



AUDIT COMMITTEE INSTITUTE

Manual práctico para Comisiones de Auditoría

ESPAÑA

2ª EDICIÓN ACTUALIZADA

KPMG



Manual práctico para
Comisiones de Auditoría

ESPAÑA

Presentación

La excelencia en el área de Gobierno Corporativo se ha convertido en un factor determinante del mundo empresarial, tanto en España como en el resto del mundo. Las expectativas de los grupos de interés nunca han sido tan altas, ni tan estricta la vigilancia de reguladores e inversores. Como consecuencia de ello, las funciones de las comisiones de auditoría y su alcance se han incrementado en los últimos años, aumentando también su protagonismo y su responsabilidad, y siendo decisiva su labor para contribuir a la calidad de la información que se emite al mercado y que utilizan los accionistas, inversores y otros grupos de interés en su toma de decisiones.

En el entorno actual, marcado por la complejidad y en constante evolución, una comisión de auditoría eficaz puede ser un elemento clave para una cultura sólida de gobierno corporativo, que además de impulsar un entorno 'sin sorpresas' incorpore ventajas significativas a toda la organización. La comisión cuenta con fundamentos primordiales: una estructura y cimientos adecuados, responsabilidades razonables y bien definidas, un conocimiento profundo de problemas existentes y emergentes, y un enfoque proactivo y basado en riesgos.

Unas prácticas diseñadas de forma minuciosa pueden también ayudar a la comisión de auditoría a elevar al máximo su aportación a la organización. Sin embargo, resulta ineludible que cada consejo de administración y comisión de auditoría valoren sus propias circunstancias, estructura de gobierno, complejidad financiera, madurez y carencias a la hora de definir las prácticas específicas de la comisión de auditoría.

Porque las prácticas que mejor funcionan para una organización pueden no ser idóneas para otra, especialmente en un entorno de gobierno en el que la cultura, el riesgo y el gobierno pueden variar drásticamente de una organización a otra. No obstante, algunos principios rectores componen la base de la eficacia de toda comisión de auditoría, y su correcta aplicación ayudará a garantizar la estrategia y objetivos acordados por el Consejo.

En este contexto, resulta crucial tener en cuenta que la comisión de auditoría es una de las comisiones de las que se dota el consejo de administración para llevar a cabo las labores de gobierno de la empresa, reforzadas y más reguladas recientemente a través de la Ley de Sociedades de Capital, el nuevo Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas, y la nueva Ley de Auditoría de Cuentas, que adapta la normativa comunitaria al respecto.

En este manual con vocación práctica, válido para organizaciones privadas y del sector público, se articulan los principios sobre los que se basa la función de la comisión de auditoría y se proporciona una orientación no prescriptiva para ayudar a las comisiones de auditoría a entender mejor los procesos y prácticas para ser eficaces en su esencial labor de supervisión y control.

Con este objetivo el Audit Committee Institute de KPMG establece cinco principios rectores que hemos identificado para que una comisión de auditoría desarrolle sus funciones de forma eficiente y que se detallan en el primer capítulo.

El nuevo entorno regulador en España se resume en el capítulo 2, y la composición de la comisión de auditoría y los procedimientos y prácticas que proporcionan el apoyo y la estructura necesarios para que la comisión de auditoría cumpla sus obligaciones para con el consejo de administración se analizan en el capítulo 3.

Los capítulos 4 a 9 se centran en las áreas de la comisión de auditoría que constituyen sus principales funciones y cómo aplicar las mejores prácticas: supervisión del proceso de presentación de información corporativa; supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos; supervisión de la eficacia de la auditoría interna y externa, y comunicación con los accionistas.

Al final de esta publicación se incluyen varios anexos con el objetivo de proporcionar a las comisiones de auditoría apoyo en la práctica: la mayoría de ellos pueden encontrarse también en nuestra web www.kpmg.es.

Esperamos que esta publicación proporcione orientación práctica para ayudar a los miembros de las comisiones de auditoría a identificar y alcanzar sus objetivos, así como para añadir valor al consejo de administración, la organización y los grupos de interés.

Por último, un agradecimiento a los miembros de las comisiones de auditoría que han apoyado a ACI desde su creación y que nos han animado a ayudar a los miembros de las comisiones al mejor desempeño de su labor. En particular, queremos agradecer al grupo de trabajo de ACI el tiempo que han dedicado a preparar esta publicación, y a los consejeros que han aportado las numerosas citas prácticas incluidas en este manual.

Borja Guinea

Socio Responsable de Auditoría y del Audit Committee Institute de KPMG en España

“Una comisión de auditoría es, en esencia, una comisión de supervisión ya que es la dirección la responsable de los controles internos y de la información financiera. La comisión tiene que estar convencida, en nombre del consejo y en última instancia de los accionistas, de que los controles esenciales están funcionando, las prácticas éticas se están reforzando, se están aplicando correctamente las estimaciones y juicios de valor contables y que las auditorías internas y externas son eficaces”.

Acerca del Audit Committee Institute

En reconocimiento a la importancia que tienen las comisiones de auditoría, se creó el Audit Committee Institute (ACI) para apoyar a los miembros de estas comisiones en el desarrollo de sus funciones.

Históricamente las comisiones de auditoría han tenido que adaptarse, sin ayuda, a constantes cambios en materia de gobierno corporativo, contabilidad, auditoría y estados financieros.

Creado por KPMG, el ACI España proporciona conocimiento a los miembros de las comisiones de auditoría y es un recurso al que pueden dirigirse para obtener información adicional o compartir conocimiento.

Manual práctico para Comisiones de Auditoría - España

Queremos expresar nuestro agradecimiento especial al grupo de trabajo y revisión de KPMG en España que ha participado en esta publicación:

Gustavo Rodríguez Pereira

Socio de Auditoría y Coordinador de la Publicación

Rafael Aguilar

Socio de Legal

Antonio Andrino

Gerente Senior de Auditoría

José Luis Blasco

Socio de Advisory

Alain Casanovas

Socio de Legal

Fernando Cuñado

Socio de Advisory

Itziar Galindo

Socia de Tax

Jesús Jiménez

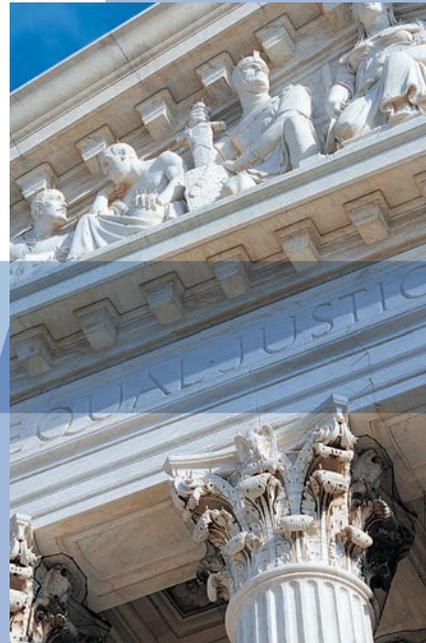
Socio de Auditoría

María Lacarra

Socia de Auditoría

Tomás López de la Torre

Socio de Auditoría



Capítulos

1. Cinco principios comunes a todas las Comisiones de Auditoría	8
2. El entorno regulador español	14
3. Cómo crear y mantener una Comisión de Auditoría	44
4. Supervisión del proceso de preparación y presentación de la información corporativa	80
5. Sistemas de Gestión de Riesgos y de Control Interno	98
6. Fraude, apropiación indebida y línea ética	116
7. Auditoría interna	124
8. Auditoría externa	138
9. Comunicación con los accionistas	154

Anexos

1. El código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas	160
2. Ejemplo de atribuciones de la Comisión de Auditoría	185
3. Posibles temas a considerar por la Comisión de Auditoría	192
4. Modelo de agenda para las reuniones de la Comisión de Auditoría	194
5. Sesión privada con el Auditor Externo	200
6. Cuestionario de autoevaluación de la Comisión de Auditoría	204
7. Ejemplo de calendario de cierre de ejercicio	213
8. Ejemplos de preguntas sobre identificación y evaluación de riesgos	214
9. Ejemplo de registro y resumen de riesgos	217
10. Divulgación de Información sobre Control Interno y Gestión de Riesgos	222
11. Ejemplo de Política de Línea Ética	224
12. Opciones de prestación del Servicio de Auditoría Interna	226
13. Ejemplo de Plan de Auditoría Interna	228
14. Actividades de Auditoría Interna – principales pasos del ciclo anual de auditoría	234
15. Ejemplo de Informe de Auditoría Interna	236
16. Evaluación de la función de Auditoría Interna	240
17. Cómo gestionar un concurso de Auditoría	250
18. Evaluación del auditor externo	266
19. Ejemplo de política de contratación de antiguos empleados del auditor externo	274
20. Ejemplo de política sobre prestación de servicios distintos de la auditoría por el auditor externo	275
21. Ejemplo de Carta de Recomendaciones para la Dirección	281
22. Ejemplo de Informe de la Comisión de Auditoría	283
23. Checklist sobre el Informe de la Comisión de Auditoría	295
Abreviaturas utilizadas	298



Índice

CINCO PRINCIPIOS COMUNES A TODAS LAS COMISIONES DE AUDITORÍA

CAPÍTULO 1



Quienes tienen la intención de reforzar el gobierno corporativo y mejorar la función de supervisión de las comisiones de auditoría, suelen buscar y recomendar “prácticas líderes” o “mejores prácticas”, dando lugar a procesos, políticas y enfoques que realmente funcionan. No obstante, las prácticas que mejor funcionan para una organización pueden no ser idóneas para otras, especialmente en un entorno de gobierno corporativo donde la cultura empresarial, los riesgos de la información financiera y las necesidades en materia de buen gobierno pueden variar drásticamente según la entidad.

Desde el Audit Committee Institute (ACI) de KPMG creemos, sin embargo, que existen determinados principios que redundan en la eficacia de todas las comisiones de auditoría. Aunque las prácticas de supervisión específicas evolucionen para abordar los cambios en los riesgos, los requerimientos regulatorios y las nuevas necesidades en cuanto a gobierno corporativo, unos principios acertados pueden contribuir a garantizar que las prácticas son aplicadas de manera eficaz, es decir, por las personas apropiadas y con la información, los procesos y las perspectivas adecuadas. Con este objetivo, ofrecemos cinco principios para que sean considerados por todas las comisiones de auditoría y los consejos de administración a la hora de desarrollar, evaluar y perfilar los procesos y prácticas de supervisión de estas comisiones:

1. Ser conscientes de que **no existe un “enfoque único”** que sirva para todo.
2. Contar con las **personas “idóneas”** en la comisión.
3. Supervisar e insistir en que se marque la **pauta adecuada “desde arriba”**.
4. Velar por que **el proceso de supervisión facilite la comprensión y el seguimiento** por parte de la comisión de las principales funciones, responsabilidades y riesgos en el entorno de presentación de la información financiera.
5. Reforzar de manera continua la **responsabilidad directa de la comisión con respecto al auditor externo**.

Estos cinco principios son claves para la eficacia de cualquier comisión de auditoría y esenciales para la independencia, la objetividad y la integridad del proceso de presentación de la información financiera.

Retorno a lo básico

Dado que los procesos de cumplimiento normativo relativos a los requerimientos regulatorios vigentes ya están mayoritariamente implantados, muchas comisiones de auditoría están trasladando su atención a cuestiones que consideran más críticas para la integridad del proceso de presentación de la información financiera, como juicios de valor (incluidos los fiscales) y estimaciones contables esenciales o la supervisión de riesgos.

Dadas las exigencias del entorno de gobierno corporativo, este enfoque de “retorno a lo básico” plantea sus propios retos. La complejidad de las cuestiones contables, las distintas responsabilidades de supervisión y las expectativas sin precedentes de accionistas y reguladores, exigen que las comisiones de auditoría se centren más que nunca en potenciar su eficacia y su eficiencia, incluso en mejorar la interacción de la propia comisión con la dirección, la auditoría interna y el auditor externo. A la hora de abordar este y otros retos, recomendamos a los consejeros que tengan en cuenta los cinco principios rectores que a continuación presentamos. Con ellos ofrecemos una base y un marco sólidos para que las comisiones desarrollen sus propias “mejores prácticas” y, en última instancia, sean eficaces en la supervisión del proceso de presentación de la información financiera. ■

Cinco principios comunes a todas las comisiones de auditoría

1. No existe un “enfoque único” que sirva para todo: cuando se delegan responsabilidades de supervisión a la comisión de auditoría, hay que ser consciente de que las necesidades y la dinámica de cada empresa, consejo de administración y comisión son diferentes y exclusivas.

Por lo general, y sin perjuicio de las responsabilidades legales del consejo, las comisiones de auditoría se encargan de la supervisión del proceso de presentación de la información financiera de la empresa, incluidos los riesgos y controles relacionados, así como de los auditores internos y externos. A la hora de delegar esta y otras responsabilidades de supervisión a la comisión, cada consejo de administración debe tomar en consideración las necesidades, la dinámica y la cultura exclusivas de la empresa y del propio consejo.

Las responsabilidades de la comisión de auditoría deben considerarse con claridad y definirse con precisión y su carga de trabajo y su agenda deben restringirse y centrarse adecuadamente en cuestiones, actividades y responsabilidades esenciales.

Una vez que han sido delegadas las actividades de la comisión –incluida la pertinente interacción con la dirección– deben contar con el apoyo permanente de todo el consejo.

2. El consejo debe velar por que en la comisión estén las personas “idóneas” para que la supervisión sea independiente, objetiva y eficaz.

Los miembros de la comisión de auditoría deben ser independientes y tener conocimientos financieros, legales y fiscales, así como contar con los atributos personales y profesionales necesarios para desempeñar eficazmente su función. La comisión debe mantenerse informada, vigilante y eficaz en la supervisión del proceso de presentación de la información financiera.

Para que las comisiones puedan ofrecer una protección válida a los inversores, deben estar en disposición de cuestionar a la dirección y atraer la atención suficiente sobre posibles prácticas dudosas, incluso en empresas que aparentemente están progresando bien. Para ello, los miembros de la comisión deben estar dispuestos a invertir el tiempo necesario para entender por qué se eligieron las políticas contables esenciales, cómo se aplicaron y por qué ese resultado final y no otro presenta la imagen fiel de la situación real de la entidad.

En definitiva, tienen que comprender el negocio de la entidad y el fondo de sus transacciones complejas para poder determinar que los estados financieros reflejan la imagen fiel. Incluso en los casos en que las comisiones están formadas por consejeros decididamente independientes, no serán eficaces a menos que tengan acceso a toda la información relevante y la analicen a fondo.

Es esencial que todos los miembros de la comisión de auditoría puedan expresar, tanto en la teoría como en la práctica, puntos de vista al consejo que sean diferentes a los del consejero delegado (en adelante CEO por sus siglas en inglés) y tener confianza en que, siempre que lógicamente se haga de forma respetuosa y profesional, no se ofendan. Quizás la característica más importante de un miembro de una comisión de auditoría eficaz es estar alerta y dispuesto a cuestionar a la dirección. Aquí radica la esencia de su independencia.

3. El consejo y la comisión deben valorar de forma continua si la pauta marcada “desde arriba” considera que la información financiera debe ser íntegra y precisa, e insistir en que así sea.

A la hora de establecer la pauta “adecuada”, los responsables de la empresa —desde el consejo de administración hasta el CEO, el CFO y otros altos directivos— deben hacer hincapié de manera inequívoca en la precisión y en la transparencia de la información financiera. Han de establecer la expectativa de que todas las cifras y los estados financieros deben representar los resultados económicos reales de la entidad.

La comisión de auditoría, como parte de un sistema de control y supervisión de la dirección y en calidad de guardián de los intereses de los accionistas, debe valorar constantemente si la dirección ha marcado la pauta “adecuada” y si dicha pauta se está difundiendo al resto de la organización.

Para contribuir a mantener la pauta adecuada marcada “desde arriba” —y a su difusión en toda la empresa— la comisión debe insistir en que la dirección hable sobre las normas y las expectativas de la empresa cada vez que se presente la oportunidad, y que demuestre su compromiso aplicando en la práctica sus políticas sobre integridad y ética todos los días.

4. El proceso de supervisión de la comisión de auditoría debe facilitar su comprensión y el seguimiento de las principales funciones, responsabilidades y riesgos en el entorno de presentación de la información financiera.

Un proceso de supervisión eficaz —que integre a personas, políticas y prácticas adecuadas— constituye el marco para que la comisión de auditoría pueda llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión y le ayude a hacer un seguimiento de:

- los principales riesgos de información financiera (y otros relacionados) de la entidad;
- la eficacia de los controles sobre la información financiera;
- la función y la eficacia de la propia comisión (en relación con la función del consejo en pleno, la dirección y los auditores externos e internos);
- la independencia, profesionalidad y la eficacia del auditor externo; y
- la transparencia de la información financiera y su divulgación.

Para desarrollar un proceso de supervisión eficaz se necesita la participación activa y conjunta de la comisión de auditoría, de la dirección (incluida la auditoría interna) y del auditor externo, lo que colectivamente se denomina los “tres pilares” de la información financiera. Con este objetivo, la comisión debe comprender la función específica y exclusiva que cada “pilar” desempeña en el proceso de presentación de la información financiera y debe velar por que cada participante rinda cuentas al consejo y a la comisión.

Asimismo, un proceso de supervisión eficaz se basa en que la comisión de auditoría tenga conocimiento de los riesgos de la información financiera de la empresa (y los controles relacionados con dichos riesgos) y en comunicar y coordinar adecuadamente sus responsabilidades y actividades con otras comisiones del consejo en áreas de supervisión que puedan solaparse (por ejemplo, gestión de riesgos y retribución). En última instancia, un proceso de supervisión eficaz es aquel que está bien definido y claramente articulado.

5. La comisión de auditoría debe reforzar de forma continua su responsabilidad directa con respecto al auditor externo

Una de las tendencias más significativas en cuanto a novedades normativas es la “responsabilidad directa” que asume la comisión de auditoría con respecto al auditor externo; específicamente, debe:

- supervisar el trabajo y la independencia del auditor, y
- formular recomendaciones al consejo sobre su nombramiento y retribución.

Con el objetivo de garantizar que el auditor es verdaderamente independiente de la dirección, la responsabilidad directa de supervisión de la comisión con respecto al mismo debe consistir en algo más que unas simples líneas incluidas en las atribuciones de la comisión o en su agenda. Todas las partes —comisión de auditoría, auditor externo y alta dirección— deben ser conscientes en todo momento de esta relación directa entre la comisión y el auditor externo y reforzarla en el día a día de sus interacciones, actividades, comunicaciones y expectativas.

“La comisión de auditoría debe fomentar una actitud de mentalidad abierta basada en la confianza mutua”

Presidente Comisión de Auditoría, Riesgo y Cumplimiento Normativo
de una empresa cotizada



EL ENTORNO REGULADOR ESPAÑOL

CAPÍTULO 2



La situación de alta complejidad que se ha tenido que afrontar en los últimos años, ha motivado sustanciales novedades en el entorno regulatorio internacional –y más en concreto en el de nuestro país– en distintos ámbitos, pero con un denominador común en todos ellos, el del gobierno de las empresas. En estos años, los inversores, los mercados, los organismos internacionales, los gobiernos y la opinión pública han elevado el nivel de exigencia sobre el gobierno de las empresas. Estas nuevas necesidades y algunas lecciones derivadas de la crisis, han llevado a los legisladores a presentar reformas para tratar de impulsar las buenas prácticas de las empresas.

Para conocer como impactan estas reformas en la actividad desempeñada por las comisiones de auditoría, incluimos en este capítulo algunas referencias a la nueva legislación que ha sido recientemente aprobada o reformada, con el objetivo de ayudar a los miembros de la comisión en su labor.

Por un lado nos encontramos con la nueva normativa sobre sociedades de capital, recogida en el **Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC**, Ley 31/2014). Esta Ley, cuyo objetivo final es velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas, sigue en cuanto al gobierno corporativo el principio de “cumplir o explicar”; obligando a las sociedades cotizadas a indicar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo el grado de seguimiento de las recomendaciones sobre esta materia o, en su caso, una explicación sobre la falta de seguimiento de las mismas. La LSC recoge y desarrolla en detalle, entre otros aspectos, la obligatoriedad de las comisiones de auditoría para las sociedades cotizadas así como su composición y funciones mínimas.

Por otro lado tenemos el nuevo **Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (CBG)**, aprobado en febrero de 2015 y elaborado con el apoyo y asesoramiento de la “Comisión de Expertos en materia de gobierno corporativo”, completando la reforma del marco normativo en este ámbito en España. El nuevo Código identifica 25 principios que sirven de base para las 64 recomendaciones que incorpora, divididas en tres grandes bloques correspondientes a: aspectos generales (recomendaciones 1 a 5), la Junta General (recomendaciones 6 a 11) y al Consejo de Administración (recomendaciones 12 a 64). Las diferentes recomendaciones recogidas en el CBG serán de aplicación en el ejercicio 2015, del que las empresas darán cuenta en los Informes Anuales de Gobierno Corporativo que remitirán a la CNMV en el 2016. En relación con la comisión de auditoría, las recomendaciones están dirigidas a reforzar las normas legales en relación con la función de la auditoría interna, las funciones de la comisión de auditoría (objeto de regulación específica en la LSC) y a establecer determinados criterios adicionales sobre su composición, con el objetivo de reforzar su especialización e independencia.

También ha sido aprobada recientemente la **Ley de Auditoría de Cuentas (LAC**, Ley 22/2015, de 20 de julio), con especial relevancia para consejeros y miembros de comisiones de auditoría, ya que introduce nuevas exigencias en sus funciones y decisiones que deben adoptar. A destacar que la LAC extiende a las entidades de interés público (EIPs), salvo contadas excepciones, la obligatoriedad de las comisiones de auditoría contempladas en la LSC para sociedades cotizadas.

Por último, incluimos referencias a la **Reforma del Código Penal (CP**, aprobada en marzo de 2015) por su relevancia, ya que introduce novedades importantes en cuanto a la responsabilidad penal de la persona jurídica y la de sus administradores. Esta reforma incorpora, entre otras medidas, la necesidad de dotarse de un modelo de prevención penal acorde con los parámetros que determina el nuevo Código Penal.

La Ley de Sociedades de Capital: los administradores

En España la regulación de las sociedades mercantiles se encuentra actualmente recogida en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC). La última reforma de la LSC, realizada a través de la aprobación de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la Mejora del Gobierno Corporativo, supone un avance en la regulación del gobierno corporativo en nuestro país, en constante evolución hasta el recientemente aprobado CBG.

La mencionada reforma de la LSC ha implantado las nuevas normas relativas a las comisiones de auditoría, a través de sus artículos 529 terdecies y quaterdecies, y ha establecido una nueva Sección segunda para las especialidades del Consejo de Administración en las sociedades anónimas cotizadas.

A continuación detallamos los principales aspectos incluidos en la LSC sobre la regulación de los administradores, con especial énfasis en relación a los consejeros de las sociedades cotizadas, recogiendo en el siguiente apartado de este capítulo la legislación específica relativa a las comisiones de auditoría.

Área	Normativa	Artículo
Tipos de órganos de administración	Los administradores de las sociedades de capital, cuyas competencias son la gestión y la representación de la sociedad en los términos establecidos en el artículo 209 de la LSC, podrán ser personas físicas o jurídicas . Salvo disposición contraria de los estatutos , para ser nombrado administrador no se requerirá la condición de socio.	212
	En caso de ser nombrado administrador una persona jurídica, será necesario que ésta designe a una sola persona natural para el ejercicio de las funciones propias del cargo.	212 bis
	La administración de la sociedad se podrá confiar: <ul style="list-style-type: none"> • a un administrador único, • a varios administradores que actúen de forma solidaria o de forma conjunta, • a un Consejo de Administración. En las sociedades limitadas, los Estatutos sociales podrán establecer distintos modos de organizar la administración atribuyendo a la Junta de socios la facultad de optar alternativamente por cualquiera de ellos . En las sociedades anónimas, cuando la administración conjunta se confíe: <ul style="list-style-type: none"> • a dos administradores, éstos actuarán de forma mancomunada. • a más de dos administradores, constituirán Consejo de Administración. Para ambos tipos de sociedades, cuando los estatutos establezcan solamente el mínimo y el máximo número de administradores, corresponde a la Junta General la determinación de tal número, sin más límites que los establecidos por la ley.	210
	En particular para las sociedades cotizadas se distinguen las siguientes categorías de consejeros: <ul style="list-style-type: none"> • Entre consejeros ejecutivos y no ejecutivos. En este sentido son consejeros ejecutivos aquellos que desempeñen funciones de dirección en la sociedad o su grupo, cualquiera que sea el vínculo jurídico que mantengan con ella. Asimismo, se considerará como consejero ejecutivo cuando un consejero desempeñe funciones de dirección y, al mismo tiempo, sea o represente a un accionista significativo o que esté representado en el Consejo de Administración. Son consejeros no ejecutivos todos los restantes consejeros de la sociedad, pudiendo ser dominicales, independientes u otros externos. • Entre consejeros dominicales e independientes. Son consejeros dominicales aquellos que posean una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados. Se considerarán consejeros independientes aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos. 	529 duodecies
	La LSC establece una serie de situaciones de incompatibilidad para que un Consejero pueda ser nombrado independiente , por su vinculación de algún modo con la sociedad o el grupo.	

Área	Normativa	Artículo
Consejo de Administración y nombramiento de consejeros	La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde a la Junta de socios , con las excepciones que establezca la ley.	214, 215 y 216
	El nombramiento surte efecto desde su aceptación , tras lo cual, deberá ser presentado a inscripción en el Registro Mercantil, dentro de los diez días siguientes a la fecha de la aceptación , haciendo constar la identidad de los nombrados y, en relación a los administradores que tengan atribuida la representación de la sociedad, si pueden actuar por sí solos o necesitan hacerlo conjuntamente. En relación con las sociedades cotizadas, que deberán ser siempre administradas por un Consejo de Administración, sus miembros serán nombrados por la Junta general de Accionistas o, en caso de vacante anticipada, por el propio consejo por cooptación.	529 bis
	La propuesta de nombramiento o reelección de los miembros del Consejo de Administración corresponde a la comisión de nombramientos y retribuciones, si se trata de consejeros independientes, y al propio consejo, en los demás casos.	529 decies
Prohibiciones legales	El artículo 213 de la LSC recoge expresamente quienes no podrán ser administradores de una sociedad.	213
Duración, caducidad y cese del cargo	<p>Duración</p> <p>En las sociedades anónimas los administradores ejercerán el cargo durante el plazo que señalen los estatutos, que no podrá exceder de seis años y deberá ser igual para todos ellos. En las sociedades cotizadas el plazo será de cuatro años (artículo 529 undecies) mientras que en las sociedades limitadas lo ejercerán por tiempo indefinido, salvo que los estatutos establezcan un plazo determinado, en cuyo caso podrán ser reelegidos una o más veces por periodos de igual duración.</p> <p>Los administradores podrán ser reelegidos para el cargo, una o varias veces, por periodos de igual duración máxima</p>	221
	<p>Caducidad</p> <p>El nombramiento de los administradores caducará cuando, vencido el plazo, se haya celebrado Junta General o haya transcurrido el plazo para la celebración de la junta que ha de resolver sobre la aprobación de las cuentas del ejercicio anterior.</p>	222
	<p>Cese</p> <p>Los administradores podrán ser separados de su cargo en cualquier momento por la Junta General aun cuando la separación no conste en el orden del día. En particular, para las sociedades anónimas se establece que:</p> <ul style="list-style-type: none"> los administradores que estuviesen incursos en cualquiera de las prohibiciones legales deberán ser inmediatamente destituidos, a solicitud de cualquier accionista, sin perjuicio de la responsabilidad en que puedan incurrir por su conducta desleal. los administradores y las personas que bajo cualquier forma tengan intereses opuestos a los de la sociedad cesarán en su cargo a solicitud de cualquier socio por acuerdo de la Junta General. <p>Respecto a la sociedad limitada, los Estatutos podrán exigir para el acuerdo de separación una mayoría reforzada que no podrá ser superior a los dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social.</p>	223

Área	Normativa	Artículo
Composición del Consejo de Administración	El Consejo de Administración estará formado por un mínimo de tres miembros . Los estatutos fijarán el número de miembros del consejo de administración o bien el máximo y el mínimo, correspondiendo en este caso a la junta de socios la determinación del número concreto de sus componentes. En la sociedad de responsabilidad limitada, en caso de consejo de administración, el número máximo de los componentes del consejo no podrá ser superior a doce.	242
	En las sociedades anónimas se establece un sistema de representación proporcional, en cuanto que las acciones que voluntariamente se agrupen hasta constituir una cifra del capital social igual o superior a la que resulte de dividir este último por el número de componentes del consejo, tendrán derecho a designar los que, superando fracciones enteras, se deduzcan de la correspondiente proporción. En el caso de que se haga uso de esta facultad, las acciones así agrupadas no intervendrán en la votación de los restantes componentes del consejo.	243
	<p>También se establece un sistema de cooptación, para el supuesto de que si durante el plazo para el que fueron nombrados los administradores se produjesen vacantes sin que existieran suplentes, el Consejo podrá designar entre los accionistas las personas que hayan de ocuparlas hasta que se reúna la primera Junta General.</p> <p>En relación con las sociedades cotizadas, el Consejo de Administración estará formado por un Presidente del Consejo de Administración y uno o varios Vicepresidentes. Cuando el Presidente tenga la condición de consejero ejecutivo su designación, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, requerirá el voto favorable de dos tercios de los miembros del Consejo y se deberá nombrar necesariamente un consejero coordinador entre los consejeros independientes (<i>lead independent director</i>), el cual estará especialmente facultado para solicitar la convocatoria del Consejo de Administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del Presidente del Consejo de Administración.</p> <p>Igualmente, en cuanto al Secretario del Consejo de Administración también se regulan de forma expresa sus funciones, destacando la de velar por que las actuaciones del consejo de administración se ajusten a la normativa aplicable y sean conformes con los estatutos sociales y demás normativa interna</p>	244

Área	Normativa	Artículo
Deberes de los administradores	<p>El deber general de diligencia, que significa que los administradores deberán desempeñar el cargo y cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con la diligencia de un ordenado empresario, teniendo en cuenta la naturaleza del cargo y las funciones atribuidas a cada uno de ellos.</p> <p>Los administradores deberán tener la dedicación adecuada y adoptarán las medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad.</p> <p>En el desempeño de sus funciones, el administrador tiene el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones.</p>	225
	<p>La protección de la discrecionalidad empresarial, que significa que en el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio, sujetas a la discrecionalidad empresarial, el estándar de diligencia de un ordenado empresario se entenderá cumplido cuando el administrador haya actuado de buena fe, sin interés personal en el asunto objeto de decisión, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado.</p>	226
	<p>Por deber de lealtad se entiende que los administradores deberán desempeñar el cargo con la lealtad de un fiel representante, obrando de buena fe y en el mejor interés de la sociedad.</p>	227
	<p>La LSC recoge una serie de obligaciones del administrador en relación con este deber de lealtad. En particular, se recoge el deber de evitar situaciones de conflicto de interés, que obliga al administrador a abstenerse de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar transacciones con la sociedad, excepto que se trate de operaciones ordinarias, hechas en condiciones estándar para los clientes y de escasa relevancia, entendiéndose por tales aquellas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de sus resultados. • Utilizar el nombre de la sociedad o invocar su condición de administrador para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas. • Hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial de la compañía, con fines privados. • Aprovecharse de las oportunidades de negocio de la sociedad. • Obtener ventajas o remuneraciones de terceros distintos de la sociedad y su grupo asociadas al desempeño de su cargo, salvo atenciones de mera cortesía. • Desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con la sociedad o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses de la sociedad. • Las previsiones anteriores serán de aplicación también en el caso de que el beneficiario de los actos o de las actividades prohibidas sea una persona vinculada al administrador. 	228 y 229
	<p>La LSC recoge, a los efectos anteriores, quienes tienen la consideración de “personas vinculadas a los administradores”. En todo caso, los administradores deberán comunicar a los demás administradores y, en su caso, al Consejo de Administración, o, tratándose de un administrador único, a la Junta General cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con el interés de la sociedad.</p>	231

Área	Normativa	Artículo
Responsabilidades de los administradores	<p>Los administradores responderán frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales, del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo, siempre y cuando haya intervenido dolo o culpa.</p> <p>En ningún caso exonerará de responsabilidad la circunstancia de que el acto o acuerdo lesivo haya sido adoptado, autorizado o ratificado por la Junta General.</p> <p>La responsabilidad de los administradores se extiende igualmente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los administradores de hecho • Las personas de más alta dirección de la sociedad, cuando no exista delegación permanente de facultades del consejo en uno o varios consejeros delegados, sin perjuicio de las acciones de la sociedad basadas en su relación jurídica con ella. • La persona física designada para el ejercicio permanente de las funciones propias del cargo de administrador persona jurídica 	236
	<p>Todos los miembros del órgano de administración que hubiera adoptado el acuerdo o realizado el acto lesivo responderán solidariamente, salvo los que prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo conveniente para evitar el daño o, al menos, se opusieron expresamente a aquél.</p>	237
	<p>Las acciones de responsabilidad contra los administradores –social e individual– prescribirán a los cuatro años a contar desde el día en que hubiera podido ejercitarse</p>	241 bis
Funcionamiento interno del Consejo de Administración	<p>En la sociedad de responsabilidad limitada los estatutos establecerán el régimen de organización y funcionamiento del consejo de administración, que deberá comprender las reglas de convocatoria y constitución del órgano, así como el modo de deliberar y adoptar acuerdos por mayoría. En la sociedad anónima cuando los estatutos no dispusieran otra cosa, el consejo de administración podrá designar a su presidente, regular su propio funcionamiento y aceptar la dimisión de los consejeros.</p>	245
	<p>En cualquier caso, el Consejo de Administración deberá reunirse, al menos, una vez al trimestre.</p>	246
	<p>El Consejo de Administración será convocado por su presidente o el que haga sus veces. Los administradores que constituyan al menos un tercio de los miembros del consejo podrán convocarlo, indicando el orden del día, para su celebración en la localidad donde radique el domicilio social, si, previa petición al presidente, éste sin causa justificada no hubiera hecho la convocatoria en el plazo de un mes.</p>	247
	<p>El Consejo de Administración quedará válidamente constituido en las sociedades anónimas cuando concurren a la reunión, presentes o representados, la mayoría de los vocales, y en el caso de las sociedades limitadas cuando concurren, presentes o representados, el número de consejeros previsto en los estatutos, siempre que alcancen, como mínimo, la mayoría de los vocales.</p> <p>Las discusiones y acuerdos del Consejo de Administración se llevarán a un Libro de Actas, que serán firmadas por el Presidente y el Secretario.</p>	248
	<p>Los consejeros deben asistir personalmente a las sesiones que se celebren. No obstante, podrán delegar su representación en otro consejero. En relación con las sociedades cotizadas, los consejeros no ejecutivos solo podrán hacerlo en otro no ejecutivo. Salvo por razones de urgencia, los consejeros deberán contar previamente y con suficiente antelación con la información necesaria para la deliberación y la adopción de acuerdos sobre los asuntos a tratar</p>	250

Área	Normativa	Artículo
Facultades	<p>Cuando los estatutos de la sociedad no dispusieran lo contrario y sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferir a cualquier persona, el Consejo de Administración podrá designar de entre sus miembros a uno o varios consejeros delegados o comisiones ejecutivas, estableciendo el contenido, los límites y las modalidades de delegación.</p> <p>La delegación permanente de alguna facultad del Consejo de Administración en la comisión ejecutiva o en el consejero delegado y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos requerirán para su validez el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del consejo.</p> <p>Cuando un miembro del Consejo de Administración sea nombrado consejero delegado o se le atribuyan funciones ejecutivas en virtud de otro título, será necesario que se celebre un contrato entre este y la sociedad que deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ser aprobado previamente por el consejo de administración con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, • incorporarse como anexo al acta de la sesión y en él se detallarán todos los conceptos por los que pueda obtener una retribución por el desempeño de funciones ejecutivas, incluyendo, en su caso, la eventual indemnización por cese anticipado en dichas funciones y las cantidades a abonar por la sociedad en concepto de primas de seguro o de contribución a sistemas de ahorro, • ser conforme con la política de retribuciones aprobada, en su caso, por la Junta General. <p>El CEO no podrá percibir retribución alguna por el desempeño de funciones ejecutivas cuyas cantidades o conceptos no estén previstos en ese contrato.</p>	249
	<p>La LSC establece las facultades que el Consejo de Administración no podrá delegar en ningún caso. En relación con las sociedades cotizadas, el artículo 529 ter añade a las facultades del anterior artículo, otras que en ningún caso se podrán delegar.</p>	249 bis y 529 ter
Remuneración	<p>El cargo de administrador es gratuito, a menos que los estatutos sociales establezcan lo contrario determinando el sistema de remuneración.</p>	217
	<p>El sistema de remuneración establecido determinará el concepto o conceptos retributivos a percibir por los administradores en su condición de tales y que podrán consistir, entre otros, en uno o varios de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>una asignación fija,</i> • <i>dietas de asistencia,</i> • <i>participación en beneficios</i> <p>En las sociedades limitadas el porcentaje máximo de participación en ningún caso podrá ser superior al 10% de los beneficios repartibles entre los socios.</p> <p>En las sociedades anónimas la participación solo podrá ser detrída de los beneficios líquidos y después de estar cubiertas las atenciones de la reserva legal y de la estatutaria y de haberse reconocido a los accionistas un dividendo del 4% del valor nominal de las acciones o el tipo más alto que los estatutos fijen.</p> <p>retribución variable con indicadores o parámetros generales de referencia,</p>	218

Área	Normativa	Artículo
Remuneración (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>remuneración en acciones o vinculada a su evolución</i> En las sociedades anónimas cuando el sistema de remuneración de los administradores incluya la entrega de acciones o de opciones sobre acciones, o retribuciones referenciadas al valor de las acciones deberá preverse expresamente en los estatutos sociales y su aplicación requerirá un acuerdo de la Junta General de Accionistas. El acuerdo de la Junta General de accionistas deberá incluir el número máximo de acciones que se podrán asignar en cada ejercicio a este sistema de remuneración, el precio de ejercicio o el sistema de cálculo del precio de ejercicio de las opciones sobre acciones, el valor de las acciones que, en su caso, se tome como referencia y el plazo de duración del plan. • <i>indemnizaciones por cese</i>, siempre y cuando el cese no estuviese motivado por el incumplimiento de las funciones de administrador. • <i>los sistemas de ahorro o previsión</i> que se consideren oportunos. <p>El importe máximo de la remuneración anual del conjunto de los administradores en su condición de tales deberá ser aprobado por la Junta General y permanecerá vigente en tanto no se apruebe su modificación. Salvo que la Junta General determine otra cosa, la distribución de la retribución entre los distintos administradores se establecerá por acuerdo de éstos y, en el caso del Consejo de Administración, por decisión del mismo, que deberá tomar en consideración las funciones y responsabilidades atribuidas a cada consejero.</p> <p>La remuneración de los administradores deberá en todo caso guardar una proporción razonable con la importancia de la sociedad, la situación económica que tuviera en cada momento y los estándares de mercado de empresas comparables. El sistema de remuneración establecido deberá estar orientado a promover la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la sociedad e incorporar las cautelas necesarias para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables.</p>	219
	<p>Para el caso de las sociedades limitadas, el establecimiento o la modificación de cualquier clase de relaciones de prestación de servicios o de obra entre la sociedad y uno o varios de sus administradores requerirán acuerdo de la Junta General.</p>	220
	<p>En relación con las sociedades cotizadas, el cargo de consejero será necesariamente retribuido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se someterá a la Junta General de Accionistas la aprobación de la "política de remuneraciones", al menos cada 3 años como punto separado del orden del día. La misma deberá incluir necesariamente el importe máximo de remuneración anual del conjunto de consejeros. • En el marco de dicha política de remuneraciones, corresponde al Consejo de Administración fijar la remuneración de cada uno de los consejeros. Así expresamente se prevé que la propuesta de la política de remuneraciones del Consejo de Administración será motivada y deberá acompañarse de un informe específico de la comisión de nombramientos y retribuciones. Ambos documentos se pondrán a disposición de los accionistas en la página web de la sociedad desde la convocatoria de la Junta general, quienes podrán solicitar además su entrega o envío gratuito. • Asimismo, también se distingue entre la remuneración de los consejeros por su condición de tales y la remuneración por el desempeño de sus funciones ejecutivas, que deberán contemplar la cuantía fija anual y los diferentes parámetros para la fijación de los componentes variables. 	529 sexdecies 529 septdecies y octdecies
	<p>Se prevé la preparación y elaboración por el Consejo de Administración de las sociedades cotizadas de un informe anual sobre remuneraciones de los consejeros, incluyendo las remuneraciones que perciban o deban percibir en su condición de tales y, en su caso, por el desempeño de funciones ejecutivas. Este informe se someterá a votación en la Junta General de Accionistas y se difundirá como hecho relevante por la sociedad de forma simultánea al Informe Anual de Gobierno Corporativo.</p>	529 novodecies

El entorno regulador español de las Comisiones de Auditoría

A continuación incluimos una tabla que ofrece un resumen del marco regulador general español aplicable a las Comisiones de Auditoría. En ella se recogen, por áreas, lo que se incluye en las normas o legislación de carácter imperativo (**LSC**), de **"aplicación obligatoria"**, y las recomendaciones al respecto del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (**CBG**), aprobado por la CNMV con arreglo al principio de **"cumplir o explicar"** (normas o legislación de carácter dispositivo). Asimismo, en la última columna de la tabla se incluyen referencias a los capítulos del Manual en los que se pueden encontrar directrices adicionales y mejoras prácticas.

En lo que respecta al Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, destacar que para más detalle sobre el mismo se incluye su texto íntegro en el **Anexo 1** de este Manual.



Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Requisitos para constituir una Comisión de Auditoría	<p>El Consejo de Administración de las sociedades cotizadas debe constituir, al menos (art. 529 terdecies):</p> <ul style="list-style-type: none"> • una Comisión de Auditoría y • una comisión, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones. 		Capítulo 3
Responsabilidades de la Comisión de Auditoría	<p>La Comisión de Auditoría tendrá, como mínimo, las siguientes funciones, sin perjuicio de las que le atribuyan los estatutos sociales o de conformidad con ellos, el reglamento del Consejo de Administración (art. 529 quaterdecies. 4 y 5):</p> <p>a) Informar a la Junta General de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la Comisión.</p> <p>b) Supervisar la eficacia del control interno de la sociedad, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría.</p> <p>c) Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva.</p> <p>d) Elevar al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo, así como las condiciones de su contratación y recabar regularmente de él información sobre el plan de auditoría y su ejecución, además de preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones.</p>	<p>Recomendación 42</p> <p>Además de las funciones previstas en la ley, esta recomendación detalla una serie de funciones específicas que le corresponden a la Comisión en relación con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) los sistemas de información y control interno: 2) el auditor externo <p>Recomendación 44</p> <p>La comisión de Auditoría debe ser informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta</p>	Todos los capítulos

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Responsabilidades de la Comisión de Auditoría (cont.)	<p>e) Establecer las oportunas relaciones con el auditor externo para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la comisión, y cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, así como aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. En todo caso, deberán recibir anualmente de los auditores externos la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas.</p> <p>f) Emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del auditor de cuentas. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia la letra anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de auditoría.</p> <p>g) Informar, con carácter previo, al Consejo de Administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del Consejo y en particular, sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente, 2. la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios considerados paraísos fiscales y 3. las operaciones con partes vinculadas. 		

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Responsabilidades de la Comisión de Auditoría (cont.)	<p>La Comisión de Auditoría no ejercerá las funciones previstas en este apartado cuando estén atribuidas estatutariamente a otra Comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el Presidente.</p> <p>Lo establecido en las letras d), e) y f) se entenderá sin perjuicio de la normativa reguladora de la Auditoría de Cuentas.</p>		
Composición de la Comisión	<p>La Comisión debe estar formada exclusivamente por consejeros no ejecutivos nombrados por el Consejo de Administración. Dos de los cuales, al menos, deberán ser consejeros independientes y uno de ellos será designado teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o en ambas (art. 529 quaterdecies.1).</p> <p>Los estatutos de la sociedad o el reglamento del Consejo de Administración, de conformidad con lo que en aquellos se disponga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • establecerán el número de miembros y • regularán su funcionamiento, <p>debiendo favorecer la independencia en el ejercicio de sus funciones (art. 529 quaterdecies. 3):</p> <p>El Presidente de la Comisión (art. 529 quaterdecies.2)::</p> <ul style="list-style-type: none"> • será designado de entre los consejeros independientes que formen parte de ella y • deberá ser sustituido cada 4 años, • pudiendo ser reelegido una vez transcurrido un plazo de un año desde su cese. 	<p>Recomendación 39</p> <p>Los miembros de la Comisión, y de forma especial su presidente, se designarán teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y la mayoría de dichos miembros serán consejeros independientes.</p>	<p>Capítulo 3</p>

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Proceso de presentación de información corporativa	<p>La Comisión de Auditoría debe supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva [art. 529 quaterdecies. 4 c)]</p> <p>La Comisión debe informar [art. 529 quaterdecies. 4 g)] con carácter previo, al Consejo de Administración sobre todas las materias previstas en la Ley, los estatutos sociales y en el reglamento del Consejo y en particular, sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la información financiera que la sociedad deba hacer pública periódicamente, 2. la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios considerados paraísos fiscales y 3. las operaciones con partes vinculadas. <p>No obstante, la Comisión no ejercerá estas funciones de información al Consejo de Administración cuando estén atribuidas estatutariamente a otra Comisión y ésta esté compuesta únicamente por consejeros no ejecutivos y por, al menos, dos consejeros independientes, uno de los cuales deberá ser el Presidente.</p>	<p>Recomendación 8</p> <p>La Comisión velará porque el Consejo de Administración procure presentar las cuentas a la Junta General de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la Comisión como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.</p>	Capítulo 4
Sistemas de control interno y de gestión de riesgos	<p>La Comisión de Auditoría debe supervisar la eficacia del control interno de la sociedad y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría [art. 529 quaterdecies. 4 b)].</p>	<p>Recomendación 42</p> <p>En relación con los sistemas de información y control interno externo le corresponden a la Comisión las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables. b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes. 	Capítulos 5 y 6

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Sistemas de control interno y de gestión de riesgos (cont.)		<p>c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa</p> <p>Recomendación 46</p> <p>En relación con la función de control y gestión de riesgos de una sociedad, ejercida bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría o, en su caso por una comisión especializada del Consejo, tendrá atribuidas expresamente las siguientes funciones:</p> <p>a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.</p> <p>b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.</p> <p>c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.</p>	
Auditoría interna	<p>La Comisión de Auditoría debe supervisar la eficacia de la auditoría interna, así como discutir con el auditor de cuentas las debilidades significativas del sistema de control interno detectadas en el desarrollo de la auditoría [art. 529 quaterdecies. 4 b)].</p>	<p>Recomendación 40</p> <p>Que bajo la supervisión del Comisión de Auditoría, se disponga de una unidad de auditoría interna cuya función consistirá en velar por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno, actuando bajo la supervisión de la Comisión y funcionalmente dependiendo del Presidente no ejecutivo del Consejo o del Presidente de la Comisión de Auditoría</p> <p>Recomendación 41</p> <p>Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la Comisión de Auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.</p>	Capítulo 7

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Auditoría externa	<p>Sin perjuicio de la normativa reguladora de la Auditoría de Cuentas (art. 529 quaterdecies. 5), la Comisión debe, respecto al auditor externo [art. 529 quaterdecies]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar al Consejo de Administración las propuestas de su selección, nombramiento, reelección, sustitución y las condiciones de su contratación. • Recabar regularmente de él información sobre el Plan de Auditoría y su ejecución. • Preservar su independencia en el ejercicio de sus funciones. • Establecer con él: <ul style="list-style-type: none"> - las oportunas relaciones para recibir información sobre: <ul style="list-style-type: none"> • las cuestiones que puedan poner en riesgo su independencia, para su examen por la Comisión. • cualesquiera otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas. - aquellas otras comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas de auditoría. • Recibir anualmente de los auditores externos: <ul style="list-style-type: none"> - su declaración de independencia, en relación con la entidad o entidades vinculadas a ésta, directa o indirectamente. - la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a éste, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas. 	<p>Recomendación 42</p> <p>En relación con el auditor externo le corresponden a la Comisión las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado. b) Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia. c) Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido. d) Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del Consejo de Administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad. e) Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores. 	Capítulo 8

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Funcionamiento de la Comisión de Auditoría	<p>No existen requisitos legales específicos.</p>	<p>Recomendación 43</p> <p>La Comisión puede convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.</p> <p>Recomendaciones 29 y 30</p> <p>Establecer los cauces para que los consejeros pueden obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa, así como programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.</p> <p>Recomendación 36</p> <p>El Consejo de Administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas, entre otras, en relación con el funcionamiento y composición de la Comisión.</p> <p>Recomendación 6</p> <p>Si la sociedad prepara un informe sobre el funcionamiento de la Comisión de Auditoría, que se publique en su propia web con antelación suficiente a la Junta General.</p>	<p>Capítulo 3</p>
Comunicación y presentación de informes	<p>La Comisión debe informar a la Junta General de accionistas sobre las cuestiones que se planteen en relación con aquellas materias que sean competencia de la Comisión [art. 529 quaterdecies. 4 a)]</p> <p>La Comisión debe emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe de opinión sobre la independencia del auditor de cuentas, que deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales prestados por el auditor, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de auditoría [art. 529 quaterdecies. 4 f)].</p>	<p>Recomendación 36</p> <p>Para la realización de la evaluación de la Comisión de Auditoría referida anteriormente, se partirá del propio informe que la Comisión eleve al Consejo de Administración.</p> <p>Recomendación 6</p> <p>Que el informe sobre la independencia del auditor a emitir por el Comisión, y si la sociedad prepara el de operaciones vinculadas, se publiquen en su página web con antelación suficiente a la Junta General.</p>	<p>Capítulo 9</p>

Área	NORMAS IMPERATIVAS - LSC (aplicación obligatoria)	NORMAS DISPOSITIVAS - CBG (cumplir o explicar)	Capítulo Manual
Otras		<p>Recomendación 53</p> <p>Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el Consejo de Administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:</p> <p>a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.</p> <p>b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas</p> <p>c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumple su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupo de interés.</p> <p>d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando porque esté orientada a la creación de valor.</p> <p>e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.</p> <p>f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.</p> <p>g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa – incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.</p> <p>h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.</p>	Todos los capítulos

El nuevo marco europeo para el mercado de auditoría

Una de las principales reformas regulatorias que incide directamente en las comisiones de auditoría de las empresas consideradas de interés público (EIPs), se refiere al nuevo marco normativo aprobado por la Unión Europea. Cuestiones como la selección y duración del auditor, la prestación de servicios distintos de la auditoría, la supervisión de la función de las comisiones, entre otros aspectos, forman parte de esta importante reforma, que permite a los Estados miembros diversas opciones que deberán incorporar en su adaptación local.

La nueva norma, publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea el 27 de mayo de 2014, consta de un Reglamento y una Directiva que entraron en vigor en la UE el 16 de junio de 2014, y al establecerse un periodo de transición de dos años, la legislación será de aplicación en los 28 Estados miembros de la UE desde el 17 de junio 2016.

Durante este periodo, los 28 estados miembros deben trasponer la Directiva y elegir de entre las opciones contempladas por el Reglamento. La normativa europea permite a los Estados miembros un margen amplio de actuación en diversas áreas, por lo que será relevante la normativa local que apruebe cada Estado miembro en la trasposición de la reforma. En el **caso concreto español, el regulador aprobó la Ley de Auditoría de Cuentas (LAC, Ley 22/2015, de 20 de julio)**.

Aunque tanto el Reglamento y la Directiva europeas como la LAC contienen varios aspectos adicionales en relación con la profesión de auditor y organismos supervisores, a continuación nos centramos en las siguientes tablas en los principales impactos que la legislación recientemente aprobada tiene en las Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público (EIPs), tal y como se recoge actualmente en la LAC.

La LAC está dirigida con carácter general a todas las empresas que desempeñan una actividad económica. Sin embargo, los principales cambios afectan a las denominadas Entidades de Interés Público (EIPs).

En España se consideran como EIP las entidades siguientes

- **Entidades emisoras de valores (acciones y deuda) admitidos a negociación en mercados secundarios, así como las sociedades del segmento de empresas en expansión del Mercado Alternativo Bursátil (MAB).**
- **Entidades de crédito y aseguradoras.**
- **Determinadas entidades según su naturaleza o tamaño (*):**
 - Cualquier entidad cuya facturación supere los 2.000 millones de euros y 4.000 empleados durante dos años consecutivos.
 - Instituciones de Inversión Colectiva con más de 5.000 partícipes.
 - Fondos de pensiones con más de 10.000 partícipes.
 - Fundaciones bancarias, entidades de pago y de dinero electrónico.
- **Grupos de sociedades en los que la sociedad dominante sea una EIP.**

(*) Se revisa la definición de EIP según el Real Decreto 877/2015 de 2 de octubre.

¿Cómo impacta la nueva ley en las Entidades de Interés Público (EIP)?

Determinar la antigüedad del auditor de las entidades que sean EIP y contrastarla con el calendario de rotación

Rotación

- **Rotación obligatoria de la firma de auditoría cada 10 años.** Se establecen diferentes periodos de transición en función de los años (calculados a fecha de 16 de junio 2014) que lleve la firma de auditoría prestando este servicio a la EIP. En caso de auditoría conjunta se permite una prórroga de hasta 4 años.
- **Rotación de los auditores principales responsables del trabajo de auditoría cada cinco años, frente a los siete actuales.**

Las nuevas funciones de la Comisión de Auditoría incluyen preaprobar servicios distintos de la auditoría, confirmar la independencia del auditor, y dirigir el concurso o licitación para seleccionar a la firma de auditoría

Comisión de Auditoría

- **Comisión de Auditoría.** Salvo contadas excepciones, el nuevo texto legal establece la obligación de que toda EIP cuente con una Comisión de Auditoría, contribuyendo a reforzar su protagonismo e independencia.

¿Cuáles son las principales funciones de la Comisión de Auditoría?

- Informar a la Junta General de Accionistas sobre el resultado de la auditoría.
- Supervisar el control interno, la auditoría interna y los sistemas de control de riesgos.
- Supervisar los procesos de elaboración y publicación de información financiera.
- Elevar al Consejo de Administración las propuestas de selección, nombramiento, elección y reelección del auditor o auditores legales (mayor protagonismo en la licitación de auditoría).
- Establecer las oportunas relaciones con el auditor.
- Emitir anualmente un informe en el que se exprese si la posición de independencia del auditor resulta comprometida.
- Preaprobar los servicios distintos de auditoría a prestar por el auditor.

¿Quién compone la Comisión de Auditoría?

- Miembros del Consejo de Administración, debiendo ser la mayoría independientes, y, al menos uno, contar con experiencia y conocimientos en contabilidad o auditoría.
- Presidente de la Comisión, designado entre los miembros independientes y con un mandato máximo de 4 años.
- El número de miembros y funcionamiento deberá recogerse en los estatutos de la sociedad.

¿En qué casos no es obligatorio tener Comisión de Auditoría?

- Las EIP que sean pequeñas y medianas(*), siempre que sus funciones sean asumidas por el órgano de administración.
- Las EIP que sean dependientes de otras Entidades de Interés Público, siempre que concurren los siguientes requisitos.
 - * Que las entidades dependientes estén íntegramente participadas por la entidad dominante.
 - * Que la administración de las entidades dependientes no se atribuya a un Consejo de Administración.
 - * Que la Comisión de Auditoría de la entidad dominante asuma también, en el ámbito de las dependientes, las funciones propias de tal Comisión y cualesquiera otras que pudiesen atribuírsele.

(*) Están excluidas de tener una Comisión de Auditoría por cumplir durante dos años, dos de las siguientes circunstancias: facturar menos de 40 millones de euros, tener activos por menos de 20 millones de euros o tener menos de 250 empleados

¿Cómo impacta la nueva ley en las Entidades de Interés Público (EIP)?

Estas limitaciones y prohibiciones entrarán en vigor el primer ejercicio que comience con posterioridad al 17 de junio de 2016

Servicios distintos de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo de la independencia. La firma auditora NO podrá prestar determinados servicios, desde el inicio del periodo auditado hasta la emisión del informe de auditoría, como: <ul style="list-style-type: none"> – Servicios que supongan cualquier tipo de intervención en la gestión o en la toma de decisiones de la compañía. – Servicios de contabilidad y preparación de los registros contables y los Estados Financieros. – Servicios de diseño o implantación de procedimientos de control interno o de gestión de riesgos relacionados con la elaboración y/o el control de la información financiera o del diseño o aplicación de los sistemas informáticos de información financiera. Estos servicios no podrán prestarse desde un año antes del inicio del periodo auditado (es decir, dos años antes del cierre del ejercicio que se audita). – Servicios relacionados con las nóminas. – Determinados servicios jurídicos y servicios relacionados con Recursos Humanos. – Servicios relacionados con la auditoría interna. – Promoción, negociación o suscripción de acciones. – Servicios vinculados a la financiación, la estructura y distribución del capital, y la estrategia de inversión. – Servicios fiscales relacionados con el impuesto sobre las rentas de trabajo o los derechos de aduana. • El auditor sí podrá prestar otros servicios fiscales y servicios de valoración siempre que se cumplan los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> – Poca importancia relativa. – Documentación del efecto en los estados financieros y explicación al Comité de Auditoría. – Principios de independencia establecidos en la Directiva 2006/43/CE. • La empresa auditora podrá realizar servicios distintos de la auditoría que estén permitidos, siempre que: <ul style="list-style-type: none"> – No representen más del 70% de la media de los honorarios de los últimos tres ejercicios consecutivos por la auditoría legal. – Cuenten con la preaprobación de la Comisión de Auditoría. – Los honorarios del auditor (por la auditoría y los servicios distintos de la auditoría) en los tres últimos ejercicios consecutivos en relación con un sólo cliente y considerados individualmente no representen más del 15% de los ingresos anuales del auditor.
--	---

El informe de auditoría incluirá más información sobre los riesgos

Informe de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de auditoría. Con el fin de mejorar la transparencia, el informe de auditoría deberá contar con más información y detalle de las cuentas analizadas. Algunas de estas novedades son: <ul style="list-style-type: none"> – Deberá informarse de los principales riesgos identificados. – Más información sobre las responsabilidades del auditor y su evaluación. – Mejoras en el lenguaje para facilitar su comprensión.
-----------------------------	---

Aplicación en filiales

EIP españolas

Los grupos españoles con presencia exterior deberán analizar qué filiales son EIP y en qué país comunitario están radicadas. Cada una de ellas deberá ajustarse a la legislación del país donde opere.

En caso de una sociedad española que cotice en un mercado regulado de otro Estado miembro, le aplicarán la ley española en los criterios de rotación obligatoria de auditor y prohibiciones de servicios distintos de la auditoría.

Filiales españolas de empresas fuera de la UE

Las EIP españolas que sean filiales de un grupo extranjero fuera de la UE también se ven afectadas por la ley.

Rotación obligatoria de firma de auditoría. Plazos máximos de mandato según antigüedad del auditor

El artículo 41 del Reglamento UE establece medidas de transición para determinar la rotación INICIAL de las EIP en función de la antigüedad del auditor a la fecha de Entrada en Vigor del Reglamento (16 de junio de 2014).

CON TRANSICIÓN			
Antigüedad del auditor: 11-20 años (al 16.06.2014)			
Ejercicio auditado	Transición	Designación	Año de rotación
Primer ejercicio auditado entre 1995 y 2003	9 años	A partir del 17 de junio de 2023 el auditor no puede ser designado nuevamente	2023

Antigüedad del auditor > 20 años (a 16.06.2014)			
Ejercicio auditado	Transición	Designación	Año de rotación
Primer ejercicio auditado en 1994 o años anteriores	6 años	A partir del 17 de junio de 2020 el auditor no puede ser designado nuevamente	2020

SIN TRANSICIÓN		
Antigüedad del auditor: < 11 años (al 16.06.2014)		
Ejercicio auditado	Designación	Último año de mandato
Primer ejercicio auditado entre 2004 y 2007	Habrían cumplido el periodo máximo de 10 años a fecha de entrada en vigor de la ley, 17 de junio de 2016 ⁽¹⁾	2016 ⁽²⁾
Primer ejercicio auditado en 2008	El décimo y último año que podrían firmar los auditores sería el 2017, una vez cumplidos los 10 años ⁽¹⁾	2017 ⁽²⁾
Primer ejercicio auditado en 2009	El décimo y último año que podrían firmar los auditores sería el 2018, una vez cumplidos los 10 años ⁽¹⁾	2018 ⁽²⁾
Primer ejercicio auditado entre 2010 y 2015	Los décimos y últimos años que podrían firmar los auditores serían entre 2019 y 2024, respectivamente, cuando se cumplan los 10 años de antigüedad ⁽¹⁾	2019 ⁽²⁾

Consideraciones:

- (1) La rotación obligatoria resulta necesaria para los ejercicios comenzados con posterioridad al 17 de junio de 2016.
 (2) En caso de auditoría conjunta, el periodo máximo se extendería 4 años adicionales.

La reforma del Código Penal

El 23 de diciembre de 2010 entró en vigor la modificación del Código Penal español en virtud de la cual se introdujo en nuestro ordenamiento la responsabilidad penal de las personas jurídicas. De ese modo, las personas jurídicas tienen la capacidad de incurrir en delitos desarrollados en el contexto de sus actividades y, por ello, responder penalmente de los mismos.

En esta reforma se regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas, especialmente en aquellas figuras delictivas donde la posible intervención de las mismas se hace más probable (corrupción en el sector privado, en las transacciones comerciales internacionales, blanqueo de capitales, inmigración ilegal, ataques a sistemas informáticos, etc.), sin perjuicio de las sanciones que pueden aplicarse a los administradores de las mismas por la comisión de esos mismos delitos y otros previstos en la legislación penal.

Si bien la reforma del año 2010 supuso un cambio legislativo de gran importancia por la novedad del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas, lo somero de la nueva regulación planteó dudas acerca de los efectos y requisitos de los modelos de prevención penal en las empresas, lo cual produjo una aplicación práctica muy limitada de la figura.

Por dicho motivo, y tomando como base las tendencias legislativas previstas en ordenamientos jurídicos del entorno, el 31 de marzo de 2015 se publicó en el BOE la Ley Orgánica 1/2015, por la que se modifica el Código Penal (CP), incluyendo destacables aclaraciones en relación con la **responsabilidad penal de las personas jurídicas**.

La responsabilidad penal de la persona jurídica y de sus administradores

Para la fijación de la responsabilidad de las personas jurídicas, el vigente Código Penal ha optado por establecer una doble vía. Así, en el artículo 31 bis se prevé tanto la imputación por aquellos ilícitos penales cometidos en su nombre o por su cuenta, y en su provecho (ya sea directo o indirecto), por las personas que tienen poder de representación en las mismas (administradores, principalmente, por su *culpa in eligiendo*), como la responsabilidad derivada por aquellas infracciones cometidas por las personas bajo su control o supervisión (ya sean físicas o jurídicas) y que han sido propiciadas al no haber ejercido sobre ellas labores de vigilancia y control adecuadas atendidas las concretas circunstancias del caso (*culpa in vigilando*).

Aspecto	Normativa	Artículo
Responsabilidad de las personas jurídicas	<p>1. En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas serán penalmente responsables de los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su provecho, por sus representantes legales y administradores de hecho o de derecho.</p> <p>En los mismos supuestos, las personas jurídicas serán también penalmente responsables de los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en provecho de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por no haberse ejercido sobre ellos el debido control atendidas las concretas circunstancias del caso.</p> <p>2. La responsabilidad penal de las personas jurídicas será exigible siempre que se constate la comisión de un delito que haya tenido que cometerse por quien ostente los cargos o funciones aludidas en el apartado anterior, aun cuando la concreta persona física responsable no haya sido individualizada o no haya sido posible dirigir el procedimiento contra ella. [...]</p> <p>4. Sólo podrán considerarse circunstancias atenuantes de la responsabilidad penal de las personas jurídicas haber realizado, con posterioridad a la comisión del delito y a través de sus representantes legales, las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Haber procedido, antes de conocer que el procedimiento judicial se dirige contra ella, a confesar la infracción a las autoridades. b) Haber colaborado en la investigación del hecho aportando pruebas, en cualquier momento del proceso, que fueran nuevas y decisivas para esclarecer las responsabilidades penales dimanantes de los hechos. c) Haber procedido en cualquier momento del procedimiento y con anterioridad al juicio oral a reparar o disminuir el daño causado por el delito. d) Haber establecido, antes del comienzo del juicio oral, medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica. 	31 bis CP (actual)

Junto a esta responsabilidad de las personas jurídicas, el artículo 31 del Código Penal, en relación directa con los artículos 10 y 11, regula la responsabilidad de los administradores (de hecho y de derecho) de las Organizaciones, o por quienes tienen un deber de actuar frente a determinadas circunstancias (posición de garante).

Aspecto	Normativa	Artículo
Responsabilidad de los administradores	El que actúe como administrador de hecho o de derecho de una persona jurídica , o en nombre o representación legal o voluntaria de otro, responderá personalmente , aunque no concurren en él las condiciones, cualidades o relaciones que la correspondiente figura de delito o falta* requiera para poder ser sujeto activo del mismo, si tales circunstancias se dan en la entidad o persona en cuyo nombre o representación obre.	31 CP (actual)
De los delitos y las faltas	Son delitos o faltas las acciones y omisiones dolosas o imprudentes penadas por la Ley.	10 CP (actual)
Comisión por omisión	Los delitos o faltas que consistan en la producción de un resultado sólo se entenderán cometidos por omisión cuando la no evitación del mismo, al infringir un especial deber jurídico del autor, equivalga, según el sentido del texto de la Ley, a su causación. A tal efecto se equiparará la omisión a la acción: a) Cuando exista una específica obligación legal o contractual de actuar. b) Cuando el omitente haya creado una ocasión de riesgo para el bien jurídicamente protegido mediante una acción u omisión precedente.	11 CP (actual)

(*) El nuevo Código Penal prevé la supresión de las faltas.

En atención a lo expuesto, se castigan tanto las **acciones** (dolosas o imprudentes) como las **omisiones** –esto es, la ausencia de un comportamiento que se espera de alguien por su posición de garante o por su deber legal o contractual de actuar.

En relación a este último punto, conviene relacionar lo previsto en el Código Penal con el preámbulo y las disposiciones de la LSC. A tal respecto, y entendiendo la prevención penal como un elemento básico de *Compliance*, el legislador **refuerza los deberes de los administradores y directivos de las organizaciones**, a fin de fomentar no sólo el buen gobierno que debe vertebrar su actividad empresarial, sino también la transparencia y la lealtad en las funciones derivadas de su cargo.

Así, queda reflejada la sensibilidad del legislador respecto de la posible comisión de un delito en el seno de una persona jurídica por la omisión del **deber de diligencia** que los administradores y directivos (con posición de garante) tienen asignado en relación con la diligente ejecución de modelos de supervisión, vigilancia y control. Así, se abre la vía para una eventual condena penal de aquellos cargos de las Organizaciones que, por su función en la misma, tengan el deber de vigilar el comportamiento de colectivos de empleados o incluso terceros.

Los delitos imputables a las personas jurídicas

El Código Penal vigente prevé que los siguientes delitos puedan ser imputables a las personas jurídicas:

La obtención o el tráfico ilegal de órganos	La trata de seres humanos	Delitos relativos a la prostitución y corrupción de menores	Descubrimiento y revelación de secretos
Estafas	Insolvencias Punibles	Daños Informáticos	Delitos relativos a la Propiedad Intelectual
Delitos relativos al mercado y a los consumidores	Corrupción entre particulares	Blanqueo de capitales	Delitos contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social
Delitos contra los derechos de los ciudadanos extranjeros	Delitos contra la ordenación del territorio y el urbanismo	Delitos contra los recursos naturales y el medio ambiente	Delitos relativos a la energía nuclear y a las radiaciones ionizantes
Delitos provocados por explosivos y otros agentes	Delitos contra la Salud Pública	Falsificación de tarjetas de crédito, débito y cheques de viaje	Cohecho
Tráfico de Influencias	Corrupción en las transacciones comerciales internacionales	Financiación del Terrorismo	De las organizaciones y grupos criminales

Asimismo, de conformidad con lo previsto en la *Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre*, de represión del contrabando, tras su modificación por la aprobación de la Ley Orgánica 6/2011, se incluye la posible responsabilidad de la persona jurídica en caso de incurrir en conductas encuadrables en el delito de contrabando.

De igual modo, el nuevo Código Penal (en vigor a partir del 1 de julio de 2015) amplía el número de figuras delictivas por las que una persona jurídica puede ser penalmente responsable:

- ▶ *Delitos de **financiación ilegal de partidos políticos**.*
- ▶ *Delitos de **falsificación de moneda y efectos timbrados**.*
- ▶ *Delitos relativos al **ejercicio de los Derechos Fundamentales y las Libertades Públicas**.*

Además, se amplían algunos delitos que ya resultan de aplicación a la persona jurídica, bien por añadirse conductas ilícitas, bien por introducirse circunstancias que afectan a la responsabilidad penal.

Possible exención y atenuación de la responsabilidad penal de la persona jurídica

Si bien la reforma del Código Penal de 2010 introdujo junto a la responsabilidad penal de las personas jurídicas, una serie de requisitos que, de cumplirse, podían suponer su atenuación, el nuevo CP ha ido más allá, estableciendo la posibilidad de eximir a las personas jurídicas de responsabilidad penal en los casos de acreditar el cumplimiento de una serie de requisitos, detallados en su artículo 31 bis. 2 y 4:

Aspecto	Normativa	Artículo
Responsabilidad de las personas jurídicas – Posible exención de la responsabilidad penal	<p>1. En los supuestos previstos en este Código, las personas jurídicas serán penalmente responsables de los delitos cometidos:</p> <p>a) en nombre o por cuenta de las mismas, y en su beneficio directo o indirecto, por sus representantes legales o por aquellos que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la persona jurídica, están autorizados para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan facultades de organización y control dentro de la misma.</p> <p>b) en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de las mismas, por quienes, estando sometidos a la autoridad de las personas físicas mencionadas en el párrafo anterior, han podido realizar los hechos por haberse incumplido gravemente por aquéllos los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad atendidas las concretas circunstancias del caso.</p> <p>2. Si el delito fuere cometido por las personas indicadas en la letra a) del apartado anterior, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si se cumplen las siguientes condiciones:</p> <p>1.ª el órgano de administración ha adoptado y ejecutado con eficacia, antes de la comisión del delito, modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión;</p> <p>2.ª la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica;</p> <p>3.ª los autores individuales han cometido el delito eludiendo fraudulentamente los modelos de organización y de prevención y</p> <p>4.ª no se ha producido una omisión o un ejercicio insuficiente de sus funciones de supervisión, vigilancia y control por parte del órgano al que se refiere la condición 2.ª</p> <p>En los casos en los que las anteriores circunstancias solamente puedan ser objeto de acreditación parcial, esta circunstancia será valorada a los efectos de atenuación de la pena.</p> <p>4. Si el delito fuera cometido por las personas indicadas en la letra b) del apartado 1, la persona jurídica quedará exenta de responsabilidad si, antes de la comisión del delito, ha adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión que resulte adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del que fue cometido o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.</p> <p>En este caso resultará igualmente aplicable la atenuación prevista en el párrafo segundo del apartado 2 de este artículo.</p>	<p>31 bis CP</p>

De conformidad con las nuevas disposiciones del artículo 31 bis, se contempla la posibilidad de **eximir de responsabilidad penal a la persona jurídica** siempre que, entre otros requisitos, su órgano de administración:

- (i) haya adoptado los **modelos de organización y gestión idóneos para prevenir delitos o reducir sus riesgos de comisión** (de conformidad con los requisitos del artículo 31 bis. 5).
- (ii) haya designado **la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control** (tales como un Comité Ético o un Órgano de Prevención Penal) **o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica**. En este sentido, es interesante recordar que **la LSC atribuye a la Comisión de auditoría la supervisión de la eficacia del control interno y los sistemas de gestión de riesgos, incluidos los fiscales**.

Lo anterior supone, en términos generales, la posibilidad de eximir a la persona jurídica de responsabilidad penal, sin perjuicio de la posible responsabilidad que, de conformidad con lo previsto en el artículo 31 del Código Penal, pueda atribuirse a sus administradores a título personal, y sin perjuicio tampoco de la eventual responsabilidad civil o administrativa de la organización.

En términos del artículo 31 bis 5 de la nueva redacción del Código Penal, dichos **modelos** deberán:

- (i) identificar las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- (ii) establecer los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.
- (iii) disponer de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.
- (iv) imponer la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.
- (v) establecer un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.
- (vi) disponer de procesos de verificación periódica (del modelo) así como de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

Conclusiones

Resulta de capital importancia para las personas jurídicas dotarse de los **modelos de organización y gestión** indicados en el Código Penal (tanto en la versión vigente como en la Reforma que entrará en vigor en julio de 2015). Además de actuar como factor eximente de la responsabilidad penal de la empresa, constituye una muestra de diligencia de sus administradores a considerar respecto de su responsabilidad personal. ■

6 aspectos clave de la Responsabilidad penal de las personas jurídicas y sus administradores

- Imputación de la persona jurídica por los delitos cometidos por sus administradores de hecho y/o de derecho o por las personas bajo su autoridad (empleados y terceros, siendo suficiente respecto de los últimos el mero arrendamiento de servicios).
- En términos del **Código Penal vigente** (hasta julio de 2015), **atenuación de la responsabilidad penal** en caso de acreditar el **cumplimiento de una serie de requisitos**.
- En términos del **nuevo Código Penal** (aplicable desde julio de 2015), **exención de la responsabilidad** de la persona jurídica **cuando concurren ciertas circunstancias**, ligadas con la **existencia de un modelo de prevención penal**. Atenuación de la responsabilidad penal en caso de cumplimiento parcial de los requisitos exigidos.
- Necesidad de crear modelos de gestión y organización que incluyan modelos eficaces para la prevención de delitos (o para reducir sus riesgos de comisión)
- Necesidad de delegar su gestión y supervisión a órganos con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tengan encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica.
- Posible imputación de responsabilidad penal a personas jurídicas por la omisión del deber de vigilancia del órgano encargado de supervisar el correcto funcionamiento de sus modelos de cumplimiento.



CÓMO CREAR Y MANTENER UNA COMISIÓN DE AUDITORÍA

CAPÍTULO 3



Si nos fijamos en la estructura de gobierno corporativo de la mayoría de las grandes organizaciones, es probable que nos encontremos con una comisión de auditoría. Suele considerarse un indicador de buen gobierno, aunque, como han demostrado muchos fallos de gobierno corporativo que han sido ampliamente difundidos en los medios, el simple hecho de contar con una comisión de auditoría no garantiza ese buen gobierno.

La constitución de las comisiones de auditoría corre a cargo del Consejo de Administración de una organización y, desde una perspectiva jurídica, por lo general la toma de todas sus decisiones es también responsabilidad colectiva del Consejo de Administración.

Mayoritariamente, las comisiones de auditoría se crean para ayudar al Consejo de Administración a cumplir con su responsabilidad de garantizar la idoneidad y la eficacia de la gestión de riesgos, la presentación de la información financiera, el control y el gobierno corporativo. El modo en que la comisión de auditoría cumple este cometido varía en función de las capacidades y actitudes de sus miembros, la claridad de la misión de la comisión y la pauta marcada en el nivel más alto de la estructura de gobierno de la entidad.

No obstante, determinadas características y prácticas definen a una comisión fuerte y eficaz. Las comisiones de auditoría no deben considerar estas características como elementos inalterables, sino como componentes de un proceso que puede y debe mejorarse de manera continua para potenciar su eficacia.

“No solo hay que fijarse en los que llegan a lo más alto, sino también en aquellos que están en vías de lograrlo. La supervisión, como la gestión, se basa íntegramente en las personas.”

Presidente comisión de auditoría de una empresa cotizada

CICLO DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA: Miembros



Condiciones para el nombramiento

Las condiciones para el nombramiento de los miembros de la comisión de auditoría deben establecerse claramente en el momento de su designación. Todos los miembros de la comisión deben entender claramente lo siguiente:

- lo que se espera de ellos en su función, incluida la dedicación de tiempo;
- cómo va a evaluarse su desempeño individual, que incluye entender claramente lo que se consideraría desempeño insatisfactorio y los criterios que indicarían la pérdida de la condición de miembro; y
- la duración de su mandato y la frecuencia con la que puede renovarse.

¿Cuántos miembros?

El tamaño de la comisión de auditoría variará dependiendo de las necesidades y la cultura de la organización, así como del alcance de las responsabilidades delegadas a la comisión por el Consejo de Administración. Un número demasiado elevado puede contener la discusión y el debate, pero un número demasiado bajo puede impedir que el presidente de la comisión de auditoría reciba suficiente información especializada y diferentes perspectivas para tomar decisiones bien fundadas.

El objetivo en cuanto a su número consiste en que:

- la comisión funcione de manera eficaz,
- fomente la participación de todos sus miembros, y
- garantice que existe un nivel adecuado de diversidad de aptitudes, conocimientos y experiencia.

Número de miembros de la comisión de auditoría*

	Cuartil inferior	Mediana	Cuartil superior		Cuartil inferior	Mediana	Cuartil superior
IBEX 35	3	4	5	EURO STOXX 50	4	4	4

* El análisis anterior se basa en el informe anual y en las cuentas más recientes de las sociedades cotizadas en 2013.

La legislación española no especifica el número de miembros que debe tener una comisión de auditoría.

El artículo 529 quaterdecies de la LSC establece que la comisión estará compuesta exclusivamente por consejeros no ejecutivos que serán nombrados por el Consejo de Administración, debiendo ser, al menos, dos de ellos consejeros independientes y serán los estatutos de la sociedad o el reglamento del Consejo de Administración los que establezcan el número de miembros de la comisión. En los mismos términos se manifiesta el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, aunque dando un paso más ya que la Recomendación 39 establece que “la mayoría de sus miembros serán consejeros independientes.”

Política de rotación

La rotación de los miembros de la comisión de auditoría puede constituir un método práctico para renovar e introducir nuevas perspectivas en los procesos de la comisión. La rotación crea asimismo la oportunidad de que más miembros del Consejo de Administración obtengan un conocimiento mayor y de primera mano de las cuestiones de importancia que aborda la comisión, logrando así que el consejo las comprenda mejor. Sin embargo, dada la compleja naturaleza de la función de la comisión de auditoría, la rotación debe equilibrarse con la voluntad de contar con miembros que posean las aptitudes y la experiencia necesarias para que su función sea eficaz.

En cuanto a la rotación, en la legislación española la LSC tan solo establece requisitos de rotación con respecto al presidente de la comisión, que deberá ser sustituido cada cuatro años, pudiendo ser reelegido una vez transcurra un año desde su cese (artículo 529 quaterdecies).

Independencia

La independencia es una de las piedras angulares de la eficacia de la comisión, particularmente al supervisar áreas donde los juicios de valor y las estimaciones son significativos. Una completa independencia de criterio es crucial para todos los miembros de la comisión de auditoría, además de los requisitos de independencia exigidos por ley. Los miembros de la comisión deben ser expertos en comunicarse con la dirección y los auditores y estar dispuestos a cuestionar e indagar sobre los sistemas de control y de gestión de riesgos, la contabilidad y la presentación de informes corporativos de la empresa. Es decir, la independencia de criterio es crucial para la eficacia de la comisión de auditoría.

Queda al arbitrio del Consejo de Administración evaluar la integridad y la independencia de los candidatos a la comisión de auditoría, por lo que el nombramiento de cada uno de los miembros constituye un momento idóneo para deliberar detenidamente sobre este tema. El Consejo de Administración debe entender a fondo las definiciones relevantes de independencia y cómo se produce y se interpreta en la práctica una falta de independencia. Los problemas de independencia suelen ser más frecuentes en el ámbito de las relaciones de negocio. El Consejo de Administración debe asimismo tener en cuenta y ser consciente de situaciones en las que se cumple la definición de independencia pero en las que aún podrían aparecer posibles conflictos de interés.

En el momento de determinar la independencia de un miembro de la comisión de auditoría, el Consejo de Administración debe tener en cuenta –como mínimo– si existe alguna relación significativa o circunstancia que podría afectar o es probable que afecte al criterio profesional de la persona en cuestión.

“Los requisitos legales de independencia son simples requisitos mínimos y se centran mayoritariamente en la independencia financiera. El enfoque del Consejo de Administración a la hora de evaluar la independencia debe ser mucho más amplio, ya que la independencia de criterio es un elemento crucial para cualquier miembro de la comisión de auditoría.”

Presidente Consejo de Administración de una empresa cotizada

El artículo 529 duodécimo de la LSC establece que se considerarán consejeros independientes (y en consecuencia miembros independientes de la comisión de auditoría) aquellos que, designados en atención a sus condiciones personales y profesionales, puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con la sociedad o su grupo, sus accionistas significativos o sus directivos.

No podrán ser considerados en ningún caso como consejeros independientes quienes se encuentren en cualquiera de las siguientes situaciones:

- a) Quienes hayan sido empleados o consejeros ejecutivos de sociedades del grupo, salvo que hubieran transcurrido 3 ó 5 años, respectivamente, desde el cese en esa relación.
- b) Quienes perciban de la sociedad, o de su mismo grupo, cualquier cantidad o beneficio por un concepto distinto de la remuneración de consejero, salvo que no sea significativa para el consejero.

A efectos de lo dispuesto en esta letra no se tendrán en cuenta los dividendos ni los complementos de pensiones que reciba el consejero en razón de su anterior relación profesional o laboral, siempre que tales complementos tengan carácter incondicional y, en consecuencia, la sociedad que los satisfaga no pueda de forma discrecional suspender, modificar o revocar su devengo sin que medie incumplimiento de sus obligaciones.

- c) Quienes sean o hayan sido durante los últimos 3 años socios del auditor externo o responsable del informe de auditoría, ya se trate de la auditoría durante dicho período de la sociedad cotizada o de cualquier otra sociedad de su grupo.
- d) Quienes sean consejeros ejecutivos o altos directivos de otra sociedad distinta en la que algún consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad sea consejero externo.
- e) Quienes mantengan, o hayan mantenido durante el último año, una relación de negocios significativa con la sociedad o con cualquier sociedad de su grupo, ya sea en nombre propio o como accionista significativo, consejero o alto directivo de una entidad que mantenga o hubiera mantenido dicha relación.

Se considerarán relaciones de negocios la de proveedor de bienes o servicios, incluidos los financieros, y la de asesor o consultor.

- f) Quienes sean accionistas significativos, consejeros ejecutivos o altos directivos de una entidad que reciba, o haya recibido durante los últimos 3 años, donaciones de la sociedad o de su grupo.

No se considerarán incluidos en esta letra quienes sean meros patronos de una fundación que reciba donaciones.

- g) Quienes sean cónyuges, personas ligadas por análoga relación de afectividad o parientes hasta de segundo grado de un consejero ejecutivo o alto directivo de la sociedad.
- h) Quienes no hayan sido propuestos, ya sea para su nombramiento o renovación por la comisión de nombramientos.
- i) Quienes hayan sido consejeros durante un período continuado superior a 12 años.
- j) Quienes se encuentren respecto de algún accionista significativo o representado en el consejo en alguno de los supuestos señalados en las letras a), e), f) o g) anteriores. En el caso de la relación de parentesco señalada en la letra g), la limitación se aplicará no solo respecto al accionista, sino también respecto a sus consejeros dominicales en la sociedad participada.

Conocimientos financieros especializados

La legislación española (LSC) exige que al menos un miembro independiente de la comisión posea conocimientos especializados y experiencia relevante en materia de contabilidad, auditoría o ambas y el Consejo de Administración deberá además asegurarse de que la comisión en su conjunto cuenta con conocimientos especializados suficientes, particularmente en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas. En los mismos términos se manifiesta el CBG a este respecto.

El concepto de "experiencia," naturalmente variará en cada organización, por lo que cada Consejo de Administración debe determinar sus propios criterios teniendo en cuenta la regulación pertinente. En muchos casos, debe ir más allá de la "familiaridad básica" con los estados financieros. Los miembros deben poder comprender las normas y, algo más importante, los principios que subyacen a la preparación de los estados financieros y los juicios de valor del auditor. Han de estar preparados para invertir el tiempo necesario en comprender por qué se seleccionan y cómo se aplican las políticas contables críticas, y asegurarse de que el resultado final refleja fielmente lo que han comprendido. En este sentido, sería apropiado contar con experiencia laboral previa en un puesto financiero destacado o que incluyera responsabilidades de supervisión de la información financiera, o una cualificación en finanzas o contabilidad.

Aunque los conocimientos financieros constituyen un excelente activo para los miembros de la comisión de auditoría, no todos ellos necesitan contar con conocimientos especializados en finanzas, contabilidad y/o auditoría. Ciertamente es una gran aportación de valor el hecho de contar con miembros en la comisión con distinta formación y que planteen cuestiones sencillas como: "¿Por qué eso es así?" "¿Qué podemos esperar?" y "Explícamelo otra vez porque sigo sin entenderlo." Se trata de preguntas válidas y sencillas que a menudo suelen pasar por alto los miembros de la comisión de auditoría con más preparación financiera.

No obstante, la comisión en su conjunto debe poseer conocimientos financieros suficientes para ser eficaz, y sería recomendable que, al menos algún miembro posea conocimientos fiscales y legales dadas las exigencias que la LSC impone respecto a la supervisión adecuada de los riesgos fiscales.

Experiencia colectiva frente a experiencia individual

Aunque la LSC estipula que al menos un miembro de la comisión debe poseer experiencia en materia de contabilidad, auditoría o ambas, la mayoría de las empresas optan también por confiar en la experiencia colectiva de la comisión en su conjunto. Esto plantea las siguientes preguntas: ¿Quién tiene experiencia y en qué campo? ¿Posee cada miembro de la comisión un área específica de especialización de modo que solo cuando se reúnen disponen de la experiencia necesaria, reciente y relevante en contabilidad, auditoría y finanzas? O, al manifestar que confían en la experiencia colectiva de la comisión de auditoría, ¿están garantizando que no puede exigirse a un consejero más responsabilidad que a otro en virtud de su experiencia y conocimientos?

La asistencia a las reuniones también es relevante en el debate sobre la experiencia financiera. Si una comisión de auditoría confía en su experiencia colectiva, ¿qué sucede si uno de sus miembros no asiste a una reunión? ¿Significa que no cuentan en ese caso con la experiencia exigida para poder operar y, en consecuencia tomar una decisión?

Por ello, las comisiones de auditoría que han identificado a un miembro que posee la experiencia recomendada deben actuar con precaución cuando celebran reuniones sin la asistencia de esa persona. Quizás no sea sorprendente que las empresas identifiquen habitualmente al presidente de la comisión de auditoría como el “experto financiero” para evitar situaciones como la descrita.

Otras aptitudes, experiencia y cualidades personales

Para determinar la composición de la comisión de auditoría, es importante considerar de manera equilibrada las cualificaciones formales, las cualidades personales y la experiencia relevante. Algo que ha quedado de manifiesto, desde la crisis financiera, es que debe existir un equilibrio adecuado de aptitudes y experiencia en el Consejo de Administración (y, de manera implícita, en sus comisiones) para que pueda cumplir sus obligaciones con eficacia.

Por lo general, los miembros de la comisión de auditoría deben contar con determinadas cualidades como, por ejemplo:

- integridad y normas éticas estrictas;
- sólidas habilidades interpersonales;
- buen criterio;
- habilidad y disposición para cuestionar e indagar; y
- compromiso personal y dedicación de tiempo para actuar de forma eficaz.

“Probablemente el punto más importante que debe recordar un miembro de la comisión de auditoría es que nunca hay que dar por sentado que otros entienden lo que tú no terminas de comprender. Pide siempre una explicación y persevera hasta comprenderlo. Te sorprenderá con qué frecuencia a tus colegas la respuesta les parecerá esclarecedora y servirá para ampliar sus conocimientos”

Presidente comisión de auditoría de una sociedad cotizada

Los miembros deben disponer de experiencia en el sector en el que opera la sociedad. Por ejemplo, dada la compleja naturaleza del sector bancario sería deseable que los miembros de la comisión de auditoría de una entidad bancaria contasen con experiencia previa en ese sector específico.

La eficacia de la comisión a la hora de cumplir su misión se ve indudablemente potenciada por, y a menudo depende de, la experiencia, los conocimientos y la competencia de sus miembros en aspectos sectoriales, información financiera, control interno y auditoría. Es importante que la comisión no confíe exclusivamente en la dirección para que le proporcione esa experiencia.

Conflictos de interés

Los miembros de la comisión de auditoría deben declarar cualquier asunto en el que sean parte interesada. Normalmente, el proceso para registrar declaraciones de conflictos de interés en la comisión de auditoría debe coincidir con el utilizado por el Consejo de Administración.

Cada miembro de la comisión debe asumir personalmente su responsabilidad de declarar de manera proactiva, al inicio de cada reunión, cualquier posible conflicto de interés relacionado con asuntos incluidos en el orden del día de las reuniones de la comisión o debido a cambios en las circunstancias personales del mismo. A continuación, el presidente de la comisión de auditoría debe decidir con el miembro de la comisión el modo adecuado de actuar. Por ejemplo, puede que simplemente se le pida a esa persona que se ausente mientras se aborda un punto específico o, en casos más extremos, puede llegar a pedirle que renuncie a su puesto en la comisión.

En caso de que sea el presidente quien tiene un conflicto de interés, el Consejo de Administración deberá pedir a otro miembro de la comisión que tome la iniciativa a la hora de determinar el modo de actuar adecuado. Un factor clave a la hora de determinar el modo de actuar es la duración probable del conflicto de interés: un conflicto que probablemente vaya a persistir durante un largo periodo es un indicio más claro de que el miembro debe renunciar a su puesto en la comisión.

El presidente de la comisión de auditoría

La eficacia y la verdadera independencia de una comisión de auditoría suelen depender en gran medida de su presidente.

Las características esenciales de una presidencia sólida se basan generalmente en las cualidades personales del presidente. El presidente debe ser reconocido por su liderazgo y visión, y ser considerado por los demás miembros de la comisión de auditoría y la dirección como una persona capaz de gestionar la agenda de la comisión. Debe apreciarse que el presidente tiene el coraje personal para plantear y abordar cuestiones espinosas y apoyar que otros miembros de la comisión también lo hagan.

Las reuniones formales de la comisión de auditoría componen el núcleo principal de sus tareas. No son, sin embargo, su único punto de contacto con la empresa. El presidente de la comisión de auditoría y, en menor medida, los demás miembros, deben mantenerse en contacto con las principales partes interesadas de la comisión, como el presidente del Consejo de Administración, el CEO, el CFO, el máximo responsable de riesgos, el socio de la firma de auditoría externa y el máximo responsable de auditoría interna. También habría que tener en cuenta, dada la relevancia que el control de los riesgos fiscales está adquiriendo, la posible necesidad de reuniones con el Director fiscal/legal o con asesores externos. En muchas empresas, el presidente de la comisión se reúne periódicamente con cada una de estas personas como parte del proceso de desarrollo del orden del día de las reuniones y de preparación de cada reunión. Para tener éxito, el presidente de la comisión no solo debe entender la importancia de la relación de la comisión con estas personas, sino también contar con aptitudes interpersonales para poder construir y mantener con ellas relaciones de trabajo eficaces.

Características de un presidente eficaz de una comisión de auditoría:

- ser un líder independiente y proactivo, con confianza e integridad;
- ser un miembro respetado y experimentado del Consejo de Administración, con sólidos conocimientos financieros y tiempo disponible para supervisar estrechamente la agenda de la comisión;
- ser una persona con excelentes conocimientos prácticos de las funciones y los marcos de gestión de riesgos de la comisión;
- ser una persona que escucha y un comunicador que facilita el debate;
- ser capaz de conducir una discusión abierta y sincera con disciplina; y
- ser tenaz y estar preparado para plantear cuestiones espinosas.

Es extremadamente improbable que una comisión de auditoría celebre una reunión sin la presencia de su presidente. Por eso en ocasiones se sugiere que el miembro de la comisión con el nivel más alto de conocimientos financieros ocupe el cargo de presidente. Naturalmente no se trata de un requisito obligatorio, aunque puede argumentarse que, como al presidente se le otorga más autoridad, es lógico que sea así.

La función del presidente no consiste en asumir todo el trabajo, sino más bien en asignar a otros miembros las tareas de la comisión pidiéndoles que asuman la responsabilidad de las mismas, reconociéndoles sus aportaciones.

Ocho pasos para una presidencia eficaz de la comisión de auditoría

1. Seleccionar a los miembros “idóneos” para la comisión	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que las aptitudes, los conocimientos y la experiencia de los miembros de la comisión son las adecuadas para las tareas a realizar. • No pasar por alto las denominadas destrezas sociales. • Garantizar que existen planes de sucesión adecuados tanto para el presidente como para el resto de miembros.
2. Garantizar que los miembros de la comisión “están a la altura”	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de aprendizaje y las carencias de conocimientos. • Garantizar que cada miembro dispone de un plan de desarrollo profesional a su medida. • Garantizar que la comisión tiene acceso a expertos y otros especialistas externos.
3. Garantizar que la comisión entabla relaciones constructivas con la dirección, los auditores y otros asesores	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en reuniones/diálogos informales con la dirección, los auditores y los asesores para crear empatía. • Hacer uso de sesiones privadas a puerta cerrada en cada reunión de la comisión mediante una planificación previa. • Asistir a jornadas fuera de la oficina y aprovechar los eventos sociales de manera constructiva para profundizar en las relaciones. • Asistir a reuniones en la empresa para profundizar en la comprensión de los problemas y aportar valor a las reuniones de la comisión. • Garantizar que los directivos clave (responsables de operaciones, encargados de riesgos clave, etc.) asisten a las reuniones e intervienen en ellas. • Garantizar que los mandos intermedios (los situados justo por debajo de la alta dirección) se han comprometido de forma adecuada.
4. Crear reglas básicas sólidas para las reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar las cuestiones sin pasar al plano personal, centrarse en lo que es correcto, no en quién está equivocado. • No utilizar la reunión de la comisión para abordar cuestiones que deben plantearse en reuniones del Consejo de Administración o de la dirección. • Evitar el uso de “jerga” y centrarse en la cuestión; no ser ambiguo ni salirse del tema que se está debatiendo. • No utilizar las reuniones de la comisión para hacer gala de superioridad intelectual, conocimientos o excelencia. • Ser positivo y constructivo; mostrar únicamente desacuerdo pero realizando sugerencias constructivas.
5. Garantizar que la comisión tiene acceso a la información “correcta”	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con los miembros para garantizar que los documentos de la comisión, el acceso a la dirección y otros flujos de información son adecuados. • Garantizar que los documentos: <ul style="list-style-type: none"> - son oportunos - dan prioridad a las cuestiones clave - están bien señalizados - incluyen los datos comparativos y de tendencias adecuados - son comprensibles, es decir, no excesivamente largos o complejos

Ocho pasos para una presidencia eficaz de la comisión de auditoría	
6. Garantizar que se tratan los asuntos adecuados en la sala de reuniones de la comisión	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar con antelación el estilo y el contenido de las conversaciones en las reuniones de la comisión. • Garantizar que todas las conversaciones tienen una finalidad clara. • Reservar tiempo para la decisión, la reflexión y la evaluación. • Garantizar que los asuntos rutinarios de la comisión no restan tiempo a las cuestiones cruciales. • Garantizar que los puntos del orden del día no son tan numerosos que no puedan ajustarse para incluir cuestiones “especiales” o asuntos planteados a título individual por miembros de la comisión.
7. Garantizar que la comisión tiene acceso a perspectivas y puntos de vista externos	<ul style="list-style-type: none"> • Recurrir a expertos externos para presentar/debatir riesgos específicos y cuestiones de negocio o macroeconómicas. • Garantizar que se comprende el punto de vista del inversor sobre la dirección, la organización y el sector.
8. Evaluar el rendimiento de manera continua, además de mediante revisiones periódicas formales	<ul style="list-style-type: none"> • Observar, cuestionar y resolver según sea preciso. • Realizar sesiones “face to face” con miembros de la comisión y asistentes. • Considerar la posibilidad de acudir a un tercero independiente para evaluar el desempeño de la comisión.

“Cuando me incorporé al Consejo de Administración, el presidente me pidió que fuera miembro de la comisión de auditoría. Me dijo que sería un trabajo duro, pero que sería la mejor forma y la más rápida de descubrir cómo funciona la empresa. Sus dos afirmaciones eran correctas”

Miembro comisión de auditoría de una sociedad cotizada

CICLO DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA:

Iniciación, desarrollo y formación continua

Desde la crisis financiera, las aptitudes, la experiencia y la formación continua de los miembros del Consejo de Administración se ha venido examinando con lupa. ¿Contribuye cada consejero a la eficacia de la comisión de auditoría? ¿Poseen las aptitudes, la experiencia y las características personales para desempeñar su función de forma competente?



Introducción

Una de las mejores prácticas de gobierno corporativo es ofrecer un programa formal de iniciación (formación inicial) a los nuevos miembros. El presidente y/o el secretario de la comisión deben garantizar que el programa está adaptado para cubrir las necesidades específicas de la persona y que por lo menos abarca las atribuciones de la comisión de auditoría, un resumen de la organización de control interno de la empresa y los sistemas de gestión de riesgos. Por tanto, aunque todos necesitan una introducción a la organización en sí, el consejero que va a asumir su primer puesto en la comisión de auditoría puede requerir un programa distinto al de un presidente de la comisión con experiencia. Es decir, estos programas de iniciación se deben adaptar a la casuística concreta de cada nuevo miembro de la comisión.

Los programas de iniciación deben velar por que los miembros de la comisión de auditoría comprendan sus responsabilidades, cuestiones candentes y las peculiaridades de la empresa en concreto. El programa puede incluir reuniones con altos directivos, auditores internos y externos y visitas a instalaciones con el objetivo de ofrecer a los nuevos miembros de la comisión una perspectiva del funcionamiento del negocio. También puede incluir las cuestiones más controvertidas y relevantes del cumplimiento normativo fiscal y legal que puedan impactar en los riesgos del negocio. Dada la compleja naturaleza de la función de la comisión, puede dedicarse tiempo adicional a que sus nuevos miembros sean conscientes de sus responsabilidades específicas y las expectativas del Consejo de Administración.

El programa de iniciación puede incluir, por ejemplo:

- Facilitar copias de:
 - las atribuciones y las actas y presentaciones recientes de la comisión al Consejo de Administración;
 - políticas relevantes de la empresa, incluido el código de conducta y la política sobre la línea ética (whistle-blowing);
 - los informes anuales e intermedios más recientes dirigidos a los accionistas;
 - un resumen del registro de riesgos;
 - cualquier informe interno sobre la eficacia del control interno sobre la información financiera;
 - notas de prensa y correspondencia recientes con autoridades que regulan los valores bursátiles u otros organismos reguladores;
 - las atribuciones, el plan de trabajo e informes recientes de auditoría interna; y
 - el plan de trabajo, el informe de cierre de ejercicio más reciente de la comisión de auditoría y la carta de recomendaciones más reciente del auditor externo.
- Obtener una explicación de la dirección y del auditor interno sobre los marcos de control, riesgo y cumplimiento normativo de la empresa.
- Reunirse con la dirección para debatir problemas actuales en relación con la auditoría y la presentación de información financiera, incluidas políticas contables y estimaciones significativas, transacciones inusuales, contingencias pendientes y litigios.
- Mantener conversaciones con el auditor interno y externo.

Deben prepararse materiales escritos para complementar las presentaciones de modo que el nuevo miembro de la comisión de auditoría disponga de materiales de referencia y herramientas apropiados como resultado del programa de iniciación.

Los miembros del Consejo de Administración recién nombrados pueden sentirse abrumados si se les facilita toda la información necesaria en su primer día. Es importante que la persona nombrada para esta función, planifique el programa de iniciación del consejero para que pueda distribuirse a lo largo de un periodo de tiempo adecuado. Tras algunos meses en la empresa, debe concedérseles la oportunidad de revisar el programa de iniciación y plantear preguntas en cualquiera de las áreas.

Desarrollo profesional continuo

Incluso en momentos de incertidumbre, la única certeza que pueden tener las organizaciones es que el cambio es constante; no solo en el área de presentación de información financiera, sino también en las de cumplimiento normativo, tecnología y riesgo del negocio. El presidente del Consejo de Administración, el presidente de la comisión y los consejeros individuales son responsables de supervisar los requerimientos de desarrollo profesional. Un proceso sólido de evaluación de la comisión de auditoría debe hacer hincapié asimismo en las necesidades de desarrollo de cada consejero o de la comisión de auditoría en su conjunto.

Todos los miembros deben buscar formación profesional continua tanto dentro como fuera de la comisión de auditoría. Podría asignarse al secretario de la comisión la tarea de velar por que se ofrezcan oportunidades de formación apropiadas a los miembros de la comisión, ya sea mediante sesiones internas o seminarios organizados externamente. El método más común para actualizar la comisión consiste en sesiones formativas con auditoría interna, los auditores externos, así como especialistas en cuestiones fiscales y legales, tanto internos como externos. Además, muchos miembros pueden asistir a cursos y conferencias externos.

CICLO DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA: Políticas, procesos y procedimientos



Atribuciones

A la hora de establecer las atribuciones de la comisión de auditoría deben especificarse su función y sus responsabilidades principales.

La mayoría de las comisiones deberían asumir las siguientes responsabilidades:

- supervisar la integridad de los estados financieros de la sociedad y cualquier anuncio formal relativo a sus resultados financieros, revisando juicios significativos en relación con la información financiera contenidos en los mismos;
- supervisar la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos;
- supervisar la eficacia de la función de auditoría interna de la sociedad;
- formular recomendaciones al Consejo de Administración en relación con el nombramiento, la reelección y el cese del auditor externo y aprobar la retribución y las condiciones de contratación del mismo;
- revisar y supervisar la independencia y la objetividad del auditor externo y la eficacia del proceso de auditoría, teniendo en cuenta los requisitos profesionales y reglamentarios relevantes; y
- desarrollar e implantar una política sobre la contratación del auditor externo para la prestación de servicios distintos de la auditoría, teniendo en cuenta directrices éticas relevantes en materia de prestación de servicios distintos de la auditoría por la firma de auditoría externa, e informar al Consejo de Administración, identificando cualquier cuestión respecto de la que considera necesaria una acción o mejora, efectuando recomendaciones sobre los pasos a seguir.

Las atribuciones de la comisión de auditoría deben ser claras en lo relativo al alcance de sus responsabilidades y cómo debe cumplirlas en representación del Consejo de Administración. La función de la comisión, en última instancia, es decisión del Consejo de Administración con arreglo a cualquier requisito reglamentario o legislativo. No obstante, es primordial que la comisión sea independiente, disponga de suficiente autoridad y recursos para formarse una opinión e informar sobre la gestión de riesgos, el control y las disposiciones de gobierno de la organización.

En España el régimen de las comisiones de auditoría se recoge en la LSC. En su artículo 529 quaterdeceis se recogen las funciones que, como mínimo, se atribuyen a las comisiones de auditoría, funciones que de la lectura del mencionado artículo se puede apreciar no difieren de las que anteriormente hemos mencionado.

Las atribuciones de la comisión de auditoría deben adaptarse a las necesidades específicas de la empresa y delimitar con claridad sus obligaciones y responsabilidades, así como la estructura, los procesos y los requisitos en cuanto a miembros de la comisión. Lo ideal es que se describan los requisitos en cuanto a formación y a experiencia de los miembros de la comisión, y que se establezcan las directrices para la relación de la misma con la dirección, los auditores internos y externos y otros.

Además, las atribuciones de la comisión de auditoría deben coordinarse con las responsabilidades de otras comisiones de la organización. Es posible que dichas comisiones tengan que considerar el mismo aspecto desde diversas perspectivas. Hay que proceder con cautela a la hora de definir claramente las funciones y responsabilidades de cada comisión, cuándo se requiere colaboración, si está permitida la condición de miembro de varias comisiones y si el presidente o los miembros de la comisión de auditoría pueden asistir a otras reuniones en calidad de observadores (y viceversa).

Las atribuciones deben ser lo suficientemente detalladas para aclarar funciones y responsabilidades e incluir elementos que se pueden cumplir de manera razonable. Sin embargo, las comisiones de auditoría deben tener presente las consecuencias potenciales del aumento de la carga de trabajo y asegurarse de no asumir tantas responsabilidades que no pueden cumplirse de manera razonable, o que pueden provocar que los miembros de la comisión incurran en responsabilidad en el futuro. Las comisiones de auditoría deben evitar cargar con nuevas responsabilidades y deben tener cuidado al aceptar responsabilidades que correspondan genuinamente al Consejo de Administración en su conjunto. Hay que tener en cuenta que la comisión de auditoría no es un órgano que tome decisiones vinculantes por derecho propio sino que existe únicamente para ayudar al Consejo de Administración a cumplir sus responsabilidades.

Para ayudar a garantizar que la eficacia de la comisión de auditoría no resulta afectada por el aumento de la carga de trabajo, es esencial que ésta –y naturalmente el Consejo de Administración– revisen de manera periódica y exhaustiva las atribuciones. Esta evaluación debería poner de manifiesto cualquier cambio en las circunstancias de la organización y toda nueva regulación o prácticas innovadoras que puedan afectar al cometido de la comisión.

La revisión puede incorporarse en el proceso de autoevaluación que lleva a cabo la propia comisión de auditoría.

En el anexo 2 de este Manual se incluye un ejemplo de atribuciones de la comisión de auditoría. Nuestra intención no es proponer unas atribuciones exhaustivas, sino que se trata de un ejemplo para ayudar a las comisiones de auditoría y consejos de administración a evaluar la integridad de sus atribuciones en sus circunstancias específicas. La intención es que les sirvan de guía a la hora de establecer el plan de trabajo de la comisión y el orden del día de las reuniones.

Establecer el orden del día de las reuniones

Es esencial que los puntos del orden del día estén detallados para que la comisión se mantenga centrada. Para ser eficaces, el orden del día debe fijarse con aportaciones del CEO, del CFO, del máximo responsable del área de riesgos y de los auditores internos y externos. El presidente de la comisión, no obstante, debe seguir siendo el responsable del orden del día y no permitir que la dirección dicte el contenido.

El orden del día de las reuniones es el que rige en última instancia el trabajo de la comisión de auditoría. Por este motivo, debe vincularse estrechamente con sus atribuciones. Lo ideal es que el punto de partida de la agenda de la comisión para el ejercicio sea un plan de trabajo detallado. Un plan de trabajo amplio ayuda a los miembros a centrarse en su trabajo, aunque dada la naturaleza de las responsabilidades de la comisión y el entorno en constante cambio en el que operan las empresas, es difícil determinar un orden de día fijo de temas para cada reunión. La comisión debe valorar lo que es importante en cada momento y desarrollar su agenda convenientemente.

El plan de trabajo detallado se debe basar en las atribuciones. En el anexo 3 de este Manual se incluye un ejemplo de posibles temas a considerar por la comisión de auditoría a la hora de preparar en detalle las reuniones correspondientes al ejercicio.

En el anexo 4 de este Manual se presenta un ejemplo de agenda anual para las reuniones de la comisión de auditoría.

El secretario de la comisión de auditoría debe verificar que la comisión reciba el orden del día de la reunión y los materiales complementarios de forma oportuna, de modo que sus miembros puedan considerar de forma exhaustiva y adecuada los diferentes temas. Esto se produce si la documentación se recibe al menos una semana antes de la reunión.

Frecuencia y fechas de las reuniones

La comisión de auditoría debe reunirse con la frecuencia que dicten sus funciones y sus responsabilidades.

Hacer coincidir las reuniones con las fechas clave del ciclo de presentación de información financiera y auditoría permite a la comisión tomar decisiones oportunas y relevantes. De igual manera, es esencial disponer de tiempo suficiente en cada reunión. La comisión debe ser capaz de cubrir todos los puntos del orden del día, entablar un debate tan profundo como sea necesario y permitir que todas las partes planteen preguntas o realicen aportaciones. También debe reservarse tiempo suficiente para que sus miembros debatan las cuestiones, sin que otros estén presentes (sesión privada), en cada reunión.

Número de reuniones de la comisión de auditoría*

	Cuartil inferior	Mediana	Cuartil superior		Cuartil inferior	Mediana	Cuartil superior
IBEX 35	6	7	10	EURO STOXX 50	5	6	9

* El análisis anterior se basa en el informe anual y en las cuentas más recientes de las sociedades cotizadas en 2013.

Debe establecerse un intervalo de tiempo adecuado entre las reuniones de la comisión de auditoría y otras reuniones relacionadas (por ejemplo, las reuniones principales del Consejo de Administración) de modo que pueda llevarse a cabo cualquier tarea que surja en la reunión de la comisión y pueda ser comunicada convenientemente.

Lo más importante es que los miembros de la comisión de auditoría deben celebrar reuniones eficaces. La calidad y la pertinencia de los materiales preparatorios, un equilibrio adecuado entre discusión/debate, escuchar las presentaciones y una mejor priorización de las cuestiones ayudan a impulsar la eficacia y la eficiencia de las reuniones de la comisión.

Algunos presidentes de comisiones de auditoría han desarrollado formas innovadoras de gestionar su carga de trabajo con vistas a maximizar la eficacia y, lo que es más importante, la eficiencia de las reuniones de la comisión. Uno de estos mecanismos consiste en mantener conversaciones telefónicas previas a la reunión con miembros de la comisión para abordar las cuestiones rutinarias. Esto permite que las reuniones cara a cara se centren en las cuestiones críticas. Otro mecanismo consiste en que el presidente de la comisión de auditoría se reúna previamente con las principales partes interesadas –por ejemplo, los auditores y el máximo responsable del área de riesgos– para entender las cuestiones principales con un amplio margen de tiempo con respecto a la reunión formal de la comisión.

Mejorar la calidad de las “conversaciones” de la comisión de auditoría

Todos los aspectos que supone presidir las reuniones de la comisión de auditoría merecen una reflexión minuciosa, pues la “conversación idónea” en torno a la mesa de reuniones es un componente esencial de la eficacia de la comisión. Nuestros estudios y nuestra experiencia indican que muchas comisiones de auditoría podrían mejorar significativamente su capacidad de supervisión y, por tanto, su eficacia si consideran más profundamente el estilo y el contenido de las conversaciones que mantienen. Algunas consideraciones generales a la hora de preparar las reuniones de la comisión son:

- ▶ Distribuir el espacio disponible en el calendario de la comisión para todos los asuntos que deben abordarse supone organizar adecuadamente los diferentes puntos del orden del día. Es importante asignar tiempo tanto a cuestiones esenciales como, a la decisión, a la reflexión y a la evaluación. Es importante que las cuestiones rutinarias de la comisión de auditoría no resten tiempo a las cruciales y que los puntos del orden del día no sean tan numerosos que no puedan ajustarse para incluir aspectos especiales o cuestiones planteadas de forma individual por cada uno de los miembros de la comisión.
- ▶ Toda conversación debe integrarse en un marco. Ya se trate de un reto, un debate o “para información”, cada “conversación” de la comisión necesita una finalidad clara para que todos sus miembros puedan acceder a la información adecuada disponible antes de que la conversación tenga lugar. Las conversaciones deben tener una finalidad y un resultado claros (ya sea una decisión o una postura acordada o estar simplemente mejor informados) y debe haber un seguimiento.

“Una información oportuna y de gran calidad, combinada con una minuciosa preparación por adelantado, debe garantizar debates informados y estimulantes que son la esencia del buen funcionamiento de la comisión de auditoría”

Presidente comisión de auditoría de una empresa cotizada

En los casos en que las “conversaciones” en torno a la mesa de reuniones de la comisión no sean tan eficaces como tendrían que ser, podría ser útil tener en cuenta las siguientes tablas que recogen los diversos problemas que pueden surgir, sus síntomas más probables y las sugerencias sobre como podrían abordarlos los miembros de la comisión, el propio presidente y la dirección.

Problema: Hay personalidades o grupos dominantes en la comisión de auditoría			
Alertas	Respuesta del presidente de la comisión	Respuesta de los miembros de la comisión	Respuesta de la dirección
<p>Se marginan las voces disidentes.</p> <p>Los problemas difíciles no se debaten suficientemente.</p> <p>El debate se personaliza, no se centra en el problema.</p> <p>No se utilizan conocimientos específicos para los temas a tratar.</p> <p>Hay personas reacias a participar.</p> <p>Existe el estereotipo de que los terceros están alejados de la realidad.</p> <p>El equipo directivo adopta una actitud defensiva o agresiva.</p>	<p>Construir confianza y respeto para todos los miembros. Hablar con ellos antes de las reuniones y velar por que tengan información suficiente para realizar aportaciones eficaces.</p> <p>Conceder importancia a los puntos de vista planteados.</p> <p>Demostrar con el propio comportamiento que es adecuada la incertidumbre y el cuestionamiento de hipótesis.</p> <p>Fomentar el debate.</p> <p>Animar y propiciar la participación de nuevos miembros de la comisión.</p> <p>Si continúa existiendo una persona dominante, abordar el problema directamente con el presidente del Consejo de Administración.</p>	<p>Participar, pero sin acaparar el tiempo de intervención.</p> <p>Verificar que dispone de toda la información.</p> <p>Añadir valor mediante aportaciones novedosas.</p> <p>Entablar relaciones con otros miembros y “ensayar” preguntas o dudas difíciles antes de la reunión de la comisión.</p>	<p>Reconocer los diferentes niveles de conocimiento de los miembros de la comisión y subsanar las áreas que les causan incomodidad.</p> <p>Solicitar de forma consciente aportaciones y asesoramiento.</p> <p>Solicitar aportaciones de consejeros específicos fuera de la reunión del Consejo de Administración.</p>

Problema: La comisión está siendo “gestionada” por el equipo ejecutivo asistente

Alertas	Respuesta del presidente de la comisión	Respuesta de los miembros de la comisión	Respuesta de la dirección
<p>Los ejecutivos no aportan diferentes puntos de vista a la comisión: todas las propuestas parecen ser “hechos consumados”.</p> <p>El enfoque no se centra lo suficiente en el panorama general, se centra demasiado en cuestiones operativas.</p> <p>El reto de indagar no es apreciado por el equipo ejecutivo.</p> <p>No se hace suficiente hincapié en el riesgo.</p> <p>Los documentos no cubren las necesidades del Consejo de Administración.</p>	<p>Recurrir activamente al secretario de la comisión para la preparación de los documentos.</p> <p>Acordar previamente con los ejecutivos pertinentes cómo deben presentarse a la comisión los temas.</p> <p>Demostrar individualmente el comportamiento requerido mediante el cuestionamiento de juicios e hipótesis.</p> <p>Insistir en reunirse con los ejecutivos adecuados antes de que la comisión reciba los documentos.</p>	<p>Respetar la necesidad de “decisiones instantáneas” del ejecutivo, pero cuestionarlas si fuera necesario en el debate.</p> <p>Conocer el negocio y a las personas que están inmediatamente por debajo de la alta dirección (los mandos intermedios).</p> <p>Actuar como “puente activo” con el entorno externo de la sociedad.</p>	<p>Emplear escenarios para mostrar el grado de incertidumbre.</p> <p>Utilizar las pruebas de “tensión inversa” (reverse stress testing) para demostrar el conocimiento y el control de los riesgos.</p> <p>Mostrar predisposición a dejar en suspenso las hipótesis propias.</p>

Problema: Pensamiento “grupal” – la comisión carece de diversidad de criterio			
Alertas	Respuesta del presidente de la comisión	Respuesta de los miembros de la comisión	Respuesta de la dirección
<p>Impulso constante para avanzar en el orden del día y pasar al punto siguiente.</p> <p>Diferentes escenarios utilizados muy pocas veces.</p> <p>Falta de aportaciones o retos externos.</p> <p>Hipótesis no debatidas abiertamente.</p> <p>No se fomenta el pensamiento lateral.</p>	<p>Emplear un estilo integrador para gestionar el debate.</p> <p>Utilizar sesiones informativas de terceros y otros medios para potenciar las percepciones, impulsar el debate y propiciar puntos de vista opuestos.</p> <p>Revisar la composición de la comisión.</p> <p>Revisar el estilo y la eficacia de la conversación en la sala de reuniones.</p>	<p>Aplicar la “ingenuidad inteligente” para plantear preguntas que no son obvias.</p> <p>Seguir planteando preguntas de maneras diferentes hasta obtener una respuesta satisfactoria.</p> <p>Dejar en suspenso las hipótesis predominantes.</p> <p>Variar la perspectiva del debate.</p>	<p>Presentar opciones y alternativas en lugar de hechos consumados.</p> <p>Proponer activamente el debate e introducir cuestiones difíciles con un equilibrio correcto.</p> <p>Acoger de buen grado los puntos de vista de la comisión.</p> <p>Velar por que la comisión disponga de toda la información relevante.</p>

Problema: La comisión de auditoría se centra excesivamente en el proceso			
Alertas	Respuesta del presidente de la comisión	Respuesta de los miembros de la comisión	Respuesta de la dirección
<p>Énfasis excesivo en cubrir los puntos del orden del día en lugar de mantener un debate verdadero.</p> <p>Asignación inadecuada de tiempo a aspectos críticos.</p> <p>Sensación de presión para abordar todos los puntos del orden del día.</p> <p>No pararse a reflexionar y observar el panorama general.</p> <p>Falta de disposición para cuestionar el modo de hacer las cosas.</p>	<p>Incorporar múltiples aportaciones cuando se elabora el orden del día.</p> <p>Diferenciar los puntos del orden del día por importancia.</p> <p>Estar atento a los indicios o alertas de incomodidad.</p> <p>No temer aplazar puntos para una posterior revisión cuando sea necesario.</p> <p>Estar dispuesto a convocar más reuniones cuando sea necesario.</p>	<p>Plantear sus preocupaciones al presidente de la comisión.</p> <p>Ofrecerse a dirigir el debate sobre una cuestión específica incipiente.</p> <p>Realizar una cobertura específica durante el proceso anual de evaluación.</p>	<p>Garantizar que los miembros de la comisión reciben información adecuada sobre cuestiones esenciales y prioridades de la comisión.</p> <p>Ofrecer opiniones y comentarios válidos y constructivos si se pide su contribución en el proceso de evaluación.</p> <p>Ofrecer de manera voluntaria y proactiva reflexiones constructivas desde fuera de la comisión.</p>

Problema: Escaso nivel de compromiso, participación o capacidad de algunos miembros de la comisión de auditoría

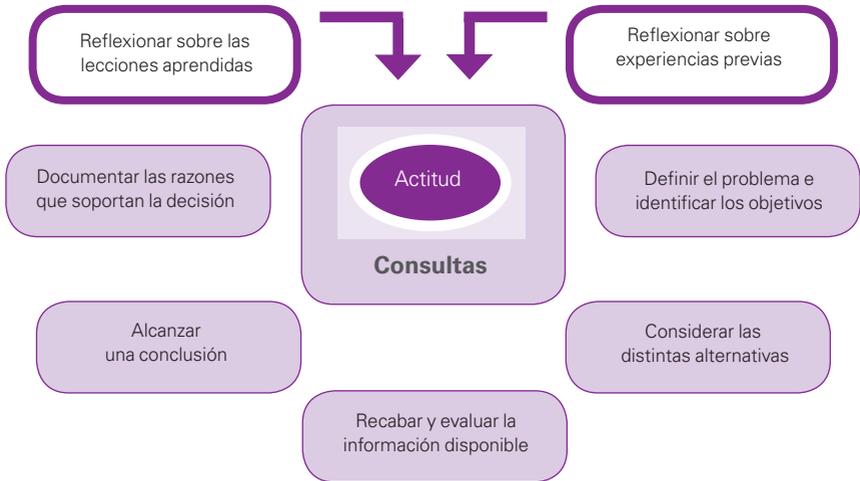
Alertas	Respuesta del presidente de la comisión	Respuesta de los miembros de la comisión	Respuesta de la dirección
<p>Asistencia en persona pero no en espíritu.</p> <p>Falta de preparación.</p> <p>Falta de aportación recurrente.</p> <p>Enfoque circunscrito a su propia visión.</p> <p>Demasiada improvisación.</p>	<p>Dedicar tiempo a conocer a cada miembro fuera de las reuniones formales de la comisión.</p> <p>Ser claro con los miembros en relación con la aportación requerida.</p> <p>Exigir que se "conecten los cerebros y se desconecten los móviles".</p> <p>Modificar la composición de la comisión si procede.</p>	<p>Plantear inmediatamente cualquier cuestión al presidente de la comisión.</p> <p>Seguir adelante si no es capaz de contribuir.</p>	<p>Ser sensible a la sensación de inseguridad de los miembros de la comisión.</p> <p>Debatir y fomentar una mayor aportación, incluso en áreas ajenas a su competencia.</p> <p>Compartir las fases de la reflexión con los miembros de la comisión.</p>

Problema: Falta de tiempo de reflexión sobre el rendimiento y el estilo de la comisión

Alertas	Respuesta del presidente de la comisión	Respuesta de los miembros de la comisión	Respuesta de la dirección
<p>Escasa discusión sobre cómo podría mejorarse el debate.</p> <p>Falta de oportunidades para considerar qué puede hacerse de forma diferente la próxima vez.</p> <p>Menosprecio de las sugerencias sobre procesos.</p> <p>La evaluación anual de la comisión no aborda los problemas reales.</p>	<p>Fomentar debates ocasionales variados sobre "técnicas para reuniones".</p> <p>Reunirse con cada consejero para recabar sus puntos de vista sobre la calidad de la conversación y el debate y pedirle sugerencias de mejora.</p>	<p>Insistir en el mantenimiento de estándares elevados.</p> <p>Aprovechar la experiencia externa para impulsar un cambio de actitud.</p>	<p>Ofrecer opiniones y comentarios válidos y constructivos si se le pide que contribuya al proceso de evaluación.</p> <p>Ofrecer de manera voluntaria y proactiva reflexiones constructivas desde fuera de la comisión.</p>

Aplicar juicios de valor uniformes

Las comisiones de auditoría deben tener en cuenta el uso de un proceso formal de aplicación de juicios de valor, como, por ejemplo, el **Professional Judgement Framework**¹ de KPMG. Un conocimiento profundo de este proceso compuesto por **cinco pasos** –cuando se emplea correctamente– puede ayudar a identificar si los juicios de la comisión se ven amenazados por trampas y sesgos predecibles y sistemáticos.



¹ Recogido en la publicación especializada *Enhancing Board Oversight: Avoiding Judgement Traps and Biases* publicada por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Este enfoque está dividido en las siguientes fases:

1	<p>Definir el problema e identificar los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que se identifica la cuestión o problema y los objetivos pertinentes. • Aclarar los objetivos para comprender bien el problema o cuestión y establecer las expectativas para las posibles soluciones. Esto ayuda también a comunicar y explicarlo mejor a los demás.
	<p>Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problema necesita solución? • ¿Se ha planteado claramente la cuestión? • ¿Qué relación tiene la cuestión con los objetivos generales?
2	<p>Considerar las distintas alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuantas más alternativas se consideran es posible mejorar el juicio de valor. • Dedicar tiempo a generar cuantas alternativas sea razonablemente posible. • Tener en cuenta todos los puntos de vista para ayudar a identificar alternativas.
	<p>Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las posibles líneas de actuación? • ¿Está la decisión influida por factores externos? • ¿Se ha tenido en cuenta información opuesta para cada punto de vista?
3	<p>Recabar y evaluar la información disponible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deducir el significado de los hechos en el contexto de la información obtenida disponible. • Obtener conclusiones a partir de las pruebas disponibles. • Recabar información adicional según sea necesario. • Sopesar y priorizar los intereses contrapuestos, las normas, las pruebas, las valoraciones y las posibles consecuencias.
	<p>Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hipótesis subjetivas están integradas en la información obtenida? • ¿Están respaldadas las conclusiones por hechos objetivos o pueden estar respaldadas cuando se basan en otra información obtenida? • ¿Se ha prestado atención a las implicaciones tanto negativas como positivas de los hechos? • ¿Se ha obtenido suficiente información?
4	<p>Alcanzar una conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar una elección preliminar de una de las alternativas. • Considerar las principales ventajas y desventajas entre alternativas para alcanzar una conclusión. • Adoptar un juicio definitivo basado en una evaluación de todos los aspectos de la cuestión y el objetivo.
	<p>Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene lógica la conclusión en el contexto de la cuestión y la información obtenida?
5	<p>Documentar las razones que soportan la decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concretar los hechos y las razones que justifican el juicio de valor. • Realizar una doble comprobación de la validez de la decisión para protegerse mejor frente a influencias irrelevantes. • Documentar la decisión de conformidad con requerimientos de la entidad y profesionales. • Utilizar esta documentación como medio para confirmar que la conclusión está plenamente justificada en términos de la mejor evidencia disponible y las normas, principios y precedentes.
	<p>Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es coherente el razonamiento? • ¿Se han documentado todos los factores relevantes que han sido considerados? • ¿Tiene lógica la conclusión una vez que ha sido documentada?

Asistentes a las reuniones

Ninguna persona, salvo los miembros de la comisión de auditoría, tiene derecho a asistir a las reuniones de la comisión. Es la propia comisión la que debe decidir quién debe asistir a una reunión particular (o a una parte de la misma).

Como se ha indicado anteriormente, el hecho de facilitar el orden del día de la reunión al presidente del Consejo de Administración puede generar interés por parte de otros consejeros independientes y el propio presidente. La comisión de auditoría puede optar también por invitar a determinados consejeros o miembros de otras comisiones del Consejo de Administración debido a sus conocimientos y perspectivas acerca de la cuestión que se va a debatir.

Muchas comisiones de auditoría invitan periódicamente al CFO, al máximo responsable del área de gestión riesgos, al socio de la firma de auditoría externa, al responsable de auditoría interna, al Director fiscal/legal y, quizás, al CEO a que asistan a las reuniones de la comisión. El CEO suele ofrecer percepciones valiosas, pero el presidente de la comisión de auditoría deberá velar por que no frene un debate abierto en la reunión. En el momento de abordar una cuestión significativa y compleja, algunas comisiones de auditoría optan por invitar a todos los consejeros, y la reunión es presidida por el presidente de la comisión de auditoría. Este enfoque hace posible que todos los consejeros comprendan y apliquen sus conocimientos a una cuestión importante.

Reuniones privadas o a puerta cerrada

Algunas comisiones de auditoría celebran reuniones (o partes de las mismas) con la única presencia de los miembros de la comisión. La celebración de dichas reuniones a puerta cerrada proporciona una buena oportunidad para debatir cualquier cuestión o preocupación entre los miembros de la comisión, y les permite comprender mejor y cuestionar a la dirección y al auditor.

También constituye una buena práctica celebrar reuniones a puerta cerrada separadas con los auditores internos y externos. Es habitual que dichas sesiones se celebren al finalizar la reunión programada de la comisión de auditoría. Se pide a los ejecutivos que salgan de la sala y a continuación la comisión pide explicaciones y o plantea preguntas a los representantes de auditoría interna y externa.

Una sesión privada donde no está presente la dirección refuerza sin duda la independencia de la comisión y le permite plantear preguntas sobre cuestiones que quizás no se hayan abordado específicamente durante la auditoría. Permite a los auditores que aporten comentarios sinceros, a menudo confidenciales, a la comisión sobre dichas cuestiones. No obstante, el presidente de la comisión debe dirigir estas sesiones privadas con cautela, pues introducen un déficit de transparencia ya que los ejecutivos no tienen conocimiento de primera mano sobre los problemas o cuestiones y es posible que no tengan la oportunidad de responder. Esto, a su vez, puede hacerles sentir excluidos e, incluso, a la

defensiva. Algunas de estas tensiones pueden atenuarse introduciendo estas sesiones como parte del proceso habitual de la comisión.

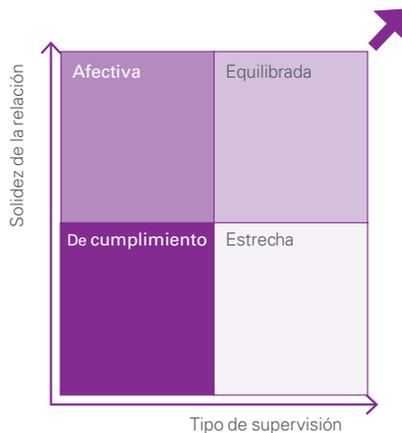
Generalmente, debería existir un número escaso de estos puntos para debatir a puerta cerrada. No obstante, resulta útil contar con un proceso en caso de que surja alguna cuestión. Todas las cuestiones clave relativas a la gestión de riesgos, la presentación de información financiera y el control interno deberían revisarse por lo general de forma transparente y exhaustiva con los ejecutivos y el auditor durante la reunión de la comisión de auditoría. La comisión puede utilizar la sesión privada a modo de continuación si los miembros no quedan satisfechos con las respuestas facilitadas en la reunión o si tienen la impresión de que los debates están demasiado controlados o resultan incómodos. No obstante, es preferible sacar a colación sin restricciones estas cuestiones en la reunión de la comisión para que no tengan que ser abordadas de nuevo en la sesión privada.

En el anexo 5 de este Manual se incluye un debate detallado de una sesión privada con el auditor externo, además de un marco para dirigir dichas reuniones y una lista de preguntas que los miembros de la comisión de auditoría pueden plantear al auditor.

Relaciones

Las comisiones de auditoría trabajan con más eficacia cuando todos los miembros del Consejo de Administración entienden con claridad qué responsabilidades se confieren a la comisión (y, por el contrario, qué responsabilidades no se transfieren a la misma). Cada uno debe determinar su propio método para trabajar conjuntamente, pero es crucial que exista una estrecha relación entre los miembros del Consejo de Administración, los miembros de la comisión de auditoría y quienes trabajan con ellos en calidad de auditores, área de gestión de riesgos y la dirección ejecutiva.

La paradoja de la "supervisión" y la "relación"



Paradójicamente, el equilibrio entre las relaciones sólidas y una supervisión estrecha reside en el núcleo de la función de la comisión de auditoría. Una comisión que no comprende la línea que divide supervisión y gestión puede caer fácilmente en una mala relación con la dirección ejecutiva, y una supervisión eficaz es difícil de lograr cuando la dirección considera a la comisión de auditoría una simple carga necesaria de gobierno corporativo. De igual manera, es improbable que una relación excesivamente afectiva produzca una supervisión eficaz, pues en dichas circunstancias resulta muy sencillo evitar el cuestionamiento. El punto ideal donde situarse es aquel donde los que trabajan con la comisión (ya sea el CFO, el máximo responsable del área de gestión de riesgos o los auditores) aprecien a la comisión como un socio o interlocutor útil. El intercambio de información prospera en dichas circunstancias y, puesto que las comisiones de auditoría tienen el mismo valor que la información a la que tienen acceso, esto genera de forma natural una mejor supervisión.

Identificación temprana de los temas significativos

Las cuestiones de fondo no deben plantearse por primera vez en la reunión de cierre de ejercicio de la comisión de auditoría. Pueden surgir graves problemas en caso de respuestas inesperadas. Si la reunión de cierre de ejercicio de la comisión se desarrolla con eficacia, el presidente deberá haber mantenido comunicaciones con la dirección financiera y los auditores internos y externos durante las semanas previas a la reunión. Asimismo, el presidente debe someter a la atención de los miembros de la comisión cuestiones de relevancia con antelación. La relación con los auditores debe ser tan estrecha que cualquier preocupación de importancia se someta a la atención de la comisión inmediatamente.

Un plan anual eficaz para el orden del día de las reuniones puede ayudar a la comisión de auditoría a identificar cuestiones y debatirlas lo antes posible durante el ejercicio. Cabe esperar que la dirección debata las principales estimaciones contables y los ajustes subjetivos para cada periodo contable. El auditor externo deberá debatir periódicamente la idoneidad de los juicios y estimaciones contables, incluida cualquier opción alternativa en este campo que adopte la dirección.

Respuesta a las crisis

En determinadas ocasiones, las organizaciones pueden verse en dificultades a causa de fraudes, huelgas de los empleados, incumplimiento de una disposición legal importante u otros motivos. En dichas ocasiones, el Consejo de Administración, que actúa a través de la dirección ejecutiva, es responsable de la gestión de la crisis y de cualquier medida correctora.

No obstante, la comisión de auditoría suele estar convenientemente preparada para asesorar, proporcionar la supervisión adecuada y, en circunstancias excepcionales, tratar con entidades externas.

La comisión de auditoría debe tener en cuenta los principales procesos y políticas necesarios para determinar cuándo llevar a cabo una investigación interna y velar por que su alcance sea suficiente y objetivo y se realice de forma exhaustiva.

Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría

- ¿Quién participaría en la investigación?
- ¿Qué información sería necesario o aconsejable divulgar?
- ¿Quién dirigiría la investigación?
- ¿Cómo se seleccionaría a un asesor jurídico o a un perito externo independientes?
- ¿Hasta qué punto debe documentarse la investigación?

Este y otros aspectos esenciales de una investigación interna deben formar parte de un plan de acción sólido, que puede ser de enorme valor para guiar la investigación hacia un resultado oportuno, creíble y concluyente, particularmente cuando existe premura de tiempo.

Puede ser necesaria una investigación independiente en caso de fraude grave o inspección por parte de reguladores; o cuando, por ejemplo, la organización debe reformular sus cuentas a causa de un error.

Cuando el Consejo de Administración (asesorado por la comisión de auditoría) determina que es preciso una investigación independiente, los siguientes factores pueden ser esenciales para conseguir la credibilidad de la investigación:

- llevar a cabo la investigación de manera objetiva y oportuna;
- recurrir a expertos externos, por ejemplo, asesores jurídicos y profesionales del área de auditoría forense, que sean verdaderamente independientes y cualificados (dichos expertos pueden ayudar a definir el alcance de la investigación y garantizar la conservación inmediata de pruebas electrónicas y de otro tipo);
- considerar la participación del auditor externo, incluidas comunicaciones y actualizaciones que sean apropiadas (el auditor externo puede realizar su propia investigación paralela o alternativa);
- divulgar información con puntualidad y exactitud a reguladores y otros destinatarios, según se requiera o establezca;
- documentar procesos clave, conclusiones y medidas correctoras adoptadas (por recomendación del asesor jurídico); e
- investigar la cuestión hasta que la comisión de auditoría esté plenamente convencida de que se han abordado todos los aspectos relevantes.

Asimismo, las comisiones de auditoría deben ser informadas periódicamente sobre las cuestiones legales y reglamentarias que surgen durante una investigación, incluidos los plazos de presentación de la información financiera y la información que es necesario divulgar.

Abordar las investigaciones en materia contable de forma proactiva puede ofrecer ventajas importantes. Una investigación corporativa interna puede permitir a la organización tomar el "control" de una situación potencialmente negativa y gestionar de forma eficaz la corriente de información y el ritmo y la dirección de la investigación. Una investigación interna bien gestionada también puede producir un análisis externo más reducido y menos dañino para la entidad.

Recursos para la comisión de auditoría

Deben facilitarse a la comisión suficientes recursos para llevar a cabo sus tareas y emplear su tiempo de manera eficaz.

Probablemente, la auditoría interna es el recurso individual más significativo utilizado por la comisión para ayudar al órgano de gobierno a cumplir sus responsabilidades. La relación entre la comisión de auditoría y la función de auditoría interna se aborda en detalle en el capítulo 7 de este Manual.

La comisión debe contar con un secretario; normalmente el secretario del Consejo de Administración o alguna otra persona independiente. A la hora de elegir al secretario de la comisión, el Consejo de Administración debe tener en cuenta si el candidato propuesto tiene responsabilidades financieras significativas o de alta dirección que puedan afectar, en la práctica o en apariencia, a la independencia de la persona.

El secretario debe dar apoyo a la comisión en todas las cuestiones que le afectan, incluso apoyar al presidente en la planificación de las tareas de la comisión y en la elaboración del orden del día de la reunión, el levantamiento de las actas, la redacción de material sobre las actividades de la comisión para el informe anual, la coordinación de la recopilación a su debido tiempo de los documentos justificativos y su distribución y otras tareas de apoyo según sea necesario.

Como se ha indicado anteriormente, el presidente debe mantener la independencia de la comisión al tiempo que garantiza las aportaciones y el apoyo necesario de la dirección. La organización, a través del Consejo de Administración, también debe poner fondos a disposición de la comisión de auditoría para permitirle solicitar asesoramiento independiente jurídico, contable o de otro tipo cuando esta considere razonablemente necesario hacerlo.

Comunicación y presentación de información

El presidente de la comisión de auditoría debe rendir cuentas al Consejo de Administración después de cada reunión de la comisión con el suficiente detalle para permitir que el Consejo de Administración cumpla sus responsabilidades de supervisión.

Las actas de cada reunión de la comisión deben prepararse puntualmente y redactarse de forma que presenten de manera clara lo siguiente:

- un resumen del trabajo efectuado por la comisión explicando, si es necesario, la importancia del trabajo y cualquier conclusión obtenida o medida adoptada; y
- un asesoramiento al presidente del Consejo de Administración sobre cualquier cuestión relevante, incluidas aquellas sobre las que la comisión estime que debe actuar el Consejo de Administración y la recomendación de la comisión a este respecto.

Pueden surgir dificultades prácticas cuando se celebran las reuniones de la comisión y del Consejo de Administración con escaso margen para preparar actas formales. En dichas circunstancias, es normal que el presidente de la comisión de auditoría informe verbalmente al Consejo y que el informe formal se remita posteriormente a los miembros del Consejo de Administración.

Normalmente, se envía una copia de las actas de la comisión de auditoría al responsable de auditoría interna y al socio de auditoría externa. Las restantes comunicaciones con auditoría interna y externa se abordan en detalle en los Capítulos 7 y 8 de este Manual.

Retribución de los miembros de la comisión de auditoría

Se remuneran los servicios de un miembro de la comisión dependiendo del sector en el que opere la organización. Así, por ejemplo, los miembros de la comisión de auditoría en el sector público son en algunas ocasiones cargos voluntarios sin retribución, aunque en el sector privado los miembros de comisiones de auditoría suelen recibir una retribución por sus servicios.

En organizaciones cotizadas, la cuantía de las retribuciones abonadas a miembros de comisiones de auditoría (y al presidente de la comisión) suele ser determinada por el Consejo de Administración dentro de los límites establecidos en los estatutos de la sociedad. Es práctica habitual que el presidente de la comisión reciba una mayor retribución que otros miembros, algo que refleja el tiempo de dedicación y las responsabilidades del cargo. Debe tenerse en cuenta el tiempo que los miembros deben dedicar a las actividades de la comisión, las aptitudes que aportan y las tareas onerosas que asumen, así como el valor de su trabajo para la empresa.

Las retribuciones por servicios no ejecutivos pueden suponer en ocasiones un dilema tanto para la dirección como para los miembros de la comisión. Aunque la retribución debe ser suficiente para reconocer la dedicación de tiempo y la responsabilidad asumida con vistas a atraer consejeros válidos y responsables, el importe no debe ser excesivo para evitar que se perciba que la independencia se ve comprometida.

“En mi opinión, la comisión de auditoría debe desarrollar y mantener de forma activa un diálogo sólido y abierto no solo con el CFO, sino también con el socio responsable de la auditoría y el gerente del área de riesgos/auditor interno sénior. Esto debería garantizar que se comunican a su debido tiempo las cuestiones que surjan y que requieran la atención de la comisión.”

Presidente comisión de auditoría

CICLO DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA:

Evaluación - mejora continua



La comisión de auditoría debe evaluar periódicamente su propia eficacia y la idoneidad de los términos de su mandato, planes de trabajo, foros de debate y comunicación. Una evaluación periódica puede identificar áreas en las que la comisión y sus procesos pueden ser más eficaces, o puede destacar lagunas en los conocimientos y/o aptitudes de la comisión. Esto puede dar lugar a una solicitud de desarrollo adicional (formación continua) o, en circunstancias excepcionales, instar al presidente para que inicie el debate sobre la posible contratación de un nuevo miembro. La comisión necesita garantizar que dispone de los conocimientos necesarios para cumplir sus obligaciones en todo momento. Para lograrlo, el presidente de la comisión de auditoría, en paralelo con la comisión de nombramientos, deberá revisar periódicamente la sucesión en la comisión e intentar garantizar que hay un acceso continuo a candidatos idóneos.

¿Qué significa eficacia?

Una comisión de auditoría eficaz es aquella que respalda con éxito a la organización a la hora de cubrir sus responsabilidades en relación con la presentación de informes societarios, gestión de riesgos, control y gobierno. Esto supone mucho más que simplemente realizar las tareas delimitadas en las propias atribuciones de la comisión.

Una comisión de auditoría eficaz tiene, entre otras, las siguientes características:

- cuenta con un presidente capaz y miembros que son independientes, diligentes y cualificados;
- tiene acceso pertinente a toda la información apropiada;
- es eficaz en el cumplimiento de sus obligaciones;
- opera en un entorno en el que los miembros de la comisión y otros integrantes de la organización tienen una comprensión común de la función;
- mantiene un equilibrio adecuado entre supervisión estrecha y relaciones sólidas con la dirección y los auditores de la organización;
- se centra en las cuestiones clave y en un enfoque basado en el riesgo de sus tareas;
- está alerta y reacciona ante las cuestiones que surgen;
- tiene un impacto positivo en la organización;
- es creíble dentro de la organización; y
- adopta medidas para aplicar las mejores prácticas en la gestión de riesgos, control y gobierno dentro de la organización

Ante todo, una comisión de auditoría eficaz añade valor de forma demostrable al Consejo de Administración y a toda la organización.

Cómo evaluar la eficacia

La decisión sobre el método mediante el que el Consejo de Administración y la comisión de auditoría evalúan la eficacia de esta última debe corresponder al Consejo y a la propia comisión. Es habitual que el Consejo y las comisiones se evalúen a sí mismos. Sin embargo, es una buena práctica que las organizaciones faciliten evaluaciones externas al Consejo de Administración (y, por tanto, a sus comisiones). Aunque no existe un proceso único de evaluación que sea apropiado para todas las organizaciones, si se pueden recomendar unos mínimas directrices.

Directrices de un proceso de evaluación

- **Independencia:** Para ser creíble, el proceso de evaluación debe ser independiente –y ser considerado como tal– en lo que respecta a la influencia o la autoridad de los cargos ejecutivos. El presidente de la comisión debe controlar el proceso y los criterios de evaluación, aunque teniendo en cuenta los puntos de vista del presidente del Consejo de Administración y de otras partes interesadas, cuando estos sean adecuados.
- **Metas claramente establecidas:** Deben establecerse metas claras para la evaluación. Si la evaluación de la comisión consiste en algo más que en seguir una lista de verificación, debe diseñarse para animar a los miembros de la comisión a realizar la tarea, aunque difícil, de criticar de forma sincera y constructiva el desempeño mutuo a título individual además de su desempeño colectivo como comisión.
- **Adaptar las evaluaciones a la organización:** Cada proceso de evaluación debe adaptarse para cumplir las necesidades de la organización. El presidente de la comisión debe establecer un proceso y criterios de desempeño que sean pertinentes para la persona y la cultura de la organización.
- **Garantizar sinceridad, confidencialidad y confianza:** El presidente de la comisión debe fomentar la sinceridad, la transparencia, la justicia y la discreción en el proceso de evaluación, al tiempo que una estricta confidencialidad en lo que respecta a las aportaciones y comentarios de cada participante. La implantación de un proceso de evaluación constructivo depende de la capacidad de la comisión para desarrollar una cultura de franqueza y confianza mutua.
- **Revisión periódica del proceso de evaluación:** Cualquier proceso de evaluación estará configurado por muchas variables, incluidas las circunstancias y los resultados de la organización, la duración del mandato de la comisión y las relaciones entre cada uno de sus miembros. Por consiguiente, la comisión deberá revisar periódicamente sus prácticas y criterios de evaluación para garantizar el mantenimiento de su eficacia e idoneidad.
- **Opiniones y comentarios:** Para garantizar la credibilidad, es importante que los que intervienen en el proceso de evaluación reciban opiniones y comentarios sinceros y constructivos.

La comisión debe evaluar periódicamente su propia eficacia y la idoneidad de sus atribuciones, planes de trabajo y foros de debate y comunicación. Para ello, debe tener en cuenta lo siguiente:

- ▶ determinar si el Consejo de Administración está satisfecho con el desempeño de la comisión;
 - ▷ comparar las actividades de la comisión con:
 - ▷ directrices o recomendaciones relevantes;
 - ▷ las prácticas destacadas en diferentes sectores;
 - ▷ cualquier criterio previamente establecido;
 - ▷ cualquier carencia previamente identificada; y
 - ▷ las atribuciones, las aspiraciones de la comisión y cualquier objetivo establecido por el Consejo de Administración.

Asimismo, la comisión debe plantearse solicitar comentarios sobre su desempeño a la dirección, a los auditores y a otras partes interesadas relevantes.

Los cuestionarios son uno de los mecanismos que pueden utilizar las comisiones de auditoría para evaluar su eficacia. Sin embargo, las consultas y los comentarios mejoran con el debate cara a cara, cuando sea pertinente. Las reuniones informales con los auditores o sesiones a puerta cerrada durante las reuniones normales de la comisión pueden emplearse para este fin.

Un marco sugerido para la revisión por parte de la comisión de auditoría de su eficacia y la idoneidad de sus atribuciones y planes de trabajo puede encontrarse en el Anexo 6 de este Manual. Los resultados de la evaluación y cualquier plan de acción que surja deben comunicarse al Consejo de Administración tras ser debatidos con el presidente. Deberá recomendarse al Consejo de Administración cualquier cambio que sea necesario.

El presidente de la comisión de auditoría debe valorar asimismo el desempeño de los miembros de la comisión de manera individual, así como de la comisión en su conjunto.

La evaluación del desempeño individual de los miembros de la comisión puede considerar, entre otros aspectos:

- conocimientos especializados;
- actitud indagatoria e independencia;
- capacidad para adoptar una postura constructiva firme en las reuniones cuando sea necesario;
- conocimiento profundo de la organización;
- disposición a dedicar el tiempo necesario a la preparación y la intervención en las reuniones y deliberaciones de la comisión; y
- enfoque adoptado con respecto a los conflictos y si la persona ayuda a la comisión a gestionarlos de forma constructiva y productiva.

La evaluación del presidente de la comisión de auditoría debe ser realizada por el presidente del Consejo de Administración, basándose en criterios similares. Los resultados deben comunicarse al Consejo.

Las evaluaciones correctamente realizadas ponen de manifiesto la intención y el compromiso de la comisión para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y diligente.

Preguntas clave que deben plantearse las comisiones de auditoría

- ¿Para qué sirve la comisión y en qué consiste su éxito?
- ¿Entienden otros integrantes de la organización las supuestas tareas de la comisión?
- Resultados en lugar de actividades: no se trata de lo que ha hecho la comisión, sino de cómo lo ha hecho.
- ¿Se dedica tiempo a las áreas adecuadas?
- ¿Qué impacto ha producido la comisión en la organización? ¿Ha añadido valor al proceso de gobierno?

Tras completar la evaluación, el presidente del Consejo de Administración y el presidente de la comisión de auditoría deben debatir los resultados para que puedan adoptarse las medidas apropiadas. El presidente de la comisión debe comentar de forma individual con los miembros los resultados de las evaluaciones y cualquier actuación que sea necesaria. ■



SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN CORPORATIVA

CAPÍTULO 4



Por lo general, las comisiones de auditoría son responsables de revisar, en nombre del Consejo de Administración, las cuestiones relevantes y los juicios de valor significativos empleados en la preparación y presentación de las cuentas anuales, informes intermedios, anuncios preliminares y declaraciones formales relacionadas con el grupo.

Asimismo, las comisiones de auditoría deben revisar información adicional presentada junto con las cuentas anuales, incluida la información operativa y financiera del grupo, e información incluida en el informe de gobierno corporativo en relación con la auditoría y los sistemas de control interno y gestión de riesgos. De manera similar, en los casos en los que es preciso el visto bueno del Consejo de Administración para otros documentos que contienen información financiera (por ejemplo, estados financieros resumidos, declaraciones significativas de tipo financiero para reguladores y publicación de cualquier otra información sensible), siempre que sea posible, el Consejo deberá plantearse pedir a la comisión que revise previamente dichas declaraciones.

En ocasiones, el Consejo de Administración podría pedir incluso a la comisión que asuma un cometido más amplio y que lleve a cabo la supervisión necesaria para asesorar al Consejo sobre si el informe anual es adecuado, refleja la imagen fiel de la situación financiera y patrimonial del grupo y sus resultados, es equilibrado y comprensible y si facilita la información necesaria para que los usuarios valoren la evolución, los resultados, el modelo de negocio y la estrategia del grupo.

Con independencia del alcance de los cometidos de la comisión, en los casos en que, tras su revisión, no está satisfecha con algún aspecto de los informes corporativos propuestos, deberá comunicar sus puntos de vista al Consejo.

LOS INFORMES ANUALES

Por lo general, los grupos de sociedades preparan informes anuales, que incluyen sus cuentas anuales auditadas, mecanismo por el que los consejos rinden cuentas sobre la gestión del grupo y sus activos a inversores y otras partes interesadas. Los informes anuales constituyen el refuerzo de otras comunicaciones de las empresas; por ejemplo, informes de gestión intermedios, información sensible y relevante sobre el mercado y presentaciones a los inversores. Dado el destacado papel que desempeñan estos informes en el marco de la presentación de información corporativa, es esencial que sean relevantes y presenten una imagen fiel de la situación financiera y patrimonial del grupo y sus resultados, del negocio y de las perspectivas del mismo.

Responsabilidades

Aunque el consejo es, por lo general, el responsable de preparar los informes anuales que presenten una valoración equilibrada y comprensible de la situación y las perspectivas del grupo, en la práctica este cometido se delega a la dirección. Por lo tanto, es la dirección y no la comisión de auditoría, quien es responsable de preparar el informe anual, incluidas las cuentas anuales de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable al grupo en relación con la preparación y presentación de información financiera.

La comisión desarrolla una importante función de supervisión al proporcionar garantías al Consejo de Administración sobre la idoneidad del proceso de preparación y presentación de la información financiera. Debe tener en cuenta las políticas contables significativas, cualquier modificación de las mismas, y las estimaciones y juicios de valor significativos. La dirección debe informar a la comisión de los métodos utilizados para desglosar y registrar las transacciones significativas o inusuales en las que el tratamiento contable puede estar sujeto a interpretaciones diferentes de la normativa contable. Teniendo en cuenta el punto de vista del auditor externo, la comisión de auditoría debe considerar si el grupo ha adoptado las políticas contables apropiadas y, si fuera necesario, realizado las estimaciones y juicios de valor pertinentes. La comisión debe revisar la claridad, exactitud e integridad de la información desglosada en las notas de la memoria de cuentas anuales y considerar si se realiza en un contexto adecuado.

Para realizar su función con eficacia, la comisión necesita comprender el contexto de la información financiera y, en particular:

- las responsabilidades de la dirección y sus manifestaciones a la comisión;
- la retribución de la dirección, especialmente los acuerdos retributivos por incentivos;
- las responsabilidades del auditor externo (de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas);
- la naturaleza de las políticas contables relevantes, juicios de valor y estimaciones significativas;
- cualquier transacción significativa o inusual que pueda contabilizarse según diferentes interpretaciones de la normativa contable;
- el impacto de las normas de contabilidad relevantes, de la LSC y demás legislación aplicable;
- novedades sobre preparación y presentación de información financiera; y
- el requisito general de que las cuentas anuales expresen la imagen fiel de la situación financiera y patrimonial del grupo y sus resultados.

Las comisiones de auditoría deben tener la garantía de que se les informará sobre cualquier política contable relevante o sobre cambios significativos en la información que se publica y con la suficiente antelación como para que se adopten las medidas oportunas. Debe establecerse un diálogo bidireccional periódico entre la comisión y el CFO, aunque la comisión también debe acudir al auditor externo en busca de apoyo y utilizar sus percepciones para supervisar la calidad y la fiabilidad de la información financiera e intentar identificar posibles problemas con antelación.

Políticas contables, juicios de valor y estimaciones, transacciones complejas y transparencia

Para cumplir su función de supervisión, la comisión debe comprender el proceso mediante el cual la dirección garantiza una comunicación a tiempo y transparente de la información financiera relevante a inversores y otros usuarios de ésta. La comisión debe velar por que dicho proceso sea a la vez idóneo para el fin que se persigue y que funcione de manera adecuada.

La evaluación de la idoneidad de las políticas contables del grupo, los juicios de valor, las estimaciones y la transparencia de la información financiera que se desglosa para explicar los resultados financieros, deben formar el núcleo de los debates de la comisión con la dirección y el auditor externo.

Políticas contables, juicios de valor y estimaciones de carácter crítico

La preparación de las cuentas anuales exige la aplicación de numerosos juicios de valor y estimaciones. Cada juicio de valor o estimación puede afectar significativamente a los estados financieros del grupo, y cada estimación ofrece diversos resultados posibles y justificables. Conocer a fondo la actividad del grupo, así como el sector en el que opera, ayudará a la comisión en su evaluación de la idoneidad del enfoque adoptado por la dirección del grupo.

A fin de entender y valorar adecuadamente la idoneidad de políticas contables, juicios de valor y estimaciones de carácter crítico, la comisión de auditoría debe:

- comprender y evaluar los hechos y los datos económicos de la transacción o grupo de transacciones,
- considerar la idoneidad de la elección de los principios y políticas contables críticas realizada por la dirección. ¿Cuáles eran las alternativas? ¿Han cambiado en el período en curso? ¿Por qué han cambiado? ¿Cómo afectarían los cambios a los estados financieros?
- valorar los juicios de valor y las estimaciones contables críticas realizadas por la dirección. ¿Cuáles son las hipótesis principales que respaldan dichas estimaciones? ¿Qué grado de sensibilidad tienen los estados financieros a los cambios en las hipótesis?
- cuestionar el grado de agresividad o conservadurismo en torno a los juicios de valor y las estimaciones de la dirección. ¿Cabe la posibilidad de que la dirección sea parcial a la hora de elaborar las estimaciones?
- considerar las prácticas contables relevantes generalmente aceptadas y cualquier tratamiento contable alternativo. ¿Qué están haciendo otras empresas en circunstancias similares?
- garantizar que el auditor externo está de acuerdo en que las políticas contables, juicios de valor y estimaciones de la dirección y que están alineadas con las prácticas contables generalmente aceptadas.

En la práctica es posible que estas acciones no se realicen de manera individual y separada y, a menudo, se combinan debido al carácter continuo del proceso de toma de decisiones.

En el momento de considerar el impacto en los estados financieros de cualquier modificación en las normas de contabilidad o en las prácticas contables generalmente aceptadas, la comisión debe verificar que:

- ▶ la dirección dispone de suficientes recursos que dedican el tiempo necesario para una adecuada comprensión de las novedades normativas relativas a la preparación y presentación de la información financiera; y
- ▶ la aplicación de los nuevos requisitos de desglose de información financiera es adecuada a la naturaleza de las operaciones y transacciones significativas del grupo.

Las comisiones de auditoría deben ser conscientes de las circunstancias por las que la dirección puede verse presionada para presentar una información financiera inadecuada. Podrían consistir en que las expectativas del mercado son irrealistas, no se están cumpliendo los objetivos, o los incentivos que se pactan con la dirección están fuertemente ligados a los beneficios. La comisión debe reconocer cuándo se dan estas condiciones y, cuando sea preciso, considerar la información que recibe con escepticismo profesional.

Transacciones inusuales y complejas

La comisión de auditoría debe valorar el tratamiento contable de cualquier transacción inusual o compleja. Además de las consideraciones relacionadas con políticas contables, juicios de valor y estimaciones de carácter significativo, debe conocer a fondo:

- ▶ la justificación comercial de la transacción;
- ▶ cómo está desglosada la transacción en las cuentas anuales y si se ha realizado de manera apropiada;
- ▶ el impacto sobre la comparabilidad de información financiera y la evaluación de los efectos sobre periodos pasados y futuros; y
- ▶ cualquier otra circunstancia en torno a la contabilización de una transacción inusual, como por ejemplo sus implicaciones fiscales.

Integridad, claridad y transparencia

En términos generales, la comisión de auditoría necesita valorar la integridad, la claridad y la transparencia de las cuentas anuales y la información que se va a publicar mediante el planteamiento de preguntas como las siguientes:

- ▶ ¿Refleja de manera uniforme la información desglosada en la memoria los resultados financieros del grupo?
- ▶ ¿Hasta qué punto es clara y completa la información desglosada en las notas de la memoria de las cuentas anuales?
- ▶ ¿En base a la información que es de dominio público, qué están haciendo organizaciones similares en las mismas circunstancias que el grupo?

La dirección y el auditor externo pueden servir de gran ayuda a la comisión a la hora de entender y valorar estas cuestiones mediante comunicaciones escritas con claridad complementadas con reuniones presenciales.

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

La transición hacia un marco normativo contable único y global de gran calidad sigue ganando fuerza. En la actualidad, más de 120 países y jurisdicciones para la preparación y presentación de información financiera exigen o permiten el uso de las NIIF por parte de empresas cotizadas y otros muchos prevén hacerlo en un futuro próximo.

En el caso de las empresas que presentan información financiera con arreglo a las NIIF, la comisión de auditoría debe conocer a fondo las normas pero es más importante que comprenda los principios en los que se basa la preparación y presentación de las cuentas anuales y los juicios de valor del auditor. Debe estar dispuesto a dedicar el tiempo necesario a comprender por qué se eligen determinadas políticas contables significativas, cómo se aplican y asegurarse de que el resultado final refleja fielmente su comprensión de las mismas.

Insights into IFRS: an overview (resumen sobre las NIIF) es un Manual independiente elaborado por el ACI de KPMG para ayudar a miembros de las comisiones de auditoría, entre otros, al facilitarles una guía estructurada de las cuestiones clave derivadas de estas normas. Ofrece una síntesis de los principales requerimientos de las NIIF.

Empresa en funcionamiento

Los Consejos de Administración pueden encomendar a las comisiones de auditoría la tarea de confirmar si se ha realizado una valoración adecuada del riesgo relativo al cumplimiento del principio contable de empresa en funcionamiento. En dichas circunstancias, la comisión debe prestar especial atención al uso por parte de la dirección de las hipótesis clave para evaluar el cumplimiento del principio contable de empresa en funcionamiento a la hora de la preparación de las cuentas anuales y debe verificar que:

- ▶ se ha prestado la debida atención a las previsiones de flujos de efectivo preparadas, como mínimo, para el periodo de doce meses desde la fecha de aprobación de las cuentas anuales, incluido un análisis de la capacidad de financiación de acuerdo con las líneas de crédito disponibles, y que se ha tenido en cuenta toda la información disponible;
- ▶ se ha considerado la necesidad de ampliar la previsión de flujos de efectivo para evaluar aspectos que pudieran surgir tras el final del periodo que abarcan los presupuestos y previsiones iniciales;
- ▶ se han obtenido evidencias apropiadas sobre la capacidad del grupo para obtener financiación nueva o renovar la existente;

- ▶ la dirección ha realizado un análisis de las condiciones de los pasivos bancarios y las cláusulas contractuales (covenants) existentes y que dicho análisis identifica los riesgos existentes; de ser así, verificar si se dispone de planes para gestionar dichos riesgos;
- ▶ se han considerado todas las garantías, indemnizaciones o mecanismos de liquidez que se han facilitado a otras entidades y que podrían ser exigidos al grupo. ¿Ha evaluado la dirección si el grupo dispone de recursos para hacer frente a dichas obligaciones en caso de que surjan?

Los consejos deberían plantearse informar a los accionistas, en el informe anual, sobre la función de la comisión en lo que respecta a confirmar que se ha efectuado una valoración adecuada del riesgo relativo al cumplimiento del principio de empresa en funcionamiento, junto con la información sobre los riesgos significativos para el cumplimiento de dicho principio que han sido considerados por el Consejo de Administración/comisión y cómo han sido abordados.

Ajustes propuestos por el auditor externo

La comisión de auditoría debe revisar los ajustes de auditoría propuestos por el auditor externo y los cambios en la información a desglosar, centrándose tanto en los ajustes y cambios efectuados por la dirección como en los que no ha llevado a cabo.

A fin de establecer un marco para dichas revisiones, la comisión debe:

- ▶ indicar al auditor externo y a la dirección de qué diferencias de auditoría desea ser informado: diferencias sustanciales de auditoría u otra definición más amplia;
- ▶ transmitir sus expectativas de que el auditor externo va a identificar a tiempo, va a debatir con la dirección y la comisión y va a recomendar ajustes de auditoría y cambios en la información a desglosar;
- ▶ entender los motivos que dan lugar a incorrecciones; e
- ▶ instar a la dirección a que realice los ajustes correspondientes a todas las diferencias de auditoría.

El calendario de cierre de ejercicio

Si la intención de la comisión es que su aportación sea eficaz, deberá revisar la versión preliminar de las cuentas anuales auditadas antes de ser aprobadas por el Consejo de Administración. Debe establecerse un intervalo de tiempo adecuado entre la reunión de la comisión en la que esta recomiende la aprobación de las cuentas anuales y la reunión del Consejo de Administración en la que se aprueben. Esto permitirá a la comisión llevar a cabo todas sus tareas y que se comuniquen debidamente.

En el anexo 7 de este Manual se ofrece un ejemplo de calendario de cierre de ejercicio.

Cualquier demora en la preparación y auditoría de las cuentas anuales debe ser evaluada por la comisión, pues puede ser un indicio de problemas subyacentes en la función financiera o el proceso de auditoría externa.

INFORMES EXPLICATIVOS Y OTROS INFORMES CORPORATIVOS

Toda la información publicada por los grupos es potencialmente susceptible de ser sometida a la minuciosa revisión de los inversores y otras partes interesadas y el precio de las acciones del grupo puede verse afectado de manera significativa por las reacciones de los inversores a los anuncios sobre resultados. Las organizaciones también elaboran informes explicativos, sesiones informativas a analistas/presentaciones a los inversores, cuentas anuales semestrales e informes de gestión intermedios; informes de sostenibilidad y demás información financiera y no financiera publicada en la página web de la empresa.

No siempre resulta adecuado que la comisión (o el Consejo de Administración) revise todos los informes corporativos, pero la dirección debe disponer de un proceso para garantizar la relevancia y la imparcialidad de dicha información y las comisiones tienen que responsabilizarse de garantizar que dichos procesos sean adecuados al fin perseguido y funcionen según lo previsto.

Las comisiones de auditoría (y los Consejos de Administración) también tienen que cumplir la función de garantizar que el contexto de la información publicada es apropiado. Estamos asistiendo a una tendencia en gobierno corporativo que sugiere que las comisiones de auditoría tienen el papel explícito de asesorar al Consejo sobre si todo el informe anual, de principio a fin, es íntegro, equilibrado y comprensible, y proporciona la información necesaria para que los accionistas valoren la evolución del grupo y sus resultados, el modelo de negocio y la estrategia del grupo. En dichas circunstancias, la comisión posiblemente revisaría, e informaría al Consejo, sobre el contenido del informe anual (incluido cualquier informe explicativo) y los procesos que sustentan la preparación y presentación de dicha información.

Factores que tendría en cuenta la comisión a la hora de llevar a cabo dicha función de supervisión

- se atienden plenamente las necesidades de las partes interesadas;
- el lenguaje empleado es preciso y explica aspectos complejos de manera clara;
- se evitan la jerga y los clichés;
- se concede la atención adecuada a las “malas noticias” de igual manera que a las “buenas noticias”;
- los textos de las secciones iniciales son coherentes con las cuentas anuales incluidas al final; los puntos significativos en las cuentas anuales se explican de manera adecuada en el informe anual de modo que no haya sorpresas;
- la descripción del modelo de negocio, la estrategia y los riesgos es suficientemente específica, de modo que el lector pueda entender por qué son importantes para el grupo;
- el modelo de negocio y la estrategia que se publican coinciden con el concepto que tiene la comisión y están debidamente vinculados con los riesgos y los resultados presentados;
- los riesgos publicados son aquellos que preocupan al Consejo de Administración; los vínculos con las estimaciones contables y los juicios de valor son claros;
- las cifras destacadas o ajustadas, los indicadores clave de rendimiento (KPIs) no previstas en los principios de contabilidad generalmente aceptados están claramente conciliados con las cifras de los estados financieros y se han explicado claramente los ajustes, junto con las razones por las que se han efectuado;
- se hace hincapié en mensajes, políticas y transacciones importantes y se justifican con el contexto relevante y no se complican con detalles poco relevantes; las referencias cruzadas se emplean de manera eficaz y se evitan las repeticiones;
- se informa sobre las cuestiones con un nivel de agregación adecuado y las tablas de conciliaciones están justificadas por, y son coherentes con, el texto al que acompañan; y
- se explican debidamente cambios significativos con respecto al periodo anterior, ya se trate de cuestiones de política contable o presentación.

Asimismo, conviene que las comisiones evalúen la consistencia y uniformidad entre las cuentas anuales y el resto del informe anual. Históricamente, la integridad de las cuentas anuales y los sistemas que generan la información desglosada en la memoria de cuentas anuales recibe mucha atención por parte de la dirección, de la auditoría interna y del auditor externo. Muy pocas veces sucede lo mismo con otros elementos del informe anual.

Así pues, la comisión debe tener en cuenta la importancia de toda la información publicada en el informe anual y constatar que las garantías recibidas con respecto a dicha información son adecuadas en función de las circunstancias. Es razonable asumir que si la información tiene valor para las partes interesadas, se les debe comunicar y, recíprocamente, si una organización comunica información lo hace sobre la base de que entiende que tiene valor para las partes interesadas. En cualquier caso, cabe esperar que dicha información se comunique de forma adecuada y que no conduzca a error. Por lo tanto, garantizar la independencia sobre dicha información aporta valor a las partes interesadas al aumentar la confianza en su integridad y exactitud.

Sesiones informativas de analistas y presentación a los inversores

Existen diversas prácticas en relación con las sesiones informativas de analistas/ presentación a los inversores y, aunque algunas comisiones de auditoría revisan por anticipado dichas presentaciones antes de reunirse con analistas e inversores, muchos no lo hacen. No obstante, todas las comisiones deben garantizar que existe un proceso apropiado para la preparación y presentación de la información y protocolos para su revisión y publicación.

Sociedades dependientes

La comisión de auditoría se preocupa principalmente por la información que se publica y, por tanto, información relativa al grupo consolidado. El cometido de algunas comisiones puede extenderse, sin embargo, a la información de empresas individuales del grupo. Como alternativa, algunas empresas establecen comisiones separadas para entidades dependientes significativas debido a la importancia de las operaciones que realizan. Las atribuciones de la comisión deben reflejar las funciones y las responsabilidades de las mismas en esas circunstancias.



RETOS DERIVADOS DE CONDICIONES ECONÓMICAS INCIERTAS

Los momentos de incertidumbre económica son particularmente difíciles para la dirección y pueden incrementar el riesgo de que los informes anuales y las cuentas anuales informen erróneamente sobre hechos y circunstancias y contengan errores y omisiones no subsanados.

Las preguntas siguientes, extraídas de la publicación del *Financial Reporting Council* titulada "*Update for audit committees: Issues arising from current economic conditions*" (actualización para las comisiones de auditoría: aspectos derivados de las actuales condiciones económicas), pretenden identificar aspectos que van a tener especial relevancia para su labor cuando los grupos se enfrenten a condiciones económicas inciertas.

Cómo valorar y comunicar el riesgo y las incertidumbres

- ¿Ha incluido el Consejo de Administración en el informe anual una descripción íntegra y veraz de la actividad del grupo, incluidos sus principales riesgos e incertidumbres? ¿Se han especificado los riesgos de manera clara y simple? ¿Son numerosos y, en caso afirmativo, son verdaderamente los riesgos principales? ¿Queda claro cómo pueden afectar los riesgos al grupo?
- ¿Se ha considerado íntegramente cómo puede haber cambiado el negocio para abordar los efectos de la recesión y los retos adicionales, si los hubiese, que plantea la significativa reducción prevista en el gasto público?
- ¿Ha quedado claro cómo está gestionando los riesgos el Consejo de Administración? ¿Están respaldados los procesos empleados para gestionar los riesgos por sistemas y controles internos que son eficaces para alcanzar sus objetivos?
- ¿Está convencida la comisión de que el grupo ha supervisado los efectos que tienen sobre el negocio la volatilidad persistente en los mercados financieros y la reducción en la concesión de crédito, incluida su exposición al riesgo de liquidez y al riesgo de impago de clientes y proveedores?
- ¿Ha considerado la comisión si las cuentas anuales auditadas describen de manera íntegra y veraz todos los principales juicios de valor acerca de la aplicación de políticas contables y las incertidumbres de estimación inherentes en el valor de activos y pasivos?
- ¿Se ha considerado publicar todas las cuestiones relevantes que han preocupado a la dirección durante el ejercicio y que han sido puestas en conocimiento del Consejo de Administración y/o la comisión de auditoría?

Cómo valorar la calidad de la auditoría y crear el entorno adecuado para un debate constructivo

- ¿Ha debatido la comisión de auditoría el resultado de la revisión en el ejercicio previo de la eficacia de la auditoría anual con el auditor y abordan apropiadamente la estrategia y el plan de auditoría las cuestiones planteadas?
- En los casos en los que existe una función de auditoría interna, ¿ha considerado la comisión si desea que la auditoría interna lleve a cabo tareas adicionales hasta el cierre del ejercicio o en el momento en que se produzca? Por ejemplo, examinar productos y servicios nuevos o modificados. ¿Le parece bien a la comisión la línea divisoria establecida entre auditoría interna y externa?

- ¿Ha debatido la comisión de auditoría los riesgos empresariales y financieros con el auditor y está convencido de que el auditor ha abordado correctamente los riesgos en su estrategia y plan de auditoría? ¿Está convencida la comisión de que el auditor externo ha asignado suficientes recursos y con la experiencia adecuada para abordar los mayores riesgos? De no ser así, ¿se han programado negociaciones para obtener compromisos adicionales? ¿Ha ejercido la dirección una presión indebida sobre el nivel de honorarios de auditoría hasta el punto de que exista un riesgo para que el trabajo de auditoría se lleve a cabo de manera eficaz?
- ¿Se han tenido en cuenta las recomendaciones procedentes de la prensa o de organismos reguladores para mejorar los informes anuales o la auditoría del ejercicio anterior?
- ¿Se han acordado mecanismos con el auditor para garantizar que expresa cualquier duda que tenga sobre estimaciones, hipótesis y previsiones sin verse influido por la dirección?

Fiabilidad de las estimaciones, hipótesis y previsiones

- Ha tenido en cuenta la comisión de auditoría los procesos existentes para generar previsiones de flujos de efectivo e información sobre valoraciones contables, incluida la selección y el uso uniforme de hipótesis clave?
- ¿Están respaldadas las previsiones y los procesos de valoración por controles internos y comprobaciones de razonabilidad apropiados y han sido verificados dichos controles por la auditoría interna y/o externa?
- ¿Se ha prestado atención a la necesidad de cambios en el enfoque de las valoraciones y las hipótesis clave que justifican las previsiones desde el año pasado? ¿Son coherentes estos cambios con acontecimientos y circunstancias externos? ¿Se han comparado las principales previsiones y valoraciones del ejercicio anterior con los resultados reales y se han incorporado las lecciones aprendidas en el proceso del ejercicio en curso?
- ¿Abordan adecuadamente los modelos y las hipótesis clave los sucesos poco probables pero de gran impacto? ¿Ha considerado la dirección qué combinación de escenarios podría provocar la situación más complicada para el grupo?
- ¿Está convencida la comisión de auditoría de que se ha realizado un análisis de sensibilidad apropiado a las principales hipótesis para identificar qué grado de solidez tienen en la práctica los resultados de los modelos y determinar si las hipótesis no están sesgadas?
- En los casos en los que los activos no se negocian, quizás debido a que los mercados ya han dejado de operar, ¿está convencida la comisión de que se han realizado procedimientos adicionales apropiados para estimar los valores razonables mediante la selección de variables en función del mercado y el uso de hipótesis apropiadas?
- ¿Son coherentes las hipótesis que respaldan las valoraciones, incluida toda prueba de deterioro del valor, con los presupuestos y previsiones internos y con la forma en la que se han descrito las perspectivas para el negocio en los apartados explicativos del informe anual y las cuentas anuales?
- ¿Se ha solicitado a los auditores un resumen escrito de sus puntos de vista sobre las hipótesis que respaldan las previsiones de flujos de efectivo y otras técnicas de estimación empleadas para valorar activos y pasivos? ¿Está convencida la comisión de que la dirección ha abordado adecuadamente todas las preocupaciones significativas?



GESTION DE LOS RESULTADOS DEL GRUPO

La comisión de auditoría debe permanecer alerta para detectar una gestión inapropiada de los resultados del Grupo.

Entre las prácticas inapropiadas en la gestión de los resultados podemos destacar:

- ▶ el reconocimiento cuestionable de los ingresos;
- ▶ un diferimiento inapropiado de los gastos;
- ▶ un uso indebido del concepto de materialidad o importancia relativa, y
- ▶ una mala interpretación del reconocimiento, reversión o uso de provisiones y correcciones valorativas sin que lo justifiquen sucesos o circunstancias.

Las normas contables no generan estados financieros que son “correctos” en el sentido de que solo existe una opción posible; la aplicación de las normas puede producir en ocasiones una variedad de respuestas posibles. Por ejemplo, las valoraciones y estimaciones —que inevitablemente exigen la aplicación de juicio de valor— son necesarias para muchos elementos de los estados financieros, particularmente para transacciones que abarcan el cierre del ejercicio o varios ejercicios (por ejemplo, prestaciones por pensiones e importantes proyectos de capital). Las recientes novedades en las NIIF también han introducido una subjetividad significativa en los estados financieros. La comisión debe preguntar qué criterios ha utilizado la dirección a la hora de aplicar juicios de valor significativos y las implicaciones en otros ámbitos sensibles como el fiscal.

Las estimaciones son necesarias en contabilidad debido a la incertidumbre inherente a muchas transacciones. Con independencia de lo minuciosas que sean las estimaciones, puede ser necesario revisar algunas de ellas de cuando en cuando. Las revisiones deben basarse en nuevos acontecimientos, experiencia adquirida o nueva información. La comisión de auditoría debe investigar los cambios en las estimaciones para determinar el grado en que aprecia sesgo por parte de la dirección, en caso de que exista.

Áreas susceptibles de especial preocupación para la comisión de auditoría

Algunas áreas específicas de la contabilidad exigen una atención especial. Son particularmente sensibles a interpretaciones que pueden ocultar la volatilidad financiera y afectar negativamente a la calidad de los resultados publicados:

- **Reconocimiento de ingresos:** El reconocimiento de los ingresos por ventas antes de que se hayan completado, o en un momento en el que el cliente aún tiene opción de interrumpir, anular o aplazar la venta, ha suscitado una gran atención en los últimos años. Esta área es particularmente importante en el caso de grupos que se enfocan más en la cifra de ingresos que en la de los beneficios.
- **Cambios en las estimaciones:** El cambio en las estimaciones para “ajustar” las cifras es otro método frecuentemente utilizado para gestionar los resultados. Aunque dichos cambios pueden ser perfectamente aceptables cuando están respaldados por hechos económicos reales, se alteran las estimaciones con demasiada frecuencia cuando los factores económicos subyacentes del negocio no justifican el cambio y sin comunicarlo a los inversores. Los inversores terminan por tener que tomar decisiones de inversión basándose en cifras carentes de integridad, transparencia, coherencia y comparabilidad.
- **Abuso del concepto de materialidad o importancia relativa:** Pueden registrarse errores de forma intencionada bajo la afirmación de que su impacto en el resultado no es significativo. No obstante, dada la reacción del mercado a cambios, incluso pequeños en el beneficio por acción, no siempre estará claro lo que es significativo y lo que no.
- **Capitalización y diferimiento de gastos:** Los costes que deben contabilizarse en el periodo pueden capitalizarse o diferirse. La capitalización y el diferimiento de dichos costes pueden producirse a través de, por ejemplo, criterios de capitalización ambiguamente definidos para el inmovilizado material y los activos intangibles, periodos de amortización no razonables o la capitalización de los costes para los que no están razonablemente asegurados los beneficios económicos futuros.
- **Medidas no previstas en los principios de contabilidad generalmente aceptados:** Algunas empresas utilizan medidas no previstas en los principios de contabilidad generalmente aceptados para difundir una versión optimizada de sus resultados que excluye todo tipo de costes y gastos, pero que sugiere fiabilidad y comparabilidad. En muchas ocasiones se subrayan de manera indebida los resultados antes de partidas no recurrentes; operaciones de puesta en marcha; beneficios antes de intereses, impuestos y amortización (EBITDA); e incluso gastos de marketing.

Cómo reconocer y evitar interpretaciones inapropiadas

Entender la actividad del grupo, así como el sector en el que opera, ayudará a la comisión de auditoría a evaluar si el enfoque de la dirección es apropiado a las circunstancias. No obstante, las comisiones también deben ser conscientes de las circunstancias en las que la dirección puede verse presionada para realizar una gestión inapropiada de los resultados. Podría suceder que:

- ▶ las expectativas de mercado no sean realistas;
- ▶ no se estén cumpliendo los objetivos; o
- ▶ los incentivos para la dirección estén fuertemente ligados con las medidas de los resultados.

La presión por alcanzar los objetivos de resultados puede suponer a su vez una fuerte presión sobre los altos directivos, tanto en lo que respecta a la seguridad de su puesto como a su retribución. Desafortunadamente, esta presión puede provocar interpretaciones sesgadas, agresivas y, en ocasiones, incorrectas o inapropiadas de la información financiera presentada.

Los miembros de la comisión necesitan disponer de suficiente información sobre el grupo para reconocer cuándo se dan estas condiciones. En dichos casos, deben considerar lo que oyen con cierto escepticismo. Si la comisión no está alerta y actúa con ese escepticismo, muchas de las mejoras en la calidad y fiabilidad de la información financiera de los últimos años se perderán justo cuando más falta hacen. Así pues, los miembros de la comisión deben velar por que sus conocimientos sobre la actividad empresarial se mantengan actualizados.

Los auditores también deben cumplir su función. Será necesario mantener el rigor y el escepticismo, pero es posible que no sea suficiente. La función del auditor consiste en expresar una opinión sobre si las cuentas anuales expresan en todos sus aspectos significativos la imagen fiel, de acuerdo con el marco normativo contable generalmente aceptado de referencia y con un nivel de materialidad o importancia relativa. Se dan circunstancias, no obstante, en las que las consideraciones sobre materialidad o importancia relativa no deben afectar a la integridad y la ética de la información financiera presentada. Así por ejemplo, en determinadas circunstancias un ajuste que no es material sin embargo podría suponer la diferencia entre que la empresa registre beneficios o pérdidas.

La comisión de auditoría no debe tolerar errores deliberados ni permitir interpretaciones incorrectas o inapropiadas de la información financiera presentada.

CÓMO MANTENERSE AL DÍA DE LAS NOVEDADES EN INFORMES CORPORATIVOS

La comisión de auditoría debe tener en cuenta el impacto que tiene sobre los informes de la organización cualquier cambio en las normas de contabilidad, las prácticas contables generalmente aceptadas y otras novedades regulatorias que pudieran afectar a los informes corporativos. Las comisiones deben asegurarse de que:

- ▶ la dirección dispone de los recursos suficientes para prestar una atención adecuada a comprender las recientes novedades en informes corporativos (incluida la información financiera); y
- ▶ la aplicación de nuevos requisitos es la adecuada a la vista de las operaciones y transacciones significativas del grupo.

Para mantener actualizados sus conocimientos, las comisiones deben plantearse pedir a la dirección y/o al auditor externo que describa y explique las últimas novedades en cuanto a presentación de información financiera. Se necesita más que una actualización general. Los miembros de la comisión deben entender claramente si, y cómo, las novedades o cambios van a afectar al grupo. En teoría, la comisión debería ser informada antes de que entre en vigor cualquier cambio.

Los miembros de la comisión de auditoría también deben estar al día sobre los cambios en áreas como, por ejemplo, valores y cuestiones de gobierno corporativo, derecho mercantil, gestión de riesgos y tendencias del negocio. Estas necesidades de desarrollo pueden cubrirse con la asistencia a cursos y conferencias externos, mesas redondas o foros de debate; autoestudio y lecturas; o aprendizaje a través de Internet. Es responsabilidad del presidente del Consejo de Administración/comisión de auditoría velar por que todos los consejeros, incluidos los miembros de la comisión, reciban la formación y las actualizaciones apropiadas.

CÓMO EVALUAR A LA FUNCIÓN FINANCIERA Y AL CFO

De manera periódica, la comisión de auditoría deberá considerar y evaluar la validez de los conocimientos, la idoneidad de los recursos de la función financiera y la experiencia de los miembros de mayor rango de la dirección a cargo de la función financiera. Esto incluiría la evaluación de la validez de los conocimientos y la experiencia del CFO.

Evaluación de la función financiera

A la hora de evaluar la validez de los conocimientos y la idoneidad de los recursos de la función financiera, la comisión puede considerar lo siguiente:

- ▶ Estar en contacto con profesionales clave del área financiera aparte del CFO, por ejemplo:
 - ▷ solicitar la asistencia formal a las reuniones de la comisión para plantear y responder preguntas sobre aspectos relevantes; y/o
 - ▷ visitar diferentes áreas de la función financiera para comprender mejor los retos a los que se enfrenta, la calidad de los profesionales y la información que elaboran. Las visitas in situ son también un mecanismo válido para conocer a personal clave del área de finanzas en diferentes unidades de negocio y zonas geográficas.
- ▶ Solicitar un informe al CFO (oral o escrito) sobre la calidad de la función financiera y los retos que debe afrontar, que puede incluir un análisis de los profesionales, su formación, sus puntos fuertes y débiles, y cómo responde por ellos el CFO.
- ▶ Debatir la eficacia de la función financiera con las personas que entren periódicamente en contacto con ella, como, por ejemplo, el CFO, el tesorero, el auditor interno y el auditor externo.
- ▶ Asistir a la reunión anual de la función financiera.

Evaluación del CFO

La valoración del desempeño del CFO es un área en evolución, especialmente porque las mejores prácticas de gobierno corporativo indican que la comisión de auditoría debe evaluar la idoneidad de los conocimientos y la experiencia del CFO de forma periódica.

La función del CEO es evaluar el desempeño del CFO, pero el Consejo de Administración, la comisión de auditoría y la de retribuciones deben intervenir en el proceso. Ciertamente, desde una perspectiva más amplia de gobierno corporativo, es importante que el CEO no sea el único responsable de evaluar al CFO.

A la hora de evaluar la idoneidad de los conocimientos y la experiencia del CFO, la comisión puede tener en cuenta si:

- ▶ supervisa la creación de procesos válidos para la preparación y presentación de información financiera y de control interno;
- ▶ piensa de manera independiente, expresa su opinión y cuestiona al CEO
- ▶ es íntegro
- ▶ tiene una actitud de cooperación hacia la comisión de auditoría y muestra disposición a ayudarla a entender cuestiones complejas
- ▶ está comprometido con la transparencia en informes financieros
- ▶ posee un buen historial en cuanto a contratación, gestión y retención de profesionales cualificados.



SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y DE CONTROL INTERNO

CAPÍTULO 5



Los Consejos son responsables tanto de determinar la naturaleza y la magnitud de los riesgos significativos que la organización está dispuesta a asumir en la consecución de sus objetivos estratégicos, como de velar por que los riesgos significativos a los que se enfrenta la organización sean debidamente identificados, evaluados y gestionados del modo que han sido aprobados.

La gestión de riesgos exige el establecimiento y mantenimiento de sistemas eficaces de control interno. El control interno abarca todas las políticas, procesos, tareas, conductas y otros aspectos de una organización que, en conjunto, garantizan, en la medida de lo viable, el ejercicio ordenado y eficiente de la actividad empresarial. Aquí se incluye el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables, las salvaguardas de los activos, la detección del fraude y de los errores, la precisión e integridad de los registros contables y la preparación oportuna de informes internos y externos.

Los riesgos se manifiestan de modos diversos y el efecto de la materialización de los riesgos podría desencadenar un resultado tanto positivo como negativo para la organización. Resulta vital que los responsables de la administración y la gestión de la organización sean conscientes de los mejores métodos para identificar y gestionar posteriormente esos riesgos.

Los controles internos constituyen uno de los principales medios por los que se gestionan los riesgos. Otros mecanismos empleados para gestionar los riesgos incluyen ceder los riesgos a terceros, compartir los riesgos, planificar las contingencias y retirarse de actividades arriesgadas no aceptables. Las organizaciones pueden aceptar riesgos, pero deben hacerlo de forma objetiva y transparente y de conformidad con la política del órgano de gobierno en lo que respecta al **apetito de riesgo**.

Los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones cambian constantemente y el sistema de control interno debería responder a tales cambios. La eficacia en la gestión de los riesgos y en el control interno depende, por tanto, de una evaluación periódica de la naturaleza y la magnitud de los riesgos a los que se enfrenta la organización.

Una gestión de riesgos exitosa es el proceso que logra la combinación más eficiente de controles necesarios para ofrecer garantías razonables de que los objetivos de la organización pueden cumplirse con fiabilidad.

RESPONSABILIDADES

El **Consejo de Administración** es responsable de la existencia de un control interno y un sistema de gestión de riesgos adecuado y eficaz, y la **alta dirección** es responsable de su diseño, implantación y funcionamiento. La **comisión de auditoría** es el órgano encargado de supervisar el control interno y el sistema de gestión de riesgos y, para realizar su función, se recomienda que disponga de una **función de auditoría interna** que le ayude a evaluar la eficacia del control interno y el sistema de gestión de riesgos y le informe periódicamente de las debilidades detectadas durante la ejecución de su trabajo y del calendario asignado a las medidas propuestas para su corrección.

En este sentido, el artículo 249 bis de la LSC establece, como facultades indelegables del Consejo relacionadas con el control interno y la gestión de riesgos, las siguientes:

- La determinación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad.
- La autorización o dispensa de las obligaciones derivadas del deber de lealtad conforme a lo dispuesto en el artículo 230.

En el caso de sociedades cotizadas, estas facultades indelegables del consejo incluyen, además de las mencionadas, las contempladas en el artículo 529, entre las que se incluyen:

- Aprobación del plan estratégico o de negocios, los objetivos de gestión y presupuestos anuales, la política de inversiones y de financiación, la política de responsabilidad social corporativa y la política de dividendos.
- La determinación de la política de control y gestión de riesgos, incluidos los fiscales, y la supervisión de los sistemas internos de información y control.
- La determinación de la política de gobierno corporativo de la sociedad y del grupo del que sea entidad dominante; su organización y funcionamiento y, en particular, la aprobación y modificación de su propio reglamento.

Se considera un indicador de buen gobierno corporativo y es práctica habitual en las grandes organizaciones establecer una comisión delegada del Consejo de Administración para supervisión y control denominada comisión de auditoría. La LSC contempla la obligatoriedad de que exista esta comisión en las sociedades cotizadas y regula su composición y competencias (en su artículo 529 quaterdecies, véase apartado 2 de este Manual) y la LAC extiende esta exigencia a todas las EIPs.

El nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas va más allá de los requisitos legales e incluye recomendaciones dirigidas a ampliar las competencias de la comisión de auditoría, establecer criterios adicionales sobre su composición, reforzar la función de auditoría interna y crear una unidad de control y gestión de riesgos.

Además, el CBG incluye recomendaciones en relación a competencias que debe asumir la comisión de auditoría o, en su caso, una comisión especializada. Entre estas se encuentran la supervisión de la función de control y gestión de riesgos, el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa.

En relación a la gestión de riesgos, la LSC incluye entre las facultades indelegables del consejo la aprobación de una política de control y gestión de riesgos. El CBG desarrolla el contenido mínimo de esa política y, avanza un paso más incorporando la recomendación de que las sociedades cotizadas cuenten con una unidad de control y gestión de riesgos, con mención a las funciones que debe tener atribuidas, bajo la supervisión de una comisión especializada del Consejo de Administración que puede ser la comisión de auditoría.

A la hora de determinar las políticas con respecto a la gestión de riesgos y al control interno y, por tanto, evaluar qué constituye un sistema sólido, el consejo deberá considerar lo siguiente:

- ▶ Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales, etc.) a los que se enfrenta la Sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- ▶ La fijación del nivel de riesgo que la Sociedad considere aceptable.
- ▶ Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso que llegaran a materializarse.
- ▶ Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Si bien la responsabilidad del sistema de gestión de riesgos y de control interno recae, en última instancia, en el consejo, a todos los empleados les corresponde su parte de responsabilidad en la implantación de las políticas sobre riesgo y control establecidas por el consejo. La dirección es responsable de la implantación de las políticas adoptadas por el consejo. En el desempeño de estas responsabilidades, la dirección deberá identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta la organización, y diseñar, operar y supervisar un sistema adecuado de control interno.

Supervisión

Revisar la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos es una parte esencial de la responsabilidad del consejo, pero la labor de revisión se delega en la comisión de auditoría.

Esta labor de supervisión va más allá del proceso de información financiera y abarca el sistema de riesgo y control asociado con otras áreas como cuestiones operativas y cumplimiento de leyes y reglamentos.

Para facilitar a las comisiones de auditoría el cumplimiento de sus competencias de supervisión del sistema de control interno y de gestión de riesgos, la Federation of European Risk Management Associations (FERMA) y la European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) proponen seguir un enfoque metodológico alineado con el modelo de las tres líneas de defensa. En el desarrollo de las mencionadas líneas de defensa, se utilizan marcos de referencia estándar que permiten opiniones de terceros independientes sobre la efectividad del sistema de control interno y gestión de riesgos. El modelo de las tres líneas de defensa se resume a continuación:



SUPERVISIÓN DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

Algunas organizaciones, especialmente las del sector financiero, asignan responsabilidades de supervisión de riesgos a la comisión de auditoría (y de riesgos) para centrarse en ofrecer apoyo y asesoramiento sobre la gobernanza del riesgo. Entre esas responsabilidades suelen incluirse las siguientes:

- prestar asesoramiento al consejo sobre la estrategia de riesgos, que incluye la supervisión de los riesgos a los que está expuesta la entidad actualmente con énfasis especial, pero no exclusivo, en los riesgos prudenciales;
- elaborar propuestas para ser consideradas por el consejo con respecto al apetito y tolerancia de riesgo en general, así como las métricas que serán empleadas para supervisar los resultados de la gestión de riesgos de la organización;
- supervisar y cuestionar el diseño y la ejecución de pruebas de resistencia (stress tests) y de escenarios;
- supervisar y cuestionar los mecanismos diarios de supervisión y gestión de los riesgos de la dirección;
- supervisar y cuestionar los procesos de due diligence sobre cuestiones relativas a riesgos con respecto a transacciones materiales y propuestas estratégicas que están supeditadas a la aprobación del consejo;
- prestar asesoramiento a la comisión de nombramientos y retribuciones de la organización sobre las ponderaciones de riesgos que se van a aplicar a los objetivos de desempeño integrados en la estructura de incentivos correspondientes a los directivos; y
- asesorar, supervisar y cuestionar lo necesario para integrar y mantener en toda la organización una cultura de riesgos basada en el apoyo.

La labor de la comisión de auditoría no consiste en una función ejecutiva que pertenece por derecho a la dirección, sino que el objetivo radica en verificar que la dirección ha cumplido debidamente sus funciones. Por tanto, la comisión debe establecer lo siguiente:

- ▶ la medida en que la dirección ha asumido la responsabilidad del riesgo y del control;
- ▶ la forma en la que se identifican, se evalúan y se gestionan los principales riesgos empresariales;
- ▶ si los controles son adecuados a sus objetivos y si funcionan como estaba previsto; y
- ▶ el rigor y la exhaustividad del proceso de revisión.

La comisión, planteando preguntas indagatorias sobre la gestión de riesgos, contribuye a aclarar el proceso empleado para gestionar los mismos y la asignación de responsabilidades para supervisar y reaccionar ante los cambios en el perfil de riesgo de la organización.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y DE CONTROL INTERNO

Un sistema eficaz de gestión de riesgos y de control interno ofrece garantías razonables de que las políticas, procesos, tareas, conductas y otros aspectos de la organización, en conjunto, facilitan su funcionamiento eficaz y eficiente, contribuyen a garantizar la calidad de la información presentada interna y externamente y ayudan a velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN

- **Entorno de control.** El entorno de control ofrece una disciplina y una estructura por medio de normas, procesos y estructuras. Entre los factores que se tienen en cuenta se incluyen la integridad y los valores éticos de la organización, los parámetros que permiten al consejo desempeñar sus responsabilidades en cuanto a supervisión del gobierno corporativo, la estructura organizativa y la asignación de facultades y responsabilidades, el proceso de atraer, desarrollar y retener a los profesionales competentes y el rigor de las medidas de desempeño, incentivos y retribuciones para impulsar la rendición de cuentas sobre el desempeño.
- **Identificación y evaluación de riesgos y controles relacionados.** La evaluación de riesgos consiste en identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización.
- **Actividades de control.** Las actividades de control son las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se toman las medidas necesarias para abordar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización.
- **Procesos de información y comunicación.** Debe identificarse, recopilarse y comunicarse información relevante y cualitativa de forma oportuna como un proceso reiterado continuo y de un modo que respalde el funcionamiento de otros componentes del control interno.
- **Procesos para supervisar la eficacia del sistema de control interno.** Los resultados del sistema de control interno deberán ser evaluados mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones separadas como la auditoría interna, o una combinación de ambas.

Estos elementos de control interno se basan en los establecidos en el Marco Integrado de Control Interno de 2013 publicado por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

REVISIÓN DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS Y DEL CONTROL INTERNO

El sistema de gestión de riesgos y de control interno de la organización tiene como objetivo primordial la gestión de riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la organización. Por tanto, para contar con procesos eficaces de gestión de riesgos y de control interno, una organización debe:

- ▶ identificar sus objetivos;
- ▶ identificar y evaluar los riesgos que ponen en peligro la consecución de dichos objetivos;
- ▶ diseñar controles internos y estrategias para gestionar/mitigar esos riesgos;
- ▶ aplicar los controles internos y estrategias de conformidad con lo especificado en su diseño; y
- ▶ supervisar los controles y estrategias para cerciorarse de que funcionan correctamente.

Identificación y evaluación de riesgos

El consejo deberá tener claros los objetivos de negocio estratégicos que son cruciales para el éxito de la organización. Al definirlos de forma explícita, se reducirá la probabilidad de pasar por alto riesgos significativos que son una amenaza para la supervivencia de la organización o podrían desencadenar un impacto significativo sobre su rendimiento o su reputación.

Es posible que vincular la identificación de los principales riesgos de negocio con los objetivos estratégicos de la organización ya forme parte del calendario habitual de trabajo que respalda el proceso de elaboración de presupuestos y planificación estratégica. Sin embargo, es importante garantizar que el proceso de identificación de riesgos:

- ▶ *tiene una perspectiva lo suficientemente amplia*: incluye riesgos externos, por ejemplo, riesgos macroeconómicos y sistémicos, así como riesgos internos, como es el caso de controles deficientes y cuestiones en materia de cumplimiento;
- ▶ *es dinámico*: la imprevisibilidad de la crisis financiera ha mostrado la velocidad a la que pueden materializarse riesgos “nuevos” y, por consiguiente, la importancia de considerar debidamente tanto los riesgos que “pasan desapercibidos” como los indicadores de alerta temprana; y
- ▶ *abarca un periodo futuro lo suficientemente amplio*: si bien con frecuencia están tentados a centrarse en cuestiones inmediatas relativas a operaciones y a la presentación de la información, los consejos deberán tratar de comprender también cómo será la organización y sus mercados dentro de (digamos) 10 años.

La comisión de auditoría deberá revisar el proceso de identificación de riesgos significativos de la organización y garantizar que el consejo está plenamente informado de los riesgos significativos a los que se enfrenta la entidad.

Cuando evalúe los riesgos, la comisión deberá cerciorarse de que la dirección ha considerado debidamente los riesgos subyacentes en términos brutos, que son los riesgos a los que se enfrentaba la organización antes de cualquier tipo de control o mitigación, no simplemente el riesgo neto al que está expuesta la organización después de aplicar los controles. Esto permite evaluar los controles potencialmente críticos y todo control significativo insuficiente o excesivo.

Para cada riesgo identificado, debe aplicarse un juicio de valor con respecto al impacto —tanto financiero como en la reputación— que tendría su materialización en la organización y la probabilidad de que se produzca el riesgo. Es especialmente importante considerar el impacto en la reputación, así como el impacto financiero u operativo directo, ya que las consecuencias de que un riesgo se materialice pueden abarcar más allá del impacto financiero/operativo inicial. El efecto sobre la reputación de la organización podría tener, a medio plazo un coste mucho mayor que el impacto inicial aparente.

EL PROCESO DE LA DIRECCIÓN PARA EVALUAR LOS RIESGOS DEBERÁ

- ser claro y transparente;
- evaluar tanto la probabilidad de que se produzca el riesgo como su impacto probable;
- aplicar el análisis de causas para identificar el origen del riesgo; y
- reconocer que los riesgos pueden tener una o varias causas y uno o varios impactos. Estas interdependencias pueden ser cruciales en la identificación del impacto real de los riesgos y, por ende, en el análisis de coste/beneficio aplicado para mitigarlos.

Al ser responsable de determinar tanto la naturaleza como la magnitud de los riesgos significativos que una organización está dispuesta a asumir en la consecución de sus objetivos estratégicos —el apetito de riesgo—, el consejo debe decidir si acepta cada riesgo significativo o si lo mitiga mediante procedimientos de control. En el caso de los riesgos que no pueden controlarse, el consejo debe decidir si los acepta o si se retira de la actividad a la que afectan o la reduce.

CONVIENE QUE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA PREGUNTE:

- ¿Cuenta la organización con objetivos claros y han sido comunicados para ofrecer una guía eficaz a los empleados sobre la evaluación de los riesgos y cuestiones relativas a controles? Por ejemplo, los objetivos y los planes correspondientes, ¿incluyen objetivos e indicadores de desempeño medibles?
- La dirección y los demás profesionales de la organización, ¿comprenden claramente cuáles son los riesgos aceptables o no para el consejo?
- ¿Puede la dirección expresar un concepto claro de (digamos) los 10 riesgos más importantes de la organización?
- ¿Está clara la función de la comisión de auditoría? ¿Se indica explícitamente en las atribuciones de los comités el cometido de la comisión de auditoría frente a otras comisiones?
- ¿Dispone la dirección de un proceso claro y estructurado para la identificación, la evaluación y la comunicación de los riesgos? ¿Ofrece este proceso una imagen completa del perfil de riesgo de la organización?
- ¿Cuenta la organización con los profesionales adecuados especializados en riesgos y están lo suficientemente integrados en las funciones de operaciones y aseguramiento (assurance)?
- ¿Con qué frecuencia se revisan los riesgos más importantes? ¿Es el proceso lo suficientemente dinámico? ¿Se puede adaptar la organización a nuevos riesgos?
- El horizonte de los riesgos, ¿abarca un periodo del futuro lo suficientemente extenso? ¿Qué marcos temporales está considerando la dirección?
- ¿Adopta la dirección una perspectiva lo suficientemente amplia en la identificación de riesgos? ¿Se identifican y evalúan de forma continua los riesgos significativos internos y externos operacionales, financieros, de cumplimiento normativo y otros?
- ¿Qué riesgos han sido añadidos o eliminados recientemente en el perfil de riesgo de la organización y por qué? ¿Qué riesgos no se están detectando?
- ¿Podrían emplearse otras fuentes de información, por ejemplo, datos externos para identificar los riesgos emergentes?

En el anexo 8 de este Manual se enumeran varias preguntas sobre la identificación y la evaluación de los riesgos que el consejo o la comisión de auditoría podrían considerar cuando estructuren sus debates con la dirección. La lista no es exhaustiva y deberá adaptarse en función de las circunstancias de la organización, así como de las atribuciones de las comisiones.

Identificación de los controles adecuados

Los controles internos deberán utilizarse para mantener los riesgos a los que se enfrenta la organización dentro de los niveles de tolerancia de riesgos definidos por el consejo, teniendo en mente la relación coste/beneficio.

La comisión de auditoría deberá verificar que se han establecido las debidas políticas, procedimientos y actividades de control y que funcionan según lo previsto. Los controles pueden basarse tanto en la prevención como en la detección.

CONVIENE QUE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA PREGUNTE:

- ¿Cuenta la dirección con estrategias claras para abordar los riesgos significativos que han sido identificados? ¿Existe una política sobre cómo gestionar estos riesgos? ¿Ha sido consultado el consejo?
- La cultura, el código de conducta, las políticas de recursos humanos y los sistemas de retribución del desempeño de la organización, ¿respaldan sus objetivos y el sistema de gestión de riesgos y de control interno?
- ¿Demuestra la alta dirección, mediante sus acciones y sus políticas, el compromiso necesario hacia la competencia, la integridad y el fomento de un entorno de confianza dentro de la organización?
- ¿Están claramente definidas las facultades, las responsabilidades y la rendición de cuentas de modo que las decisiones y las medidas son adoptadas por las personas adecuadas? ¿Están coordinadas debidamente las decisiones y las medidas adoptadas en diferentes partes de la organización?
- ¿Comunica la organización a sus empleados lo que se espera de ellos y el margen de libertad para actuar? Esta pregunta puede aplicarse a áreas como salud, seguridad y protección del medio ambiente, seguridad de activos tangibles e intangibles, gastos, contabilidad, presentación de información financiera y de otro tipo.
- ¿Disponen los empleados de los conocimientos, las habilidades y las herramientas para gestionar los riesgos con eficacia?
- ¿Cómo se ajustan los procesos/controles para reflejar los riesgos nuevos o cambiantes, o las deficiencias operativas?

Supervisión de controles

Los procedimientos para supervisar la idoneidad y la eficacia de los controles identificados deberán integrarse en las operaciones habituales de la organización.

Aunque los procedimientos de supervisión forman parte del sistema general de control, dependen en gran medida de los elementos que se están comprobando.

Ejemplos de procedimientos de control:

- ▶ *Autoevaluación de la dirección revisada y comprobada por auditoría interna.* Dicha autoevaluación debe ser gestionada con cuidado. La dirección ya es responsable de forma implícita del diseño y el funcionamiento del sistema de controles internos, y la autocertificación constituye un medio de formalizar dicha responsabilidad. Es posible que la autocertificación no sea suficiente por sí sola, puesto que el grado adecuado de cuestionamiento independiente podría no estar integrado en el proceso. Los resultados deberán ser revisados de forma independiente (por ejemplo, por el área de auditoría interna) en nombre del Consejo o de la comisión de auditoría. Esta revisión independiente deberá cuestionar lo siguiente:
 - ▷ la integridad de los objetivos organizativos abarcados;
 - ▷ el proceso para identificar y evaluar los riesgos asociados;
 - ▷ el diseño y el funcionamiento de los principales controles de mitigación;
 - ▷ el proceso para informar sobre todo riesgo residual que supere los niveles de tolerancia de riesgos definidos; y
 - ▷ el proceso para informar sobre cualquier control insuficiente o excesivo.

- ▶ *Inspecciones cíclicas de auditoría interna.* Aunque la auditoría interna deberá mantener la independencia frente a la dirección, puede desempeñar una función más que de supervisión simplemente. En muchas organizaciones, los auditores internos actúan también como proveedores y como asesores internos de la dirección sobre medios eficaces de controlar el riesgo operacional. Las disposiciones de la auditoría interna varían, claro está, pero tienen el potencial de desempeñar una función central en el proceso de supervisión.
- ▶ Revisiones especiales cíclicas efectuadas por auditores externos o por profesionales especializados.

La responsabilidad de revisar y llegar a una conclusión sobre la eficacia del control interno recae en el consejo. Con todo, es probable que los auditores externos tengan conocimientos útiles y acceso a consultores especializados con experiencia y conocimientos en aspectos específicos de la gestión de riesgos y de la evaluación de los controles. Tales procedimientos están fuera del alcance de la auditoría legal, pero podrían ofrecerse como parte de un trabajo separado. Antes de que se lleve a cabo tal revisión, debe prestarse especial atención para garantizar que no existen circunstancias que podrían deteriorar la independencia y la objetividad del auditor externo.

Si bien la supervisión eficaz en toda la organización es un componente esencial de un sistema sólido de control interno, el consejo no puede basarse exclusivamente en procesos de supervisión integrados para cumplir con sus responsabilidades. Debe, con ayuda de la comisión de auditoría, recibir periódicamente y revisar informes sobre control interno y debe ser informado de cómo se han efectuado las revisiones que dieron lugar a dichos informes.

La comisión de auditoría deberá definir el proceso que se va a adoptar para su revisión (anual) de la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos. También deberá garantizar que recibe el apoyo debidamente documentado para la revisión de la información divulgada sobre las principales características de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos en el informe anual. Gran parte de este apoyo procederá de la dirección, el trabajo del auditor interno, otros proveedores de garantías y, en menor medida, de los auditores externos.

CONVIENE QUE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA PREGUNTE:

- ¿Reciben la dirección y el consejo informes oportunos, relevantes y fiables sobre el progreso logrado con respecto a los objetivos de la empresa y los riesgos relacionados de modo que obtienen la información necesaria para la toma de decisiones y las revisiones?
- ¿Se vuelven a evaluar las necesidades en cuanto a información y los sistemas de información relacionados cuando cambian los objetivos o los riesgos relacionados, o cuando se identifican deficiencias?
- ¿Logran los procedimientos de información periódica comunicar de forma equilibrada y comprensible la situación y las perspectivas de la organización?
- ¿Existen áreas de las operaciones de la organización que no son comprendidas plenamente por el área de auditoría interna u otros proveedores de garantías?
- ¿Se han establecido canales de comunicación (por ejemplo, línea ética) para denunciar presuntos incumplimientos de leyes o reglamentos u otras irregularidades?

Como parte de su evaluación, la comisión de auditoría deberá obtener de la dirección un resumen de los riesgos a los que se enfrenta la organización, junto con las políticas, procedimientos y controles implantados para mitigar tales riesgos. La comisión deberá solicitar, no obstante, que la información que reciba sea manejable; no debería ser de tal volumen que impida comprender debidamente los principales riesgos. Es más importante que la comisión de auditoría obtenga percepciones significativas sobre las principales fuentes de riesgo y sobre cómo se están gestionando tales riesgos, en lugar de recibir una larga lista de todos los riesgos imaginables a los que puede enfrentarse la entidad.

“Una de las funciones de la comisión de auditoría consiste en revisar el mapa de riesgos y garantizar que todos sus componentes importantes están incluidos en las competencias del consejo y/o de una comisión del mismo.”

Presidente de consejo de administración

En el anexo 9 de este Manual se incluye un ejemplo de registro y resumen de riesgos centrado en un número reducido de riesgos principales. Tal resumen ha sido diseñado para ofrecer a los miembros de la comisión de auditoría una percepción rápida de los riesgos principales y de la eficacia de los controles implantados.

INDICIOS DE QUE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO NO FUNCIONA SEGÚN LO PREVISTO	
Síntoma	Señales de alerta
El equipo ejecutivo y el equipo de negocio no participan en los procesos de riesgo y control	<ul style="list-style-type: none"> • Los debates formales sobre riesgo y control son aplazados con frecuencia • Los procesos de riesgo y control están desconectados de las actividades habituales (business as usual)
El desarrollo del control interno se ve como el objetivo final	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso parece demasiado complejo y los equipos de negocio tardan en adoptar o en desarrollar sus propios modelos • Apenas se mejora el debate ni se efectúa una cuantificación adicional
La supervisión y el cuestionamiento no son sólidos	<ul style="list-style-type: none"> • La información se centra en la cobertura de riesgos, en lugar de acciones • Los procesos/informes, evaluaciones de control y riesgos varían muy pocas veces • No se cuestiona a los responsables de negocio y reciben muy poco feedback
El papel de la función de riesgos es confuso; en los mejores casos no se entiende correctamente y, en los peores, se hace caso omiso	<ul style="list-style-type: none"> • Su cometido apenas incluye cuestionar la estrategia y las inversiones principales • Se considera que su papel es consolidar la información
Rendición de cuentas confusa en lo relativo a riesgo y control	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos no se abordan puntualmente y cuesta hacerles un hueco • La auditoría interna no facilita el proceso
Las garantías son desiguales: muchas en el caso de riesgos tradicionales pero poco claras para los riesgos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un mapa de garantías claro • Los planes de auditoría interna rotan en torno a los mismos temas • Los equipos ejecutivos dependen en gran medida de la seguridad en sí misma que tenga la dirección

El proceso de revisión permanente

Los informes de la dirección y/o de otros profesionales cualificados para prepararlos de conformidad con procedimientos acordados deberán presentar una valoración equilibrada de los riesgos significativos y de la eficacia del sistema de control interno en las áreas cubiertas. Todo fallo o deficiencia significativos en los controles que se identifiquen deberán ser analizados en los informes, incluido el impacto que han tenido, que podrían tener o que es posible que tengan en la organización, y las medidas que se van a tomar para rectificarlos.

Resulta imprescindible que se entable un diálogo abierto y sincero entre la dirección y la comisión de auditoría sobre temas de riesgo y control. Cuando revise los informes a lo largo del año, la comisión de auditoría deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ▶ Cuáles son los riesgos significativos y valorar cómo han sido identificados, evaluados y gestionados. Los riesgos significativos que ponen en peligro la consecución de los objetivos empresariales deberían haber sido identificados, evaluados y controlados dentro de los niveles de tolerancia al riesgo definidos por el consejo.
- ▶ La eficacia del sistema de control interno correspondiente en la gestión de los riesgos significativos, haciendo especial hincapié en los fallos o deficiencias significativos que han sido comunicados.
- ▶ Si se están tomando medidas adecuadas de forma puntual para subsanar los fallos o deficiencias significativos. No es suficiente que la comisión de auditoría se asegure de que se están identificando las deficiencias, sino que debe analizar también las medidas correctoras adoptadas y si tales acciones son adecuadas.
- ▶ Si las conclusiones indican la necesidad de intensificar más la supervisión del sistema de control interno. Cuando se ha identificado una deficiencia en un área de la organización que podría duplicarse en otras áreas, conviene que la comisión de auditoría solicite una revisión más completa.

INDICIOS DE QUE LA INFORMACIÓN SOBRE RIESGOS ES DEFICIENTE Y, POR TANTO, EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SE VE COMPROMETIDO

Síntoma	Señales de alerta
Se elabora información sobre riesgos pero no se utiliza	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias, planes, presupuestos y procesos no cambian a medida que surgen nuevos riesgos
Varias funciones de riesgos que compiten proporcionan datos incoherentes sobre riesgos	<ul style="list-style-type: none"> No se dispone de un proceso de riesgos único y aceptado y la dirección no puede ofrecer una única visión común de los riesgos
Los riesgos registrados no reflejan la realidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Las valoraciones de riesgos varían muy pocas veces
La información sobre riesgos no se deriva a la persona adecuada en el momento adecuado	<ul style="list-style-type: none"> No existen riesgos estratégicos o emergentes Se materializan riesgos pero no estaban en el registro de riesgos
Se prima la cantidad sobre la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Los informes de riesgos contienen muchas páginas y, de hecho, son registros de riesgos Se analizan poco las áreas temáticas principales o las interacciones entre los riesgos

El ejercicio de revisión anual

En el ejercicio de revisión anual se deberán considerar las cuestiones tratadas en los informes revisados durante el año, junto con información adicional necesaria para garantizar que el consejo ha tenido en cuenta todos los aspectos significativos del periodo de control interno correspondiente.

En la evaluación anual se deberá considerar lo siguiente:

- ▶ *Los cambios desde la última revisión de la naturaleza y la magnitud de los riesgos significativos y la capacidad de la organización de responder de forma eficaz a los cambios en sus operaciones y en el entorno externo.* La comisión de auditoría deberá revisar las actividades de las organizaciones y la estructura operativa para identificar los cambios que podrían alterar el perfil de riesgo. La capacidad de responder con eficacia al cambio de circunstancias es vital.
- ▶ *El alcance y la calidad de la supervisión continua, por parte de la dirección, de los riesgos, el sistema de control interno y, si procede, la labor de la función de auditoría interna y de otros proveedores de garantías.* La comisión de auditoría deberá tener en cuenta si el enfoque de la dirección con respecto a la supervisión continua del sistema de control interno abarca los riesgos principales para la organización en lo que cree que es un ciclo apropiado con un nivel de diligencia que considera satisfactorio. La función de auditoría interna podría ofrecer garantías adicionales significativas, siempre que cuente con los recursos y las facultades suficientes para ser eficaz.
- ▶ *El alcance y la frecuencia de las comunicaciones con la comisión de auditoría, de modo que permita elaborar una evaluación acumulativa de la situación de control de la organización y la eficacia con la que los riesgos son identificados y gestionados.* La comisión de auditoría debería considerar si recibe los resultados del proceso de

supervisión con periodicidad suficiente para poder formarse, de forma oportuna, una opinión sobre la eficacia permanente del proceso. La toma de decisiones estratégicas podría verse perjudicada si los resultados de las actividades de supervisión no se reciben, revisan y se corrigen de forma oportuna.

- ▶ *La incidencia de fallos o deficiencias significativos en los controles identificados en cualquier momento durante el periodo* y la medida en que han dado lugar a resultados imprevistos o contingencias que han tenido, podrían haber tenido o es posible que tengan en el futuro un impacto material sobre los resultados o la reputación de la organización. La comisión de auditoría deberá reflexionar sobre la incidencia de deficiencias de control que se produzcan durante el periodo y el efecto que las mismas han tenido, podrían tener o es posible que sigan teniendo sobre las operaciones y los resultados de la organización.
- ▶ *La eficacia del proceso de presentación de la información.* La eficacia del proceso de presentación de la información al cierre del ejercicio de todas las áreas de la organización ofrecerá un indicio del nivel de control por parte de la dirección en toda la organización.

Si la comisión de auditoría descubre en cualquier momento un fallo o deficiencia significativos en el control interno, deberá determinar cómo se ha producido dicho fallo o deficiencia y volver a evaluar la eficacia de los procesos permanentes de la dirección para el diseño, funcionamiento y supervisión del sistema de control interno.

CONVIENE QUE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA PREGUNTE:

- ¿Existen procesos permanentes integrados en las operaciones de la organización y abordados por la alta dirección que supervisan la aplicación eficaz de las políticas, procesos y actividades relacionados con el control interno y la gestión de riesgos? (Entre esos procesos se podrían incluir la autoevaluación del control, la confirmación por parte del personal del área de cumplimiento con las políticas y códigos de conducta, revisiones de auditoría interna u otras revisiones de la dirección.)
- ¿Supervisan esos procesos la capacidad de la organización de volver a evaluar los riesgos y ajustar los controles con eficacia en respuesta a los cambios en sus objetivos, negocios y entorno externo?
- ¿Se dispone de procedimientos de seguimiento eficaces para garantizar que se adoptan las modificaciones o acciones adecuadas en respuesta a los cambios en las evaluaciones de controles y riesgos?
- ¿Se comunica de manera apropiada al consejo (y a las comisiones) la eficacia de los procesos de supervisión permanente en materia de riesgo y control? Aquí debería incluirse la comunicación de fallos o deficiencias significativos de forma oportuna.
- ¿Se han establecido mecanismos específicos para que la dirección supervise e informe al consejo sobre temas de riesgo y control especialmente importantes? Aquí podrían incluirse casos reales o presuntos de fraude y otros actos ilegales o irregularidades, o asuntos que podrían afectar negativamente a la reputación de la organización o a su situación financiera

Presentación de informes

Los resultados de la supervisión, por parte de la comisión de auditoría, de la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno en nombre del consejo y las deliberaciones correspondientes deberán ser comunicados al consejo y este deberá analizarlos. El consejo necesitará formarse su propia opinión sobre la eficacia basándose en la información y las garantías ofrecidas por la comisión de auditoría y aplicando la diligencia estándar que corresponde generalmente a los consejeros en el desempeño de sus funciones.

Presentación de informes externos

El artículo 540 de la LSC incluye la obligación, por parte de las sociedades cotizadas, de hacer público con carácter anual un informe de gobierno corporativo, que ofrezca una explicación detallada de la estructura de gobierno de la sociedad y su funcionamiento, así como una descripción de los sistemas de control de riesgos y el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo.

El informe anual de gobierno corporativo forma parte del informe de gestión y su falta de elaboración o la existencia de omisiones, datos falsos o engañosos constituyen faltas graves en el ámbito del mercado de valores.

El informe anual de gobierno corporativo será objeto de comunicación a la CNMV que, a su vez, remitirá copia del informe comunicado a las respectivas autoridades de supervisión.

Seguimiento de circunstancias especiales

El perfil de riesgo de una empresa también puede cambiar como resultado de la fase del ciclo de crecimiento en la que se encuentre. Para ilustrar este hecho, destacamos dos ejemplos muy habituales: una empresa emprendedora de crecimiento rápido y una empresa que se expande a escala global mediante fusiones, adquisiciones y reorganizaciones.

Empresas emergentes

Las empresas emprendedoras de rápido crecimiento suelen carecer de una estructura formal de gestión y es posible que no dispongan de programas de gobierno corporativo consolidados. Las políticas, procedimientos y procesos podrían estar evolucionando de forma dispersa para satisfacer las demandas. Además, cabe la posibilidad de que la función dominante de un directivo eclipse la necesidad de fomentar un entorno de control sólido y podría afectar a los procesos de auditoría y de información financiera.

A medida que crecen las empresas, contar con un proceso de gobierno corporativo más estandarizado se convierte en una necesidad, independientemente de las aspiraciones de la entidad en los mercados bursátiles.

En el caso de las empresas que se están planteando una salida a bolsa, la necesidad de una estructura más formal es obvia. Si bien los riesgos descritos en esta publicación representan problemas importantes en el mercado actual de las sociedades cotizadas, también se aplican a emprendedores y a otras empresas privadas. Responder a estos riesgos reviste igual importancia para las empresas que desean evitar el fraude y mejorar la calidad de su información corporativa.

Un equipo de dirección dominante o autocrático también puede ser motivo de preocupación en una empresa asentada. Ese estilo de liderazgo puede ejercer presión sobre los controles y procesos de gobierno corporativo de la entidad y marcar la pauta equivocada. Garantizar que la dirección promueve un ambiente que fomenta un entorno de control sólido es una responsabilidad fundamental de la comisión de auditoría.

Estructuras corporativas complejas

Las fusiones, adquisiciones y reorganizaciones implican a menudo fusionar organizaciones no solo con culturas corporativas distintas sino también de sectores diferentes y de diversos lugares de todo el mundo. En el mundo empresarial actual, las empresas suelen cruzar las fronteras en todas las áreas de su negocio. Este entorno plantea a la dirección y a la comisión de auditoría retos singulares en lo que respecta a la supervisión. Si bien las prácticas de gobierno corporativo en tales entornos están evolucionando, la influencia de las diferentes culturas debe estudiarse detenidamente.

En el caso de la comisión de auditoría, deben responderse muchas preguntas.

- ▶ ¿Cómo están integradas las responsabilidades de información, control y cumplimiento normativo de la dirección?
- ▶ ¿Es eficaz la supervisión de los consejos de administración locales?
- ▶ ¿Cómo evalúa la comisión los resultados de auditorías nacionales e internacionales, tanto internas como externas?
- ▶ ¿Cómo determina la dirección el cumplimiento, por parte de la empresa, de las normas y reglamentos de diversos países?

Una reorganización conlleva a menudo reducción de recursos y externalización. En el proceso de reducción de recursos de las empresas suele ocurrir que se eliminan o debilitan controles. Cuando las entidades se centran en las competencias básicas, suelen externalizar a proveedores externos las actividades que no son esenciales y las tareas que exigen profesionales especializados. ¿Ha evaluado detenidamente la organización el impacto de tales decisiones sobre el control interno permanente?

Las responsabilidades de la comisión de auditoría no se detienen en los límites nacionales u organizativos, sino que abarcan a la organización en su conjunto. Las comisiones de auditoría de sociedades dominantes y dependientes deberán coordinarse y comunicarse unos con otros. Conviene que comprendan de la misma forma los marcos de control y las culturas de las entidades, y deberá existir un intercambio profuso de información. ■

FRAUDE, APROPIACIÓN INDEBIDA Y LÍNEA ÉTICA

CAPÍTULO 6



Las comisiones de auditoría deben desempeñar una función esencial en supervisar y garantizar la eficacia del funcionamiento de los modelos de prevención de delitos en general, y de fraude y apropiación indebida en particular, y de los sistemas de gestión para mitigar sus riesgos como puede ser la línea ética.

Estos sistemas de gestión deben ser adecuados, eficientes y deben reflejar no solo los riesgos de índole económica, sino también los riesgos inmateriales como corrupción o vulneraciones de derechos de la competencia o de derechos de propiedad intelectual, pérdida de datos, manipulación de estados financieros, uso indebido de los activos de la organización por parte de los empleados, riesgos fiscales, entre otros delitos.

La responsabilidad recae, en última instancia, en el Consejo de Administración, ya que es el último responsable en su conjunto del modelo de prevención y respuesta de fraude, de la apropiación indebida y de los sistemas de línea ética (*whistle-blowing*), delegando en las Comisiones de Auditoría u en otro órgano equivalente como puede ser la Comisión de Ética o la de Prevención Penal, la supervisión del funcionamiento del modelo.

Entre las tareas de la comisión se incluyen las siguientes:

- ▶ Revisar y debatir las cuestiones y los problemas surgidos durante la evaluación del riesgo de fraude y de irregularidades detectadas.
- ▶ Revisar y debatir con los auditores internos y externos las conclusiones sobre la robustez de los sistemas y controles antifraude de la organización;
- ▶ Revisar los mecanismos, como la línea ética, mediante los cuales los empleados y otros stakeholders pueden, de manera confidencial o anónima, comunicar sus sospechas o preocupaciones sobre cualquier tipo de posibles irregularidades;
- ▶ Garantizar el funcionamiento de los mecanismos establecidos, como la línea ética, para recibir e investigar de forma proporcionada las sospechas, preguntas o inquietudes relativas a fraude, apropiación indebida, así como irregularidades en contabilidad, auditoría y otros asuntos, así como para adoptar las medidas de seguimiento adecuadas.

Responsabilidades

El Consejo de Administración, o en su defecto la Comisión de Auditoría u otro órgano equivalente, delega la responsabilidad directa de las medidas antifraude, y la ejecución del modelo de prevención y respuesta de delitos, por lo general, en una Comisión de Prevención, compuesta por miembros del equipo de la alta dirección, como el CFO, el Director de Auditoría Interna, el Director de Asesoría Jurídica, el Director de RRHH, u otro directivo al que se le asignen tareas de cumplimiento penal. En general, debido a la complejidad creciente del cumplimiento normativo, es recomendable que las empresas designen un Compliance Officer o Responsable de Cumplimiento que asuma estas funciones.

Esta persona sería responsable de materializar el compromiso adoptado por la organización para la prevención, detección y respuesta ante el fraude, de conductas irregulares y en general de cualquier delito. Cuando se produzca un fraude o una conducta irregular, esta persona tendrá los recursos necesarios para investigar y gestionar el problema adecuadamente, así como proponer las mejoras y los cambios operativos necesarios. También podrá coordinar medidas de evaluación de riesgos en la organización mediante:

- ▶ El establecimiento de políticas y normas de prácticas aceptables por la organización, por ejemplo la política de regalos y hospitalidad, o la línea ética, que puedan prevenir ciertos comportamientos irregulares.

- ▶ La supervisión del diseño y la implantación de programas y controles antifraude y de prevención de delitos.
- ▶ La información al Consejo y/o a la Comisión de Auditoría sobre los resultados de las actividades de gestión del riesgo de fraude de la organización.

El departamento de auditoría interna, -o control interno o similar dependiendo de cada organización-, puede ser un elemento clave del modelo de prevención y respuesta ante el fraude y de cualquier delito, ya que puede prestar apoyo al responsable de cumplimiento, en el enfoque adoptado para prevenir, detectar y responder a casos de fraude y de irregularidades.

Las tareas típicas de la auditoría interna a este respecto son las siguientes:

- ▶ Planificar y efectuar la evaluación del diseño y la eficacia operativa de los controles antifraude y de prevención de delitos.
- ▶ Ayudar en la evaluación del riesgo de fraude de la organización y contribuir a extraer conclusiones sobre estrategias de mitigación apropiadas; e
- ▶ Informar a la Comisión de Auditoría sobre evaluaciones del control interno, auditorías, investigaciones y actividades relacionadas

Cabe destacar que los auditores externos tienen la obligación de informar a los responsables del gobierno de la entidad (normalmente la Comisión de Auditoría) sobre debilidades graves del control interno, fraudes, irregularidades o errores contables que encuentren en el desempeño normal de sus funciones, tal y como se desprende de la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 240.

La función de la Comisión de Auditoría

¿Cómo puede garantizar la comisión que se aplican los procedimientos adecuados para minimizar el riesgo de fraude y corrupción, así como las pérdidas que pudieran ocasionarse? La comisión de auditoría debe de afrontar esta tarea de forma prioritaria. En un primer paso debe considerarse la identificación de los riesgos por pérdidas derivadas de fraude y de otras irregularidades, así como riesgos de comisión de delitos a través del diagnóstico exhaustivo de los riesgos dentro de la organización. La comisión debería considerar si la dirección ha tenido en cuenta los riesgos que pueden tener un mayor impacto y una mayor probabilidad en la organización desde el punto de vista de compliance económico y reputacional. En este sentido, debería incluirse la identificación del riesgo de conductas de fraude y de irregularidades, así como los delitos en los que puede incurrir la organización responsabilidad penal y elaborar un mapa de riesgos; también es necesaria una evaluación rigurosa de los controles internos relevantes y su capacidad de prevenir y/o detectar el fraude, además de la supervisión de dichos controles.

La Comisión de Auditoría deberá determinar si la organización está actuando con la debida diligencia adoptando un enfoque coherente en toda la organización, si los riesgos clasificados como altos se abordan debidamente y si la dirección está comprometida con el proceso.

Para ello, es importante que la comisión lidere un programa de formación y comunicación para todo el personal de todos los niveles. En el se debe incluir materia específica sobre el fraude, medidas de prevención de la corrupción, y otros ilícitos penales. Habitualmente las investigaciones afloran la circunstancia de que numerosos empleados de la organización conocían que se estaban produciendo irregularidades o tenían sospechas, pero no habían recibido formación para identificar los indicios de fraude ni sabían como comunicar sus preocupaciones. La comisión deberá indagar sobre si la organización cuenta con un programa de concienciación eficaz que se actualice periódicamente y se presente en un formato accesible para los distintos empleados de la empresa.

La Comisión de Auditoría no interviene en la gestión diaria y, por tanto, no participa estrechamente en los detalles de asuntos relacionados con fraude y actividades irregulares, o la gestión del modelo de prevención penal. Sin embargo, supervisará eficazmente al órgano delegado o al directivo encargado de estas funciones. También puede resultar útil que centre su atención en la necesidad de disponer de políticas y procedimientos debidos para contribuir a prevenir el fraude y los delitos.

La comisión debe considerar si se han implantado las políticas y procedimientos adecuados, si son fáciles de aplicar y si se han adoptado en toda la organización. Entre las políticas que podrían plantearse se incluyen una política de prevención de fraude, una política antibribery, una política de línea ética (véase a continuación) y un procedimiento de respuesta ante delitos. La comisión deberá supervisar no solo si estas políticas son adecuadas, sino también su eficacia, el modo en que la dirección las ha implementado y su propio funcionamiento. En este sentido, debe garantizar que existen mecanismos adecuados para llevar a cabo una investigación eficiente y de forma independiente, así como medidas de seguimiento y supervisión adecuadas.

La comisión de auditoría debe velar por que la dirección ofrezca instrucciones claras a la organización con respecto al fraude y las irregularidades, además de solicitar y recibir información relevante cuando lo requiera sobre presuntas conductas irregulares.

Algunos indicadores, entre otros, que se consideran relevantes de que podría producirse un fraude o una conducta irregular:

- Altos directivos con poderes ilimitados y sin supervisión, o falta de segregación de funciones adecuadas;
- Cambios frecuentes en el departamento de finanzas o de otras áreas clave, como auditoría interna o control interno;
- Explicaciones inverosímiles con respecto a superávits, o proyecciones que son “demasiado buenas para ser verdad”;
- Organizaciones que “rompen la tendencia” o superan significativamente a la competencia;
- Personas con estilos de vida o hábitos caros que posiblemente difieren de la retribución que reciben de la organización;
- Políticas contables agresivas;
- Sistemas de retribución con una parte variable muy relevante
- Estructuras corporativas excesivamente complejas rodeadas de secretismo.

Medidas para protegerse del fraude, el soborno y la corrupción

- Los Consejos de Administración deben asumir la responsabilidad de que desde la organización se debe luchar contra el fraude, el soborno y la corrupción
- Nombrar un alto cargo que sea responsable de la prevención, detección y respuesta de fraude y de la supervisión del modelo de compliance penal.
- Defender claramente una cultura contraria al fraude y a la corrupción mediante campañas de sensibilización, formación y aplicación de políticas.
- Documentar políticas y un código ético, aplicables independientemente de la legislación o cultura locales, que también debe aplicarse a las terceras partes con las que se relaciona la organización.
- Establecer procesos disciplinarios correctivos, compatibles con la legislación laboral, para aquellos empleados que incumplan estas políticas y el código ético.
- Evaluar los riesgos de fraude y penales específicos de la organización, y revisarlos de forma periódica.
- Aplicar controles financieros y contables concretos con el objetivo de minimizar el riesgo de fraude, soborno y corrupción.
- Disponer de políticas y procedimientos sobre regalos y hospitalidad, tener una postura clara sobre los pagos de facilitación.
- Establecer una política y un procedimiento sobre el uso de asesores/consultores externos, extensible a cualquier tercero con que se relacione la organización, donde se incluya la investigación de antecedentes, procesos de due diligence y evaluaciones de integridad y riesgos apropiados.
- Implantar una política que abarque las relaciones y actividades con partidos políticos, sindicatos, así como con grupos de presión.

Medidas para protegerse del fraude, el soborno y la corrupción (cont.)

- Impartir los programas de formación adecuados para garantizar el conocimiento dentro de la organización y de una cultura contraria al fraude, a la corrupción y cualquier actividad delictiva.
- Establecer procedimientos de línea ética (whistle-blowing), por ejemplo, mediante un correo electrónico, donde cualquier empleado, o un tercero si procede, pueda comunicar sus sospechas sobre actividades irregulares.
- Realizar auditorías específicas y comprobaciones periódicas y basadas en la evaluación de riesgos previos.
- Implementar políticas de compras y contrataciones adecuadas, donde se establezcan procesos sólidos de selección de proveedores para minimizar el riesgo de corrupción, clausulados en los contratos específicos en estas materias, y una supervisión posterior de la integridad del proveedor y de la prestación del servicio o la realización del contrato.

Línea ética (*whistle-blowing*)

La línea ética es un elemento fundamental en la defensa contra el fraude y en la prevención de los delitos dentro de la organización. Las Comisiones de Auditoría o el órgano delegado deben contribuir y garantizar a la eficacia de tales procedimientos.

Entre los obstáculos que dificultan la eficacia de un procedimiento de este tipo se incluyen los siguientes:

- ▶ **Operativos:** ¿La línea ética está integrada plenamente en la organización?
¿Saben todos los empleados, y terceros si procede, cómo y cuándo utilizarla?
¿La línea ética funciona eficientemente según el procedimiento establecido, así como el protocolo de respuesta?
- ▶ **Emocionales y culturales:** Las personas que utilizan la línea ética pueden verse como delatores o traidores dentro de la organización. Esta percepción puede impedir que se presenten denuncias por lo que la organización debe valorar si se aceptan comunicaciones anónimas. Dentro de la organización se debe formar y divulgar que las comunicaciones son obligatorias y deben hacerse siempre que un empleado conozca o intuya una irregularidad. Además de transmitir que siempre es una acción en beneficio de la organización, de los empleados, de los accionistas y otras partes interesadas, así como una obligación legal.
- ▶ **Temor:** Las personas que realicen comunicaciones pueden tener miedo a represalias. En este sentido, la organización debe garantizar una protección legal, eliminar el temor a represalias y la posibilidad de ser despedidos.

Cuando la comisión revise los procedimientos de línea ética, deberá considerar los siguientes aspectos:

- ▶ ¿Los procedimientos relativos a la línea ética están suficientemente documentados y se cumplen eficientemente? ¿Estos procedimientos son conocidos y aplicados por las personas clave de la organización? ¿Existe un protocolo de respuesta específico a las comunicaciones de la línea ética?
- ▶ ¿Queda clara en la política que los empleados pueden expresar sus inquietudes sobre irregularidades de manera segura y se garantiza el derecho a no tener ningún tipo de represalia?
- ▶ ¿Participaron, o fueron consultados, en la elaboración de los procedimientos de la línea ética las personas clave de la organización? ¿La dirección y los empleados conocen y están comprometidos con el funcionamiento y la utilidad de la línea ética?
- ▶ ¿Las comunicaciones recibidas en las líneas éticas por los empleados (y por terceros en su caso), reciben un tratamiento y una respuesta en un plazo razonable?
- ▶ ¿Se han implantado procedimientos para garantizar que se toman todas las medidas razonables para evitar las represalias de los informantes? ¿Están coordinados los departamentos de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica en estas cuestiones?
- ▶ ¿Existen procedimientos para garantizar que se toman todas las medidas razonables para mantener la confidencialidad de las comunicaciones y de las personas informantes?
- ▶ ¿Se ha designado a un directivo, u órgano o comisión en su defecto, que recibe las comunicaciones y al que pueden comunicarse las inquietudes de forma confidencial? ¿Tiene esta persona autoridad y poder para actuar si las comunicaciones no son puestas en conocimiento de los superiores directos y otras personas responsables en el caso de que les afecte? ¿Existe una alternativa en el caso de que al directivo, o los miembros del órgano o comisión en su defecto, les afecte el contenido de la comunicación?
- ▶ ¿La organización ha considerado difundir aquellos casos de éxito de la línea ética?
- ▶ ¿La dirección conoce cómo actuar cuando se recibe una comunicación? ¿Los empleados (y terceros si procede) conocen que tienen el derecho y la obligación de informar de irregularidades?
- ▶ ¿Se ha considerado el apoyo de un tercero en el procedimiento de la línea ética?

En el Anexo 11 de este Manual se proporciona un ejemplo de política de línea ética. ■

PREGUNTAS DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

Pueden preguntar cuántos casos de fraude se han detectado mediante el sistema de la línea ética. Si son menos del (por ejemplo) 50%, conviene que tengan en cuenta lo siguiente:

- Si se observan asimetrías respecto a la recepción de comunicaciones en las diferentes áreas del negocio (áreas geográficas o funcionales), por ejemplo existen pocas respecto a áreas similares, podría ser un indicador de ineficiencia o de falta de divulgación adecuada.
- Si la dirección está motivada a la hora de hacer un seguimiento de la actividad relacionada con la línea ética; y
- Si un número significativo de fraudes identificados no fueron detectados a través del proceso de línea ética, podría ser un indicador de que los procedimientos no son eficaces.



AUDITORÍA INTERNA

CAPÍTULO 7



La auditoría interna puede ejercer un efecto positivo sobre el entorno de control de la organización y el diseño y funcionamiento eficaces del control interno. La auditoría interna también puede desempeñar una función importante a la hora de apoyar a la comisión de auditoría al ofrecer garantías sobre si los controles implantados por la dirección son adecuados a su objetivo y funcionan según lo previsto. Parte del cometido de la comisión de auditoría consiste en revisar anualmente la necesidad de contar con una función de auditoría interna y, en los casos en los que exista dicha función, su eficacia.

La necesidad de contar con una función de auditoría interna variará en función de factores específicos de la organización, que incluyen la magnitud, la diversidad y la complejidad de las actividades de la organización, así como el número de empleados y consideraciones relativas a coste/beneficio. Cuando se evalúa la necesidad de una función de auditoría interna, la comisión de auditoría deberá tener en cuenta también si existen tendencias o factores en ese momento que sean relevantes para las actividades de la organización, los mercados u otros aspectos de su entorno externo que hayan aumentado, o está previsto que aumenten, los riesgos a los que se enfrenta la organización. Tal incremento del riesgo podría proceder también de factores internos, como en el caso de una reestructuración organizativa o cambios en los procesos de información o sistemas de información subyacentes. Otros temas que deben tenerse en cuenta son las tendencias adversas observadas en la supervisión de los sistemas de control interno o un aumento de incidentes imprevistos como las sanciones impuestas por organismos públicos derivadas de incumplimientos normativos, regulatorios, legales o fiscales.

A falta de una función de auditoría interna, la dirección tiene que aplicar otros procesos de supervisión para verificar y garantizar a la comisión de auditoría y al consejo que el sistema de control interno funciona según lo previsto. En esas circunstancias, la comisión de auditoría tendrá que evaluar si dichos procesos ofrecen garantías objetivas y suficientes.

ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE UNA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EFICAZ

La función de auditoría interna puede realizarse a través de un departamento interno o de un proveedor de servicios externo. La decisión sobre cual es la aproximación más adecuada suele venir determinada por la disponibilidad de cualificaciones y de experiencia necesarias para cubrir las operaciones de la organización de forma adecuada. El coste de cada uno de los enfoques puede variar en gran medida.

La externalización sigue siendo una opción común, especialmente aumenta la independencia de la función con respecto a la dirección operativa y ofrece acceso a una variedad más amplia de habilidades y experiencia de lo que suele encontrarse habitualmente en un equipo interno reducido.

Los pros y los contras de las diferentes opciones para prestar el servicio de auditoría interna se analizan con más detenimiento en el anexo 12 de este Manual.

En cualquier caso se debe diseñar la función de auditoría interna como un equipo de trabajo de la Comisión de Auditoría. Esta es responsable desde su contratación hasta su evaluación.

El CBG en sus recomendaciones 40 y 41 establece aspectos concretos sobre la función de auditoría interna y la LSC establece en su artículo 529 que la Comisión de Auditoría debe supervisar la eficacia de la auditoría interna.

Definir el papel más “adecuado” para la función de la auditoría interna no es un “modelo único para todos”, y las áreas de atención y las aspiraciones estratégicas de toda función de auditoría interna deben estar basadas en la adecuada identificación de riesgos, y por ello las prioridades deben ser dinámicas y adaptarse a los objetivos de la compañía. Si se observan indicios de que un plan de auditoría se renueva simplemente, este hecho constituye una señal de alerta que podría indicar la ausencia de un cuestionamiento sólido necesario; los principales riesgos de una organización son rara vez estáticos, especialmente en el actual entorno económico.

Las comisiones de auditoría deben buscar la optimización los recursos y actividades de la auditoría interna deben velar por que los planes de la auditoría interna estén claramente definidos en el contexto del panorama general de aseguramiento de la organización. Un cometido claramente definido y comunicado contribuye a eliminar la duplicación innecesaria de esfuerzos y a garantizar que los equipos de auditoría y los profesionales especializados se centran en lo correcto y se maximiza la inversión en la función de auditoría interna.

Lograr el equilibrio adecuado entre el aseguramiento y creación de valor en la auditoría

En una entidad que tiene un entorno de control inestable, o donde se está produciendo un crecimiento o cambios significativos, el valor añadido viene de un aseguramiento de calidad sobre la eficacia de los controles clave. Esto contribuye a mitigar el riesgo de fallos en los controles y “sorpresas” en los estados financieros. Las funciones de auditoría interna recién establecidas también son más propensas a centrar su atención en evaluar la eficacia de los procesos y controles “básicos”.

En los casos en los que existe un entorno de control fuerte y estable, los procesos de gestión de riesgos están bien desarrollados y se cuenta con un equipo experimentado in situ, la función de auditoría interna puede centrarse más en la auditoría basada en riesgos; concretamente, en los casos en los que existen otras fuentes de garantías sobre los controles fundamentales, como la autoevaluación.

Ajustar el equilibrio puede implicar que la auditoría interna colabore con la dirección en calidad de interlocutor de negocio. La riqueza que ofrecen las garantías y las opiniones puede contribuir a respaldar programas de grandes cambios o a cuestionar el diseño de los controles a medida que se racionalizan los procesos. Se trata de un aspecto esencial para la creación de valor y es una aspiración alcanzable siempre que se den varios factores (véase el gráfico

adjunto). Este tipo de función exige una gestión cuidadosa para garantizar que no se confunden las responsabilidades de la entidad y la independencia de la auditoría interna.

Resumen de posibles funciones y variedad de aportaciones que puede ofrecer la auditoría interna

La comisión de auditoría deberá velar también por que la función de auditoría interna cuente con los recursos adecuados y acceso a la información para poder cumplir su cometido, y que esté preparada para actuar de conformidad con las normas profesionales adecuadas que se aplican a los auditores internos.



La comisión de auditoría deberá prestar atención especial a la experiencia y a los recursos existentes en la función de auditoría interna en épocas de crisis y garantizar que el presupuesto y las actividades de auditoría interna no se limitan indebidamente como resultado de medidas de recorte de costes.

Costes de personal y número de empleados (funciones de auditoría interna con 1 a 10 miembros equivalentes a jornada completa)

Ingresos	Nº empleados	Coste de personal	Costes de AI como % de ingresos
Menos de 375 millones EUR	4,46	0,5 millones EUR	0,3062%
375 – 750 millones EUR	4,97	0,6 millones EUR	0,1044%
750 – 3.750 millones EUR	6,56	0,8 millones EUR	0,0592%
3.750 – 11.500 millones EUR	7,73	1,0 millones EUR	0,0209%

Costes de personal y número de empleados (todas las funciones de auditoría interna)

Ingresos	Nº empleados	Coste de personal	Costes de AI como % de ingresos
Menos de 375 millones EUR	7,20	0,6 millones EUR	0,3674%
375 – 750 millones EUR	7,39	0,7 millones EUR	0,1272%
750 – 3.750 millones EUR	13,12	1,5 millones EUR	0,0883%
3.750 – 11.500 millones EUR	36,69	3,8 millones EUR	0,0569%
11.500 – 19.000 millones EUR	40,64	5,9 millones EUR	0,0361%
Más de 19.000 millones EUR	106,29	15,0 millones EUR	0,0349%

Los datos mostrados arriba han sido extraídos de las páginas 16 y 17 del informe titulado Global Auditing Information Network (GAIN): HOIA International Network (red de información de auditoría global: red internacional HOIA), mayo de 2010, The Institute of Internal Auditors. Las cifras en EUR son indicativas y se basan en las cifras en USD mencionadas en el informe (1 USD = 0,765 EUR).

Cuando tenga en cuenta las habilidades y experiencia de la función de auditoría interna, la comisión de auditoría no deberá obviar los atributos personales de los miembros de dicha función y la necesidad de equilibrar las relaciones de gestión operativa/auditoría interna de calidad con la necesidad de mantener la imparcialidad y el escepticismo profesional. La comisión de auditoría exigirá a la auditoría interna que sea objetiva y que vaya “al grano”, por lo que podría ser preciso criticar implícita o explícitamente a la dirección. Por consiguiente, la auditoría interna necesitará la combinación adecuada de habilidades técnicas, conocimientos sectoriales/de negocio y “habilidades sociales” para ser totalmente eficaz.

Preguntas de la comisión de auditoría

- ¿Tiene la función de auditoría interna la autoridad y el peso adecuado dentro de la organización para desempeñar sus funciones con eficacia?
- ¿Se han definido claramente las atribuciones de la función de auditoría interna? ¿Dónde se articula el alcance de su trabajo? ¿Se revisa su estatuto periódicamente para garantizar que sigue siendo apropiado?
- Las líneas de subordinación de la función de auditoría interna, ¿son inequívocas y queda claro que la auditoría interna tiene acceso directo a la comisión de auditoría?
- ¿Se establece en las atribuciones de la función de auditoría interna que deben celebrarse reuniones periódicas entre el responsable de la función y la comisión de auditoría, incluidas reuniones a puerta cerrada sin que esté presente la dirección?
- ¿Se mantiene una relación apropiada entre la función de auditoría interna y los auditores externos (y otros proveedores de aseguramiento)?

SUPERVISIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Supervisión de la Comisión de Auditoría

La comisión de auditoría deberá (tal y como se recoge en el CBG) realizar, entre otras, las siguientes tareas:

- velar por que el auditor interno tenga acceso directo al presidente del consejo, a la comisión de auditoría y por que rinda cuentas a la misma;
- revisar y evaluar el plan de trabajo anual de la función de auditoría interna;
- recibir un informe sobre los resultados del trabajo de los auditores internos de forma periódica;
- revisar y hacer un seguimiento de la capacidad de respuesta de la dirección ante los hallazgos y recomendaciones del auditor interno;
- reunirse con el responsable de la función de auditoría interna al menos dos veces al año; y
- hacer un seguimiento y evaluar la efectividad y eficacia de la función de auditoría interna en el contexto general del sistema de gestión de riesgos de la empresa.

Velar por que la función de auditoría interna tenga acceso directo a la comisión de auditoría

Un reto significativo que debe afrontar esta función consiste en entender su responsabilidad ante la comisión de auditoría y la dirección. El auditor interno está “contratado” por la dirección y, sin embargo, revisa la conducta de ésta. Además, el auditor interno rinde cuentas a la comisión de auditoría y, sin embargo, este no es el superior directo en el día a día (aunque la comisión desempeña una función significativa en la designación del auditor interno).

Lo fundamental radica en el hecho de que la función de auditoría interna mantiene, a todos los efectos prácticos, una relación de subordinación doble en la que el responsable de la función recurre a la dirección ejecutiva (lo ideal sería el CEO) para obtener asistencia en el establecimiento de instrucciones, apoyo y temas administrativos, y recurre también a la comisión de auditoría en lo que respecta a dirección estratégica, refuerzo y rendición de cuentas.

Normalmente, la comisión de auditoría aprobará las atribuciones de la función de auditoría interna; la evaluación de riesgos de la función de auditoría interna, el plan de auditoría y el presupuesto; recibirá informes del responsable de auditoría interna sobre los resultados de las actividades de auditoría interna o de otros asuntos que dicho responsable considere necesarios; aprobará la designación, el cese, la evaluación y la retribución del responsable de auditoría interna; y determinará si existen limitaciones en el alcance o en el presupuesto que impidieran que la función de auditoría interna desempeñe su labor. En cambio, la línea administrativa con respecto al CEO incluirá normalmente las áreas de confección de presupuestos, contabilidad de gestión; administración de recursos humanos; comunicaciones internas; y temas administrativos internos como aprobación de gastos, autorización de permisos laborales y logística.

El reporte a la comisión puede variar en función de la organización, pero es importante que la función de auditoría interna conserve siempre cierto grado de independencia con la dirección para poder desempeñar sus funciones de forma objetiva. Por este motivo es imprescindible contar con una línea clara de responsabilidad ante la comisión de auditoría.

La comisión de auditoría deberá implantar los procesos adecuados para facilitar el intercambio confidencial de información con el auditor interno y deberán programarse reuniones periódicas entre éste y el responsable de auditoría interna. Muchos presidentes de comisiones de auditoría van más allá y mantienen un contacto de carácter informal con el auditor interno durante los periodos entre las reuniones para que la comunicación entre ellos sea más fluida y continuada.

Supervisión de la comisión de auditoría

La comisión de auditoría deberá velar para garantizar que la auditoría interna cuente con lo siguiente:

- autoridad, respeto y apoyo suficientes dentro de la organización;
- acceso ilimitado a todos los registros, activos, personal e instalaciones;
- autorización al responsable de auditoría interna para obtener toda la información y explicaciones que considere necesarias; y
- recursos humanos y de otro tipo adecuados para llevar a cabo su labor de forma eficaz.

Evaluar el plan de trabajo anual de la auditoría interna

El auditor interno deberá desarrollar un plan de auditoría basado en las necesidades de la organización en lo relativo a aseguramiento. Este plan abordará cómo serán auditados todos los sistemas y procesos principales de la organización durante el ciclo de auditoría, así como los recursos que se emplearán para ello (normalmente expresados en “días-persona”). Las áreas de mayor riesgo deberán ser estudiadas al comienzo del ciclo de auditoría y deberán ser revisadas posteriormente en el ciclo.

“Acontecimientos recientes han puesto de manifiesto la necesidad de que las comisiones de auditoría se centren en los riesgos que la dirección considera más significativos para la organización, antes de mitigarlos con controles hasta convertirlos en riesgos aceptables. El plan de auditoría deberá diseñarse principalmente para ofrecer al consejo garantías de que estos controles son verdaderamente eficaces.”

Presidente de Comisión de Auditoría y Riesgos

Como es improbable que un plan de auditoría anual abarque todas las áreas de riesgo, el plan de cualquier año deberá tomar como punto de salida el contexto del trabajo efectuado el año anterior, proyectándolo para el año siguiente. Es posible que la comisión de auditoría y la dirección no opinen lo mismo sobre los plazos y las prioridades, por lo que deberán resolver sus diferencias mediante el debate.

En el anexo 13 de este Manual se incluye un ejemplo de plan de auditoría interna y, en el anexo 14, se procede a analizar los pasos principales de un ciclo típico de auditoría interna.

Mapa de aseguramiento

La comisión de auditoría deberá revisar el mapa de riesgos y el plan de auditoría para verificar que se dedica la atención y el tiempo adecuados a todo el aseguramiento que necesita la organización. Si la función de auditoría interna no abarcara un área de riesgo particular –o no la abarca con suficiente profundidad– deberán aplicarse otros medios de aseguramiento, ya sea mediante aseguramiento procedente de las operaciones de negocio, funciones de la oficina central u otros proveedores de aseguramiento independientes.

TRES LINEAS DE DEFENSA														
Objetivo estratégico	Proceso/ Función	Riesgo(s)	Dirección	Funciones Corporativas				Garantías independientes						
				Riesgo	Cumplimiento	Legal	TI	Auditoría interna	Auditoría externa	SAS 70	ISO	Salud y seguridad		
1	Finanzas	1)												
		2)												
2	TI	1)												
	RR.HH	1)												
3	Gestión de activos	1)												
	Tesorería	1)												
4	Operaciones de sucursal	1)												

- Aportación importante al aseguramiento
- Aportación moderada al aseguramiento
- Aportación pequeña al aseguramiento
- No se dispone de información

Cuando la comisión de auditoría esté satisfecha con el plan de auditoría deberá comunicárselo al consejo para que se proceda a su aprobación, si así se estipula entre sus atribuciones. Una vez aprobado el plan, la comisión de auditoría será la encargada de hacer un seguimiento de su progreso, comparando las actividades realizadas por la función de auditoría interna con el plan establecido para ese año.

Los auditores internos podrán realizar trabajos adicionales, a petición de la dirección (incluidas investigaciones), siempre que ese trabajo no ponga en peligro la objetividad del servicio de auditoría o el cumplimiento del plan de auditoría. La comisión de auditoría deberá verificar que la objetividad de la auditoría interna no se ha visto cuestionada por el alcance y la naturaleza del trabajo adicional realizado.

Los informes de la función de auditoría interna y el seguimiento de la respuesta de la dirección

Aunque la función de auditoría interna informa de forma continuada a la dirección (preferiblemente al CEO), las comisiones de auditoría son responsables de la supervisión y, por tanto, deben determinar los canales de comunicación y los métodos de información adecuados con la función. Algunas comisiones de auditoría quieren ver todos los informes de auditoría; otros, un resumen de su totalidad y otros, un resumen periódico. Los informes de progreso, donde se compara la actividad de auditoría con el plan de auditoría, también son útiles.

En el anexo 15 de este Manual se presenta un ejemplo de informe de auditoría interna.

Es importante que la comisión de auditoría considere los hallazgos o recomendaciones más significativas planteadas por la función de auditoría, aunque no es necesario que se preocupe por conclusiones más detalladas, a menos que la comisión considere que es útil hacerlo. Una buena práctica para los auditores internos consiste en priorizar sus hallazgos en relación con los estándares acordados. Así se indica la importancia de cada recomendación de auditoría y la urgencia de las medidas que se deben adoptar.

La comisión de auditoría deberá centrarse en obtener garantías de que los sistemas de gestión de riesgos, de control y de gobierno corporativo de la organización son adecuados y eficaces. Para tal fin, la comisión deberá asegurarse de que existe un sistema adecuado de seguimiento para la implantación de las recomendaciones acordadas con auditoría. Un método eficaz para cumplir con este objetivo consiste en un plan de implantación, donde se detalle la recomendación, la acción requerida, la prioridad, la persona responsable y el plazo.

La función de auditoría interna deberá contar con un proceso sistemático de seguimiento para obtener las garantías apropiadas de que la dirección ha actuado de forma oportuna y eficaz. Deberá comunicar inmediatamente a la comisión de auditoría sus conclusiones y las acciones adicionales necesarias.

El consejo, asesorado por la comisión de auditoría, deberá ser, en última instancia, el responsable de garantizar que la dirección toma medidas inmediatas y eficaces con respecto a esos informes de auditoría que así lo exigen, o reconocer y aceptar los riesgos de que la dirección no actúe.

¿Qué mensaje transmite la función de auditoría interna a la comisión de auditoría?

Una comisión de auditoría podría cuestionar razonablemente la seguridad que recibe cuando se encuentra con informes de auditoría redactados de la siguiente manera:

“Se han logrado mejoras significativas en esta área en los últimos 12 meses. Sin embargo, la agenda de la dirección refleja varios problemas cuya resolución permitiría que se efectuasen cambios adicionales y necesarios.”

Este es un ejemplo de lo que podríamos llamar una “redacción de compromiso”. Este tipo de informes son habituales. No obstante, si una comisión de auditoría recibe un resumen como el anterior, es posible que se pregunte qué realmente quiere decir.

Por ejemplo: después de haber realizado numerosas pruebas y comparaciones, y realizado el trabajo apropiado, el auditor interno quiere transmitir que “la gestión de los controles en esta área es deficiente”, sin embargo, este hecho era conocido por la dirección y se ha trabajado para mitigarlo durante el ejercicio, por lo que no sirve de nada que la función de auditoría interna llame la atención sobre problemas que ya conocen y que ya están gestionando, aunque lentamente. Se creará desconcierto si la función de auditoría interna alerta por un problema que es por todos conocido. De ahí surge la redacción de “compromiso”: se redacta meticulosamente para no herir el orgullo de ninguna de las dos partes.

La comisión de auditoría podría concluir, razonablemente, que el responsable de la función de auditoría interna es demasiado débil, o demasiado inexperto o se siente demasiado intimidado y no es capaz de decir lo que realmente piensa.

“Si bien se han logrado varias mejoras en esta área, sin embargo, son necesarios más cambios para que la gestión se pueda considerar adecuada”

Este es un ejemplo de redacción que implica el “te lo dije”. Significa que si el control falla se avecina una catástrofe financiera y la comisión de auditoría le preguntará al responsable de la función de auditoría interna “¿por qué no se nos avisó?”, el responsable puede responder “Ya lo dije. Os informamos al respecto. ¿No quedó claro? Podrían habernos pedido más detalles si tenían alguna pregunta, o incluso, podían habernos pedido el informe completo”.

La causa subyacente de una redacción de este tipo podría ser el miedo a dar malas noticias a la comisión de auditoría o, más probablemente, el miedo a intentar que sea reprobado por el equipo directivo.

“Variaciones más amplias en el tipo de interés base y posibles cambios en los márgenes dinámicos, para reflejar el posicionamiento en el mercado, implicarían que la entidad estaría más expuesta a incrementos de tipos que a descensos.”

Este tipo de redacción es “preventiva”. A muchos miembros de la comisión de auditoría les podría resultar complicado entender lo que significa, aunque todo lo que se dice es que la entidad en esta cuestión es vulnerable a un aumento de los tipos de interés. La redacción preventiva sirve para evitar que el lector entienda el problema.

¿Puede servir realmente para otro propósito?

La función de auditoría interna podría querer que la comisión de auditoría no lo entendiera porque podría formular preguntas difíciles o molestas y, sería embarazoso o tal vez tedioso, responderlas. O quizás nadie pueda hacer nada al respecto, así que ¿para qué llamar la atención? Sea cual sea el motivo, consciente o inconsciente, la función de auditoría interna informa a la comisión de auditoría de un modo que se reduzca la posibilidad de reaccionar. La redacción preventiva es extremadamente peligrosa y las comisiones de auditoría deberán permanecer alerta.

¿“En los últimos seis meses hemos emitido 74 informes, de los cuales 27 fueron clasificados como significativos. Se dividen por división en el cuadro que figura a continuación. Otro gráfico muestra las calificaciones basadas en los colores del semáforo, etc.”

Este tipo de redacción constituye la “muerte por estadísticas”. Una comisión de auditoría puede leer toda esta información y ser incapaz de obtener una percepción significativa a partir de la misma de la situación o resultados de la auditoría. Por supuesto, este tipo de presentación de la información puede ser valiosa en los casos en los que la función de auditoría interna lleva a cabo procesos estándares en numerosas ubicaciones, como las auditorías de establecimientos minoristas. Sin embargo, en los casos en los que un trabajo no es directamente comparable con otro, es simplemente “relleno”. La causa subyacente es que la función de auditoría interna quiere demostrar progreso, pero no sabe cómo demostrar valor.

Reuniones a puerta cerrada con el responsable de la función de auditoría interna

Muchas comisiones de auditoría quieren reunirse con el responsable de la función de auditoría interna en una reunión privada, donde la dirección no esté presente. Este enfoque permite a la comisión de auditoría formular preguntas sobre asuntos que quizás no hayan sido abordados específicamente en el programa de trabajo formal de la función de auditoría interna. No obstante, como resultado de este trabajo es posible que el responsable de la función pueda ofrecer opiniones y puntos de vista valiosos. Una sesión privada permite que el responsable de la función de auditoría interna presente la comisión de auditoría comentarios sinceros, a menudo confidenciales, sobre tales asuntos.

Normalmente debería haber pocos temas objeto de debate. Lo ideal es que todos los asuntos principales y relativos a la función hayan sido abordados de forma sincera y contundente por la dirección, la comisión de auditoría y el responsable de la función de auditoría interna durante la reunión formal de la comisión de auditoría. La comisión de auditoría puede utilizar la sesión privada como método de seguimiento si no quedaron satisfechos con las respuestas dadas en la reunión de la comisión de auditoría o, si creen que el debate fue demasiado incómodo o dirigido. Sin embargo, tales asuntos deberían haberse expuesto en su totalidad en la reunión de la comisión de auditoría y, en general, no debería ser necesario volver a abordarlos en la sesión privada.

La sesión privada debería centrarse en áreas en las que el responsable de la función de auditoría interna pueda indicar a la comisión de auditoría comentarios adicionales, sinceros y a menudo confidenciales sobre otros asuntos. La sesión privada brinda a la comisión de auditoría la oportunidad de tratar esos asuntos de manera franca y abierta. Además, es posible que e la comisión de auditoría conozca otros asuntos más a fondo que el responsable de la función y esta sesión le permite explicarlos.

En general, las sesiones privadas pueden desempeñar una finalidad clave en el desarrollo de una relación de confianza y respeto entre la comisión de auditoría y el responsable de la función de auditoría interna.

Preguntas de la comisión de auditoría sobre relaciones, actitudes y recursos

- ¿En qué medida es sólida la relación entre la función de auditoría interna y la dirección/área de operaciones?
- ¿Recibe la función de auditoría interna la cooperación debida de la dirección de los centros de operaciones y de la oficina central?
- ¿Se han denegado solicitudes de información o se han obstaculizado de otro modo?
- ¿Está la función de auditoría interna sujeta a presiones indebidas de alguna naturaleza?
- ¿En qué medida es constructiva la relación entre la función de auditoría interna y la auditoría externa?
- ¿Cuál es la actitud de la dirección hacia la gestión de riesgos y hacia los controles internos?
- ¿Se dedican los recursos humanos y materiales adecuados a las áreas principales del negocio y a las funciones de control?

Evaluación del desempeño de la función de auditoría interna

Tanto la LSC como el CBG, exigen que las comisiones de auditoría hagan un seguimiento del desempeño y de la eficacia de la función de auditoría interna. Esta supervisión deberá incluir cuestiones que afecten a la independencia y a la objetividad de la misma.

La autoevaluación por parte del responsable de la función de auditoría interna es una herramienta útil, pero no deberá ser el único medio de evaluar la eficacia de la función.

La comisión de auditoría deberá extraer sus propias conclusiones, basadas en su experiencia y contacto con la función, así como en las opiniones de otras personas, como el CFO, responsables de divisiones y auditoría externa entre otros. Al evaluar el trabajo de la función de auditoría interna, la comisión de auditoría deberá revisar el plan anual de trabajo, recibir informes periódicos sobre los resultados del trabajo del auditor interno y hacer un seguimiento de la respuesta de la dirección a los hallazgos y recomendaciones propuestas por éste.

Cuando se acuerden las medidas adecuadas para el desempeño de la función de auditoría interna, la comisión de auditoría debe reconocer que tales medidas deben adaptarse a las circunstancias de cada organización.

En el diagrama siguiente se ilustran algunas de las medidas más comunes empleadas para supervisar el desempeño de la función.



En el anexo 16 de este Manual se presenta un marco para ayudar a las comisiones de auditoría en su labor de revisión de la eficacia de la función de auditoría interna.

Relación con el auditor externo

La comisión de auditoría debe velar por que exista una relación constructiva entre la función de auditoría interna y el auditor externo. Aunque cada función de auditoría ofrece garantías independientes, la comisión de auditoría, si procede, deberá procurar cerciorarse de que la función de auditoría interna y el auditor externo coordinan sus esfuerzos de auditoría y se evita la duplicación. ■

AUDITORÍA EXTERNA

CAPÍTULO 8



Las comisiones de auditoría ayudan a los Consejos de Administración en el cumplimiento de sus funciones, supervisando de forma independiente a la función de auditoría externa.

Las comisiones de auditoría suelen hacerse cargo de las siguientes tareas:

- ▶ evaluar y supervisar la independencia y la objetividad del auditor externo y la eficacia del proceso de auditoría, teniendo en cuenta los requisitos profesionales y regulatorios;
- ▶ formular recomendaciones al consejo para que las presente a los accionistas con el fin de ser aprobadas en la junta general, en relación con el nombramiento, la reelección y el cese del auditor externo y para aprobar la retribución y las condiciones de contratación del auditor externo; y
- ▶ elaborar e implantar una política sobre la contratación del auditor externo para prestar servicios distintos a la auditoría, teniendo en cuenta las directrices éticas pertinentes relativas a la prestación de servicios distintos a la auditoría por parte de los auditores externos.

Mantener una relación eficaz

El auditor externo y la comisión de auditoría deberán mantener una relación fuerte y sincera, de lo contrario se limitará la eficacia de la comisión en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión. La comisión deberá establecer que el auditor rinda cuentas directamente a ella y, a través de esta, al consejo y, en última instancia, a los accionistas del grupo.

La comisión deberá asegurarse de que sus acciones y comunicaciones con el auditor son coherentes con esta rendición de cuentas y también de comunicar sus expectativas al auditor, garantizando que ambas partes entienden y han acordado dichas expectativas.

Una buena práctica consiste en que el presidente de la comisión se comunique con el socio de auditoría antes de cada reunión de la comisión. Este paso permite al presidente y al socio de auditoría revisar los puntos del orden del día, evitando que haya sorpresas en la reunión. Si se identifican puntos especialmente controvertidos o difíciles, el presidente deberá debatirlos también con la dirección y considerar la necesidad de avisar con antelación a los otros miembros de la comisión.

Las buenas prácticas recomiendan que la comisión se reúna, al menos, dos veces al año con el auditor externo para debatir asuntos relativos a sus competencias y problemas derivados de la auditoría, ya sea en sesiones a puerta cerrada o como parte de reuniones formales. En el anexo 5 de este Manual se abordan más detenidamente las reuniones privadas entre el auditor y la comisión de auditoría.

Selección, nombramiento y cese del auditor

Formular recomendaciones al consejo sobre el nombramiento, la reelección y el cese del auditor es una de las responsabilidades más importantes de la comisión.

La recomendación de la comisión al consejo deberá basarse en la evaluación de las cualificaciones, los conocimientos especializados, la experiencia y los recursos, y la independencia del auditor, y en la eficacia del proceso de auditoría. Como se describe más adelante, la evaluación deberá abarcar todos los aspectos del servicio de auditoría prestado por la firma de auditoría e incluir la obtención de un informe sobre los propios procedimientos internos de control de calidad de la firma de auditoría y, cuando sea relevante, la consideración del informe de transparencia anual de la firma de auditoría.

Los tres criterios principales para la selección del auditor¹



Por lo general, la comisión de auditoría deberá evaluar formalmente al auditor externo al menos cada tres años. Si la evaluación del desempeño del auditor externo es normalmente positiva, la comisión puede sugerir al consejo la reelección del auditor externo, sin que sea necesario un concurso de auditoría formal.

Si la comisión considera que es adecuado convocar un concurso de auditoría formal, deberá supervisar el proceso de selección y, al hacerlo, deberá garantizar que el proceso se lleva a cabo de manera justa e imparcial. En el anexo 17 de este Manual se dan más directrices sobre cómo gestionar un concurso de auditoría.

¹ Basados en el documento de trabajo académico titulado *The Audit Committee Oversight Process of the External Audit: Auditor Selection and Monitoring* (proceso de supervisión del auditor externo por parte de la comisión de auditoría: selección y seguimiento del auditor), Universidad de Maastricht (junio de 2012).

La comisión de auditoría deberá aprobar las condiciones de contratación y recomendar la retribución que se pagará al auditor con respecto a los servicios de auditoría prestados. Al hacerlo, deberá verificar que los honorarios con respecto a la auditoría son apropiados y que se puede realizar una auditoría eficaz con esos honorarios.

Factores a considerar en el nombramiento (o la reelección) del auditor externo:

- comprensión de los riesgos y necesidades del grupo (incluidas cuestiones de gestión estratégica);
- cobertura geográfica;
- valor añadido aparente;
- experiencia del sector y lista de clientes;
- experiencia del personal y número de horas previstas que dedicarán socios/profesionales sénior; y
- honorarios propuestos y relación calidad/precio.

Es importante que al formular esta recomendación la comisión tenga en cuenta también la eficacia del proceso de auditoría.

En el improbable caso de que el consejo no acepte la recomendación de la comisión con respecto al nombramiento/reelección del auditor, una buena práctica consiste en incluir en el informe anual, y en cualquier documento donde se recomiende el nombramiento o reelección del auditor, una declaración de la comisión donde se explique su recomendación y las razones por las que el consejo ha adoptado una postura diferente.

Los reglamentos y legislaciones de cada país pueden incluir recomendaciones o requisitos (como las normas de rotación del auditor) que afectan a la selección del auditor externo por parte de la comisión.

Si el auditor renuncia, la comisión deberá investigar los problemas que derivaron en tal renuncia y considerar si es necesaria alguna acción.

Evaluación de la eficacia de la auditoría

En el entorno actual, muchas comisiones de auditoría se están planteando cómo deben cumplir con sus responsabilidades en relación con la eficacia y la eficiencia de la organización de la auditoría externa. Los reguladores están fomentando la convocatoria de concursos de auditoría, pero esta opción no es, en modo alguno, la única disponible: la comisión puede evaluar el desempeño de los auditores externos independientes y exigirles responsabilidades por el desempeño de sus obligaciones profesionales.

Una alternativa válida a la convocatoria de un concurso de auditoría (al menos en el actual entorno regulador) es revisar el proceso de auditoría, la eficacia y el desempeño del equipo de auditoría, y el producto, la calidad y la rentabilidad de la auditoría. Dicha revisión contribuye a optimizar el desempeño de los auditores y fomenta una buena comunicación entre el auditor y la comisión.

En esta revisión deberá evaluarse la relación entre el auditor y la dirección ejecutiva y deberá garantizarse un equilibrio adecuado. La relación no deberá ser tan estrecha que ponga en peligro la independencia y la objetividad del auditor pero, a la vez, deberá permitir que la dirección y los auditores puedan trabajar juntos en un entorno de cuestionamiento constructivo.

Al evaluar la idoneidad del auditor externo, la comisión deberá tener en cuenta la competencia del auditor, la calidad y la eficacia de la auditoría, y si los honorarios de auditoría son adecuados en relación con el tamaño, la complejidad y el perfil de riesgo y de control del grupo. La comisión podría considerar lo siguiente:

- ▶ las garantías de que el auditor externo ha cumplido el plan de auditoría acordado; entender las razones de los cambios, incluidos los cambios en los riesgos de auditoría aparentes y el trabajo realizado por el auditor para abordar esos riesgos;
- ▶ la solidez y la capacidad de percepción del auditor a la hora de gestionar los principales juicios de valor identificados en la auditoría, responder a las preguntas de la comisión y comentar, si procede, los sistemas de control interno;
- ▶ la obtención de comentarios y valoraciones (feedback) sobre la realización de la auditoría por parte de las principales partes interesadas, como el director financiero y el máximo responsable de la auditoría interna;
- ▶ las opiniones de los accionistas;
- ▶ la puntualidad y la calidad de las comunicaciones entre el auditor externo y la comisión, que incluyen, cuando proceda, memorandos de aspectos destacados, informes sobre debilidades de controles, conducta durante las reuniones de la comisión y comunicaciones específicas entre reuniones;
- ▶ el “valor añadido” por el proceso de auditoría; y
- ▶ el grado en el que el auditor externo ha sido capaz de implicarse con la comisión en cuestiones estratégicas y de negocio generales.

“Un buen auditor es constructivo, pero a su vez crítico. Una explicación razonada, pero concisa, de los juicios de valor añade un valor real a la auditoría”

Presidente comisión de auditoría

Marco de calidad de la auditoría

El marco descrito a continuación ofrece un resumen de los factores clave en la calidad de la auditoría y constituye una herramienta útil para ayudar a las comisiones de auditoría, tanto en la evaluación de las propuestas de auditoría como en las evaluaciones anuales de la eficacia de las auditorías externas.

Factor	Indicador
<p>La cultura de la firma de auditoría</p>	<p>La cultura de una firma de auditoría contribuirá probablemente de forma positiva a la calidad de la auditoría en los casos en los que la dirección de la firma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea un entorno donde se valora, se recompensa y se invierte en lograr la máxima calidad. • Hace hincapié en la importancia de “hacer lo correcto” en aras del interés público y el efecto de hacerlo en la reputación tanto de la firma como de cada auditor. • Se asegura de que los socios y demás profesionales cuenten con tiempo y recursos suficientes para tratar cuestiones difíciles cuando surgen. • Se cerciora de que las consideraciones de tipo financiero no impulsan acciones y decisiones que tienen un efecto negativo sobre la calidad de la auditoría. • Promueve las consultas con respecto a cuestiones difíciles y apoya a los socios en la aplicación de su criterio personal. • Garantiza que existen sistemas sólidos para la aceptación y la reevaluación de los clientes. • Fomenta sistemas de valoración y retribución para socios y demás profesionales que promueven las características personales esenciales para una auditoría de calidad. • Se asegura de que la calidad de la auditoría es supervisada dentro de las firmas en todas las redes internacionales y que se toman medidas.
<p>Las habilidades y las cualidades personales de los socios de auditoría y demás profesionales</p>	<p>Las habilidades y cualidades personales de los socios de auditoría y demás profesionales contribuirán probablemente de forma positiva a la calidad de la auditoría en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los socios y demás profesionales entienden los negocios de sus clientes y se ciñen a los principios que subyacen a las normas de ética y auditoría. • Los socios y demás profesionales muestran escepticismo profesional en su trabajo y gestionan con determinación las cuestiones identificadas durante la auditoría. • Los profesionales que realizan trabajo de auditoría “in situ” tienen la experiencia suficiente y son debidamente supervisados por los socios y gerentes. • Los socios y gerentes actúan como mentores de los profesionales con menos experiencia e imparten formación práctica adecuada. • Se imparte formación suficiente al personal de auditoría en cuestiones de auditoría, contabilidad y temas especializados del sector.
<p>La eficacia del proceso de auditoría</p>	<p>Un proceso de auditoría contribuirá probablemente de forma positiva a la calidad de la auditoría en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La metodología y las herramientas de auditoría están bien estructuradas y: <ul style="list-style-type: none"> – Animan a los socios y gerentes a participar activamente en la planificación de la auditoría. – Ofrecen un marco y procedimientos para obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada de forma eficaz y eficiente. – Exigen la documentación de auditoría adecuada. – Establecen el cumplimiento de las normas de auditoría sin impedir que se apliquen juicios de valor. – Garantizan que se lleva a cabo una revisión eficaz del trabajo de auditoría. – Los procedimientos de control de calidad de la auditoría son eficaces, se entienden y se aplican. • Se proporciona asistencia técnica de gran calidad cuando el equipo de auditoría la necesita o se encuentra con una situación con la que no está familiarizado. • Los objetivos de las normas de ética se logran y ofrecen confianza en la integridad, la objetividad y la independencia del auditor. • La recopilación de evidencia de auditoría suficiente no se ve limitada por presiones de tipo financiero.

Factor	Indicador
La fiabilidad y utilidad de los informes de auditoría	<p>Los informes de auditoría contribuirán de forma positiva a la calidad de la auditoría en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los informes están redactados de tal forma que transmiten la opinión del auditor de forma clara e inequívoca sobre las cuentas anuales y abordan las necesidades de los usuarios de las cuentas anuales en el contexto de las leyes y reglamentos aplicables. • Los auditores llegan a una conclusión apropiada sobre la imagen fiel de las cuentas anuales. • Las comunicaciones con la comisión incluyen debates sobre: <ul style="list-style-type: none"> – El alcance de la auditoría. – Las amenazas a la objetividad del auditor. – Los riesgos clave identificados y los juicios de valor aplicados para llegar a la opinión de auditoría. – Los aspectos cualitativos de la presentación de la información y de la contabilidad del grupo, así como posibles formas de mejorar la información financiera.
Factores ajenos al control de los auditores	<p>Los factores ajenos al control de los auditores que contribuirán probablemente de forma positiva a la calidad de la auditoría son, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un enfoque hacia el gobierno corporativo dentro del grupo que dé importancia a los informes financieros y corporativos y al proceso de auditoría. • Comisiones de auditoría que sean activas, profesionales y que aborden con firmeza los problemas identificados durante la auditoría. • Plazos de presentación de la información que permitan llevar a cabo una auditoría sin depender excesivamente del trabajo realizado antes del cierre del ejercicio. • Mecanismos adecuados acordados para la limitación de la responsabilidad. • Un entorno de regulación de la auditoría que se centre en los factores que determinan la calidad de la auditoría.

En el anexo 18 de este Manual, se ofrece un marco para que la comisión de auditoría realice una evaluación formal de la eficacia y la eficiencia del auditor externo. Dicha revisión ofrece a la comisión un enfoque disciplinado para hacer un seguimiento del desempeño del auditor.

“Un grado elevado de fiabilidad, basado en el desempeño en relación con expectativas claramente definidas, comunicaciones frecuentes y cercanas, así como ofrecer la máxima calidad en la auditoría, son esenciales para la función del auditor de apoyar a la comisión.”

Presidente comisión de auditoría

Salvaguarda de la independencia del auditor

El auditor externo debe mantener la independencia y la objetividad en todo momento. La comisión deberá, como mínimo una vez al año, analizar la independencia del auditor externo y aplicar procedimientos para contribuir a garantizar la independencia y la objetividad del auditor, teniendo en cuenta los requisitos profesionales y reglamentarios. A su vez, la firma de auditoría deberá contar con políticas y procedimientos, supervisados debidamente, para establecer que la firma y los profesionales son independientes de la organización.

En la consideración de asuntos que pueden afectar a la independencia del auditor, tanto él como la comisión deben plantearse si existen potenciales conflictos para su análisis como:

- ▶ el auditor posee un interés financiero, directa o indirectamente, en el grupo;
- ▶ relaciones personales y profesionales del auditor, sus familiares directos, sus familiares cercanos, la firma de auditoría y/o sus socios con el grupo;
- ▶ la naturaleza de la relación entre el socio de auditoría y el CEO y/o CFO;
- ▶ la dependencia económica del auditor a través de su relación con el grupo;
- ▶ la naturaleza y el alcance de los servicios prestados por el auditor además del encargo de auditoría.

Cada año la comisión de auditoría deberá obtener de la firma de auditoría una confirmación de su independencia por escrito y un resumen de todos los servicios distintos a la auditoría que presta el auditor externo. La comisión deberá analizar una vez al año con el auditor externo las amenazas a la independencia, así como las salvaguardas que se han adoptado. Asimismo, la comisión deberá entender los planes de la firma de auditoría en lo que respecta a la rotación del socio de auditoría de su encargo.

Contratación de antiguos empleados del auditor externo

La comisión deberá acordar una política para la contratación de antiguos empleados del auditor externo, teniendo en cuenta las directrices éticas relevantes que rigen la profesión y la legislación de cada país.

La comisión deberá supervisar la aplicación de la política, incluido el número de antiguos empleados del auditor externo que ocupan en ese momento categorías sénior en el grupo, y considerar si, en vista de su contratación, se ha mermado, o parece que se haya mermado, la independencia del auditor.

Es preciso prestar atención especial a los miembros del equipo de auditoría que se trasladan directamente al grupo y a los antiguos empleados que ocupan puestos de supervisión financiera dentro del grupo. En ambos casos la comisión deberá plantearse periodos transitorios (cooling off) necesarios o exigidos por ley.

En el anexo 19 de este Manual puede consultarse un ejemplo de política de contratación de antiguos empleados del auditor externo.

Aprobación de servicios distintos a la auditoría

Para contribuir a garantizar que los servicios distintos a la auditoría prestados por el auditor en una EIP no amenazan, o parezcan amenazar, la independencia o la objetividad del auditor, la comisión deberá elaborar una política sobre la prestación y la aprobación de todos los servicios distintos a la auditoría. Al determinar la política, la comisión deberá considerar las habilidades y la experiencia de la firma de auditoría, las posibles amenazas a la independencia y la objetividad del auditor, y todos los controles implantados por el grupo y por el auditor para mitigar tales amenazas. La política deberá indicar los servicios prohibidos y los servicios que se permiten después de ser evaluados y aprobados.

En principio, la comisión deberá evitar que se produzca alguna de las siguientes situaciones:

- La firma de auditoría o un miembro del equipo de auditoría tiene un interés financiero que podría hacer que sea reacio a tomar medidas que perjudiquen los intereses de la firma de auditoría o de un miembro del equipo del encargo de auditoría (amenaza de intereses propios);
- Los resultados de los servicios distintos a la auditoría prestados por la firma de auditoría tienen un impacto en las cuentas de la empresa y, por tanto, la objetividad del auditor podría verse amenazada porque tendría que revisar y emitir juicio de valor sobre trabajos realizados previamente por la propia firma de auditoría (amenaza de autorrevisión);
- El auditor realiza trabajo que implica aplicar juicios de valor y tomar decisiones que son responsabilidad de la dirección (amenaza de dirección);
- La firma de auditoría realiza trabajo que implica actuar como defensor de la empresa y apoyar una postura adoptada por la dirección en un contexto adverso en relación a un asunto significativo (amenaza de abogacía);
- El auditor está predispuesto, por ejemplo, por una relación familiar o personal cercana o por una relación prolongada en el tiempo con la empresa, a aceptar o a no cuestionar lo suficiente el punto de vista o las informaciones aportadas por la empresa (amenaza de familiaridad);
- La objetividad del auditor podría verse influida por el temor o por amenazas (amenaza de intimidación).



En el anexo 20 de este Manual se recogen en detalle los servicios distintos a la auditoría que se consideraran prohibidos de acuerdo con la legislación vigente en las auditorías de EIPs.

Además de las normas de independencia españolas, deberán cumplirse las normas de independencia del IFAC y, posiblemente, otras normas de independencia (SEC, normativa francesa, etc.) en el caso de que el Grupo opere en diferentes jurisdicciones con legislaciones propias.

Comprensión del ciclo de auditoría

Una vez nombrado el auditor externo, la comisión deberá revisar y acordar la carta de encargo de auditoría, asegurándose de que refleja las circunstancias actuales de la organización.

Consideraciones en cuanto a plazos

Deberá concederse tiempo suficiente para permitir que la comisión complete su revisión y entable un diálogo adecuado con el auditor. Por tanto, deberá acordarse de antemano un calendario apropiado entre el consejo, la dirección y el auditor.

Cabe esperar que se establezca una relación con el auditor que permita que este llame la atención de la comisión de inmediato cuando existan preocupaciones significativas.

Revisión del plan de auditoría

La comisión necesita comprender el alcance de la auditoría y cómo se va a ejecutar el proceso. Un modo eficaz de lograrlo es convocar una reunión con el auditor antes de que este finalice el plan de auditoría. Es posible que en el debate se descubran áreas donde la comisión da por hecho que se va a trabajar en ellas pero no es así, y otras áreas donde se dirige el esfuerzo de la auditoría pero de las que podría no ser consciente la comisión. El debate también deberá centrarse en lo que el auditor considera los saldos y transacciones que plantean mayores riesgos.

La comisión deberá determinar si el plan de auditoría es adecuado. Deberá analizar detenidamente la idoneidad de los riesgos empresariales identificados por el auditor externo y si, dados los propios conocimientos de la comisión con respecto a la organización, deberán tenerse en cuenta también otros riesgos.

Este enfoque se aplica tanto a nivel estratégico –los riesgos que son fundamentales para lograr la estrategia de la entidad– como a nivel operativo más detallado: los riesgos que afectan a las operaciones diarias, el reconocimiento de ingresos y costes, la custodia y el valor de los activos, y la integridad del reconocimiento de los pasivos.

En términos generales, la comisión deberá entender:

- ▶ las áreas en las que el auditor externo realiza pruebas sustantivas detalladas y las áreas donde tiene la intención de depender de controles internos;
- ▶ si las divisiones o entidades dependientes reciben una cobertura adecuada, especialmente las remotas desde el punto de vista geográfico o cultural; y
- ▶ si participan otras firmas en la auditoría de ubicaciones geográficas específicas o entidades del grupo que podrían afectar al perfil de riesgo general del grupo.

La comisión deberá procurar comprender también si, y en qué medida, el auditor externo se basa en el trabajo de los auditores internos para respaldar su trabajo de auditoría y si revisará el trabajo del auditor interno.

En la reunión de planificación previa a la auditoría, la comisión podrá determinar que el auditor externo debe realizar trabajos adicionales para satisfacer las necesidades del grupo, como más comprobaciones del control interno o aspectos del trabajo de la auditoría interna. En tales circunstancias, la comisión deberá considerar el efecto que esto podría tener sobre la eficacia de los mecanismos generales de control interno del grupo.

Revisión de las manifestaciones de la dirección o del consejo

La comisión de auditoría deberá revisar todas las manifestaciones escritas por la dirección o por el consejo.

Las cartas de manifestaciones abarcan temas como los siguientes:

- confirmación de que se han facilitado todos los registros contables, se han registrado y desglosado debidamente todas las transacciones en las cuentas anuales y se ha proporcionado toda la información relacionada;
- planes o intenciones de la dirección que podrían afectar al importe en libros de los activos y pasivos;
- conocimiento de hechos que se han producido después de la fecha del balance y que exigirían ajustes en los estados financieros;
- presentación y publicación de la valoración del valor razonable de activos, pasivos y componentes de patrimonio neto que son materiales;
- conocimiento de fraude, o presunto fraude, que afecta al grupo;
- confirmación de que los efectos de errores no corregidos en las cuentas anuales no son materiales; y
- confirmación de que la información facilitada en relación con las partes vinculadas es íntegra.

La comisión deberá considerar en especial los asuntos relativos a cuestiones inusuales o no rutinarias. Deberá considerar si la información facilitada es íntegra y adecuada en función de sus propios conocimientos.

Revisión de los resultados de la auditoría

La comisión deberá revisar las conclusiones del auditor externo, incluidos los cambios en el enfoque de auditoría o cualquier modificación del informe de auditoría exigida por ley. En particular, deberá revisar los principales juicios contables y de auditoría y debatir con el auditor externo tanto los problemas más importantes que surgieron durante la auditoría y que han sido resueltos posteriormente como los problemas que han quedado sin resolver, y deberá solicitar explicaciones de por qué determinados errores siguen sin corregirse.

Considerar los problemas que se han resuelto posteriormente y los errores no corregidos que no son materiales en el contexto de las cuentas anuales puede ofrecer percepciones sobre la idoneidad del sistema de control interno, o indicar el enfoque de la dirección con respecto a la preparación y presentación de las cuentas anuales.

La comisión de auditoría deberá entablar un diálogo sincero y abierto en torno a la calidad de los informes corporativos, que incluirá temas como los siguientes:

- la idoneidad de las políticas contables con respecto a las circunstancias particulares del grupo;
- los plazos de las transacciones y el periodo en el que son registradas;
- la idoneidad de las estimaciones y juicios contables;
- el posible impacto de las incertidumbres, incluidos riesgos significativos y riesgos a los que se está expuesto, como litigios pendientes;
- incertidumbres significativas que podrían arrojar dudas sobre la capacidad de la empresa de aplicar el principio contable de empresa en funcionamiento;
- la medida en que los estados financieros se ven afectados por transacciones inusuales;
- incoherencias entre las cuentas anuales y otra información del documento que contiene las cuentas anuales, por ejemplo, la información de tipo descriptivo o explicativa;
- el balance general y la claridad de los estados financieros; y
- el diseño y la operativa de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno del grupo.

Comunicación

El auditor externo y la comisión deberán mantener una relación fuerte y sincera, de lo contrario, se limitará la eficacia de la comisión en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión. La comisión deberá establecer que el auditor le informe directamente y, a través de esta, al órgano de gobierno. La comisión deberá asegurarse de que sus acciones y comunicaciones con el auditor son coherentes con los informes que le ha presentado el auditor. También deberá asegurarse de comunicar sus expectativas al auditor y garantizar que ambas partes entienden y han acordado dichas expectativas.

Una buena práctica consiste en que el auditor externo asista a todas las reuniones de la comisión en las que se debaten las cuentas anuales auditadas, y que asista a las reuniones del órgano de gobierno y a otras reuniones cuando resulte adecuado.

El presidente de la comisión deberá comunicarse con el socio de auditoría antes de cada reunión. De este modo el presidente de la comisión y el socio de auditoría pueden revisar puntos del orden del día y se evitará que haya sorpresas en la reunión de la comisión. Por supuesto, si se identifican puntos especialmente controvertidos o difíciles, el presidente deberá debatirlos también con la dirección y considerar la necesidad de avisar con antelación a los otros miembros de la comisión.

Deberá concederse tiempo suficiente para permitir que la comisión de auditoría complete su revisión y entable un diálogo adecuado con el auditor externo, incluidos uno o más debates en sesión a puerta cerrada. El órgano de gobierno, la dirección y el auditor deberán acordar un calendario adecuado.

Los problemas más importantes no deberán plantearse por primera vez en la reunión en la que la comisión de auditoría tiene la intención de recomendar la aprobación de los estados financieros. Si bien este hecho parece ser de sentido común, no siempre ocurre en la práctica y puede ejercer una presión significativa sobre la comisión. Para que la reunión final de la comisión se desarrolle de forma eficaz, los hallazgos de la auditoría deberán ser revisados de manera constante y oportuna, por ejemplo, después de cada trabajo de auditoría interina. De este modo se pueden identificar los problemas cuanto antes y se evitan sorpresas.

El presidente de la comisión deberá hablar con el auditor externo antes de cada reunión para que el presidente pueda dirigir la atención de los miembros de la comisión hacia cuestiones de especial importancia incluidas en el orden del día. Cabe esperar que se establezca una relación con el auditor que permita que este llame la atención de la comisión de inmediato cuando existan preocupaciones significativas.

El auditor externo está obligado a llamar la atención de los responsables del gobierno de la entidad –normalmente la comisión de auditoría– en relación con errores no corregidos en las cuentas anuales, distintos a los que son “claramente inmatrimoniales”.

Comunicaciones de los auditores externos

En la Norma Internacional de Auditoría 260 *Comunicación con los responsables del gobierno de la entidad* (ISA 260), y en las Normas españolas, se establecen las comunicaciones de los auditores con los responsables del gobierno del grupo en lo que respecta al proceso de información financiera: en el caso de grupos cotizados normalmente suele tratarse de la comisión de auditoría. Los asuntos que se deben comunicar son:

Las responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales: El auditor deberá comunicar a los responsables del gobierno del grupo las responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales, incluido lo siguiente:

- El auditor es responsable de formarse y expresar una opinión sobre las cuentas anuales que han sido preparadas por la dirección bajo la supervisión de los responsables del gobierno del grupo;
- La auditoría de las cuentas anuales no exime a la dirección ni a los responsables del gobierno del grupo de sus responsabilidades; y
- El alcance y el calendario previstos de la auditoría.

Hallazgos significativos de la auditoría: El auditor comunicará a los responsables del gobierno del grupo:

- Las opiniones del auditor sobre aspectos cualitativos significativos de las prácticas contables del grupo, incluidas políticas contables, estimaciones contables e información desglosada en la memoria de cuentas anuales. Si procede, el auditor explicará a los responsables del gobierno del grupo por qué considera que una práctica contable significativa, que es aceptable en virtud del marco de preparación y presentación de la información financiera aplicable, no es la más adecuada para las circunstancias particulares del grupo;
- Dificultades significativas, si las hubiese, encontradas durante la auditoría;
- A menos que los responsables del gobierno del grupo participen en la gestión de la entidad:
 - asuntos significativos, si los hubiese, que han surgido de la auditoría que fueron debatidos, o señalados en la correspondencia con la dirección; y
 - manifestaciones escritas que solicita el auditor; y
- Otros asuntos, si los hubiese, derivados de la auditoría que, según el criterio profesional del auditor, son significativos para la supervisión del proceso de preparación y presentación de información financiera.

Independencia del auditor: En el caso de sociedades cotizadas, el auditor comunicará lo siguiente a los responsables del gobierno del grupo:

- Una declaración donde se indique que el equipo del encargo y otros profesionales de la firma según corresponda y, si procede, las firmas de la red han cumplido los requisitos de ética relevantes con respecto a la independencia; y
- (i) Todas las relaciones y otros asuntos entre la firma, las firmas de la red y el grupo que, según el criterio profesional del auditor, pudiera considerarse razonablemente que influyen en la independencia. Aquí se incluirán los honorarios totales cobrados durante el periodo que abarcan las cuentas anuales por los servicios de auditoría y distintos a la auditoría prestados por la firma y las firmas de la red a la sociedad dominante y a las sociedades dependientes controladas por la sociedad dominante. Estos honorarios deberán asignarse a categorías apropiadas para ayudar a los responsables del gobierno del grupo a valorar el efecto de los servicios sobre la independencia del auditor; y
- (ii) Las salvaguardas relacionadas que han sido aplicadas para eliminar las amenazas a la independencia o reducirlas a un nivel aceptable.

Carta de recomendaciones para la dirección

Las Normas Internacionales y Españolas de Auditoría exigen que los auditores comuniquen debidamente a los responsables del gobierno de la entidad (la comisión de auditoría) y a la dirección las deficiencias en el control interno que hayan identificado durante la auditoría y que, según el criterio profesional del auditor, son lo suficientemente importantes para ser objeto de atención.

Asimismo reconocen que los auditores externos solo consideran los sistemas de gestión de riesgos y de control interno en la medida necesaria para formarse una opinión de las cuentas anuales. Sin embargo, en los casos en los que el auditor externo identifique deficiencias en el control interno durante su auditoría y considere que tales deficiencias son significativas, las normas exigen que el auditor comunique por escrito sus hallazgos a la comisión de auditoría de manera oportuna.

En este contexto, una deficiencia significativa en el control interno es una deficiencia o una combinación de deficiencias en el control interno que, según el criterio del auditor, son lo suficientemente importantes para ser objeto de atención por parte de la comisión.

Una deficiencia en el control interno existe cuando:

- un control se ha diseñado, se ha implantado o funciona de tal modo que es incapaz de evitar, detectar y corregir errores en las cuentas anuales de manera oportuna; o
- falta un control necesario para evitar, detectar y corregir errores en los estados financieros de manera oportuna.

En los casos en los que el auditor externo identifica deficiencias significativas en el control interno, la comisión esperará recibir una descripción de las deficiencias y una explicación de su posible impacto, incluida información suficiente para permitirle (y a la dirección) comprender el contexto del informe, por ejemplo:

- ▶ la finalidad de la auditoría consiste en que el auditor externo exprese una opinión sobre las cuentas anuales;
- ▶ la auditoría incluyó la consideración del control interno relevante para la preparación y presentación de las cuentas anuales con vistas a diseñar procedimientos de auditoría adecuados a las circunstancias, pero no a efectos de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno; y
- ▶ los asuntos que se comunican se limitan a las deficiencias que el auditor ha identificado durante la auditoría y que ha considerado que son lo suficientemente importantes para ser comunicadas a la comisión de auditoría.

La comisión también debería esperar que el auditor externo comunique de manera oportuna lo siguiente a la dirección en el nivel de responsabilidad apropiado:

- deficiencias significativas en el control interno que el auditor ha comunicado (o tiene previsto comunicar) a la comisión (a menos que resulte inapropiado comunicarlas directamente a la dirección dadas las circunstancias); y
- todas las demás deficiencias en el control interno identificadas durante la auditoría que no han sido comunicadas por otras partes a la dirección y que, según el criterio profesional del auditor, son lo suficientemente importantes para ser objeto de atención por parte de la dirección.

La dirección deberá responder por escrito a las recomendaciones formuladas o a los problemas planteados por el auditor externo y, como parte del proceso de supervisión constante, la comisión deberá supervisar la respuesta de la dirección a los hallazgos y recomendaciones de los auditores para velar por que se tomen las medidas adecuadas de manera oportuna.

En la carta a la dirección también debe indicarse lo siguiente:

- ▶ si el auditor externo ha revisado el trabajo de los auditores internos; y
- ▶ si, o en qué medida, el auditor externo se basa en el trabajo de los auditores internos para respaldar el trabajo de la auditoría externa.

La carta, con las respuestas de la dirección, deberá ser facilitada a la comisión (el borrador si es necesario) con antelación a la fecha de emisión del informe anual. Si se entrega un borrador, deberá enviarse la versión final a la comisión tan pronto como sea posible a partir de entonces y, preferiblemente, antes de que transcurran dos meses desde la emisión de la opinión sobre las cuentas anuales.

En el anexo 21 de este Manual se incluye un ejemplo de carta de recomendaciones para la dirección.

Relación con el auditor interno

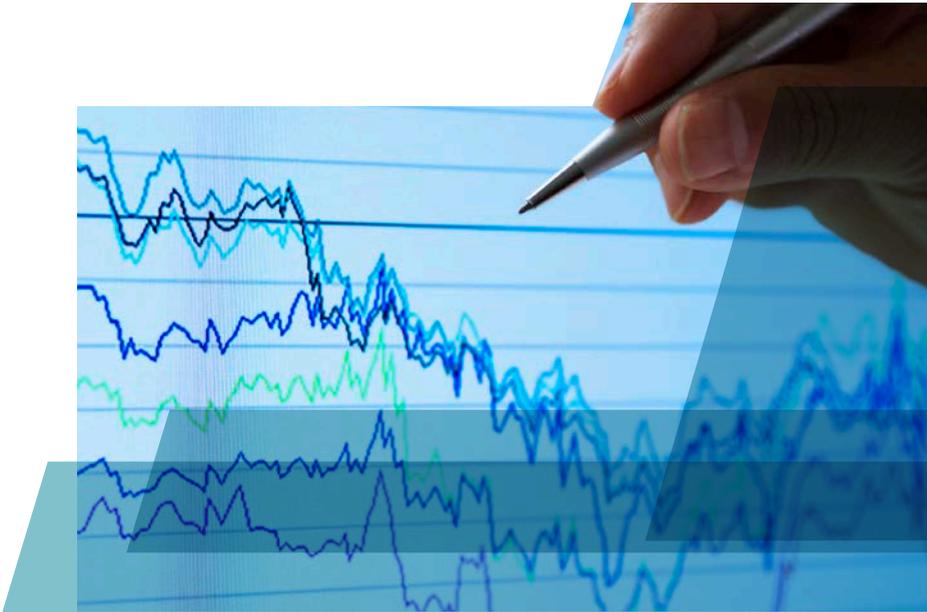
La comisión deberá garantizar que la auditoría interna y la auditoría externa se complementan y que, si procede, coordinen sus esfuerzos de auditoría para evitar la duplicación.

Los auditores externos deberán recibir acceso a los planes y papeles de trabajo de la auditoría interna de modo que sus programas de trabajo puedan ser ajustados en consecuencia y para determinar en qué medida se pueden basar en el trabajo realizado por auditoría interna.

Deberán facilitarse a los auditores externos copias de los informes de auditoría interna, quien a su vez, deberá recibir copias de los planes de los auditores externos y de las cartas a la dirección, así como de otros informes relevantes. ▀

COMUNICACIÓN CON LOS ACCIONISTAS

CAPÍTULO 9



Existen dos canales principales de comunicación entre la comisión de auditoría y los accionistas: el informe anual y la junta general anual.

Junta general anual

Suele ser bastante inusual, y algunos dirían que inapropiado, que el presidente de la comisión tenga contacto presencial con los inversores. Normalmente se considera que cuando se trata de asuntos de gobierno corporativo, la responsabilidad recae en el presidente del consejo y, cuando se trata de cuestiones relacionadas con el rendimiento de la empresa, corresponde al CEO dicha responsabilidad. Sin embargo, la mayoría de observadores estarían de acuerdo en que el presidente de la comisión debería estar dispuesto a reunirse con los inversores si así se le solicita; y todo diálogo debería limitarse a cuestiones sobre gobierno corporativo y sobre la manera en la que se preparan los estados financieros, y no deberían tratarse cuestiones de tipo comercial, que es mejor dejar a los consejeros ejecutivos.

La experiencia indica que, en las juntas generales anuales, el presidente del consejo puede transmitir preguntas al director financiero o al CEO o, si se trata de retribución, al presidente de la comisión de retribuciones; prácticamente no hay casos en los que se transmitan preguntas al presidente de la comisión de auditoría.

Informes anuales

El CBG (para más información véase anexo 1 de este Manual) recomienda informar en el informe anual de la composición y el funcionamiento de la comisión de auditoría. Sin embargo, desde la crisis financiera se ha debatido notablemente a escala internacional la necesidad de una mayor transparencia sobre la relación entre el auditor y la comisión y, concretamente, sobre los juicios aplicados durante la preparación y auditoría de los estados financieros.

En este contexto, en el que el consejo informa sobre cómo ha cumplido con sus obligaciones a la comisión de auditoría, también puede considerarse la divulgación de los siguientes datos, entre otros:

- ▶ los nombres y cualificaciones de los miembros del comisión de auditoría (es decir, por qué estas personas son las adecuadas para la comisión);
- ▶ el número de reuniones de la comisión;
- ▶ un resumen de las competencias de la comisión y de cómo las aborda durante el ejercicio;
- ▶ las razones de la ausencia de una función de auditoría interna, si tal función no existiera;
- ▶ los problemas significativos puestos de manifiesto por la comisión en relación con los estados financieros y cómo fueron abordados, teniendo en cuenta los asuntos comunicados por la dirección y por los auditores;
- ▶ la confirmación de que se ha llevado a cabo una evaluación seria de los riesgos relativos a la continuidad de la empresa en funcionamiento, junto con información sobre los riesgos materiales para dicha continuidad que han sido considerados por el consejo/comisión de auditoría y, si procede, cómo han sido abordados;

- ▶ el enfoque adoptado para el nombramiento o reelección del auditor externo, que incluye:
 - ▷ una evaluación de la eficacia del proceso de auditoría externa (y el proceso de la función de auditoría interna cuando corresponda);
 - ▷ las medidas adoptadas al decidir si se recomienda, o no, la convocatoria de un concurso de auditoría; cuándo tuvo lugar la última licitación, y el mandato de la firma de auditoría en funciones;
 - ▷ sí, y cuándo, la organización tiene previsto convocar un concurso para la auditoría externa de la sociedad en un futuro próximo;
- ▶ si el consejo no acepta la recomendación de la comisión de auditoría con respecto al nombramiento o la reelección del auditor, una explicación de la recomendación de la comisión y las razones por las que el consejo ha adoptado una postura distinta; y
- ▶ si el auditor externo presta servicios distintos a la auditoría, así como los procedimientos con los que se salvaguarda la objetividad y la independencia del mismo.

En el anexo 22 de este Manual se muestran ejemplos de informes de comisiones de auditoría.

El grupo de trabajo sobre mejoras en la información divulgada, correspondiente al foro Global Auditor Investor Dialogue, publicó directrices completas con el fin de ayudar a los consejos y a las comisiones de auditoría a preparar sus informes; y también para ayudar a los inversores y a los accionistas, a los que se exige cada vez más que intervengan en cuestiones relativas a la auditoría y a la presentación de informes corporativos. El documento titulado *Audit Committee Reports: Global Disclosure Guidelines* se reproduce a continuación. Adicionalmente, en el anexo 23 de este Manual se reproduce la lista de verificación de la información divulgada en el informe de la comisión de auditoría. ■

Directrices globales para mejorar la información divulgada

Directriz 1 – Sustancia antes que forma

La comisión de auditoría deberá ofrecer un informe que no sea estereotipado, es decir, que describa de forma útil e interesante sus actividades, haciendo hincapié en las cuestiones clave de la auditoría y en cómo se están gestionando. Por ejemplo, se puede facilitar información específica sobre:

- áreas clave de juicios de valor y estimaciones que se emplean para la preparación de los estados financieros;
- el uso de expertos para que traten cuestiones específicas;
- todo incidente donde ha habido un desacuerdo con la dirección y/o los auditores; y
- todo fraude que se ha comunicado al comité contribuirá a lograr el objetivo.

Se recomienda a todos los miembros de la comisión, y especialmente al presidente, que participen activamente en la redacción del informe.

Directriz 2 – Estatuto de la comisión de auditoría

El consejo y la comisión deberán revisar anualmente a fondo y con detenimiento el estatuto de la comisión, que deberá publicarse en el sitio web de la empresa y, si procede, deberá incluirse en la declaración de poder, y verificar que contiene las atribuciones para permitir que la comisión cumpla sus responsabilidades.

El consejo y la comisión deberán informar de que se ha revisado el estatuto y resumir los cambios efectuados para permitir que la comisión cumpla sus responsabilidades. La comisión deberá confirmar que ha cumplido sus responsabilidades según lo dispuesto en este estatuto y que este le permite obtener asesoramiento externo e independiente, comunicando si ha obtenido o no dicho asesoramiento.

Directriz 3 – Composición de la comisión de auditoría

El consejo deberá comunicar que ha revisado la composición de la comisión durante el ejercicio y que está convencido de que cuenta con los conocimientos especializados y los recursos para cumplir con eficacia sus responsabilidades, incluidas las relativas a riesgos y controles.

Asimismo, el consejo deberá ofrecer una explicación informativa y convincente para respaldar su opinión de que la comisión dispone no solo de experiencia en auditoría y finanzas reciente y relevante, sino también los conocimientos especializados comerciales, financieros y de auditoría para ayudarle a evaluar con eficacia las cuestiones complejas en materia de contabilidad, auditoría y riesgos que debe abordar. Todo cambio en la composición de la comisión deberá ser divulgado y explicado.

Directriz 4 – Flujo de información a la comisión de auditoría

La comisión deberá identificar la información que necesita para permitirle cumplir con sus responsabilidades, que deberá ser revisada y analizada con una mentalidad de independencia, de modo que tenga la seguridad de que la información que recibe es íntegra. Esta deberá facilitarse de manera oportuna y en un formato que sea íntegro, comprensible y fiable.

La comisión deberá confirmar a los accionistas y a los inversores que ha recibido información suficiente, fiable y oportuna de la dirección y de los auditores externos que le permite cumplir sus responsabilidades.

Directriz 5 – Riesgo y controles internos

El consejo, la comisión de auditoría u otra comisión relevante deberán comunicar las medidas que ha adoptado para verificar que el marco y los procesos de riesgo y control funcionan, y han funcionado, debidamente. Deberá divulgar un resumen del proceso que ha aplicado (directamente o a través de las comisiones pertinentes) al revisar el funcionamiento del sistema de control interno, y confirmar que se han tomado o se van a tomar las medidas necesarias para subsanar los fallos o debilidades significativos identificados en dicha revisión. El alcance deberá abarcar el modelo de negocio, los riesgos financieros, operacionales y de conducta, y los incentivos que afectan al logro y a la evaluación de los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) adecuados.

Directrices globales para mejorar la información divulgada

Directriz 6 – Valoración de activos y pasivos

La comisión de auditoría deberá confirmar que las hipótesis significativas utilizadas para determinar los valores razonables han sido divulgadas, examinadas concienzudamente y, cuando resultó adecuado, cuestionadas por la comisión, y que han verificado que los auditores han demostrado un grado adecuado de escepticismo en el cumplimiento de sus responsabilidades. Además, deberá confirmar que ha verificado que los mercados y/o modelos a los que se refieren las valoraciones tienen perfiles de liquidez y transacciones que son adecuados y lo suficientemente sólidos para permitir que se determinen valoraciones fiables y relevantes. Asimismo, debe confirmar que ha verificado que se han divulgado debidamente los juicios críticos y las principales estimaciones.

Directriz 7 – Correcciones valorativas y provisiones por deterioro del valor

La comisión deberá facilitar un análisis breve e informativo de los factores y consideraciones que se han tenido en cuenta en el cumplimiento de sus responsabilidades para justificar las correcciones valorativas y las provisiones por deterioro del valor.

Además, deberá confirmar que está convencida de que los auditores han cumplido sus responsabilidades de verificación con diligencia y escepticismo profesional.

La comisión y, en última instancia, el consejo deberán sopesar cuidadosamente otros factores que pueden haber influido en las correcciones valorativas y en las provisiones propuestas por la dirección con vistas a cerciorarse de que las propuestas de la dirección son coherentes con la presentación de una imagen fiel, imparcial, que tiene en cuenta las condiciones económicas vigentes y es debidamente prudente.

Directriz 8 – Titulización, pasivos fuera de balance y pasivos contingentes

La comisión deberá verificar que todos los convenios de titulización, los pasivos fuera de balance y pasivos contingentes han sido identificados a efectos de la presentación de la información financiera y han sido desglosados con suficiente detalle en los estados financieros.

También deberá valorar de forma crítica y, cuando resulte adecuado, cuestionar las valoraciones asignadas a estos pasivos, y las metodologías empleadas para determinarlos, con el fin de verificar que las valoraciones empleadas son justas y razonables. El informe deberá contener una descripción significativa del trabajo que ha realizado en este sentido.

Directriz 9 – Auditores internos y externos

La comisión deberá divulgar cuándo y cómo se efectuaron las evaluaciones formales periódicas de los auditores internos y externos y las principales conclusiones extraídas. Los auditores externos deberán ser sometidos a una evaluación anual y la comisión deberá facilitar una explicación convincente, informativa y no estereotipada que justifique su elección de auditor.

Además, deberá dar una descripción informativa de los controles sobre los servicios distintos a la auditoría y un comentario sobre el nivel y la naturaleza de los servicios distintos a la auditoría prestados.

Directriz 10 – Planificación de la auditoría y principales problemas de la auditoría

La comisión deberá ofrecer una descripción interesante e informativa de cómo ha cumplido sus responsabilidades con respecto a la planificación de la auditoría por parte de los auditores internos y externos. También deberá divulgar si se ha reunido o no con los auditores de las principales entidades dependientes y/o negocios conjuntos.

Por otro lado, deberá informar, con sujeción a temas de confidencialidad comercial, sobre la naturaleza de los principales problemas de auditoría que han surgido y cómo han sido resueltos.

También deberá confirmar que ha tenido en cuenta los problemas en materia de riesgos y de control interno que han sido comunicados por los auditores internos y externos. Sería útil que los accionistas e inversores tuvieran algún indicio de la naturaleza de los problemas que han surgido. La comisión deberá indicar si está convencida de que la dirección ha abordado los problemas o tiene planes para hacerlo.

Directrices globales para mejorar la información divulgada**Directriz 11 – Retribución de ejecutivos y riesgos**

Cuando abordaron la crisis financiera, muchos reguladores, analistas y otros profesionales pusieron en entredicho las políticas y prácticas de retribución de ejecutivos que posiblemente hayan incentivado una conducta contraproducente para mantener una empresa sostenible y bien controlada. Determinar las políticas y prácticas de retribución y remuneración es responsabilidad de las comisiones de retribuciones y remuneraciones, y la comisión de auditoría deberá ayudar a estas comisiones a garantizar que las políticas y prácticas de retribución son coherentes con un entorno de control eficaz. Concretamente, el consejo y/o la comisión deberán verificar que el personal clave de finanzas, control y gestión de riesgos tiene los incentivos adecuados para impulsar su desempeño. Al cumplir esta responsabilidad, deberán haberse considerado los KPI indicados en la directriz 5 (riesgo y controles internos).

La comisión deberá ofrecer:

- una descripción breve pero informativa de su interacción con la comisión de retribuciones o remuneraciones con respecto a las políticas y prácticas de la retribución de los ejecutivos y
- estar convencida de que las políticas y prácticas de retribución de los altos directivos, los responsables de unidades de negocio clave y el personal sénior de finanzas, control y gestión de riesgos son, en su opinión, adecuadas para mantener un entorno de control sólido, de conformidad con una buena administración, y los objetivos a largo plazo y el apetito de riesgo de la empresa.

Si esta información es divulgada por la comisión de retribuciones o remuneraciones, deberá indicarse en el informe de la comisión de auditoría.



EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS

ANEXO 1

A continuación recogemos el apartado III denominado “Recomendaciones” del vigente Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (CBG).

RECOMENDACIONES CBG

1 – ASPECTOS GENERALES

1.1 – Limitaciones estatutarias

Principio 1: Como regla general, deberían evitarse las medidas estatutarias cuya finalidad esencial sea dificultar las posibles ofertas públicas de adquisición

La normativa societaria establece que, en las sociedades anónimas cotizadas, las cláusulas estatutarias que, directa o indirectamente, fijen con carácter general el número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista, las sociedades pertenecientes a un mismo grupo o quienes actúen de forma concertada con los anteriores, quedarán sin efecto cuando tras una oferta pública de adquisición, el oferente haya alcanzado un porcentaje igual o superior al 70 por ciento del capital que confiera derechos de voto, salvo que dicho oferente no estuviera sujeto a medidas de neutralización equivalentes o no las hubiera adoptado.

No obstante lo anterior, la existencia de un mercado activo y transparente en lo que respecta a transacciones que supongan toma de control de entidades constituye un estímulo de primer orden para el buen gobierno de las empresas. Por ello, resulta conveniente que las sociedades cotizadas renuncien a establecer barreras estatutarias o «blindajes» que impidan o dificulten una posible oferta pública de adquisición de acciones y el consiguiente cambio de control.

Recomendación 1

Que los estatutos de las sociedades cotizadas no limiten el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista, ni contengan otras restricciones que dificulten la toma de control de la sociedad mediante la adquisición de sus acciones en el mercado.

1.2 – Cotización de sociedades integradas en grupos

Principio 2: Cuando coticen varias sociedades pertenecientes a un mismo grupo deben establecerse las medidas adecuadas para proteger los legítimos intereses de todas las partes involucradas y solventar los eventuales conflictos de intereses

Los grupos de sociedades se caracterizan por la unidad de dirección y por su estrategia natural de la maximización del interés del grupo, que no implica siempre, sin embargo, la del interés de cada una de las sociedades que lo integran. En ocasiones, los objetivos del grupo y de las sociedades que lo integran no están alineados y surge un potencial conflicto. El problema se plantea especialmente con las operaciones vinculadas «intra-grupo» en las que participan sociedades filiales con accionistas externos distintos a los de la sociedad dominante.

Por ello, resulta oportuno que, en el caso de que coticen varias sociedades integradas en un mismo grupo se delimiten claramente las respectivas áreas de actividad de las distintas sociedades, se defina un protocolo para la aprobación de sus negocios mutuos y, en general, se cree un marco de reglas apto para atajar los potenciales conflictos.

Recomendación 2

Que cuando coticen la sociedad matriz y una sociedad dependiente, ambas definan públicamente con precisión:

- a) Las respectivas áreas de actividad y eventuales relaciones de negocio entre ellas, así como las de la sociedad dependiente cotizada con las demás empresas del grupo.*
- b) Los mecanismos previstos para resolver los eventuales conflictos de intereses que puedan presentarse.*

1.3 – Información sobre el seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo

Principio 3: Las sociedades deben informar con claridad en la junta general sobre el grado de cumplimiento de las recomendaciones del Código de buen gobierno

Las sociedades son plenamente libres para seguir, o no, las recomendaciones de gobierno corporativo incorporadas a este Código de buen gobierno, pues no son imperativas y algunas, por estar concebidas para el caso general o para grandes empresas, pueden no resultar adecuadas para una compañía concreta. Ahora bien, los accionistas, inversores y demás grupos de interés deben poder conocer los principios y estándares de gobierno corporativo que siguen efectivamente las sociedades cotizadas y, en particular, las razones por las que una compañía no aplica determinadas recomendaciones.

Con la finalidad de reforzar la transparencia, se recomienda que los administradores informen en la junta general ordinaria de los cambios más relevantes acaecidos en materia de gobierno corporativo y expliquen con claridad las razones por las que, en su caso, la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de buen gobierno.

Recomendación 3

Que durante la celebración de la junta general ordinaria, como complemento de la difusión por escrito del informe anual de gobierno corporativo, el presidente del consejo de administración informe verbalmente a los accionistas, con suficiente detalle, de los aspectos más relevantes del gobierno corporativo de la sociedad y, en particular:

- a) De los cambios acaecidos desde la anterior junta general ordinaria.*
- b) De los motivos concretos por los que la compañía no sigue alguna de las recomendaciones del Código de buen gobierno y, si existieran, de las reglas alternativas que aplique en esa materia.*

1.4– Reuniones y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto

Principio 4: Las sociedades cotizadas deben contar con una política pública de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto

Constituye un principio internacional de buen gobierno, ya reflejado en 1998 en el Código Olivencia, que las sociedades cotizadas, además de mantener una información transparente, presten especial atención a los puntos de vista de aquellos accionistas y grandes inversores institucionales no representados en el consejo de administración.

Ahora bien, deben distinguirse dos materias distintas:

- a) Las reglas y prácticas de gobierno corporativo de la compañía.
- b) La situación y perspectivas de negocio de la compañía.

La recomendación hace referencia especialmente a las primeras, aunque no excluye, lógicamente, que en el transcurso de esas reuniones o misiones informativas (*road shows*) con grandes inversores se debatan también cuestiones de negocio de interés para tales inversores. Ahora bien, en lo que atañe a estas últimas deberá conciliarse la prohibición absoluta de que las sociedades comuniquen de forma ilícita información privilegiada –lo que menoscabaría el principio imperativo de igualdad de información entre accionistas– con la utilidad y licitud de los debates y conversaciones de carácter general sobre la evolución de la compañía y de los mercados entre los directivos de una compañía y sus accionistas o inversores, como reconoce de forma expresa la normativa sobre abuso de mercado.

Recomendación 4

Que la sociedad defina y promueva una política de comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto que sea plenamente respetuosa con las normas contra el abuso de mercado y dé un trato semejante a los accionistas que se encuentren en la misma posición.

Y que la sociedad haga pública dicha política a través de su página web, incluyendo información relativa a la forma en que la misma se ha puesto en práctica e identificando a los interlocutores o responsables de llevarla a cabo.

1.5 – Ejercicio de la facultad delegada de emisión de acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente

Principio 5: Los administradores deben realizar un uso limitado de la facultad delegada de emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente y facilitar adecuada información a los accionistas sobre dicha utilización

Los acuerdos de ampliación de capital que prevén la exclusión del derecho de suscripción preferente tienen un efecto dilutivo sobre los antiguos accionistas que resulta sensible, e incluso polémico, para muchos inversores institucionales, especialmente cuando la junta general de accionistas delega en los administradores la facultad de aprobar la emisión de las nuevas acciones. Por eso, parece recomendable que esas emisiones de nuevas acciones sin derecho de suscripción preferente tengan, cuando el consejo de administración las aprueba en virtud de una previa delegación de la junta general de accionistas, un importe moderado, que no rebase el 20% del capital social.

Además, el uso por los administradores de esa facultad delegada de excluir el derecho de suscripción preferente debe efectuarse con la mayor transparencia, para facilitar su control por los accionistas.

Recomendación 5

Que el consejo de administración no eleve a la junta general una propuesta de delegación de facultades, para emitir acciones o valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, por un importe superior al 20% del capital en el momento de la delegación.

Y que cuando el consejo de administración apruebe cualquier emisión de acciones o de valores convertibles con exclusión del derecho de suscripción preferente, la sociedad publique inmediatamente en su página web los informes sobre dicha exclusión a los que hace referencia la legislación mercantil.

2 – JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

2.1 – Transparencia informativa y voto informado

Principio 6: La junta general de accionistas debe funcionar bajo principios de transparencia y con información adecuada

Las sociedades cotizadas, de forma obligatoria o voluntaria, y en ejercicio de las facultades atribuidas a sus órganos de administración y a sus comisiones, elaboran diversos informes.

El análisis y la evaluación periódica que se realiza mediante la elaboración de estos informes cumple una importante función de control de la actividad social y resulta un instrumento muy útil para el buen funcionamiento corporativo. La publicidad de tales informes es esencial para lograr que sean eficaces y los accionistas deberían tener derecho a conocerlos. Sin embargo, no siempre se hacen públicos, dado que no existe una norma que expresamente lo prevea.

Así mismo, su publicidad debe compatibilizarse con la necesaria confidencialidad y salvaguarda de determinados contenidos que se incluyen en alguno de ellos.

Por otro lado, la junta general de accionistas constituye uno de los momentos más relevantes de la vida societaria y de la formación de su voluntad. Por eso, su retransmisión, al dar a conocer los términos del debate sobre los distintos puntos del orden del día y las respuestas de la sociedad y sus administradores, puede resultar útil para los accionistas no asistentes, potenciales inversores y el mercado en general.

Además, a fin de establecer vías de contacto más estrechas y directas entre la comisión de auditoría y los accionistas y para que estos últimos emitan su voto de manera informada, es conveniente que, en ejercicio de su derecho de información, puedan formular preguntas; y la respuesta a algunas de carácter técnico o especializado, especialmente en materia financiera o contable, puede requerir la intervención del presidente de la comisión de auditoría.

Por otra parte se recomienda que sea el propio presidente de la comisión de auditoría quien informe a la junta general de accionistas sobre las reservas o salvedades que existan en el informe de los auditores externos pudiendo, en estos casos excepcionales, hacerlo también el propio auditor externo.

En esta materia el Código conjuga lo previsto en las recomendaciones de la Comisión Europea con lo establecido de forma imperativa por la normativa societaria española.

Recomendación 6

Que las sociedades cotizadas que elaboren los informes que se citan a continuación, ya sea de forma preceptiva o voluntaria, los publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la junta general ordinaria, aunque su difusión no sea obligatoria:

- a) Informe sobre la independencia del auditor.*
- b) Informes de funcionamiento de las comisiones de auditoría y de nombramientos y retribuciones.*
- c) Informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.*
- d) Informe sobre la política de responsabilidad social corporativa.*

Recomendación 7

Que la sociedad transmita en directo, a través de su página web, la celebración de las juntas generales de accionistas.

Recomendación 8

Que la comisión de auditoría vele porque el consejo de administración procure presentar las cuentas a la junta general de accionistas sin limitaciones ni salvedades en el informe de auditoría y que, en los supuestos excepcionales en que existan salvedades, tanto el presidente de la comisión de auditoría como los auditores expliquen con claridad a los accionistas el contenido y alcance de dichas limitaciones o salvedades.

2.2 – Asistencia y participación en la junta general de accionistas

Principio 7: La sociedad debe facilitar el ejercicio de los derechos de asistencia y participación en la junta general de accionistas en igualdad de condiciones

La práctica de las sociedades cotizadas para la acreditación del derecho de asistencia y del derecho de representación en las juntas generales de accionistas es muy diversa.

Para facilitar la participación de los accionistas en las juntas generales conviene mantener una interpretación flexible de los requisitos que deben cumplirse para acreditar la titularidad de las acciones y admitir la validez de una tarjeta de asistencia, delegación y voto a distancia o documento o medio acreditativo de la asistencia o representación. El riesgo está en que esa flexibilidad se aplique por el consejo de administración de forma estratégica o selectiva en situaciones de conflicto accionarial o cuando se formula una oferta pública de adquisición no solicitada.

Por otra parte, en cuanto a la participación en la junta general de accionistas, la normativa societaria permite a los accionistas que representen al menos el 3 por ciento del capital social, dentro de los cinco días siguientes a la publicación de la convocatoria, solicitar la inclusión de puntos en el orden del día de la junta general ordinaria y presentar propuestas fundamentadas de acuerdo sobre asuntos ya incluidos o que deban incluirse en el orden del día de la junta convocada, debiendo la sociedad dar publicidad y difundir dichos complementos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdos.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE señalan que los procedimientos empleados en las juntas de accionistas deberán garantizar el recuento y registro adecuado de los votos. La transparencia de los resultados, de especial trascendencia en situaciones de lucha por el voto, debe alcanzar también a los procedimientos de cómputo y recuento de votos sobre nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo.

Recomendación 9

Que la sociedad haga públicos en su página web, de manera permanente, los requisitos y procedimientos que aceptará para acreditar la titularidad de acciones, el derecho de asistencia a la junta general de accionistas y el ejercicio o delegación del derecho de voto.

Y que tales requisitos y procedimientos favorezcan la asistencia y el ejercicio de sus derechos a los accionistas y se apliquen de forma no discriminatoria.

Recomendación 10

Que cuando algún accionista legitimado haya ejercitado, con anterioridad a la celebración de la junta general de accionistas, el derecho a completar el orden del día o a presentar nuevas propuestas de acuerdo, la sociedad:

- a) Difunda de inmediato tales puntos complementarios y nuevas propuestas de acuerdo.*
- b) Haga público el modelo de tarjeta de asistencia o formulario de delegación de voto o voto a distancia con las modificaciones precisas para que puedan votarse los nuevos puntos del orden del día y propuestas alternativas de acuerdo en los mismos términos que los propuestos por el consejo de administración.*
- c) Someta todos esos puntos o propuestas alternativas a votación y les aplique las mismas reglas de voto que a las formuladas por el consejo de administración, incluidas, en particular, las presunciones o deducciones sobre el sentido del voto.*
- d) Con posterioridad a la junta general de accionistas, comunique el desglose del voto sobre tales puntos complementarios o propuestas alternativas.*

2.3 – Política sobre primas de asistencia

Principio 8: La política sobre primas de asistencia a la junta general de accionistas debe ser transparente

El pago de primas de asistencia es una práctica que no se encuentra regulada en nuestro ordenamiento jurídico. Consiste en la entrega de una compensación, con cargo a la sociedad, a aquellos accionistas que asistan a la junta general o participen en ella por otras vías, como la delegación de voto o el voto a distancia o electrónico. En unas ocasiones consiste en un obsequio a cada accionista, sin relación con su participación en el capital. En otras, una prestación dineraria en proporción a las acciones que asisten a la junta general de accionistas.

Las primas tienen habitualmente el encomiable propósito de fomentar la participación de los accionistas en la junta general y mitigar el absentismo accionarial. Puede darse el riesgo, sin embargo, de que el consejo de administración las utilice de forma estratégica y selectiva para asegurar la aprobación de una determinada propuesta o defenderse de la posible iniciativa de un tercero.

Recomendación 11

Que, en el caso de que la sociedad tenga previsto pagar primas de asistencia a la junta general de accionistas, establezca, con anterioridad, una política general sobre tales primas y que dicha política sea estable.

3 – Consejo de administración

3.1 – Responsabilidad del consejo de administración

Principio 9: El consejo de administración asumirá, colectiva y unitariamente, la responsabilidad directa sobre la administración social y la supervisión de la dirección de la sociedad, con el propósito común de promover el interés social

Todos los consejeros, con independencia de cuál sea el origen o la causa de su nombramiento, deben tener como propósito común la defensa del «interés social».

Adicionalmente, en el contexto actual en que estas recomendaciones van a ser aplicadas, no es posible desconocer que en toda actividad empresarial confluyen otros intereses a los que se debe dar respuesta.

Recomendación 12

Que el consejo de administración desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas que se hallen en la misma posición y se guíe por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor económico de la empresa.

Y que en la búsqueda del interés social, además del respeto de las leyes y reglamentos y de un comportamiento basado en la buena fe, la ética y el respeto a los usos y a las buenas prácticas comúnmente aceptadas, procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente.

3.2 – La estructura y composición del consejo de administración

3.2.1 – Tamaño, diversidad y política de selección de consejeros

Principio 10: El consejo de administración tendrá la dimensión precisa para favorecer su eficaz funcionamiento, la participación de todos los consejeros y la agilidad en la toma de decisiones, y la política de selección de consejeros promoverá la diversidad de conocimientos, experiencias y género en su composición

La estructura y composición del consejo de administración es un elemento clave para el buen gobierno corporativo de las sociedades, en tanto en cuanto afecta a su eficacia e influye sobre la calidad de sus decisiones y su capacidad para promover efectivamente el interés social.

Así, el consejo de administración debe contar con la dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con la suficiente profundidad y contraste de opiniones. Por ello, sigue pareciendo aconsejable que el tamaño del consejo de administración se sitúe entre cinco y quince miembros.

Por otra parte, debe resaltarse la importancia de la diversidad en la composición del consejo de administración, cuestión que ha dado lugar a la introducción de una norma programática en la legislación mercantil.

En este marco normativo, se recomienda que las sociedades expliciten su compromiso con una composición diversa del consejo de administración desde la fase inicial de selección de posibles candidatos. Además, dada la insuficiente presencia de mujeres en los consejos de administración, se recomienda que se incluyan objetivos concretos que la favorezcan.

Recomendación 13

Que el consejo de administración posea la dimensión precisa para lograr un funcionamiento eficaz y participativo, lo que hace aconsejable que tenga entre cinco y quince miembros.

Recomendación 14

Que el consejo de administración apruebe una política de selección de consejeros que:

- a) Sea concreta y verificable.*
- b) Asegure que las propuestas de nombramiento o reelección se fundamenten en un análisis previo de las necesidades del consejo de administración.*
- c) Favorezca la diversidad de conocimientos, experiencias y género.*

Que el resultado del análisis previo de las necesidades del consejo de administración se recoja en el informe justificativo de la comisión de nombramientos que se publique al convocar la junta general de accionistas a la que se someta la ratificación, el nombramiento o la reelección de cada consejero.

Y que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeros represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración.

La comisión de nombramientos verificará anualmente el cumplimiento de la política de selección de consejeros y se informará de ello en el informe anual de gobierno corporativo.

3.2.2 – Composición del consejo de administración

Principio 11: El consejo de administración tendrá una composición equilibrada, con una amplia mayoría de consejeros no ejecutivos y una adecuada proporción entre consejeros dominicales e independientes, representando estos últimos, con carácter general, al menos la mitad de los consejeros

La legislación mercantil ha incorporado la definición de las distintas categorías de consejeros: internos o ejecutivos y externos (dominicales, independientes y otros externos).

Se recomienda que los consejeros externos, como garantes frente a los posibles conflictos de agencia entre directivos y accionistas y entre accionistas representados y no representados en el consejo, sean amplia mayoría en el consejo de administración.

Además, de acuerdo con el principio de proporcionalidad entre participación accionarial y representación en el consejo de administración, la relación entre consejeros dominicales y consejeros independientes debe reflejar la relación entre el porcentaje de capital representado en el consejo de administración por los consejeros dominicales y el resto del capital. Este principio proporcional no es, sin embargo, una regla matemática exacta, sino una regla aproximada cuyo objetivo es asegurar que los consejeros independientes tengan un peso suficiente en el consejo de administración y que ningún accionista significativo ejerza una influencia desproporcionada en relación a su participación en el capital.

Estas recomendaciones deben completarse con un adecuado régimen de transparencia en materia de nombramiento de consejeros dominicales. No se pretende limitar la designación de esta clase de consejeros en representación de accionistas con participaciones accionariales inferiores al 3%, sino invitar a las sociedades a que expliquen los motivos que guían sus decisiones en esta materia, especialmente, cuando tales criterios les lleven a tratar de manera diferente las peticiones de acceso al consejo de administración de accionistas con participaciones accionariales similares.

La relevancia que la práctica internacional y la Unión Europea atribuyen a los consejeros independientes tanto por su labor en las comisiones del consejo de administración como por su contribución al debate, al análisis y a la revisión de la estrategia de la sociedad, aconsejan cifrar su número en un porcentaje mínimo de los miembros del consejo de administración.

Siguiendo las mejores y más consolidadas prácticas internacionales, se considera que esta proporción debe ser de, al menos, la mitad.

No obstante, en determinadas situaciones se considera que dicho porcentaje pueda resultar excesivo. La realidad accionarial de muchas sociedades cotizadas españolas aconseja que se mitigue la aplicación de esta regla respecto de las que o bien, no tengan una elevada capitalización considerando como referencia aquellas sociedades no incluidas en el índice IBEX-35 a las que resultaría excesivamente oneroso el cumplimiento de esta regla, o bien respecto de las sociedades en cuyo accionariado tengan presencia accionistas que individual o concertadamente con otros mantengan un porcentaje elevado en su capital. Para estos casos se recomienda un porcentaje de, al menos, un tercio.

Recomendación 15

Que los consejeros dominicales e independientes constituyan una amplia mayoría del consejo de administración y que el número de consejeros ejecutivos sea el mínimo necesario, teniendo en cuenta la complejidad del grupo societario y el porcentaje de participación de los consejeros ejecutivos en el capital de la sociedad.

Recomendación 16

Que el porcentaje de consejeros dominicales sobre el total de consejeros no ejecutivos no sea mayor que la proporción existente entre el capital de la sociedad representado por dichos consejeros y el resto del capital.

Este criterio podrá atenuarse:

- a) En sociedades de elevada capitalización en las que sean escasas las participaciones accionariales que tengan legalmente la consideración de significativas.*
- b) Cuando se trate de sociedades en las que exista una pluralidad de accionistas representados en el consejo de administración y no tengan vínculos entre sí.*

Recomendación 17

Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros.

Que, sin embargo, cuando la sociedad no sea de elevada capitalización o cuando, aun siéndolo, cuente con un accionista, o varios actuando concertadamente, que controlen más del 30% del capital social, el número de consejeros independientes represente, al menos, un tercio del total de consejeros.

Recomendación 18

Que las sociedades hagan pública a través de su página web, y mantengan actualizada, la siguiente información sobre sus consejeros:

- a) Perfil profesional y biográfico.*
- b) Otros consejos de administración a los que pertenezcan, se trate o no de sociedades cotizadas, así como sobre las demás actividades retribuidas que realice cualquiera que sea su naturaleza.*
- c) Indicación de la categoría de consejero a la que pertenezcan, señalándose, en el caso de consejeros dominicales, el accionista al que representen o con quien tengan vínculos.*
- d) Fecha de su primer nombramiento como consejero en la sociedad, así como de las posteriores reelecciones.*
- e) Acciones de la compañía, y opciones sobre ellas, de las que sean titulares.*

Recomendación 19

Que en el informe anual de gobierno corporativo, previa verificación por la comisión de nombramientos, se expliquen las razones por las cuales se hayan nombrado consejeros dominicales a instancia de accionistas cuya participación accionarial sea inferior al 3% del capital; y se expongan las razones por las que no se hubieran atendido, en su caso, peticiones formales de presencia en el consejo procedentes de accionistas cuya participación accionarial sea igual o superior a la de otros a cuya instancia se hubieran designado consejeros dominicales.

3.2.3 – Separación y dimisión de consejeros

Principio 12: Las causas de separación y dimisión de los consejeros no condicionarán su libertad de criterio, protegerán la reputación y crédito de la sociedad, tendrán en cuenta el cambio de circunstancias sobrevenidas y garantizarán la estabilidad en el cargo de los consejeros independientes que mantengan dicha condición y no incumplan sus deberes

Cambios sobrevenidos en las circunstancias que motivaron el nombramiento de un consejero pueden hacer recomendable que presente su dimisión.

No obstante, siempre que no incumplan sus obligaciones, los consejeros independientes deben gozar de cierta estabilidad en el cargo y quedar al abrigo de la voluntad de los ejecutivos de la compañía o de los accionistas significativos. De otra forma, el cumplimiento teórico de las condiciones de independencia no bastará para salvaguardar su efectiva independencia como consejero, especialmente si el buen desempeño de sus funciones le obliga a mantener ocasionales discrepancias con otros miembros del consejo de administración o de la dirección.

También se formulan recomendaciones para el caso de que acaezcan hechos que afecten a los consejeros y puedan perjudicar el crédito o reputación de la sociedad.

Recomendación 20

Que los consejeros dominicales presenten su dimisión cuando el accionista a quien representen transmita integralmente su participación accionarial. Y que también lo hagan, en el número que corresponda, cuando dicho accionista rebaje su participación accionarial hasta un nivel que exija la reducción del número de sus consejeros dominicales.

Recomendación 21

Que el consejo de administración no proponga la separación de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo cuando concurra justa causa, apreciada por el consejo de administración previo informe de la comisión de nombramientos. En particular, se entenderá que existe justa causa cuando el consejero pase a ocupar nuevos cargos o contraiga nuevas obligaciones que le impidan dedicar el tiempo necesario al desempeño de las funciones propias del cargo de consejero, incumpla los deberes inherentes a su cargo o incurra en algunas de las circunstancias que le hagan perder su condición de independiente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable.

También podrá proponerse la separación de consejeros independientes como consecuencia de ofertas públicas de adquisición, fusiones u otras operaciones corporativas similares que supongan un cambio en la estructura de capital de la sociedad, cuando tales cambios en la estructura del consejo de administración vengán propiciados por el criterio de proporcionalidad señalado en la recomendación 16.

Recomendación 22

Que las sociedades establezcan reglas que obliguen a los consejeros a informar y, en su caso, a dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar al crédito y reputación de la sociedad y, en particular, les obliguen a informar al consejo de administración de las causas penales en las que aparezcan como imputados, así como de sus posteriores vicisitudes procesales.

Y que si un consejero resultara procesado o se dictara contra él auto de apertura de juicio oral por alguno de los delitos señalados en la legislación societaria, el consejo de administración examine el caso tan pronto como sea posible y, a la vista de sus circunstancias concretas, decida si procede o no que el consejero continúe en su cargo. Y que de todo ello el consejo de administración dé cuenta, de forma razonada, en el informe anual de gobierno corporativo.

Recomendación 23

Que todos los consejeros expresen claramente su oposición cuando consideren que alguna propuesta de decisión sometida al consejo de administración puede ser contraria al interés social. Y que otro tanto hagan, de forma especial, los independientes y demás consejeros a quienes no afecte el potencial conflicto de intereses, cuando se trate de decisiones que puedan perjudicar a los accionistas no representados en el consejo de administración.

Y que cuando el consejo de administración adopte decisiones significativas o reiteradas sobre las que el consejero hubiera formulado serias reservas, este saque las conclusiones que procedan y, si optara por dimitir, explique las razones en la carta a que se refiere la recomendación siguiente.

Esta recomendación alcanza también al secretario del consejo de administración, aunque no tenga la condición de consejero.

Recomendación 24

Que cuando, ya sea por dimisión o por otro motivo, un consejero cese en su cargo antes del término de su mandato, explique las razones en una carta que remitirá a todos los miembros del consejo de administración. Y que, sin perjuicio de que dicho cese se comunique como hecho relevante, del motivo del cese se dé cuenta en el informe anual de gobierno corporativo.

3.3– El funcionamiento del consejo de administración

3.3.1 – Dedicación de los consejeros

Principio 13: Los consejeros dedicarán el tiempo suficiente para el eficaz desarrollo de sus funciones y para conocer el negocio de la sociedad y las reglas de gobierno que la rigen, participando en los programas de orientación y actualización que organice la sociedad

El desempeño de sus funciones exige que los consejeros dediquen suficiente tiempo a informarse, a conocer la realidad de la sociedad y la evolución de sus negocios y a participar en las reuniones del consejo de administración y las comisiones de las que, en su caso, formen parte. Este principio general ha sido recogido recientemente en la legislación mercantil, que establece que los administradores deberán tener la dedicación adecuada y adoptarán las medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad.

A estos efectos, se entiende que no es posible delimitar unos estándares de dedicación de los consejeros recomendables con carácter general. Es imposible delimitar las muchas actividades que un consejero puede realizar al margen de su labor como administrador de la sociedad cotizada y es muy difícil valorar el tiempo y la dedicación que cada una de ellas le pueden exigir.

De esta forma, se recomienda que las sociedades y, especialmente, las comisiones de nombramientos presten especial atención a estas reglas, que deben ser abordadas de forma concreta en el reglamento del consejo de administración, en particular en cuanto al número máximo de consejos de administración de sociedades ajenas al grupo de las que el consejero puede formar parte.

Recomendación 25

Que la comisión de nombramientos se asegure de que los consejeros no ejecutivos tienen suficiente disponibilidad de tiempo para el correcto desarrollo de sus funciones.

Y que el reglamento del consejo establezca el número máximo de consejos de sociedades de los que pueden formar parte sus consejeros.

3.3.2 – Frecuencia de sus reuniones y asistencia de los consejeros

Principio 14: El consejo de administración se reunirá con la frecuencia necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones de administración y supervisión y con la presencia de todos o una amplia mayoría de sus miembros

El consejo de administración debe mantener una presencia constante en la vida de la sociedad. Para ello, debe reunirse con la frecuencia necesaria para desempeñar con eficacia sus funciones de administración, de supervisión y de control del equipo directivo, de las distintas comisiones y de, en caso de existir, la comisión ejecutiva.

Se recomienda para las sociedades cotizadas un mínimo de ocho reuniones del consejo de administración al año, debiendo ajustarse a un calendario y a asuntos previamente establecidos y permitiendo que cada consejero pueda proponer puntos adicionales al orden del día inicialmente no previstos.

Deberían evitarse las ausencias de los consejeros y, cuando estas sean inevitables, la representación debería conferirse con instrucciones precisas de voto. A este respecto, con el objetivo de evitar que se modifique de facto el equilibrio del consejo de administración, la legislación mercantil establece que los consejeros podrán delegar, en estos casos, su representación en otro consejero y que, en el caso de los consejeros no ejecutivos, sólo podrán hacerlo en otro no ejecutivo.

Recomendación 26

Que el consejo de administración se reúna con la frecuencia precisa para desempeñar con eficacia sus funciones y, al menos, ocho veces al año, siguiendo el programa de fechas y asuntos que establezca al inicio del ejercicio, pudiendo cada consejero individualmente proponer otros puntos del orden del día inicialmente no previstos.

Recomendación 27

Que las inasistencias de los consejeros se reduzcan a los casos indispensables y se cuantifiquen en el informe anual de gobierno corporativo. Y que, cuando deban producirse, se otorgue representación con instrucciones.

Recomendación 28

Que cuando los consejeros o el secretario manifiesten preocupación sobre alguna propuesta o, en el caso de los consejeros, sobre la marcha de la sociedad y tales preocupaciones no queden resueltas en el consejo de administración, a petición de quien las hubiera manifestado, se deje constancia de ellas en el acta.

3.3.3 – Información y asesoramiento a los consejeros

Principio 15: Los consejeros contarán con información suficiente y adecuada para el ejercicio de sus funciones y tendrán derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso

La legislación mercantil ha recogido expresamente que en el ejercicio de sus funciones los consejeros tienen el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones. Estos deberes y derechos se enfatizan, aún más, para el supuesto de sociedades cotizadas.

Con la finalidad de reforzar aún más este aspecto, esencial para el funcionamiento eficaz del consejo de administración, se recomienda que los consejeros conozcan con la debida antelación los asuntos que van a ser tratados en las sesiones, de forma que puedan valorar si la información con la que cuentan es suficiente y, en su caso, recabar la información precisa. Asimismo, es relevante que los consejeros reciban información permanente sobre determinados aspectos que resulten de especial importancia para desempeñar su cometido.

Por su parte, dada la complejidad de las diferentes cuestiones que los consejeros deben atender, estos podrán requerir, en ocasiones, asesoramiento especializado. Para ello, la sociedad deberá articular los cauces o mecanismos necesarios para el ejercicio efectivo de ese derecho que podrá, en su caso, incluir el recurso al asesoramiento externo cuando excepcionalmente sea menester por la trascendencia o el carácter controvertido de la decisión a adoptar.

Recomendación 29

Que la sociedad establezca los cauces adecuados para que los consejeros puedan obtener el asesoramiento preciso para el cumplimiento de sus funciones incluyendo, si así lo exigieran las circunstancias, asesoramiento externo con cargo a la empresa.

Recomendación 30

Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen.

Recomendación 31

Que el orden del día de las sesiones indique con claridad aquellos puntos sobre los que el consejo de administración deberá adoptar una decisión o acuerdo para que los consejeros puedan estudiar o recabar, con carácter previo, la información precisa para su adopción.

Cuando, excepcionalmente, por razones de urgencia, el presidente quiera someter a la aprobación del consejo de administración decisiones o acuerdos que no figuraran en el orden del día, será preciso el consentimiento previo y expreso de la mayoría de los consejeros presentes, del que se dejará debida constancia en el acta.

Recomendación 32

Que los consejeros sean periódicamente informados de los movimientos en el accionariado y de la opinión que los accionistas significativos, los inversores y las agencias de calificación tengan sobre la sociedad y su grupo.

3.3.4 – El presidente del consejo

Principio 16: El presidente es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración y, en caso de ser también ejecutivo de la sociedad, se ampliarán las competencias del consejero independiente coordinador

El presidente está llamado a desempeñar un papel de primer orden para lograr un adecuado funcionamiento del consejo de administración, lo que ha sido recogido expresamente por la legislación mercantil.

El debate surge, sin embargo, a la hora de determinar si es oportuno que el cargo de presidente del consejo de administración pueda recaer en un consejero ejecutivo de la sociedad.

A este respecto, se considera que cualquiera de las soluciones ofrece ventajas e inconvenientes. La acumulación de cargos puede proporcionar a la compañía un liderazgo claro en el ámbito interno y en el externo, así como reducir los costes de información y coordinación. Pero ello no debe hacernos olvidar la principal desventaja que presenta esta solución, a saber, la concentración de mucho poder en manos de una única persona.

En estas circunstancias, a la vista también de la falta de uniformidad en la práctica internacional y de la inexistencia de base empírica para formular una recomendación taxativa a favor de uno u otro criterio, se mantiene el criterio de no pronunciarse sobre la conveniencia, o no, de separar ambos cargos.

No obstante, se considera necesario que cuando sean ejercidos por la misma persona se establezcan medidas correctoras. Así, la normativa societaria establece una mayoría reforzada de dos tercios para el nombramiento del presidente en estos casos y recoge como norma la obligación de nombrar un consejero coordinador de entre los consejeros independientes, estableciendo como cautela adicional que en su nombramiento deberán abstenerse los consejeros ejecutivos.

En este contexto, se recomienda que, para consolidar y hacer más eficaz su desempeño, las funciones del consejero coordinador se extiendan a aspectos adicionales como las relaciones con los accionistas de la sociedad en materia de gobierno corporativo o la dirección del plan de sucesión del presidente.

Recomendación 33

Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Recomendación 34

Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente.

3.3.5 – El secretario del consejo

Principio 17: El secretario del consejo de administración facilitará el buen funcionamiento del consejo de administración

La figura del secretario resulta fundamental en el correcto funcionamiento del consejo de administración. Con objeto de reforzar su función se recomienda que vele de forma especial por la actuación del consejo de administración en materia de gobierno corporativo.

Recomendación 35

Que el secretario del consejo de administración vele de forma especial para que en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno contenidas en este Código de buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad.

3.3.6 – Evaluación periódica del consejo

Principio 18: El consejo evaluará periódicamente su desempeño y el de sus miembros y comisiones, contando con el auxilio de un consultor externo independiente al menos cada tres años

La evaluación periódica del desempeño del consejo de administración y de sus miembros y comisiones se considera una práctica fundamental. Por ello, se ha recogido con carácter obligatorio para las sociedades cotizadas en la legislación mercantil la evaluación anual del funcionamiento del consejo de administración y del de sus comisiones y la preparación, sobre la base de los resultados obtenidos, de un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas.

Se considera, además, que es una práctica recomendable que regularmente consultores externos independientes colaboren con el consejo de administración en la realización de esta evaluación, de forma que pueda enriquecerse con aportaciones objetivas.

Recomendación 36

Que el consejo de administración en pleno evalúe una vez al año y adopte, en su caso, un plan de acción que corrija las deficiencias detectadas respecto de:

- a) La calidad y eficiencia del funcionamiento del consejo de administración.*
- b) El funcionamiento y la composición de sus comisiones.*
- c) La diversidad en la composición y competencias del consejo de administración.*
- d) El desempeño del presidente del consejo de administración y del primer ejecutivo de la sociedad.*
- e) El desempeño y la aportación de cada consejero, prestando especial atención a los responsables de las distintas comisiones del consejo.*

Para la realización de la evaluación de las distintas comisiones se partirá del informe que estas eleven al consejo de administración, y para la de este último, del que le eleve la comisión de nombramientos.

Cada tres años, el consejo de administración será auxiliado para la realización de la evaluación por un consultor externo, cuya independencia será verificada por la comisión de nombramientos.

Las relaciones de negocio que el consultor o cualquier sociedad de su grupo mantengan con la sociedad o cualquier sociedad de su grupo deberán ser desglosadas en el informe anual de gobierno corporativo.

El proceso y las áreas evaluadas serán objeto de descripción en el informe anual de gobierno corporativo.

3.4 – La organización del consejo de administración

La importancia y variedad de las funciones de supervisión y control que corresponden al consejo de administración aconsejan que, con independencia de que le corresponda las facultades últimas de decisión, este cuente con órganos de apoyo, con informes y estudios y preparación en asuntos que deban ser objeto de decisiones especialmente relevantes.

3.4.1 – La comisión ejecutiva

Principio 19: La comisión ejecutiva, en caso de existir, tendrá una composición por categorías similar a la del propio consejo de administración, al que mantendrá puntualmente informado de las decisiones que adopte

Las comisiones ejecutivas son una realidad en buena parte de las sociedades cotizadas españolas y cumplen una función importante.

Sin embargo, su existencia plantea dos riesgos para un adecuado gobierno corporativo. En primer lugar que, *de facto*, sustituyan el consejo de administración, vaciando de contenido sus funciones. En segundo lugar, que su composición no refleje adecuadamente la del consejo de administración y, por ello, que sus funciones sean ejercidas con una perspectiva distinta.

El primero de los riesgos apuntados queda anulado por la regulación legal de las facultades indelegables del consejo de administración, que se corresponden con la regulación del núcleo esencial de la gestión y supervisión, introducida en la legislación mercantil.

El segundo queda también compensado con el mantenimiento de la recomendación de que la estructura de la comisión ejecutiva debe ser similar a la del propio consejo de administración y su secretario el mismo que el de este último.

Además, se recomienda que el consejo de administración en pleno tenga conocimiento completo de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva.

Recomendación 37

Que cuando exista una comisión ejecutiva, la estructura de participación de las diferentes categorías de consejeros sea similar a la del propio consejo de administración y su secretario sea el de este último.

Recomendación 38

Que el consejo de administración tenga siempre conocimiento de los asuntos tratados y de las decisiones adoptadas por la comisión ejecutiva y que todos los miembros del consejo de administración reciban copia de las actas de las sesiones de la comisión ejecutiva.

3.4.2 – La comisión de auditoría

Principio 20: La comisión de auditoría, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros, en particular el presidente, se designarán teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación

La comisión de auditoría es objeto de regulación en la legislación mercantil tanto por lo que se refiere a su obligatoriedad para las sociedades cotizadas como a su composición, presidencia y funciones mínimas (informar a la junta general de accionistas; supervisar la eficacia del control

interno, de la auditoría interna, de los sistemas de gestión de riesgos y del proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva; proponer la selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo y supervisar su independencia).

En esta materia, las recomendaciones van dirigidas a reforzar las normas legales en relación con la función de la auditoría interna, a ampliar las funciones de la comisión de auditoría y a establecer determinados criterios adicionales sobre su composición que refuercen su especialización e independencia.

Recomendación 39

Que los miembros de la comisión de auditoría, y de forma especial su presidente, se designen teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Recomendación 40

Que bajo la supervisión de la comisión de auditoría, se disponga de una unidad que asuma la función de auditoría interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno y que funcionalmente dependa del presidente no ejecutivo del consejo o del de la comisión de auditoría.

Recomendación 41

Que el responsable de la unidad que asuma la función de auditoría interna presente a la comisión de auditoría su plan anual de trabajo, informe directamente de las incidencias que se presenten en su desarrollo y someta al final de cada ejercicio un informe de actividades.

Recomendación 42

Que, además de las previstas en la ley, correspondan a la comisión de auditoría las siguientes funciones:

1. En relación con los sistemas de información y control interno:

- a) Supervisar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera relativa a la sociedad y, en su caso, al grupo, revisando el cumplimiento de los requisitos normativos, la adecuada delimitación del perímetro de consolidación y la correcta aplicación de los criterios contables.*
- b) Velar por la independencia de la unidad que asume la función de auditoría interna; proponer la selección, nombramiento, reelección y cese del responsable del servicio de auditoría interna; proponer el presupuesto de ese servicio; aprobar la orientación y sus planes de trabajo, asegurándose de que su actividad esté enfocada principalmente hacia los riesgos relevantes de la sociedad; recibir información periódica sobre sus actividades; y verificar que la alta dirección tenga en cuenta las conclusiones y recomendaciones de sus informes.*
- c) Establecer y supervisar un mecanismo que permita a los empleados comunicar, de forma confidencial y, si resulta posible y se considera apropiado, anónima, las irregularidades de potencial trascendencia, especialmente financieras y contables, que adviertan en el seno de la empresa.*

2. En relación con el auditor externo:

- a) *En caso de renuncia del auditor externo, examinar las circunstancias que la hubieran motivado.*
- b) *Velar que la retribución del auditor externo por su trabajo no comprometa su calidad ni su independencia.*
- c) *Supervisar que la sociedad comunique como hecho relevante a la CNMV el cambio de auditor y lo acompañe de una declaración sobre la eventual existencia de desacuerdos con el auditor saliente y, si hubieran existido, de su contenido.*
- d) *Asegurar que el auditor externo mantenga anualmente una reunión con el pleno del consejo de administración para informarle sobre el trabajo realizado y sobre la evolución de la situación contable y de riesgos de la sociedad.*
- e) *Asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general, las demás normas sobre independencia de los auditores.*

Recomendación 43

Que la comisión de auditoría pueda convocar a cualquier empleado o directivo de la sociedad, e incluso disponer que comparezcan sin presencia de ningún otro directivo.

Recomendación 44

Que la comisión de auditoría sea informada sobre las operaciones de modificaciones estructurales y corporativas que proyecte realizar la sociedad para su análisis e informe previo al consejo de administración sobre sus condiciones económicas y su impacto contable y, en especial, en su caso, sobre la ecuación de canje propuesta.

3.4.3 – La función de control y gestión de riesgos

Principio 21: La sociedad dispondrá de una función de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno, bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de otra comisión especializada del consejo de administración

Como consecuencia de la crisis económica y financiera, diversos organismos internacionales y, en especial, la OCDE y la Unión Europea han mostrado especial preocupación por el establecimiento de un adecuado control y una eficiente y prudente gestión de los riesgos.

La legislación mercantil incluye entre las facultades indelegables del consejo de administración la aprobación de una política de control y gestión de riesgos.

A este respecto, se desarrolla el contenido mínimo recomendado de esta política. Además, dada la importancia capital de esta cuestión, se avanza un paso más y se incorpora la recomendación de que las sociedades cotizadas cuenten con una función de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad interna de la sociedad a la que se le asignen expresamente esas funciones, bajo la supervisión de una comisión especializada del consejo de administración (que podrá ser la comisión de auditoría u otra comisión con una composición adecuada).

Recomendación 45

Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:

- a) Los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
- b) La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
- c) Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
- d) Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

Recomendación 46

Que bajo la supervisión directa de la comisión de auditoría o, en su caso, de una comisión especializada del consejo de administración, exista una función interna de control y gestión de riesgos ejercida por una unidad o departamento interno de la sociedad que tenga atribuidas expresamente las siguientes funciones:

- a) Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas de control y gestión de riesgos y, en particular, que se identifican, gestionan, y cuantifican adecuadamente todos los riesgos importantes que afecten a la sociedad.
- b) Participar activamente en la elaboración de la estrategia de riesgos y en las decisiones importantes sobre su gestión.
- c) Velar por que los sistemas de control y gestión de riesgos mitiguen los riesgos adecuadamente en el marco de la política definida por el consejo de administración.

3.4.4 – La comisión de nombramientos y retribuciones

Principio 22: La comisión de nombramientos y retribuciones, que en las sociedades de elevada capitalización serán dos comisiones separadas, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros se designarán teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación

El acierto en el nombramiento y motivación posterior de los consejeros resulta decisivo para el eficaz funcionamiento del consejo de administración, para lo que resulta esencial la colaboración de una comisión especializada que auxilie al consejo de administración en el logro de este objetivo.

Asimismo, la pluralidad de consideraciones técnicas a tener en cuenta al diseñar los sistemas de remuneración para consejeros y altos directivos hace igualmente necesario el concurso de una comisión especializada con una capacidad de juicio y comprensión acordes con la consustancial complejidad de esta tarea.

Así las cosas, se incorporan algunas recomendaciones que pretenden completar las funciones de ambas comisiones y que refuerzan su independencia y la especialización de sus miembros.

Además, se recomienda que, en cuanto a la composición, la mayoría sean consejeros independientes y que las sociedades con elevada capitalización separen ambas comisiones (nombramientos y retribuciones). A estos efectos se consideran empresas de elevada capitalización aquellas incluidas en el índice IBEX-35.

Recomendación 47

Que los miembros de la comisión de nombramientos y de retribuciones –o de la comisión de nombramientos y la comisión de retribuciones, si estuvieren separadas– se designen procurando que tengan los conocimientos, aptitudes y experiencia adecuados a las funciones que estén llamados a desempeñar y que la mayoría de dichos miembros sean consejeros independientes.

Recomendación 48

Que las sociedades de elevada capitalización cuenten con una comisión de nombramientos y con una comisión de remuneraciones separadas.

Recomendación 49

Que la comisión de nombramientos consulte al presidente del consejo de administración y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos.

Y que cualquier consejero pueda solicitar de la comisión de nombramientos que tome en consideración, por si los encuentra idóneos a su juicio, potenciales candidatos para cubrir vacantes de consejero.

Recomendación 50

Que la comisión de retribuciones ejerza sus funciones con independencia y que, además de las funciones que le atribuya la ley, le correspondan las siguientes:

- a) Proponer al consejo de administración las condiciones básicas de los contratos de los altos directivos.*
- b) Comprobar la observancia de la política retributiva establecida por la sociedad.*
- c) Revisar periódicamente la política de remuneraciones aplicada a los consejeros y altos directivos, incluidos los sistemas retributivos con acciones y su aplicación, así como garantizar que su remuneración individual sea proporcionada a la que se pague a los demás consejeros y altos directivos de la sociedad.*
- d) Velar por que los eventuales conflictos de intereses no perjudiquen la independencia del asesoramiento externo prestado a la comisión.*
- e) Verificar la información sobre remuneraciones de los consejeros y altos directivos contenida en los distintos documentos corporativos, incluido el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.*

Recomendación 51

Que la comisión de retribuciones consulte al presidente y al primer ejecutivo de la sociedad, especialmente cuando se trate de materias relativas a los consejeros ejecutivos y altos directivos.

3.4.5 – Otras comisiones especializadas del consejo

Principio 23: La composición y organización de las comisiones que, en el ejercicio de sus facultades de auto-organización, constituyan las sociedades deben ser similares en su configuración a las de las comisiones legalmente obligatorias

En el caso de que la opción elegida por el consejo de administración en ejecución de sus facultades de auto-organización fuera la creación de comisiones especializadas, adicionales a las legalmente obligatorias, se recomienda que sus reglas de composición y funcionamiento sigan pautas similares a las de las comisiones obligatorias.

Dada la relevancia de las cuestiones relativas al gobierno corporativo y a la responsabilidad social corporativa, se recomienda la identificación y atribución de funciones específicas en esta materia a una comisión especializada, que podrá ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos o una comisión *ad hoc* de gobierno corporativo y responsabilidad social, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida.

Recomendación 52

Que las reglas de composición y funcionamiento de las comisiones de supervisión y control figuren en el reglamento del consejo de administración y que sean consistentes con las aplicables a las comisiones legalmente obligatorias conforme a las recomendaciones anteriores, incluyendo:

- a) Que estén compuestas exclusivamente por consejeros no ejecutivos, con mayoría de consejeros independientes.*
- b) Que sus presidentes sean consejeros independientes.*
- c) Que el consejo de administración designe a los miembros de estas comisiones teniendo presentes los conocimientos, aptitudes y experiencia de los consejeros y los cometidos de cada comisión, deliberare sobre sus propuestas e informes; y que rindan cuentas, en el primer pleno del consejo de administración posterior a sus reuniones, de su actividad y que respondan del trabajo realizado.*
- d) Que las comisiones puedan recabar asesoramiento externo, cuando lo consideren necesario para el desempeño de sus funciones.*
- e) Que de sus reuniones se levante acta, que se pondrá a disposición de todos los consejeros.*

Recomendación 53

Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

- a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.*
- b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.*
- c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.*
- d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.*
- e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.*
- f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.*
- g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales.*
- h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.*

3.5 – La responsabilidad social corporativa

Principio 24: La sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados

La apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora y la consideración del largo plazo, se añaden a la imprescindible creación de valor como fundamentos de la actividad empresarial.

Por tanto, es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa. De esta manera, utilizando como referencia la cadena de valor, la empresa puede identificar cuestiones sociales que permitan la creación de valor compartido.

En este sentido, se plantea la conveniencia de desarrollar el contenido mínimo recomendado de la política de responsabilidad social cuya aprobación corresponde al consejo de administración y de plasmar el principio de mantener una comunicación transparente basada en la necesidad de informar tanto sobre los aspectos financieros como sobre los aspectos no financieros de negocio.

Recomendación 54

Que la política de responsabilidad social corporativa incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés identifique al menos:

- a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.*
- b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.*
- c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.*
- d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.*
- e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.*
- f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.*
- g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.*

Recomendación 55

Que la sociedad informe, en un documento separado o en el informe de gestión, sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

3.6 – Remuneraciones de los consejeros

Principio 25: La remuneración del consejo de administración será la adecuada para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que exija el cargo sin comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos, con la intención de promover la consecución del interés social, incorporando los mecanismos precisos para evitar la asunción excesiva de riesgos y la recompensa de resultados desfavorables

La estructura, nivel, procedimiento de fijación y régimen de transparencia de las remuneraciones de los consejeros es un elemento esencial del sistema de buen gobierno corporativo de toda sociedad.

Sin embargo, la experiencia de los últimos años pone de manifiesto que, en ocasiones, las estructuras de remuneración se han hecho excesivamente complejas, demasiado centradas en el corto plazo y carentes de una correlación razonable con los resultados obtenidos. Por ello, sin menoscabar la capacidad de gestión de las sociedades y su competitividad, se hace necesario considerar, desde la perspectiva del gobierno corporativo, los distintos aspectos que inciden en su estructura, fijación y determinación.

La legislación mercantil ya ha incorporado normas que (i) exigen la necesaria adecuación de los sistemas de remuneración a la importancia de la sociedad, su situación económica en cada momento y los estándares de mercado; (ii) establecen un procedimiento para su determinación y aprobación que prevenga el eventual conflicto de intereses de los participantes en la adopción de las decisiones; y (iii) garantizan la transparencia de la remuneración de los consejeros.

En este contexto y partiendo del principio fundamental de autonomía privada, se considera conveniente, siguiendo las recomendaciones de la Unión Europea sobre la materia, formular determinadas recomendaciones sobre la estructura, composición y forma de la remuneración de los consejeros de manera que, dentro del marco legal anteriormente mencionado, se favorezca la consecución de los objetivos empresariales y del interés social.

Las recomendaciones parten de la diferenciación entre los distintos componentes de la remuneración (fijos, variables, entrega de acciones u otros instrumentos financieros referenciados a su valor, y pagos por resolución contractual) y de los distintos tipos de consejeros (consejeros ejecutivos y externos).

Con carácter general, la remuneración de los consejeros debe ser la necesaria para atraer y retener el talento y para retribuir su dedicación, cualificación y responsabilidad, pero no tan elevadas como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros externos.

Es conveniente que los consejeros no ejecutivos queden excluidos de las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y del consejero así como de la entrega de acciones, opciones u otros instrumentos financieros y de los sistemas de ahorro y previsión social, con algunas excepciones. Se pretende con ello evitar los potenciales conflictos de intereses que afectarían a los consejeros externos cuando tengan que enjuiciar prácticas contables u otro tipo de decisiones que puedan alterar los resultados inmediatos de la sociedad, si tales resultados y valores tuvieran efectos retributivos para ellos.

Por lo que a la remuneración variable de los consejeros ejecutivos se refiere, se debe establecer sobre la base de criterios que guarden relación con su rendimiento y con factores financieros y no financieros, que sean medibles y que promuevan la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Su percepción deberá incorporar un elemento de diferimiento que permita comprobar el efectivo cumplimiento de los objetivos y estar sujeta a cláusulas de reembolso.

Además, la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones u otros instrumentos vinculados al valor de la acción debe estar, al igual que la remuneración variable, sujeta a periodos de diferimiento y cláusulas de reembolso.

Asimismo, se recomienda que las políticas retributivas incorporen las cautelas técnicas precisas para que las remuneraciones variables guarden la debida relación con el desempeño de sus profesionales y no reflejen la mera evolución general del mercado o del sector de actividad de la compañía u otras circunstancias similares.

Recomendación 56

Que la remuneración de los consejeros sea la necesaria para atraer y retener a los consejeros del perfil deseado y para retribuir la dedicación, cualificación y responsabilidad que el cargo exija, pero no tan elevada como para comprometer la independencia de criterio de los consejeros no ejecutivos.

Recomendación 57

Que se circunscriban a los consejeros ejecutivos las remuneraciones variables ligadas al rendimiento de la sociedad y al desempeño personal, así como la remuneración mediante entrega de acciones, opciones o derechos sobre acciones o instrumentos referenciados al valor de la acción y los sistemas de ahorro a largo plazo tales como planes de pensiones, sistemas de jubilación u otros sistemas de previsión social.

Se podrá contemplar la entrega de acciones como remuneración a los consejeros no ejecutivos cuando se condicione a que las mantengan hasta su cese como consejeros. Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Recomendación 58

Que en caso de remuneraciones variables, las políticas retributivas incorporen los límites y las cautelas técnicas precisas para asegurar que tales remuneraciones guardan relación con el rendimiento profesional de sus beneficiarios y no derivan solamente de la evolución general de los mercados o del sector de actividad de la compañía o de otras circunstancias similares.

Y, en particular, que los componentes variables de las remuneraciones:

- a) Estén vinculados a criterios de rendimiento que sean predeterminados y medibles y que dichos criterios consideren el riesgo asumido para la obtención de un resultado.*
- b) Promuevan la sostenibilidad de la empresa e incluyan criterios no financieros que sean adecuados para la creación de valor a largo plazo, como el cumplimiento de las reglas y los procedimientos internos de la sociedad y de sus políticas para el control y gestión de riesgos.*
- c) Se configuren sobre la base de un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo, que permitan remunerar el rendimiento por un desempeño continuado durante un periodo de tiempo suficiente para apreciar su contribución a la creación sostenible de valor, de forma que los elementos de medida de ese rendimiento no giren únicamente en torno a hechos puntuales, ocasionales o extraordinarios.*

Recomendación 59

Que el pago de una parte relevante de los componentes variables de la remuneración se difiera por un periodo de tiempo mínimo suficiente para comprobar que se han cumplido las condiciones de rendimiento previamente establecidas.

Recomendación 60

Que las remuneraciones relacionadas con los resultados de la sociedad tomen en cuenta las eventuales salvedades que consten en el informe del auditor externo y minoren dichos resultados.

Recomendación 61

Que un porcentaje relevante de la remuneración variable de los consejeros ejecutivos esté vinculado a la entrega de acciones o de instrumentos financieros referenciados a su valor.

Recomendación 62

Que una vez atribuidas las acciones o las opciones o derechos sobre acciones correspondientes a los sistemas retributivos, los consejeros no puedan transferir la propiedad de un número de acciones equivalente a dos veces su remuneración fija anual, ni puedan ejercer las opciones o derechos hasta transcurrido un plazo de, al menos, tres años desde su atribución.

Lo anterior no será de aplicación a las acciones que el consejero necesite enajenar, en su caso, para satisfacer los costes relacionados con su adquisición.

Recomendación 63

Que los acuerdos contractuales incluyan una cláusula que permita a la sociedad reclamar el reembolso de los componentes variables de la remuneración cuando el pago no haya estado ajustado a las condiciones de rendimiento o cuando se hayan abonado atendiendo a datos cuya inexactitud quede acreditada con posterioridad.

Recomendación 64

Que los pagos por resolución del contrato no superen un importe establecido equivalente a dos años de la retribución total anual y que no se abonen hasta que la sociedad haya podido comprobar que el consejero ha cumplido con los criterios de rendimiento previamente establecidos.

EJEMPLO DE ATRIBUCIONES DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

ANEXO 2

El presente Anexo incluye un ejemplo de “mejores prácticas” por lo que, en ocasiones, va más allá de la normativa recogida a este respecto tanto en la LSC como en el CBG (para más información sobre esta normativa véase el capítulo 2 de este Manual).

Composición

Los miembros de la comisión serán nombrados por el Consejo de Administración, con la recomendación de la comisión de nombramientos tras consultarlo con el presidente de la comisión de auditoría.

- ▶ La comisión estará compuesta por entre tres y seis miembros del Consejo de Administración.
- ▶ Todos los miembros de la comisión deberán ser consejeros no ejecutivos
- ▶ Como mínimo una mayoría de ellos deberán ser independientes.
- ▶ Al menos uno deberá poseer experiencia relevante en contabilidad y auditoría.
- ▶ El presidente del Consejo no podrá formar parte de la comisión.
- ▶ La comisión de auditoría en pleno deberá contar con los conocimientos especializados pertinentes, particularmente en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

Únicamente los miembros de la comisión tienen derecho a asistir a las reuniones de este órgano. No obstante, podrá invitarse a otras personas, por ejemplo, el presidente del Consejo de Administración; el director ejecutivo; el director financiero; otros directores; los responsables de riesgo, cumplimiento normativo y auditoría interna; y representantes de la función financiera, a asistir a todas las reuniones o a partes de las mismas cuando resulte apropiado.

Los auditores externos serán invitados a asistir a las reuniones de la comisión de forma periódica.

Los mandatos de miembros de la comisión tendrán una duración máxima de cuatro años, que podrá renovarse siempre y cuando el consejero mantenga su independencia.

El Consejo de Administración nombrará al presidente de la comisión, que será un consejero independiente no ejecutivo. En ausencia del presidente de la comisión y/o un adjunto designado, los restantes miembros presentes deberán elegir a uno de ellos para que presida la reunión.

Secretario

El secretario de la sociedad o la persona que este designe actuará en calidad de secretario de la comisión.

Quórum

El quórum necesario para abordar asuntos será de dos miembros. Una reunión de la comisión debidamente convocada en la que exista quórum será competente para ejercer todas y cada una de las facultades, poderes y autorizaciones conferidas a la comisión o ejercitables por la misma.

Frecuencia de las reuniones

La comisión se reunirá como mínimo cuatro veces al año, en los momentos adecuados del ciclo de auditoría y de presentación de la información, y en cualquier momento cuando sea preciso.

Convocatoria de las reuniones

Las reuniones de la comisión serán convocadas por el secretario de la comisión a instancias de cualquiera de sus miembros o de los auditores externos o internos si lo estiman necesario.

A menos que se acuerde lo contrario, la convocatoria de cada reunión en la que se confirmará el lugar, la hora y la fecha de celebración, junto con el orden del día de los puntos de debate, se enviará a cada miembro de la comisión, a toda persona que haya de asistir y a todos los demás consejeros no ejecutivos, como mínimo cinco días hábiles antes de la fecha de la reunión. Los documentos justificativos deberán ser remitidos a los miembros de la comisión y a otros asistentes según proceda, de manera simultánea.

Actas de las reuniones

El secretario levantará acta de los procedimientos y acuerdos de todas las reuniones de la comisión, y tomará nota de los nombres de los miembros presentes y representados.

El secretario deberá constatar, al comienzo de cada reunión, la existencia de cualquier conflicto de intereses y consignarlo debidamente en las actas.

Las actas de las reuniones de la comisión se remitirán sin demora a todos los miembros de la comisión y, una vez aprobadas, a todos los miembros del Consejo de Administración, a menos que exista un conflicto de intereses.

Facultades

La comisión está autorizada a:

- ▶ solicitar toda la información que precise a cualquier empleado de la sociedad para llevar a cabo sus tareas;
- ▶ solicitar, a expensas de la sociedad, asesoramiento externo jurídico o de otra índole sobre cualquier cuestión incluida en sus atribuciones;
- ▶ convocar a cualquier empleado a una reunión de la comisión cuando y como sea necesario;
- ▶ nombrar, retribuir y supervisar el trabajo de cualquier firma registrada de servicios de auditoría que haya recibido un encargo de la sociedad;
- ▶ aprobar de manera preliminar todos los servicios de auditoría y distintos de la auditoría;
- ▶ solventar cualquier desacuerdo entre la dirección y los auditores en lo que respecta a la presentación de la información financiera; y
- ▶ reunirse con directivos de la sociedad, auditores externos o asesores externos, según sea necesario.

Obligaciones

La comisión deberá cumplir las obligaciones que se indican a continuación para la sociedad dominante, las principales entidades dependientes y el grupo en su conjunto, según proceda.

Informes corporativos

La comisión deberá supervisar la integridad de los estados financieros de la sociedad, incluidos sus informes anuales y semestrales, los informes de gestión intermedios y cualquier otro anuncio formal relativo a su rendimiento financiero, y revisar aspectos significativos de la presentación de la información financiera y cualquier juicio de valor que incluyan. La comisión deberá revisar asimismo estados financieros resumidos, declaraciones financieras significativas para reguladores y cualquier información financiera incluida en otros documentos, como publicaciones sensibles.

La comisión deberá revisar y cuestionar, cuando proceda:

- ▶ la coherencia de, y cualquier cambio en, políticas contables tanto en un periodo interanual como en toda la sociedad/grupo;
- ▶ los métodos empleados para contabilizar transacciones significativas o inusuales cuando pueden utilizarse diferentes enfoques;

- ▶ si la sociedad ha aplicado las normas de contabilidad apropiadas y ha realizado las estimaciones y juicios de valor pertinentes, teniendo en cuenta los puntos de vista del auditor externo;
- ▶ la claridad de los desgloses en los informes financieros de la sociedad y el contexto en el que se preparan los estados financieros; y
- ▶ toda la información significativa desglosada en las cuentas anuales, como la revisión operativa y financiera y el informe de gobierno corporativo (en la medida en que esté relacionada con la auditoría, el control interno y la gestión de riesgos);

Sistemas de control interno y de gestión de riesgos

La comisión deberá ocuparse de:

- ▶ al menos una vez al año, supervisar la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos de la sociedad, con el fin de garantizar que los principales riesgos (incluidos los relativos a fraudes y cumplimiento de la legislación y los reglamentos vigentes) se identifican, gestionan y comunican adecuadamente;
- ▶ comprender el alcance de la revisión de los controles internos sobre la presentación de información financiera por parte del auditor interno y externo, y obtener informes sobre conclusiones y recomendaciones específicas junto con las respuestas de la dirección; y
- ▶ revisar las declaraciones que se van a incluir en el informe anual sobre los sistemas de control interno y gestión de riesgos.

Línea ética (whistle-blowing) y fraude

La comisión deberá:

- ▶ revisar los sistemas de la sociedad para que sus empleados planteen sus preocupaciones, de manera confidencial, sobre posibles infracciones en la presentación de la información financiera u otras cuestiones. La comisión deberá velar por que estos sistemas hagan posible una investigación proporcionada e independiente de dichas cuestiones y un seguimiento adecuado de modo que los empleados puedan informar directamente al presidente de la comisión de auditoría; y
- ▶ revisar los procedimientos de la sociedad para detectar fraudes.

Auditoría interna

La comisión deberá:

- ▶ supervisar y revisar la eficacia de la función de auditoría interna de la sociedad en el contexto de su sistema general de gestión de riesgos;
- ▶ aprobar el nombramiento y el cese del responsable de la función de auditoría interna;
- ▶ aprobar el organigrama de auditoría interna;

- ▶ considerar y aprobar el cometido de la función de auditoría interna y velar por que disponga de recursos adecuados y un acceso apropiado a información de modo que pueda desempeñar su función de manera eficaz y de conformidad con las normas profesionales relevantes. Asimismo, la comisión deberá velar por que la función tenga el prestigio adecuado y sea independiente de la dirección u otras restricciones;
- ▶ revisar y evaluar el plan anual de auditoría interna;
- ▶ revisar sin dilación todos los informes sobre la sociedad de los auditores internos;
- ▶ revisar y supervisar la reacción de la dirección a las conclusiones y recomendaciones del auditor interno y todos los cambios en el plan;
- ▶ revisar la eficacia de la función de auditoría interna; y
- ▶ reunirse con el responsable de auditoría interna al menos dos veces al año, sin que esté presente ningún miembro de la dirección, para comentar su cometido y cualquier aspecto que se derive de las auditorías internas efectuadas. Además, deberá concederse al responsable de auditoría interna acceso directo al presidente del Consejo de Administración y a la comisión.

Auditoría externa

La comisión deberá:

- ▶ considerar y formular recomendaciones al consejo de administración, para que se sometan a la aprobación de los accionistas en la junta general anual, en relación con el nombramiento, la reelección o el cese del auditor externo de la sociedad. La comisión deberá supervisar el proceso de selección de los nuevos auditores y, si un auditor presenta su renuncia, la comisión deberá investigar las circunstancias que lo han provocado y decidir si es necesario actuar;
- ▶ supervisar la relación con el auditor externo, que incluye (pero no se limita a) lo siguiente:
 - ▷ aprobación de su retribución, ya se trate de honorarios de servicios de auditoría o distintos de la auditoría y determinar que el nivel de honorarios es apropiado para permitir la realización de una auditoría adecuada;
 - ▷ aprobación de las atribuciones, incluida cualquier carta de encargo emitida al comienzo de cada auditoría y el alcance de la auditoría;
 - ▷ evaluación anual de su independencia y objetividad teniendo en cuenta los requisitos profesionales y reglamentarios españoles y la relación con el auditor en términos generales, incluida la prestación de servicios distintos de la auditoría;
 - ▷ verificación por su parte que no existe relación (por ejemplo, familiar, laboral, de inversión, financiera o de negocio) entre el auditor y la sociedad (salvo en el desarrollo habitual de la actividad de la empresa);
 - ▷ acordar con el Consejo de Administración una política sobre la contratación de ex empleados de la firma de auditoría y supervisar posteriormente la implantación de dicha política;

- ▷ supervisar el cumplimiento por parte del auditor de las pertinentes directrices éticas y profesionales sobre la rotación de socios de auditoría, el nivel de honorarios que paga la sociedad en comparación con los ingresos totales por honorarios de la firma, la oficina y el socio y otros requisitos relacionados;
- ▷ evaluar sus cualificaciones, conocimientos especializados y recursos, y la eficacia del proceso de auditoría, que incluirá un informe del auditor externo sobre sus propios procedimientos internos de calidad; y
- ▷ procurar asegurar la coordinación con las actividades de la función de auditoría interna;
- ▶ reunirse periódicamente con el auditor externo, una vez en la fase de planificación antes de la auditoría y otra vez después de la auditoría, en la fase de presentación de la información. La comisión deberá reunirse con el auditor externo al menos en dos ocasiones al año, sin que esté presente ningún miembro de la dirección, para comentar su cometido y cualquier cuestión derivada de la auditoría;
- ▶ revisar y aprobar el plan anual de auditoría y velar por que sea coherente con el alcance del encargo de auditoría;
- ▶ revisar las conclusiones de la auditoría con el auditor externo. Esto incluirá, sin ánimo limitativo, lo siguiente:
 - ▷ un debate de las cuestiones más destacadas que han surgido durante la auditoría;
 - ▷ cualquier juicio de valor significativo sobre contabilidad y auditoría; y
 - ▷ niveles de errores identificados durante la auditoría;
- ▶ revisar cualquier carta de manifestaciones que solicite el auditor externo antes de que sean firmadas por la dirección;
- ▶ revisar la carta de la dirección y la respuesta de la dirección a las conclusiones y recomendaciones del auditor;
- ▶ desarrollar e implantar una política sobre la prestación de servicios distintos de la auditoría por parte del auditor externo, teniendo en cuenta cualquier orientación ética relevante sobre la materia.

Rendición de cuentas

El presidente de la comisión deberá rendir cuentas formalmente ante el Consejo de Administración sobre su proceder, después de cada reunión, en relación con todas las cuestiones que se engloban en sus obligaciones y responsabilidades.

La comisión deberá facilitar un canal abierto de comunicación entre la auditoría interna, los auditores externos y el Consejo de Administración.

La comisión deberá plantear todas las recomendaciones al consejo de administración que estime oportunas sobre cualquier área perteneciente a su cometido que precise acción o mejora.

La comisión elaborará un informe para los accionistas sobre sus actividades, que se incluirá en el informe anual de la sociedad.

Otras cuestiones

La comisión deberá:

- ▶ disponer de acceso a recursos suficientes para llevar a cabo sus obligaciones, incluido el acceso al área de secretaría de la sociedad para recibir la asistencia necesaria;
- ▶ recibir formación apropiada y oportuna, tanto en forma de programa de formación inicial para nuevos miembros como de forma permanente para todos los miembros. El programa de formación inicial para nuevos miembros deberá cubrir como mínimo las atribuciones de la comisión de auditoría y ofrecer una visión general de la organización de control interno de la sociedad y los sistemas de gestión de riesgos. Esta introducción también debe incluir una reunión del auditor externo y el personal relevante de la sociedad;
- ▶ considerar debidamente las leyes y reglamentos, los principios y las recomendaciones relativas incluidas en el CBG, la LSC, la LAC y demás regulación española de aplicación;
- ▶ ocuparse de la coordinación de los auditores internos y externos;
- ▶ supervisar toda investigación de actividades que esté incluida en sus atribuciones y actuar, para fines internos, como un tribunal de última instancia; y
- ▶ como mínimo cada dos o tres años, revisar su propio desempeño, constitución y atribuciones para asegurarse de que opera con la máxima eficacia, y recomendar cualquier cambio que considere necesario para que lo apruebe el Consejo de Administración.

POSIBLES TEMAS A CONSIDERAR POR LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

ANEXO 3

Nuestra experiencia indica que las siguientes cuestiones deben tenerse en cuenta cuando se prepara en detalle el orden del día para las reuniones de la comisión de auditoría a lo largo del ejercicio.

Evaluación de riesgos

- ▶ Proceso y control de gestión de riesgos (particularmente riesgos de información financiera), incluidos los fiscales
- ▶ Revisiones operativas
- ▶ Revisiones de presupuestos
- ▶ Actualizaciones del sector y del mercado
- ▶ Revisión de las expectativas de la comunidad financiera
- ▶ Cambios en tecnología de la información
- ▶ Sesiones informativas sobre cuestiones jurídicas
- ▶ Comprensión de los programas de retribución de la alta dirección
- ▶ Sesiones ejecutivas con los miembros apropiados de la alta dirección
- ▶ Cuestiones sobre riesgos existentes y emergentes

Evaluar procesos en relación con el entorno de control de la sociedad

- ▶ Cumplimiento con el código de conducta ética
- ▶ Políticas y procedimientos de control (incluida la administración de resultados, errores y fraudes)
- ▶ Evaluación por parte de la dirección de los principales proveedores externos
- ▶ Observaciones y recomendaciones de control de auditores internos y externos
- ▶ Cumplimiento de las normas específicas del sector
- ▶ Cumplimiento con la estrategia fiscal de la Sociedad, plasmado en un Código de Conducta Fiscal

Supervisar la presentación de la información financiera

- ▶ Cuentas anuales y publicación de resultados
- ▶ Recomendación de aprobación de las cuentas anuales al Consejo de Administración
- ▶ Informes periódicos e información presentada
- ▶ Supervisión por parte de la dirección de los resultados financieros del trimestre/ejercicio
- ▶ Políticas contables críticas
- ▶ Transacciones significativas e inusuales y estimaciones contables, con sus implicaciones fiscales
- ▶ Novedades en auditoría, contabilidad, presentación de información y tributación
- ▶ Sesión ejecutiva con la alta dirección

Evaluar los procesos de auditoría interna y externa

- ▶ Coordinación de las tareas de auditoría interna y externa y definición de responsabilidades
- ▶ Auditores externos
 - ▷ Carta de encargo
 - ▷ Equipo de auditoría
 - ▷ Carta de independencia
 - ▷ Consideración de todos los servicios distintos de la auditoría que vaya a prestar el auditor externo
 - ▷ Alcance, procedimientos y plazos
 - ▷ Resultados de la auditoría
 - ▷ Informes de auditoría
 - ▷ Resultados de la revisión trimestral
 - ▷ Reuniones con los auditores externos
 - ▷ Respuesta de la dirección a los resultados de la auditoría
 - ▷ Valoración de la eficacia
- ▶ Departamento de auditoría interna
 - ▷ Valorar la necesidad de auditoría interna
 - ▷ Mandato y objetivos
 - ▷ Nombramiento y retribución del auditor principal
 - ▷ Presupuesto, dotación de personal y recursos
 - ▷ Alcance, procedimientos y calendario de las auditorías
 - ▷ Resultado de la auditoría
 - ▷ Informes de auditoría
 - ▷ Reuniones con los auditores internos
 - ▷ Respuesta de la dirección a los resultados de la auditoría
 - ▷ Valoración de la eficacia

Estructura de la comisión de auditoría

- ▶ Actualización del mandato
- ▶ Valoración del desempeño de la comisión de auditoría

MODELO DE AGENDA PARA LAS REUNIONES DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

ANEXO 4

Esta agenda puede utilizarse como modelo para planificar las cuestiones que se van a tratar en cada reunión de la comisión de auditoría. Es un modelo de “best practice” que debe adaptarse según las necesidades de cada organización.

	Frecuencia			Reuniones programadas			
	Como mínimo anualmente	Cada tres meses	Cuando sea necesario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Constitución							
Revisar atribuciones de la comisión de auditoría	✓						
Revisar código de conducta	✓						
Valorar la independencia, los conocimientos financieros, las aptitudes y la experiencia de los miembros	✓						
Fijar un número de reuniones para el ejercicio siguiente	✓						
El presidente de la comisión de auditoría fijará el orden del día y los asistentes invitados			✓				

	Frecuencia			Reuniones programadas			
	Como mínimo anualmente	Cada tres meses	Cuando sea necesario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Establecer medidas para mejorar las aptitudes y la experiencia – desarrollo profesional de los miembros –			✓				
Informe corporativos							
Sesión a puerta cerrada con la dirección		✓					
Revisar las diferencias de auditoría, tanto las corregidas como las no corregidas	✓						
Revisar las novedades contables y de presentación de información			✓				
Revisar políticas contables críticas y tratamientos contables alternativos			✓				
Revisar juicios de valor y estimaciones contables significativos			✓				
Revisar transacciones inusuales y complejas			✓				
Revisar y recomendar la aprobación de los estados financieros anuales	✓						
Revisar las notas explicativas del informe anual			✓				
Revisar y recomendar la aprobación de los estados financieros semestrales	✓						

	Frecuencia			Reuniones programadas			
	Como mínimo anualmente	Cada tres meses	Cuando sea necesario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Revisar y recomendar la aprobación de todas las publicaciones de resultados			✓				
Revisar y recomendar la aprobación de sesiones informativas con analistas o presentaciones a los inversores			✓				
Gestión de riesgos y controles							
Evaluar la cultura de la empresa y la pauta marcada "desde arriba"			✓				
Revisar el proceso por el que se determinan la estrategia y el apetito de riesgo			✓				
Revisar y evaluar los sistemas de gestión de riesgos control y interno	✓						
Revisar los puntos débiles en el plan de control interno y en el de resolución de problemas de la dirección	✓						
Revisar los programas antifraude y anticorrupción y el riesgo de "management override"			✓				
Revisar el estado de la línea ética	✓						
Evaluar los planes de gestión de crisis y de continuidad del negocio	✓						

	Frecuencia			Reuniones programadas			
	Como mínimo anualmente	Cada tres meses	Cuando sea necesario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Entender las estructuras de retribución de la dirección y los factores que pueden suscitar parcialidad			✓				
Reunirse con los mandos intermedios (los situados justo por debajo de la alta dirección)			✓				
Revisar los informes de los reguladores y la respuesta de la dirección			✓				
Audidores externos							
Recomendar su nombramiento y revisar su desempeño			✓				
Aprobar los honorarios de auditoría y los términos del encargo			✓				
Considerar las políticas en relación con servicios distintos de la auditoría			✓				
Considerar la política de contratación de ex empleados de la firma de auditoría			✓				
Considerar la objetividad/ independencia y recabar la confirmación del auditor	✓						
Revisar el plan de auditoría y el alcance del trabajo de auditoría	✓						
Revisar las conclusiones de la auditoría externa	✓						

	Frecuencia			Reuniones programadas			
	Como mínimo anualmente	Cada tres meses	Cuando sea necesario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Debatir la idoneidad de las políticas, estimaciones y juicios de valor en materia contable			✓				
Debatir los puntos de vista del auditor externo sobre el entorno de control	✓						
Debatir cuestiones con el auditor sin la presencia de ejecutivos y la dirección	✓						
Comunicación ininterrumpida (escrita/verbal) del auditor externo con la comisión		✓					
Audidores internos							
Si no existe función de auditoría interna, considerar la necesidad de implantarla	✓						
Recomendar su nombramiento y revisar su desempeño	✓						
Revisar el plan de auditoría interna	✓						
Revisar informes y conclusiones significativos de la auditoría interna		✓					
Revisar el progreso de las medidas adoptadas como respuesta a los comentarios de la comisión		✓					
Debatir cuestiones con el auditor interno sin la presencia de ejecutivos y la dirección		✓					

	Frecuencia			Reuniones programadas			
	Como mínimo anualmente	Cada tres meses	Cuando sea necesario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Otras responsabilidades							
Revisar el progreso de las medidas adoptadas como respuesta a los comentarios de los auditores			✓				
Revisar novedades legales y de cumplimiento normativo			✓				
Revisar el informe para los accionistas sobre la función y las responsabilidades de la comisión	✓						
Realizar una autoevaluación del desempeño de la comisión de auditoría			✓				
Evaluar al director financiero y la función financiera			✓				
Revisar el plan de sucesión del director financiero y el personal clave de finanzas			✓				
Trabajar con la comisión de nombramientos para desarrollar un plan de sucesión para la comisión de auditoría			✓				
Realizar investigaciones especiales y realizar otras actividades pertinentes			✓				
Facilitar la formación inicial apropiada a los nuevos miembros de la comisión			✓				
Preparar las actas e informar al consejo			✓				

SESIÓN PRIVADA CON EL AUDITOR EXTERNO

ANEXO 5

La mayoría de las comisiones de auditoría quieren reunirse con el auditor externo en una sesión privada en la que no esté presente la dirección.

Por lo general tendría que haber pocos puntos para debatir en estas sesiones ya que todas las cuestiones clave relacionadas con la presentación de la información financiera deben haber sido revisadas con transparencia y exhaustividad con la dirección, la comisión de auditoría y el auditor durante la reunión de la comisión de auditoría.

La comisión puede aprovechar esta sesión privada como una forma de seguimiento si sus miembros no quedan satisfechos con las repuestas ofrecidas en la reunión de la comisión de auditoría o si estiman que en el debate no se ha ofrecido suficiente información o si la misma genera dudas. Sin embargo, estas cuestiones tendrían que haberse manifestado de forma patente en la reunión de la comisión de auditoría y, en general, no deberían tener que volver a abordarse en la sesión privada.

La sesión privada debería centrarse en áreas en las que el auditor puede facilitar comentarios adicionales, sinceros y a menudo confidenciales a la comisión de auditoría sobre otras cuestiones. La sesión privada proporciona a la comisión de auditoría una oportunidad para explorar dichas cuestiones en un foro sincero y abierto. Además, la comisión de auditoría puede tener más conocimientos que el auditor sobre otras cuestiones, y esta sesión ofrece a la comisión la oportunidad de hablar sobre ello con el auditor.

En términos generales, las sesiones privadas desempeñan un papel importante en el desarrollo de una relación respetuosa y de confianza entre la comisión de auditoría y el auditor. Las preguntas suelen centrarse en una o más de las siguientes áreas:

- ▶ **Actitudes:** actitud de la dirección hacia la presentación de la información financiera, controles internos y el auditor externo.
- ▶ **Recursos:** la idoneidad de las personas y demás recursos en el área de gestión financiera y la función de auditoría interna.
- ▶ **Relaciones:** la naturaleza de la relación entre el auditor, la dirección y el auditor interno.
- ▶ **Otras cuestiones:** otros elementos que preocupan a la comisión de auditoría o al auditor.

A continuación se ofrece una lista de ejemplos de preguntas. No se trata de una lista exhaustiva, sino que su intención es incitar a la reflexión en relación con el tipo de cuestiones que podrían plantearse al auditor en estas sesiones. Por lo general, en cada sesión privada debe abordarse un número limitado de cuestiones que pueden variar en cada reunión, además de las cuestiones que suscitan preocupación en cada momento concreto.

Actitudes

- ▶ ¿Cuál es su valoración de la pauta marcada “desde arriba”?
- ▶ ¿Cuál es su valoración de la ética, los valores y la integridad de la dirección?
- ▶ ¿Cuáles cree que son las razones por las que la dirección no ajustó las diferencias de auditoría?
- ▶ ¿Dispone la dirección de planes para subsanar las diferencias de auditoría en el futuro?
- ▶ ¿Estaba la dirección totalmente a favor de las diferencias de auditoría subsanadas?
- ▶ ¿Cuál es su valoración de la calidad de la información financiera, los informes descriptivos y los comunicados de prensa de la sociedad?
- ▶ ¿Cómo puede compararse la actitud de la sociedad hacia la información financiera con la de otras?
- ▶ ¿Existe una presión excesiva sobre la dirección o el personal operativo para cumplir los objetivos financieros, incluidos incentivos por alcanzar objetivos de ventas o rentabilidad?
- ▶ ¿Existe una presión excesiva por cumplir expectativas de rentabilidad irreales o agresivas por parte de analistas de inversión u otros?
- ▶ ¿Cuál es su valoración de la actitud de la dirección hacia los controles de publicación de información y los sistemas y procedimientos de control interno?

Recursos

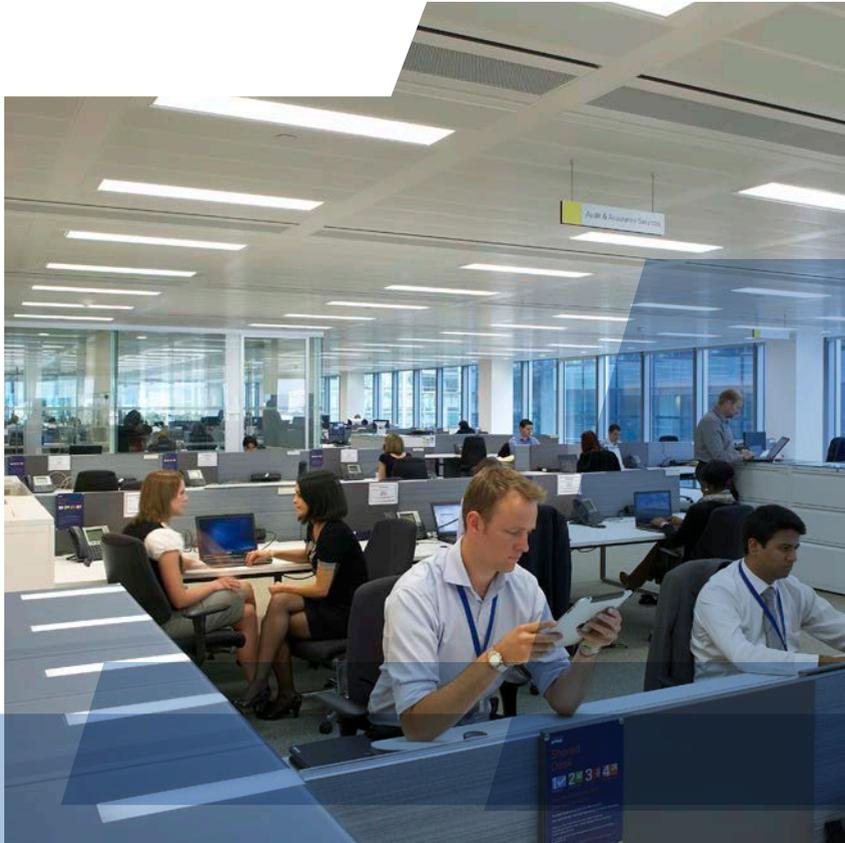
- ▶ ¿Cuentan las funciones de finanzas y auditoría interna con el número adecuado de personas?
- ▶ ¿Poseen amplios conocimientos y experiencia para poder afrontar los distintos tipos de transacciones que lleva a cabo la sociedad?
- ▶ ¿Son competentes en sus puestos estas personas? ¿Tiene alguna preocupación a este respecto?
- ▶ ¿Ha respondido adecuadamente la dirección a sus recomendaciones de gestión?
- ▶ ¿Existen otras áreas en las que deba centrar sus actividades la auditoría interna?
- ▶ Si la sociedad no dispone de una función de auditoría interna, ¿cuál es su valoración de la necesidad de contar con una?

Relaciones

- ▶ ¿Ha obtenido plena cooperación durante la auditoría y ha recibido respuestas completas y sinceras a todas las preguntas que se plantearon?
- ▶ ¿Se le negó el acceso a alguna información?
- ▶ ¿Se ha mostrado la dirección cercana, abierta y sincera en las conversaciones con ustedes?
- ▶ ¿Cómo son sus relaciones con el personal directivo del área financiera? ¿Con la auditoría interna? ¿Con el CEO? ¿Con el CFO?
- ▶ ¿Cuál ha sido la naturaleza de las consultas que se han planteado a otros contables o auditores?

Otras cuestiones

- ▶ ¿Ha recibido todo lo que ha solicitado con puntualidad?
- ▶ ¿Ha dispuesto de tiempo suficiente para llevar a cabo todos sus procedimientos de auditoría?
- ▶ ¿Son apropiados los honorarios de auditoría?
- ▶ ¿A qué aspectos se ha dedicado más tiempo de la auditoría?
- ▶ ¿Cuál es la cuestión más compleja detectada durante la auditoría que no se ha debatido en la reunión de la comisión de auditoría?
- ▶ ¿Cuáles fueron las dos o tres cuestiones a las que más tiempo ha dedicado a debatir con la dirección?



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

ANEXO 6

Este modelo de cuestionario de autoevaluación se centra en la percepción personal sobre la comisión de auditoría en su conjunto, y no pretende evaluar a las personas ni su personalidad. Se tardan aproximadamente 30 minutos en responder al cuestionario y a continuación ofrecemos una serie de pautas para completarlo:

- ▶ Con una escala del **1** (bajo) al **10** (alto), responda a cada pregunta anotando su puntuación en las dos casillas que hay junto a la pregunta. **“Real”** es su opinión sobre la situación actual de la comisión de auditoría con respecto a esa cuestión; **“Ideal”** es la puntuación que desearía que alcanzase. La diferencia permitirá apreciar la importancia del problema y, por tanto, su prioridad relativa. Quizás se pregunte por qué ofrecemos una escala de puntuación para la casilla **Ideal**, ya que podría pensar que siempre será un diez. Esto se debe a que hay ocasiones en las que, por ejemplo, se tiene la sensación de que la comisión de auditoría dedica demasiado tiempo y esfuerzo a una actividad que debe ser realizada por otros, y en dicho caso la puntuación de la casilla **Ideal** debería ser inferior a diez. La razón principal por la que se piden las dos puntuaciones es para poder apreciar dónde están las mayores discrepancias entre **Real** e **Ideal**, pues de este modo se identifican las áreas que es prioritario desarrollar.
- ▶ Se ofrece un espacio para **Comentarios** junto a cada pregunta que sirve para que realice cualquier anotación sobre la que desee aportar un comentario durante una fase posterior a este ejercicio de valoración. Somos conscientes de que quizás no siempre conozca la respuesta, pero se le ofrece una oportunidad para pedir aclaraciones y ofrecer más información sobre los motivos de sus puntuaciones.
- ▶ Puede usar la respuesta NS/NC si no tiene una opinión sobre lo que se plantea en la pregunta, por ejemplo, un ejecutivo que asista a las reuniones de la comisión de auditoría no tiene que tener necesariamente una opinión sobre todas las cuestiones.
- ▶ Se debe respetar el anonimato de todas las respuestas.

A. Cómo crear una comisión de auditoría eficaz

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Ha adoptado la comisión de auditoría/ Consejo de Administración medidas apropiadas para revisar/aprobar las atribuciones de la comisión en el momento oportuno?				
2. Tanto individual como colectivamente, ¿comprenden los miembros de la comisión lo que se espera de ellos y de la propia comisión (p. ej., cómo apoya la comisión al consejo en el cumplimiento de sus responsabilidades en lo que respecta a la presentación de información financiera, la gestión de riesgos y los controles)?				
3. ¿Son independientes los miembros de la comisión de auditoría de la dirección de la organización? ¿Aplican su propio juicio de valor, exponen sus propias opiniones y actúan libremente sin ningún conflicto de intereses?				
4. ¿Es apropiado el proceso por el que son nombrados los miembros de la comisión?				
5. ¿Se ha implantado un plan de sucesión apropiado?				
6. ¿Poseen los miembros de la comisión en su conjunto suficientes habilidades y experiencia, especialmente en contabilidad, auditoría y finanzas para realizar sus tareas?				
7. ¿Posee la comisión al menos un miembro con experiencia suficiente y relevante en contabilidad y auditoría?				
8. ¿No confía en exceso la comisión en un miembro individual (p. ej., el miembro con experiencia financiera reciente y relevante)?				
9. ¿Entienden suficientemente los miembros de la comisión la organización y el sector en el que opera?				
10. ¿Demuestran los miembros de la comisión el más alto nivel de integridad (mantener la máxima confidencialidad e identificar, divulgar y gestionar conflictos de intereses)?				
11. ¿Es apropiado el nivel de "apoyo del servicio de secretaría" a disposición de la comisión?				
12. ¿Es apropiado el proceso por el que se ponen fondos a disposición de la comisión para recabar asesoramiento independiente en materia jurídica, contable o de otro tipo (cuando lo estime razonablemente necesario)?				

B. Cómo gestionar una comisión de auditoría de forma eficiente

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Es apropiado el estilo de liderazgo del presidente de la comisión de auditoría (p. ej., audaz, de mentalidad abierta y cortés; da un buen ejemplo; fomenta la aportación de los miembros y les plantea exigencias; se relaciona bien con otros miembros o asistentes a las reuniones; afronta con eficacia las disensiones y trabaja de forma constructiva en aras del consenso)?				
2. ¿Se afronta con eficacia la carga de trabajo de la comisión?				
3. ¿Trabajan los miembros de la comisión de manera constructiva como un equipo?				
4. ¿Mantiene la comisión relaciones de trabajo constructivas con los asistentes a sus reuniones?				
5. La relación entre la comisión de auditoría y el CEO, el CFO y los miembros del equipo de alta dirección, ¿mantiene el equilibrio correcto entre cuestionamiento y respeto mutuo?				
6. ¿Mejoran los debates de la comisión la calidad de las decisiones adoptadas por la dirección? (p. ej., ¿involucra la comisión a quienes le rinden cuentas en un diálogo que estimula y potencia sus reflexiones y su desempeño?)				
7. ¿Proporciona la comisión apoyo efectivo al consejo para que pueda cumplir sus responsabilidades y añade valor a la organización?				
8. ¿Abarca el plan de trabajo de la comisión sus principales responsabilidades y las correlaciona con los requerimientos normativos?				
9. La organización de las reuniones de la comisión (p. ej., frecuencia, calendario, duración, lugar de celebración y formato), ¿potencia su eficacia?				
10. ¿Prevén las reuniones de la comisión tiempo suficiente para el debate de cuestiones sustantivas?				
11. ¿Se difunden los puntos del orden del día y la información preliminar pertinente de las reuniones de la comisión con antelación suficiente para que puedan considerarse debidamente las cuestiones importantes?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
12. ¿Tienen la calidad adecuada los documentos de la comisión? (p. ej., no son excesivamente largos y explican claramente los aspectos y prioridades clave)				
13. ¿Hay tiempo suficiente entre las reuniones de la comisión de auditoría y las reuniones del consejo para poder realizar cualquier tarea que surja y comunicarla al consejo de forma apropiada?				
14. Las reuniones de la comisión, ¿están libres de la influencia indebida de la dirección?				
15. ¿Se ha involucrado debidamente a todos los asistentes a las reuniones (p. ej., miembros de la comisión, consejeros ejecutivos, directores y auditores)?				
16. ¿Existen condiciones apropiadas para que la comisión de auditoría se reúna con los auditores externos/internos sin la presencia de la dirección?				
17. ¿Son útiles las reuniones privadas con los auditores internos y externos?				
18. ¿Son claras, coherentes, completas y oportunas las actas de las reuniones de la comisión? ¿Incluyen elementos clave de debate y detalles adecuados de recomendaciones, así como acciones de seguimiento?				
19. ¿Se realiza un seguimiento adecuado de las principales acciones provenientes de las reuniones de la comisión de auditoría?				
20. ¿Sigue la comisión los pasos oportunos para velar por que los auditores internos y externos cooperen adecuadamente para garantizar el resultado de sus trabajos?				
21. ¿Existe un diálogo apropiado entre los auditores internos/externos y la dirección? ¿Se comunican las "malas noticias" a la comisión en el momento oportuno?				
22. ¿Existen procesos apropiados para garantizar que se informe plenamente a la comisión sobre todas las cuestiones relevantes entre cada reunión? (incluida la información externa apropiada, por ejemplo, sobre riesgos emergentes y cambios significativos en la regulación)				
23. ¿Rinde cuentas la comisión al consejo de manera oportuna y correcta? ¿Son estas comunicaciones completas, coherentes y específicas?				

C. Desarrollo profesional

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Se proporciona a los nuevos miembros de la comisión una formación inicial apropiada que abarca aspectos tales como: la función de la comisión; las atribuciones, la dedicación de tiempo esperada de los miembros, una panorámica de la organización, y las principales dinámicas y riesgos operativos y financieros?				
2. ¿Es apropiado y oportuno el desarrollo profesional continuo que recibe la comisión (p. ej., cuestiones regulatorias, divulgación de información contable y financiera, auditoría y riesgos)?				
3. ¿Se ofrece a los miembros de la comisión suficientes oportunidades para asistir a cursos formales y conferencias, charlas y seminarios internos y sesiones informativas a cargo de asesores externos como los auditores y los asesores jurídicos?				
4. ¿Proporcionan material adecuado los programas de formación inicial y desarrollo profesional para que los miembros de la comisión comprendan el entorno de negocio en el que opera la organización?				

D. Supervisión de la información financiera

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Existen procesos y programas de auditoría apropiados para que los miembros puedan comprender lo siguiente?: <ul style="list-style-type: none"> • la idoneidad de las políticas contables, estimaciones y juicios de valor esenciales de la organización • la claridad y la integridad de los desgloses en los estados financieros • el impacto en los estados financieros de cualquier novedad en las normas contables o los principios de contabilidad generalmente aceptados 				
2. ¿Cuestiona de manera sólida la comisión la información que se propone divulgar y busca los cambios apropiados cuando es necesario?				
3. ¿Comprende la comisión el riesgo de "sesgo de la dirección", inherente a los estados financieros y otros documentos que entran dentro de sus cometidos?				

E. Supervisión de la gestión de riesgos y de los controles internos

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Comprende la comisión de auditoría íntegramente su función de supervisar los controles financieros internos, los aspectos más generales del control interno y los sistemas de gestión de riesgos?				
2. ¿Comprende la comisión el apetito de riesgo de la organización para cada categoría sustancial de riesgo?				
3. ¿Comprende debidamente la comisión los procesos implantados para identificar, evaluar y supervisar los principales riesgos que afronta la organización?				
4. ¿Existen procesos apropiados para que la comisión pueda comprender cómo va a afectar cada riesgo sustancial a las operaciones y a la situación financiera de la organización?				
5. ¿Existen procesos apropiados para supervisar cambios en el perfil de riesgo de la organización?				
6. ¿Existen procesos apropiados para facilitar informes a la comisión sobre la eficacia de la gestión de riesgos y los controles internos y para revisar los desgloses relacionados incluidos en el informe anual de gobierno corporativo?				
7. ¿Existen procesos apropiados para garantizar que los sistemas de gestión de riesgos y control interno son adecuados para su finalidad y funcionan debidamente?				
8. ¿Son suficientes y oportunos los informes presentados a la comisión? ¿Es apropiado el enfoque centrado en las tendencias de riesgo y las medidas de gestión?				
9. La comisión distribuye su tiempo adecuadamente entre la identificación y valoración de los riesgos y el tiempo dedicado a la eficacia del propio marco de gestión de riesgos? (p. ej., tiempo dedicado a informes y contenido sobre riesgos en contraposición al tiempo dedicado a verificar si los ejecutivos están adoptando el enfoque correcto).				

F. Supervisar la auditoría externa

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Desempeña la comisión su función a la hora de recomendar el nombramiento del auditor externo?				
2. ¿Cuentan los miembros del equipo de auditoría externa con la cualificación y experiencia adecuadas (teniendo en cuenta las aptitudes y la amplitud y profundidad de la experiencia necesaria para cubrir las operaciones de la organización)?				
3. ¿Adopta la comisión las medidas apropiadas para garantizar que el auditor externo tiene acceso directo a la comisión de auditoría y hace un uso apropiado de dicho acceso con reuniones tanto informales como formales?				
4. ¿Ha adoptado la comisión las medidas apropiadas para garantizar que la independencia y la objetividad del auditor externo no quedan comprometidas?				
5. ¿Es apropiado el proceso mediante el cual la comisión de auditoría revisa y valora el plan de trabajo de la auditoría externa?				
6. ¿Se centra el plan de trabajo de la auditoría externa en los principales riesgos de auditoría de la organización?				
7. ¿Es apropiada la calidad de los informes de auditoría externa (y otros documentos) presentados a la comisión?				
8. ¿Mantiene la comisión de auditoría un diálogo apropiado con el auditor externo sobre las principales cuestiones que hayan surgido en el transcurso de la auditoría, los principales juicios de auditoría y los niveles de error identificados durante la misma?				
9. ¿Adopta la comisión medidas apropiadas para garantizar que la dirección responde a las consultas y a las recomendaciones del auditor externo de manera oportuna y adecuada?				
10. ¿Es oportuno y riguroso el proceso por el que la comisión revisa la eficacia de la auditoría externa?				

G. Supervisar la auditoría interna

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Desempeña la comisión de auditoría una función apropiada a la hora de aprobar el nombramiento del proveedor de auditoría interna?				
2. ¿Dispone la función de auditoría interna de los recursos apropiados considerando las aptitudes y la amplitud y profundidad de la experiencia necesaria para cubrir las operaciones de la organización?				
3. ¿Adopta la comisión de auditoría las medidas apropiadas para garantizar que el responsable de auditoría interna tiene acceso directo a la comisión y realiza un uso apropiado de dicho acceso con reuniones tanto informales como formales?				
4. ¿Es apropiado el proceso por el que la comisión revisa y aprueba el cometido de la función de auditoría interna?				
5. ¿Están comprometidas de alguna forma la independencia y la objetividad de la función de auditoría interna?				
6. ¿Es apropiado el proceso por el que la comisión revisa y evalúa el plan de trabajo de auditoría interna?				
7. ¿Se centra el plan de trabajo de auditoría interna en los principales riesgos y controles?				
8. ¿Es apropiada la calidad de los informes (y otros documentos) de auditoría interna presentados a la comisión?				
9. ¿Adopta la comisión de auditoría medidas apropiadas para garantizar que la dirección responde a las recomendaciones de la función de auditoría interna de manera oportuna y adecuada?				
10. Es apropiado en tiempo y forma el proceso por el que la comisión revisa la efectividad y los resultados del trabajo de auditoría interna?				

H. Comparación de la comisión de auditoría de XYZ, S.A. con otras comisiones de auditoría en los que haya tenido experiencia

Descripción	Comentario

EJEMPLO DE CALENDARIO DE CIERRE DE EJERCICIO

ANEXO 7

Los calendarios para la presentación de la información al cierre del ejercicio difieren por diversas razones. El calendario que se muestra a continuación es el habitual para una sociedad que cierra su ejercicio en el mes de diciembre, pero lógicamente deberá ser adaptado a cada caso concreto.

Cierre del ejercicio	31 de diciembre
La dirección prepara el borrador de cuentas anuales	Mediados de enero
Las cuentas anuales son auditadas por el auditor externo (trabajo de campo final)	Entre mediados enero y mediados febrero
Reunión con CFO para comentar las conclusiones de la auditoría y redactar un memorando para la comisión de auditoría	Finales de la segunda semana de febrero
Distribución de los documentos a la comisión de auditoría (incluidos los borradores de las cuentas anuales y los comentarios de la dirección y los auditores a los mismos, así como puntos significativos de la carta de recomendaciones a la dirección)	Comienzo tercera semana de febrero
Reunión entre el presidente de la comisión de auditoría y el socio de auditoría para debatir los aspectos más significativos del trabajo	Finales de la tercera semana de febrero
Reunión de la comisión de auditoría para: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y recomendar la aprobación del informe anual (incluidas las cuentas anuales) y el anuncio preliminar (y presentación dirigida a los analistas) • Revisar las cartas de manifestaciones del CEO, CFO, etc. 	Comienzo cuarta semana de febrero
Reunión del consejo para aprobar el informe anual (incluidas las cuentas anuales), el anuncio preliminar y la presentación dirigida a los analistas	Comienzo cuarta semana de febrero
Anuncio de los resultados preliminares al Mercado y comienzo de las presentaciones informativas dirigidas a los inversores	Cuarta semana de febrero
El auditor externo prepara y emite la carta de recomendaciones a la dirección	Principios de Marzo
La dirección considera los puntos indicados en la carta de recomendaciones a la dirección	Marzo
Envío del informe anual Documentos de la Junta General de Accionistas a los accionistas Publicación del informe anual en Internet y en la intranet	Finales de Marzo
Junta General de Accionistas	Abril

EJEMPLOS DE PREGUNTAS SOBRE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

ANEXO 8

En vista de los diferentes enfoques que pueden adoptar los consejos para derivar facultades a la comisión de auditoría con respecto al marco de control y la gestión de riesgos, resulta vital que exista una clara comprensión de la responsabilidad que corresponde al Consejo de Administración, a otras comisiones del consejo y a la comisión de auditoría en esta importante área de gobierno corporativo. Las responsabilidades de la comisión de auditoría deberán estar reflejadas en sus atribuciones.

Para cumplir sus responsabilidades según sus atribuciones, la comisión de auditoría necesita evaluar si recibe la información apropiada sobre gestión de riesgos con la periodicidad suficiente y en un formato que satisface las necesidades de los miembros. Debe evaluar al menos una vez al año la idoneidad y la puntualidad de los informes enviados por la dirección a la comisión con respecto a las tendencias en los riesgos financieros, no financieros, actuales y emergentes. La comisión de auditoría también necesita debatir la gestión de riesgos con los altos directivos, los auditores internos y los auditores externos.

A continuación se indican preguntas importantes que conviene que la comisión de auditoría tenga en cuenta a la hora de enmarcar los debates con la dirección. La lista no es exhaustiva y deberá ser adaptada en función de las atribuciones de la comisión de auditoría, así como las circunstancias particulares de cada organización.

Marco de gestión de riesgos	Evaluación del marco de gestión de riesgos
<p>Estrategia de riesgos: el enfoque para asociar y gestionar riesgos basado en las estrategias y objetivos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los riesgos inherentes en nuestras estrategias y objetivos de negocio? • ¿Cómo se vincula nuestra estrategia de riesgos con nuestra estrategia de negocio? • ¿Se articula y se comunica claramente nuestra política de gestión de riesgos a la organización? En caso negativo, ¿por qué no? En caso afirmativo, ¿cómo se ha logrado? • ¿Está claro nuestro apetito de riesgo (la cantidad de riesgos que la organización está dispuesta a asumir)? ¿Cómo se vincula con nuestros objetivos? • ¿Cómo se impregna la perspectiva del consejo sobre los riesgos en la organización y la cultura?
<p>Estructura de riesgos: el enfoque para respaldar e integrar la estrategia de riesgos y la rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un lenguaje/terminología comunes sobre riesgos en toda la organización? En caso negativo, ¿por qué no? • ¿Es transparente la rendición de cuentas en lo que respecta a riesgos a nivel de la dirección? En caso negativo, ¿por qué no? En caso afirmativo, describa cómo se ha logrado. • ¿Se incluyen actividades/responsabilidades de gestión de riesgos en las descripciones de los puestos de trabajo? • ¿Cómo se vinculan nuestros sistemas de incentivos y gestión del desempeño con nuestras prácticas de gestión de riesgos?
<p>Medición y seguimiento: establecimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) y medición y mejora del desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los responsables de los riesgos, ¿están claramente identificados? En caso negativo, ¿por qué no? En caso afirmativo, ¿cómo? • ¿Se han implantado sistemas para medir y supervisar los riesgos? • ¿Cómo se derivan los riesgos, incluidas las presuntas irregularidades, a los niveles adecuados dentro de la organización? • ¿Cómo se vincula el marco de gestión de riesgos con el marco general de aseguramiento de la organización?
<p>Cartera: el proceso para identificar, evaluar y clasificar los riesgos de la organización en categorías.</p>	<p>Perfil de riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe un perfil de riesgos completo para la organización? ¿Por qué no? • ¿Muestra el perfil de riesgos pruebas de la identificación y evaluación de exposiciones a riesgos no tradicionales? • ¿Se identifican claramente y se entienden las interrelaciones de riesgos? <p>Riesgo operacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué riesgos inherentes a los procesos se eligen para implantar las estrategias? • ¿Cómo identifica, cuantifica y gestiona la organización esos riesgos dado su apetito de riesgo? • ¿Cómo adapta la organización sus actividades a medida que cambian las estrategias y los procesos?

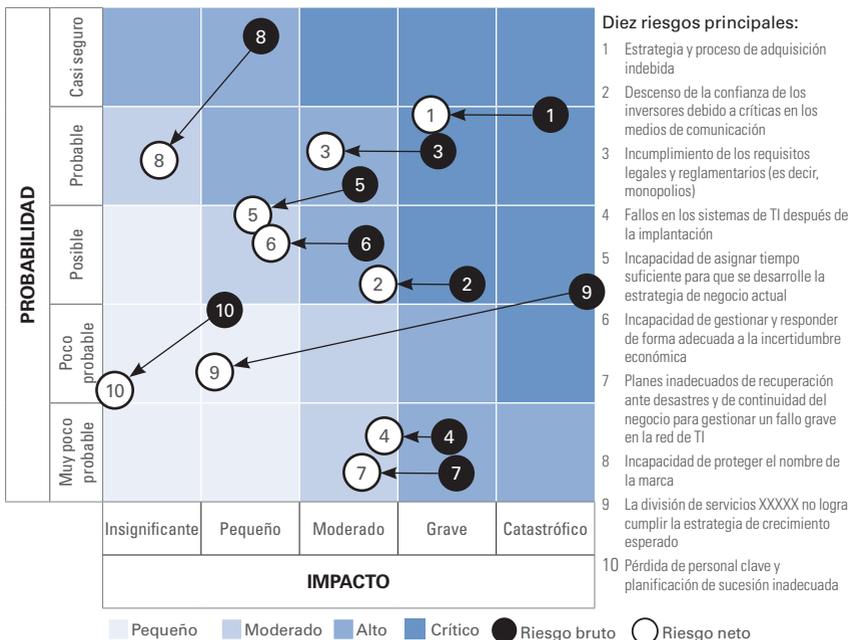
Marco de gestión de riesgos	Evaluación del marco de gestión de riesgos
	<p>Riesgo de reputación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los riesgos para la marca y la reputación inherentes a la forma en la que la organización ejecuta sus estrategias? <p>Riesgo regulatorio o contractual</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué riesgos financieros y no financieros están relacionados con el cumplimiento de regulaciones o acuerdos contractuales? <p>Riesgo financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos operativos, ¿han expuesto a los recursos financieros a riesgos indebidos? • ¿Ha incurrido la organización en responsabilidades no razonables para respaldar los procesos operativos? • ¿Ha logrado la organización cumplir objetivos de negocio medibles? <p>Riesgo de tecnologías de la información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestros datos/información/conocimientos, ¿son fiables, relevantes y oportunos? • ¿Son fiables nuestros sistemas de información? • ¿Reflejan nuestros sistemas de seguridad nuestra dependencia de la tecnología, incluida nuestra estrategia de negocios electrónicos? <p>Nuevos riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un entorno de negocio que cambia constantemente, ¿existen procesos para identificar los riesgos emergentes? En caso negativo, ¿por qué no? En caso afirmativo, descríbalos. • ¿Qué riesgos aún no están desarrollados? Aquí pueden incluirse riesgos procedentes de nuevos competidores o modelos de negocio emergentes, riesgos de recesión, riesgos derivados de relaciones, riesgos de externalización, riesgos de origen político o delictivo, catástrofes de riesgos financieros como el caso de profesionales deshonestos y otros riesgos que causan crisis y catástrofes.
<p>Optimización: equilibrio de los posibles riesgos y oportunidades en función del apetito de riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Incluye el enfoque de riesgos una búsqueda periódica de nuevos mercados, oportunidades de asociación y otras estrategias de optimización de riesgos? En caso negativo, ¿por qué no? En caso afirmativo, ¿cómo se logra? • ¿Es el riesgo una consideración prioritaria cuando se mejoran los procesos de negocio? En caso negativo, ¿por qué no? En caso afirmativo, describa cómo se logra.

EJEMPLO DE REGISTRO Y RESUMEN DE RIESGOS

ANEXO 9

El siguiente gráfico ilustra a modo de ejemplo la visión que tiene la dirección de una organización de los diez riesgos principales a los que se enfrenta su entidad. Cada uno de los riesgos ha sido evaluado en función del posible impacto y de la probabilidad de que se produzca, mediante el uso de parámetros descriptivos. Los criterios de cuantificación de la probabilidad y del impacto se indican debajo del resumen de riesgos.

La tabla que aparece a continuación se ha utilizado para ofrecer una ilustración gráfica de la probabilidad y del impacto de cada uno de los diez riesgos principales del grupo; las flechas representan la influencia que se cree que ejercen los controles internos sobre dicho riesgo, reduciendo su impacto y probabilidad.



CRITERIOS DE CUANTIFICACIÓN DE LA PROBABILIDAD DEL IMPACTO

P R O B A B I L I D A D	Se espera que el incidente se produzca en la mayoría de circunstancias	>90%	Casi seguro	5		
	El incidente se producirá probablemente en la mayoría de circunstancias	50 - 90%	Probable	4		
	El incidente debería producirse en algún momento	30 - 50-%	Posible	3		
	El incidente podría producirse en algún momento	10 - 30%	Poco probable	2		
	El incidente solo se producirá en circunstancias excepcionales	<10%	Muy poco probable	1		
						1
					Insignificante	Pequeño
	Tiempo			La resolución se lograría durante la actividad habitual diaria		La resolución exigiría la aportación del equipo de dirección regional
	Beneficio			Menos del 1% o ningún impacto		Impacto del 1% al 3%
	Facturación			Escaso o ningún impacto		Impacto del 1% al 3%
	Entorno			La exposición in situ se contiene inmediatamente		La exposición in situ se contiene después de un periodo prolongado
	Reputación			Cartas a la prensa local/sectorial		Serie de artículos en la prensa local/sectorial
	Regulación			Incumplimientos poco graves por parte de empleados individuales		Sin sanción ni interrupción de los servicios programados
	Actuación de la dirección			Un incidente, cuyo impacto puede ser absorbido mediante la actividad habitual		Un incidente, cuyas consecuencias pueden ser absorbidas pero es necesaria la actuación de la dirección para minimizar el impacto

IMPACTO

Pequeño Moderado Alto Crítico

3	4	5
Moderado	Grave	Catastrófico
La resolución exigiría la aportación del equipo ejecutivo	La resolución exigiría la movilización de un equipo de proyecto con dedicación exclusiva	La resolución exigiría la aportación del consejo de administración
Impacto del 3% al 10%	Impacto del 10% al 25%	Impacto superior al 25%
Impacto del 3% al 10%	Impacto del 10% al 25%	Impacto superior al 25%
La exposición in situ se contiene con ayuda externa	La exposición in situ se contiene con ayuda externa	Exposición del entorno externo con efectos perjudiciales
Amplia cobertura mediática negativa a escala local/sectorial	Cobertura mediática negativa a escala nacional a corto plazo	Amplia cobertura mediática negativa a escala nacional
Sanción pero no interrupción de los servicios programados	Sanción e interrupción de los servicios programados	Interrupción significativa de los servicios programados durante un periodo de tiempo prolongado
Un incidente significativo que puede ser gestionado en circunstancias normales	Un incidente crítico que puede soportarse con la gestión debida	Un desastre con el potencial de conducir a la quiebra de la entidad

IMPACTO

RESUMEN DE UN REGISTRO DE RIESGOS

Descripción del riesgo			Evaluación del riesgo inherente			
Descripción del riesgo	Causa(s)	Consecuencia(s)	Probabilidad inherente	Impacto inherente	Puntuación del riesgo	Responsabilidad
¿Qué podría ocurrir?	¿Qué podría causar el riesgo?	¿Cuáles son las posibles consecuencias si se produce el riesgo?	1=Muy poco probable 2=Poco probable 3=Posible 4=Probable 5=Casi seguro	1=Insignificante 2=Pequeño 3=Moderado 4=Grave 5=Catastrófico	Probabilidad multiplicada por el impacto	¿A quién corresponde la responsabilidad general de este riesgo? (nivel de la alta dirección)
DÉBIL Reputación	Mala publicidad	Caída del precio de las acciones	5	5	25	Todo el equipo directivo
FUERTE Pérdida de un cliente clave que afecta a los objetivos de beneficios y crecimiento	1. La distribución de los clientes no es suficiente 2. Servicio de atención al cliente deficiente, p. ej., entregas	1. El cliente representa el 15% de los ingresos o beneficios 2. Afecta a la reputación por buenos servicios 3. Afecta a la capacidad de lograr nuevos negocios	4	4	16	Director comercial

- Riesgos vinculados a los objetivos de negocio y sus KPI's y/o categorías de riesgo
- Específicos y concisos, respaldados por causas y consecuencias clave

- Causas que consideran factores internos y externos
- Consecuencias directamente vinculadas con los objetivos de negocio y sus KPI's y consideran impactos directos e indirectos

- Puntuaciones de riesgos inherentes y residuales explicadas claramente
- Probabilidad vinculada con el ciclo de planificación empresarial (p. ej., 3-5 años)
- Impacto que incluye efecto tanto financiero como no financiero y vinculado con los objetivos de rendimiento financiero

Evaluación del riesgo residual					Acciones de mejora		
Controles existentes	Fuentes de garantías	Probabilidad residual	Impacto residual	Puntuación del riesgo	Acciones para un control adicional	Responsable de la acción	Plazo
¿Qué procesos/ controles existen para gestionar el riesgo?	¿Qué garantías se obtienen de estos controles?	1=Muy poco probable 2=Poco probable 3=Posible 4=Probable 5=Casi seguro	1=Insignificante 2=Pequeño 3=Moderado 4=Grave 5=Catastrófico		¿Qué acciones adicionales (si se consideran necesarias) están previstas para tratar el riesgo?	¿Quién es el responsable de desarrollar el plan de acción (nivel de la alta dirección)?	¿Cuándo deben completarse las acciones acordadas?
Todos los procesos y políticas corporativos	Revisión anual de políticas	5	5	25	Ninguna, en curso	Todo el equipo directivo	No se aplica
1. Actualizaciones verbales semanales con el cliente clave y el gerente de la cuenta 2. Revisiones formales mensuales del desempeño con el cliente principal y el director comercial 3. Formación obligatoria para todo el personal que trabaja de cara al cliente	Auditoría interna del seguimiento del procedimiento de reclamación, y marketing a partir de las revisiones anuales independientes de los clientes	2	4	8	1. Alinear las métricas de desempeño del equipo de la cuenta con las métricas de satisfacción del cliente clave 2. Sesiones informales mensuales del equipo de la cuenta donde se analizan los comentarios (feedback) de los clientes de cada reunión de actualización con clientes clave 3. Mejora de la recopilación de datos de TI sobre reclamaciones informales y actualizaciones semanales obligatorias a cargo de los equipos de las cuentas account teams	1. Gerente del equipo de la cuenta 2. Director comercial 3. Director de TI con aportación del director comercial	1. Incluir en el establecimiento de objetivos del 1T 2. Inmediatamente 3. Antes del 1T de 200x

- Los controles se dividen entre tipos diferentes (formal/informal)
- Los controles incluyen fuentes de garantías
- Los responsables de los controles son evidentes

- Las acciones de mejoras son adecuadas, se les han asignado responsables claros y un plazo para completarlas, y están vinculadas a los informes de gestión formales
- Los responsables de las acciones rinden cuentas al respecto

DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS

ANEXO 10

A continuación incluimos el contenido mínimo del Informe Anual de Gobierno Corporativo para sociedades cotizadas que actualmente recoge la Circular 5/2013, de 24 de junio de 2013:

- A) ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD
- B) JUNTA GENERAL
- C) ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD
 - C.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
 - C.2 COMISIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
- D) OPERACIONES VINCULADAS Y OPERACIONES INTRAGRUPPO
- E) SISTEMA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS
 - E.1 Explique el alcance del Sistema de Gestión de Riesgos de la Sociedad
 - E.2 Identifique los órganos de la sociedad responsables de la elaboración y ejecución del Sistema de Gestión de Riesgos
 - E.3 Señale los principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de negocio.
 - E.4 Identifique si la entidad cuenta con un nivel de tolerancia al riesgo.
 - E.5 Indique qué riesgos se han materializado durante el ejercicio.
 - E.6 Explique los planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos de la entidad.

F) SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN RELACIÓN CON EL PROCESO DE EMISIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA (SCIIF)

F.1 Entorno de control de la entidad

F.2 Evaluación de los riesgos de la información financiera

F.3 Actividades de control

F.4 Información y comunicación

F.5 Supervisión del funcionamiento del sistema

F.6 Otra información relevante

F.7 Informe del auditor externo

G) GRADO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

H) OTRAS INFORMACIONES DE INTERÉS



EJEMPLO DE POLÍTICA DE LÍNEA ÉTICA

ANEXO 11

Se recomienda que todos los empleados utilicen la línea ética tan pronto como sea posible para comunicar las preocupaciones reales y las sospechas sobre posibles irregularidades en temas relacionados con actividades ilícitas, con la información financiera y otras malas prácticas.

Esta política ha sido diseñada para:

- ▶ Respalda nuestros valores;
- ▶ Garantizar que los empleados puedan comunicar preocupaciones sin temor a represalias; y
- ▶ Ofrecer un proceso transparente y confidencial para abordar las preocupaciones y sospechas.

Esta política abarca principalmente las siguientes cuestiones:

- ▶ Fraude interno y externo;
- ▶ Corrupción, soborno o extorsión;
- ▶ Posibles irregularidades en temas relacionados con la información financiera
- ▶ Conductas que pueden ser ilícitos penales;
- ▶ Incumplimiento de una obligación normativa o regulatoria, especialmente en el área de competencia
- ▶ Error judicial;
- ▶ Acciones perjudiciales para la salud y la seguridad de una persona, y al medio ambiente y
- ▶ Ocultación de cualquiera de los supuestos anteriores.

Principios

- ▶ Todas las preocupaciones serán tratadas de forma justa y debida.
- ▶ No toleraremos el acoso, ni la victimización, ni cualquier acción negativa hacia una persona que realiza una comunicación.
- ▶ Todo informante conservará su anonimato a menos que se acuerde lo contrario.
- ▶ Garantizaremos que el informante que comunica una preocupación sea consciente de quién se hace cargo del asunto, así como el procedimiento de respuesta ante los hechos comunicados.

- ▶ Garantizaremos que el informante no correrá el riesgo de ser víctima de ningún tipo de represalia como resultado de haber planteado una comunicación aunque esté equivocado. Sin embargo, no garantizamos lo mismo en el caso de una persona que, con intención dolosa, plantea una comunicación que sabe que no es cierta.

Procedimiento de realizar comunicaciones

Si un empleado cree de forma razonable y de buena fe que existe una mala práctica en su área de trabajo, deberá informar sobre la misma de inmediato a su propio superior jerárquico y/o realizar una comunicación en el correo electrónico de la línea ética (*email@email.com*) dependiendo de las circunstancias.

No obstante, si por algún motivo es reacio a hacerlo, debe comunicar sus preocupaciones a uno de los siguientes responsables:

- ▶ El Secretario del Consejo
- ▶ El Director de Recursos Humanos
- ▶ El Director de Asesoría Jurídica

Para los empleados que les preocupa, o no se sienten cómodos, en hablar con otro miembro de la organización, pueden comunicar en confianza con una entidad externa independiente si llaman a la línea de atención telefónica de la línea ética (*whistle-blowing hotline*) al [Número de teléfono]. Una entidad externa independiente prestará a los empleados servicios de asesoramiento jurídico. Las preocupaciones serán comunicadas a la empresa sin revelar la identidad del informante.

Si se han empleado estos canales y los empleados siguen preocupados o con inquietudes importantes, o si los empleados creen que el asunto es tan grave que no puede gestionarse a través de ninguno de los medios anteriores, deberán ponerse en contacto con el consejero independiente [Nombre].

Los empleados que han planteado preocupaciones internamente, en la medida de lo posible serán informados de quién está investigando el contenido de su comunicación en línea con el procedimiento establecido, de cómo pueden ponerse en contacto con el responsable de la investigación y de si se necesita más ayuda. Ofreceremos tantos comentarios como podamos, sin infringir ningún deber de confidencialidad que estemos obligados a cumplir.

Las identidades de los empleados no serán divulgadas sin su consentimiento previo. En el caso de que tenga que revelar la identidad del empleado que ha planteado la comunicación (por ejemplo, si se exige la presentación de pruebas en un tribunal), hablaremos con el empleado en cuestión sobre cómo proceder.

Si no está seguro de si debe utilizar el procedimiento o de si quiere asesoramiento independiente en cualquier momento, puede ponerse en contacto con la entidad independiente [Poner nombre].

Sus abogados pueden ofrecerle asesoramiento confidencial en cualquier momento sobre cómo plantear una preocupación en torno a una mala práctica en el trabajo.

OPCIONES DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA INTERNA

ANEXO 12

A continuación describimos los pros y los contras de los distintos modelos de prestación del servicio de auditoría interna.

Modelo de prestación del servicio	Pros	Contras
Función interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuidad del personal ✓ Costes determinados y controlables ✓ Control total de la función ✓ Un conjunto de recursos para la entidad ✓ Plataforma de formación para los empleados ✓ Mayor encaje cultural ✓ Conocimiento de la empresa de primera mano 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Posibilidad de que no se utilice totalmente de forma eficaz y eficiente ✗ Dificultad para adquirir/mantener todas las habilidades y experiencia necesarias para cumplir el perfil de riesgo de la entidad ✗ Necesidad de invertir constantemente en formación y desarrollo ✗ Problemas derivados de la contratación ✗ Ineficaz/ineficiencia en los primeros momentos ✗ Necesidad de estrategias de retención y desarrollo ✗ Reducción de oportunidades de ofrecer perspectivas novedosas/riesgo de autocomplacencia o familiaridad

Modelo de prestación del servicio	Pros	Contras
Externalización parcial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia in situ permanente a largo plazo mediante el responsable de auditoría interna (AI) ✓ Acceso a amplia variedad de habilidades gracias al socio ✓ Aprovechamiento de áreas de especialización cuando, y solo cuando, se necesitan ✓ Continuidad mediante el responsable de AI ✓ Integración de habilidades y experiencias actualizadas cuando es necesario ✓ Rapidez en la implantación ✓ Transferencia de habilidades al equipo interno ✓ Enfoque flexible, nivel de servicio y KPI's claramente definidos ✓ Credibilidad ante terceros ✓ Coste de formación nulo o reducido 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Tiempo dedicado a contratar al responsable de AI ✗ Posible impacto en los costes ✗ Necesidad de recurrir a la dirección en la contratación y en el desarrollo de las relaciones ✗ Dependencia de un tercero ✗ Posible falta de continuidad del personal ✗ Otros retos para los recursos internos como se han mencionado anteriormente
Externalización total	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologías establecidas y ventaja de obtener perspectivas nuevas basadas en experiencias en diferentes organizaciones ✓ Personal cualificado y con conocimientos actualizados ✓ Capacidad de aprovechar una amplia variedad de habilidades cuando se necesitan ✓ Ningún tiempo dedicado a gestionar el servicio y los recursos ✓ Nivel de servicio y medidas de desempeño claramente definidos ✓ Fácil de establecer y eficacia rápida ✓ Credibilidad ante terceros ✓ Capacidad de gestionar los costes al evitar periodos no productivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Ausencia de recursos in situ permanentes para ayudar a otras áreas de negocio ✗ Posible impacto en los costes ✗ Posible falta de continuidad del personal ✗ Función alejada de los avances del negocio, la cultura y la política ✗ Tiempo dedicado por la dirección a establecer y mantener las relaciones

EJEMPLO DE PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

ANEXO 13

La auditoría interna ofrece garantías objetivas e independientes sobre la gestión de riesgos, el control interno, el gobierno corporativo y los procesos implantados en una organización para garantizar la eficacia, la eficiencia y la economía.

Cada plan de auditoría será diferente y se adaptará a las necesidades de la organización. Sin embargo, existen elementos comunes que la comisión de auditoría deberá ver cuando revise el plan de auditoría, aunque en la práctica estos elementos podrían presentarse de muchos modos distintos. A continuación se analizan dichos elementos.

Resumen del enfoque de auditoría

La comisión de auditoría debe esperar que el documento de planificación de la auditoría establezca que el plan de auditoría ha sido elaborado de la siguiente manera:

- ▶ teniendo en cuenta los riesgos identificados por la organización en su registro de riesgos y en otros documentos;
- ▶ utilizando la experiencia del auditor interno en lo que respecta a la organización y al sector más en general para identificar otras áreas de riesgo que merecen atención; y
- ▶ debatiendo todos los riesgos identificados y otros problemas relevantes con la dirección de la organización para identificar el alcance posible de la auditoría interna.

Cobertura de la auditoría interna centrada en los riesgos

En los casos en los que la política de gestión de riesgos de la organización asigna a cada riesgo una calificación de probabilidad y de impacto que va de "alta" a "baja", el plan de auditoría podría, por ejemplo, centrarse en los riesgos de prioridad "alta" y "media" durante (digamos) un periodo de tres años. Independientemente de los riesgos en los que se centre la auditoría interna, la comisión de auditoría deberá ser informada plenamente de lo siguiente:

- ▶ qué áreas se están abordando;
- ▶ cuántos días de auditoría han sido asignados a cada área;
- ▶ cuándo se va a realizar el trabajo de campo; y
- ▶ cuándo comunicarán los auditores internos sus hallazgos.

En el ejemplo 1 que incluimos más adelante, se ilustra qué riesgos identificados por la organización en el registro de riesgos son abordados en el plan de auditoría interna. El ejemplo 2 sitúa estos riesgos en el contexto de un plan de auditoría de tres años. También resulta útil mantener a la comisión de auditoría al tanto de los riesgos que no son abordados en el plan de auditoría interna, véase el ejemplo 3.

Otras revisiones

Es posible que la estrategia de auditoría interna aborde algunas áreas ad hoc que no son riesgos altos o medios. Se trata, no obstante, de áreas en las que la organización se beneficiaría de una revisión de auditoría interna, o que son revisadas para ofrecer garantías a la comisión de auditoría y a los auditores externos con respecto al funcionamiento de sus principales sistemas de información de gestión y financiera. Los días de auditoría, el trabajo de campo y la comunicación de las expectativas de estas áreas también deberán consignarse en el plan de auditoría.

Contingencias

Es importante adoptar un enfoque flexible a la hora de asignar recursos de auditoría interna con el fin de adaptarse a necesidades de auditoría imprevistas. El plan de auditoría deberá dar una indicación de cuántos "días-persona" se han previsto para contingencias.

Seguimiento

Para que la auditoría interna sea lo más eficaz posible, sus recomendaciones deben implantarse. Deberán incluirse recursos específicos dentro del plan para ofrecer garantías a la organización y a la comisión de auditoría de que las recomendaciones de auditoría acordadas han sido aplicadas en la práctica de forma eficaz y oportuna.

Planificación, presentación de informes e interacción

La comisión deberá esperar que en el plan de auditoría interna se identifique un número de días de auditoría en relación con lo siguiente:

- ▶ revisión del control de calidad por parte del gerente;
- ▶ elaboración de informes, incluido el plan estratégico y un informe anual de auditoría interna;
- ▶ asistencia a reuniones de la comisión de auditoría;
- ▶ contacto periódico con la dirección de la organización;
- ▶ interacción con la auditoría externa; y
- ▶ revisiones de las garantías de calidad internas.

El equipo de auditoría interna

En los casos en los que se externaliza la función interna, la comisión de auditoría (y la dirección) deben recibir una presentación breve de las personas clave que trabajan en la auditoría. Aquí podrían incluirse socios, gerentes y asesores especializados.

Calendario

El plan de auditoría deberá establecer el calendario del trabajo de campo y confirmar la forma y los plazos de los informes dirigidos a la dirección y a la comisión. Por ejemplo:

- ▶ un informe para cada área de trabajo realizado en un plazo de X días desde que se termina el trabajo de campo;
- ▶ un informe de progreso para cada reunión de la comisión; y
- ▶ un informe anual sobre la cobertura de la auditoría interna dirigido a la comisión de auditoría (la presentación de los informes coincidirá con las fechas de reuniones de la comisión).

En el ejemplo 4 se indica cómo podría presentarse el calendario de una auditoría interna realizada en tres fases para que coincida con el calendario de la comisión.

Indicadores de desempeño de la auditoría interna

El auditor interno podría proponer una serie de indicadores de rendimiento (desempeño) para que la dirección y la comisión de auditoría puedan medir el desempeño de la función. En el ejemplo 5 se incluye un ejemplo de indicadores propuestos.

Ejemplo 1: Plan de auditoría interna – enfoque centrado en los riesgos principales de la organización

Riesgo identificado en el registro de riesgos	Calificación	Revisiones de auditoría interna durante un periodo de 3 años
1. Fallo del nuevo sistema financiero	Alto	Implantación del sistema financiero
2. Dependencia de número reducido de profesionales especializados	Alto	TI
3. Problemas de seguridad	Alto	TI
4. Procedimientos ineficaces de evaluación de proyectos	Medio	Gestión de contratos
5. Incumplimiento de contratos	Medio	Gestión de contratos/revisiones de departamento
6. Contratación ineficaz de proyectos	Medio	Propiedades inmobiliarias
7. Incapacidad de proteger la propiedad intelectual	Medio	Gestión de propiedad intelectual
8. Incumplimiento de normativa obligatoria (salud y seguridad)	Medio	Salud y seguridad

Riesgo identificado en el registro de riesgos	Calificación	Revisiones de auditoría interna durante un período de 3 años
9. Falta de prevención de accidentes previsibles	Medio	Salud y seguridad
10. Incapacidad de gestionar debidamente el estrés laboral	Medio	Recursos humanos
11. Incapacidad de atraer y retener al personal de gran calidad	Medio	Recursos humanos
12. Fallo de control no financiero	Medio	Principales sistemas financieros/ revisiones de departamento
13. Fraude, sustracción y uso indebido de activos	Medio	Principales sistemas financieros/ revisiones de departamento
14. Incumplimiento del memorando financiero	Medio	Principales sistemas financieros – gestión de tesorería
15. Reputación poco clara o fragmentada	Medio	Planificación estratégica
16. Planificación ineficaz del negocio	Medio	Planificación estratégica/revisiones de departamento
17. Incapacidad de considerar estrategias futuras	Medio	Planificación estratégica
18. Reembolso de financiación de proyectos	Bajo*	Gestión de contratos/revisiones de departamento
19. Procedimientos de compras nada satisfactorios	Bajo*	Principales sistemas financieros – compras
20. Riesgo fiscal	Medio	Departamento fiscal

* Aunque se clasifican como riesgo “bajo”, se abarcarán en una revisión de riesgos más altos.

Ejemplo 2: Plan progresivo a tres años

Revisiones de auditoría interna	Año en curso	Año 2	Año 3	Total días
Revisiones basadas en riesgos				
a. Gestión de contratos	-	-	15	15
b. Revisiones de departamento	-	25	20	45
c. Propiedades inmobiliarias	-	-	15	15
d. Implantación del sistema financiero	50	-	-	50
e. Principales sistemas financieros	-	25	25	50
f. Salud y seguridad	15	-	-	15
g. Recursos humanos	15	-	-	15
h. Gestión de propiedad intelectual	15	-	-	15
i. Sistemas de TI	20	15	15	50
j. Planificación estratégica	20	-	-	20
Total días basados en riesgo	135	65	90	290

Revisiones de auditoría interna	Año en curso	Año 2	Año 3	Total días
Otras revisiones				
k. Gestión de riesgos	10	8	8	26
l. Gobierno corporativo	-	7	-	7
m. Estructuras corporativas	-	-	22	22
n. Procesos de costes	-	15	-	15
o. Gestión de bajas por enfermedad	-	15	-	15
Total días de otras revisiones	10	45	30	85
Otros				
p. Contingencia	8	8	8	24
q. Seguimiento	8	8	8	24
r. Planificación, presentación de informes e interacción	34	9	9	52
Total otros días	50	25	25	100
Total días	195	135	145	475

Ejemplo 3: Riesgos no sujetos a la revisión de auditoría interna

Riesgo	Calificación
1. Difamación/negligencia profesional	Medio
2. Necesidad de recortar plantilla	Medio
3. Incendio/explosión	Medio
4. Pérdida de conexiones influyentes	Medio
5. Incapacidad de prevenir un incidente grave	Medio
6. Incapacidad de adoptar disposiciones de igualdad salarial	Medio
7. Incapacidad de evitar despidos	Medio
8. Pérdida de oportunidades comerciales	Bajo
9. Incapacidad de gestionar debidamente problemas de discapacidad	Bajo
10. Incapacidad de prevenir incidente grave de salud	Bajo
11. Incumplimiento de normativa obligatoria – servicios	Bajo
12. Incapacidad de prevenir brote de intoxicación alimentaria	Bajo
13. Desplome de un edificio	Bajo
14. Exposición a tipos de interés más elevados	Bajo

Ejemplo 4: Plan anual

Revisiones de auditoría interna	Año en curso	Fase	Trabajo de campo	Informe a la conclusión
Revisiones basadas en riesgos				
d. Implantación del sistema financiero	50	Todas las fases	Todas las inspecciones de auditoría	Reunión de feb/may/oct
f. Salud y seguridad	15	Fase 2	semana 26/02/xxxx	31/05/xxxx
g. Recursos humanos	15	Fase 1	semana 20/11/xxxx	08/02/xxxx
h. Gestión de propiedad intelectual	15	Fase 2	semana 26/02/xxxx	31/05/xxxx
i. Sistemas de TI	20	Fase 1	semana 20/11/xxxx	08/02/xxxx
j. Planificación estratégica	20	Fase 1	semana 20/11/xxxx	08/02/xxxx
Total días basados en riesgos	135			
Otras revisiones				
k. Gestión de riesgos	10	Fase 2	semana 26/02/xxxx	31/05/xxxx
Total días de otras revisiones	10			
Otros				
p. Contingencia	8			
k. Seguimiento	8	Fase 3	semana 14/05/xxxx	09/10/xxxx
r. Planificación, presentación de informes e interacción	34			
Total otros días	50			
Total días	195			

Ejemplo 5: Indicadores de desempeño o rendimiento

Indicador de desempeño	Objetivo
Porcentaje de trabajo de auditoría entregado por personal cualificado	60%
Plan operativo que se entregará antes de septiembre de cada año	Septiembre de cada año
Seguimiento en primer año desde que se realiza la auditoría	En primer año a partir del encargo
Emisión de borradores de informes en 30 días desde que se completa el trabajo	30 días hábiles
Emisión de informe final en 10 días hábiles desde la recepción de las respuestas de la dirección	10 días hábiles
Recomendaciones formuladas comparadas con recomendaciones aceptadas	80%
Asistencia de la auditoría interna a las reuniones de la comisión de auditoría	100%
Emisión del informe anual de auditoría interna	Septiembre de cada año

ACTIVIDADES DE AUDITORÍA INTERNA – PRINCIPALES PASOS DEL CICLO ANUAL DE AUDITORÍA

ANEXO 14

Principales pasos del ciclo anual de auditoría interna	
Elaborar un programa de trabajo anual	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un plan anual de auditoría interna para que lo apruebe la comisión de auditoría, normalmente como parte de un plan indicativo de 3 a 5 años vinculado con un universo de auditoría/riesgos más amplio • Identificar los recursos necesarios, incluidos los conocimientos especializados y la experiencia sectorial relevantes para añadir valor al proceso, así como los presupuestos asociados • Acordar un calendario para llevar a cabo trabajos individuales en el plan acordado • Es posible que sean necesarias revisiones adicionales: el enfoque debe ser flexible para responder a las necesidades tanto de la comisión de auditoría como del equipo ejecutivo • Deberá considerarse también en esta fase la interacción con las actividades de gestión de riesgos y la conexión específica de riesgos y garantías
Planificar trabajos individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada trabajo de auditoría asignado, deberán acordarse los términos con antelación • El personal que se necesita deberá ser confirmado y comunicado al equipo que corresponda con suficiente antelación al trabajo para facilitar la continuidad • Deberán convocarse reuniones de planificación con los responsables del proceso de negocio y el patrocinador designado del negocio, deberá recopilarse información y deberán indicarse instrucciones a los miembros del equipo antes de cada trabajo

Principales pasos del ciclo anual de auditoría interna	
Realizar el trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de campo deberá comenzar con una reunión inaugural en la que participen todos los miembros relevantes del equipo de modo que: <ul style="list-style-type: none"> – se entiendan las expectativas; y – queden claros los objetivos, el alcance, las técnicas y el énfasis de la revisión. • Resulta fundamental adoptar un enfoque “sin sorpresas”. Las personas designadas de negocio deberán ser informadas de los problemas tan pronto como aparezcan • Las formas de trabajar deberán estar definidas y deberán ser aplicadas y medidas de forma coherente (incluidas las responsabilidades de negocio) • Las variaciones en el calendario o en los presupuestos deberán ser supervisadas e indicadas a las personas involucradas de negocio tan pronto como hayan sido identificadas
Convocar reunión de cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de la presentación de los informes formales, deberá convocarse una reunión de cierre con las personas designadas de negocio correspondientes y otros empleados según se haya acordado. El propósito de la reunión es: <ul style="list-style-type: none"> – cuando corresponda, obtener la aceptación y el apoyo de la dirección en lo que respecta a las recomendaciones, incluido su compromiso con medidas y fechas claras para implantarlas – confirmar que se han cumplido las expectativas; – destacar y volver a confirmar los hallazgos de la revisión; y – validar los hallazgos
Presentar informes	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar un borrador del informe que se va a enviar a la dirección en un número acordado de días hábiles desde que se completa cada auditoría y completar el informe, también dentro de un plazo acordado desde la recepción de las respuestas de la dirección • Informar de conformidad con una plantilla estándar • Determinar quién debe asistir y estar presente en las reuniones de partes interesadas y de la comisión de auditoría
Hacer un seguimiento de la resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Después de la emisión de los informes finales, supervisar los planes de acción de la dirección acordados y los informes que se presenten posteriormente a la alta dirección y a la comisión de auditoría • Protocolos claros para hacer un trabajo de seguimiento cuando sea necesario
Conclusiones globales	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los estatutos de auditoría • Una estrategia definida • Conocimiento constante de los principales riesgos empresariales y cómo determinan la auditoría • Función clara definida con respecto a las actividades relacionadas, p. ej., investigaciones/trabajos <i>ad hoc</i> • Protocolos de comunicación acordados • Análisis y supervisión claros de argumentos empresariales/costes • Formas de protocolos de trabajo • KPI's para hacer un seguimiento del progreso y de la prestación del servicio • Encuesta de satisfacción de partes interesadas

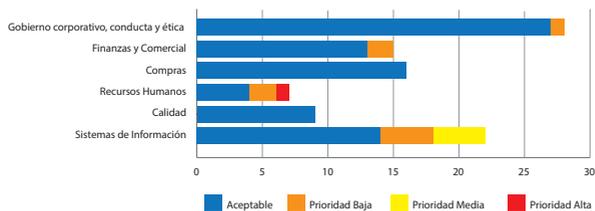
EJEMPLO DE INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

ANEXO 15

Calificación global y resumen de hallazgos

Calificación	Resumen
<p>Satisfactorio Representa una evaluación de un entorno de control que es satisfactoria y respalda la consecución de los objetivos de la dirección.</p>	<p>La gran mayoría de auditorías internas realizadas durante el periodo recibieron una calificación de “aceptable” y no hubo observaciones de “prioridad alta”. Sin embargo, existe un número reducido de observaciones de “prioridad media” y de “prioridad baja” que se analizan con más detenimiento a continuación. En general, el entorno de control es correcto y la dirección está trabajando en la resolución de los problemas identificados durante las auditorías.</p>
<p>Adecuado con posibilidad de desarrollarlo más – La dirección debe abordar los aspectos de prioridad media Representa una evaluación de un entorno de control adecuado que, en general, respalda la consecución de los objetivos de la dirección, pero hay posibilidades de desarrollarlo más.</p>	
<p>No satisfactorio – La dirección debe abordar los aspectos de prioridad alta Existe un número elevado de deficiencias de control o de problemas empresariales donde la posible exposición de XYZ, SA a riesgos financieros, operacionales o de reputación es significativa y la dirección deberá abordar estos problemas de inmediato.</p>	

Oportunidades de mejora (OMR)					Observaciones de prioridad alta
Estado	Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja	Total	No se detectaron observaciones de prioridad alta
Nuevas OMR					
OMF aceptadas					



Resumen

A continuación se indica un resumen del entorno de control y de las oportunidades de mejora de los procesos identificadas como parte de la auditoría interna:

Área	Cumplimiento/buenas prácticas	Mejora de procesos/ oportunidades de eficiencia
Gobierno corporativo, conducta y ética		
Finanzas y Comercial		
Etc.		

Hallazgos detallados

En este apartado se resumen, en forma de oportunidades de mejora (OMR), los problemas derivados de esta revisión que creemos exigen la adopción de medidas. Las OMR se califican mediante la escala explicada en la leyenda que aparece en la parte inferior:

Calificación de prioridad de las oportunidades de mejora planteadas

ALTA: Problemas relativos a asuntos importantes que son fundamentales para el sistema de control interno de XYZ. Creemos que los asuntos observados podrían impedir que se cumpla un objetivo empresarial o que se mitigue un riesgo y deben ser abordados urgentemente.

MEDIA: Problemas relativos, principalmente, a asuntos que ejercen un efecto importante sobre los controles de XYZ, pero que no exigen la adopción de medidas inmediatas. Es posible que se siga cumpliendo un objetivo empresarial en su totalidad o en parte o que se mitigue debidamente un riesgo, pero la debilidad representa una deficiencia significativa del sistema.

BAJA: Problemas que han surgido que, si se subsanan, podrían mejorar el control interno de XYZ en general, pero que no son vitales para el sistema global de control interno.

Nº	Prioridad	Problema	Riesgo	Oportunidad de mejora	Respuesta de la dirección	Responsabilidad / Fecha
Gobierno corporativo, conducta y ética						
1	BAJA					
Finanzas y comercial						
2	Alta					
	MEDIA					

Anexo: Alcance del trabajo y enfoque de auditoría

Objetivo	Problemas/controles objeto de revisión	Enfoque de auditoría interna

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

ANEXO 16

Este proceso de evaluación se centra en su percepción personal de la función de auditoría interna en su conjunto, no se pretende evaluar a las personas ni a su personalidad. El presidente de la comisión de auditoría deberá determinar a quién se pedirá que complete el cuestionario. Suele ser completado por los miembros de la comisión (antes de recibir comentarios de otras áreas de la organización); los responsables de destacadas unidades de negocio/entidades dependientes y el director financiero, y el responsable de la función de auditoría interna (es decir, autoevaluación). También pueden solicitarse los comentarios del auditor externo.

Se tardan aproximadamente 10 minutos en responder al cuestionario y debe completarse de la siguiente manera:

- ▶ Con una escala del **1** (bajo) al **10** (alto), responda a cada pregunta anotando su puntuación en las dos casillas que hay junto a la pregunta. **“Real”** es su visión sobre la situación actual de la función de auditoría interna con respecto a esa cuestión. **“Ideal”** es la puntuación que desearía que alcanzase. La diferencia puede usarse para determinar la prioridad relativa de cada cuestión. Quizás se pregunte por qué ofrecemos una escala de puntuación para la casilla **Ideal**, ya que podría pensar que siempre será un diez (la máxima). Con frecuencia será así, pero hay ocasiones en las que tiene la sensación de que un área tiene menos importancia y, por lo tanto, merece una puntuación **Ideal** inferior a diez. La razón principal por la que se piden dos puntuaciones es para poder apreciar dónde están las mayores discrepancias entre **Real e Ideal**, pues de este modo se identifican las áreas que es prioritario desarrollar.
- ▶ Se ofrece un espacio para comentarios junto a cada pregunta. No es obligatorio escribir comentarios, pero así se mejora la calidad de la revisión y recomendamos hacerlo.
- ▶ Puede usar la respuesta **“NS/NC”** si no tiene una opinión sobre lo que se plantea en la pregunta.
- ▶ Se debe respetar el anonimato a menos que la persona que responde al cuestionario desee revelar su identidad.

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. La auditoría interna, ¿cuenta con un plan estratégico completo, desarrollado en colaboración con la comisión de auditoría, la dirección ejecutiva y las principales partes interesadas; y está alineado con la estrategia y el perfil de riesgos a medio plazo de la organización?	6	10		La comisión de auditoría aporta poco al plan de auditoría. Se recibe a última hora del día y es, básicamente, un hecho consumado.
2. La auditoría interna, ¿aprovecha la tecnología durante sus procesos administrativos y de auditoría para maximizar las eficiencias y mejorar la eficacia de la auditoría?	7	7		La tecnología empleada es adecuada para una organización (y una función de AI) pequeña, pero se reconoce que se podría lograr más si se asignasen recursos.

A. Posicionamiento

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
Mandato y estrategia				
1. La auditoría interna, ¿cuenta con un plan estratégico completo, desarrollado en colaboración con la comisión de auditoría, la dirección ejecutiva y las principales partes interesadas; y está alineado con la estrategia y el perfil de riesgos a medio plazo de la organización?				
2. La auditoría interna, ¿recibe el reconocimiento de los líderes empresariales como una función que proporciona un cuestionamiento de calidad (por ejemplo, diciéndoles cosas que aún no saben, identificando el origen de los fallos de control y las oportunidades de mejorar el diseño del control y las tendencias en los riesgos y los controles)?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
3. La auditoría interna, ¿comprende a fondo la estrategia empresarial y los riesgos asociados, está capacitada y dispuesta a cuestionar el entorno de control y la infraestructura que sustenta la estrategia, y es capaz de extrapolar los resultados de una parte de la organización a otra?				
4. La auditoría interna, ¿desempeña una función esencial en la estructura de gobierno corporativo (como “tercera línea de defensa”) que está claramente alineada con sus partes interesadas, tiene un mandato claramente expresado y es ampliamente comprendida en toda la organización?				
Organización y estructura				
5. La auditoría interna, ¿es independiente del negocio e informa de manera clara y sin restricciones a la comisión de auditoría, y tiene acceso directo al presidente del consejo?				
6. La auditoría interna, ¿está estructurada de modo que permite mantener la independencia y la objetividad, por una parte, y la proximidad al negocio (para establecer y mantener relaciones con la entidad y comprender a fondo el negocio), por otra?				
7. La auditoría interna, ¿consulta y colabora con las funciones de control de riesgos para garantizar una asignación adecuada de responsabilidades dentro de la organización?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
8. La auditoría interna, ¿está presente en los principales foros de gobierno corporativo y control en toda la organización, por ejemplo, otra comisión?				
Partes interesadas				
9. La auditoría interna, ¿se caracteriza por relaciones sólidas en los niveles más altos (por ejemplo, se relacionan directa y estrechamente el responsable de la auditoría interna con miembros del consejo, con responsables de áreas de negocio y con la alta dirección)?				
10. La auditoría interna, ¿asiste periódicamente a las reuniones ejecutivas para presentar hallazgos de auditoría, tendencias y opiniones actualizadas (del entorno de control)?				
11. La auditoría interna, ¿asiste periódicamente a las reuniones de la comisión de auditoría para presentar hallazgos de auditoría, tendencias y opiniones actualizadas (del entorno de control)?				
12. A través de sus actividades, ¿es capaz la auditoría interna de describir a la alta dirección los riesgos de sus acciones de forma estructurada y equilibrada, y formular recomendaciones creíbles para mitigar esos riesgos				
13. La auditoría interna, ¿establece relaciones sólidas con las principales partes interesadas externas (concretamente, auditores externos y reguladores pertinentes)?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
14. La auditoría interna, ¿gestiona de forma proactiva las relaciones con sus principales partes interesadas?				
Financiación				
15. La auditoría interna, ¿Tiene limitaciones de presupuesto no razonables que limitan su capacidad de cumplir con su mandato, de acuerdo al apetito de riesgo de la organización?				
16. La auditoría interna, ¿gestiona sus recursos con eficacia para maximizar el valor de sus servicios para el negocio?				

B. Capital humano

Liderazgo				
1. La auditoría interna, ¿tiene el peso, la credibilidad y el impacto para presentar sus opiniones en las comisiones de auditoría (y de riesgos), y para influir en la organización?				
2. La auditoría interna, ¿incluye a suficientes profesionales de categoría sénior y con experiencia suficiente, que comprenden debidamente el negocio para aplicar juicios de valor y cuestionar el negocio en un amplio abanico de temas?				
Competencias				
3. La auditoría interna, ¿abarca una cantera de profesionales con diversos talentos con una combinación adecuada de habilidades y experiencia adquirida dentro de la auditoría interna y dentro de la entidad?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
4. La auditoría interna, ¿incluye a profesionales reconocidos (en el mundo empresarial) como expertos en gobierno corporativo, control y mitigación de riesgos?				
5. ¿Existe un mecanismo adecuado para identificar las habilidades y las competencias exigidas para ejecutar su plan anual, donde se identifiquen y se subsanen las deficiencias y se responda a los cambios en el perfil de riesgo de la organización?				
Estrategia de dotación de recursos				
6. La auditoría interna, ¿tiene visión de futuro de su estrategia de dotación de recursos a medio y a largo plazo (por ejemplo, teniendo en cuenta las áreas de crecimiento de negocio, áreas de riesgo nuevas y emergentes, y factores tanto internos como externos que afectan a la capacidad de la función de atraer talento)?				
7. La auditoría interna, ¿es capaz de atraer a los profesionales "adecuados" al ofrecer una oportunidad de desarrollo profesional de valor añadido a los profesionales de más talento de la organización?				
8. La auditoría interna, ¿es capaz de desarrollar a su personal mediante un programa completo de desarrollo y formación?				
Cultura				
9. La auditoría interna, ¿se caracteriza por una cultura de cuestionamiento, indagación y mejora continua?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
10. La auditoría interna, ¿se caracteriza por una cultura de mejora continua en el proceso de auditoría interna?				
11. La auditoría interna, ¿actúa como modelo de ejemplo a seguir y cumple normas y valores de ética exigentes?				
12. La auditoría interna, ¿cuenta con políticas de retribución competitivas basadas en el logro de métricas de desempeño definidas (por ejemplo, basadas en la calidad del trabajo y el impacto en el negocio, y no simplemente en la prestación de un servicio conforme a lo previsto y en los resultados empresariales)?				

C. Procesos

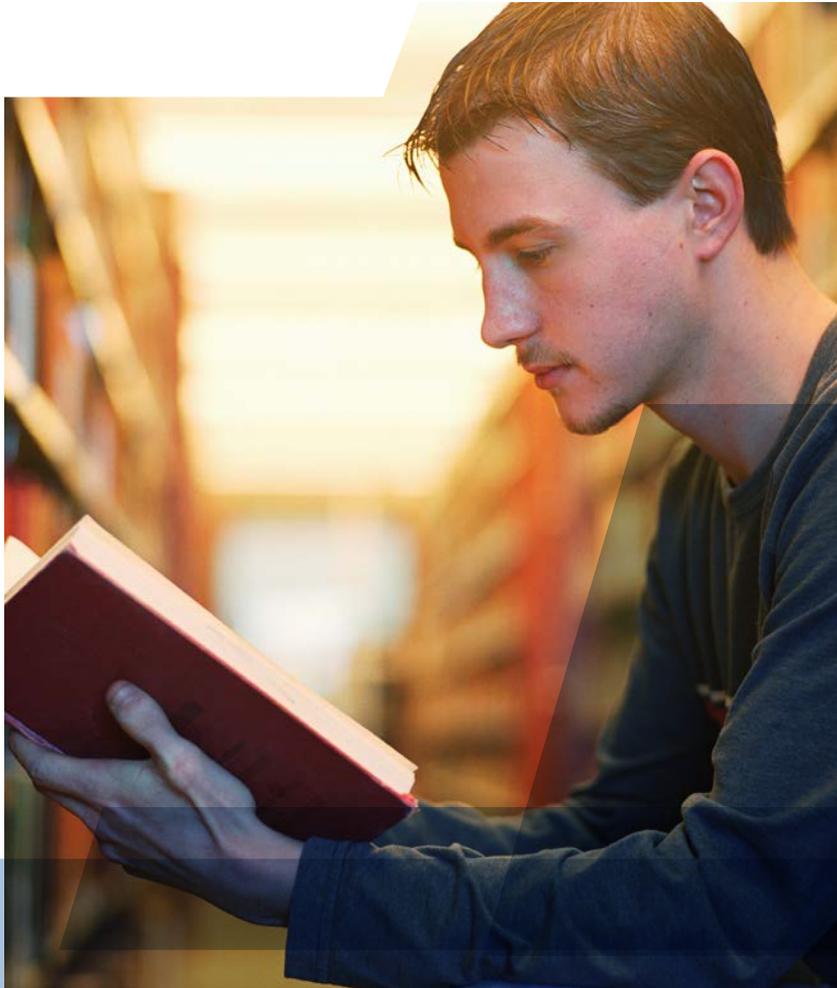
Evaluación de riesgos y planificación				
1. La auditoría interna, ¿cuenta con un plan de auditoría basado en una evaluación de riesgos aceptada y aprobada por el consejo?				
2. La auditoría interna, ¿tiene visión de futuro cuando determina el plan de auditoría y es lo suficientemente flexible para adaptar sus actividades previstas, a veces de forma rápida, en el caso de riesgos nuevos y emergentes?				
3. La auditoría interna, ¿entrega su plan a la comisión de auditoría para que lo apruebe de forma oportuna (al menos una vez al año) y si resulta adecuado cuando es necesario actualizarlo?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
Ejecución				
4. La auditoría interna, ¿reflexiona sobre su metodología y la adapta para garantizar que sigue siendo novedosa y relevante, a través de programas de aprendizaje y garantía de calidad integrados?				
5. La auditoría interna, ¿realiza actividades a nivel de toda la empresa de principio a fin que le permiten obtener una visión (por ejemplo, en y entre unidades de negocio, funciones, procesos y jurisdicciones) sobre si se están mitigando debidamente los riesgos principales a los que se enfrenta la organización?				
6. La auditoría interna, ¿aprovecha la tecnología durante sus procesos administrativos y de auditoría para maximizar las eficiencias y mejorar la eficacia de la auditoría?				
7. La auditoría interna, ¿mantiene y promueve sistemas de conocimientos exhaustivos, de uso generalizado por su personal?				
Presentación de informes				
8. La auditoría interna, ¿elabora informes para auditorías individuales con una escala de calificación clara donde se identifican los orígenes y las consecuencias de problemas, y que se presentan puntualmente, de forma clara e impactante, e incluye recomendaciones creíbles dirigidas a la dirección?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
9. La auditoría interna, ¿elabora informes para la comisión de auditoría que presentan información de forma clara, concisa e impactante, incluida la identificación de los temas y tendencias, así como sus consecuencias para la organización en conjunto?				
10. La auditoría interna, ¿dispone de mecanismos rápidos y eficaces para derivar los problemas que exigen la atención de la alta dirección?				
General				
1. La auditoría interna, ¿ha añadido valor a la organización? ¿Cómo?				

D. Comparación de la función de auditoría interna de XYZ, SA con otras funciones de auditoría interna con las que tenga experiencia:

Riesgo	Comentario



CÓMO GESTIONAR UN CONCURSO DE AUDITORÍA

ANEXO 17

La licitación, o concurso, se ha convertido en un método habitual de seleccionar a auditores y a asesores profesionales. Este documento se basa en nuestra experiencia en proyectos en los que hemos guiado a las organizaciones durante todo el proceso de licitación.

Identificación de objetivos

Entre los objetivos de un concurso de auditoría se pueden incluir los siguientes:

- ▶ mejora del servicio;
- ▶ nuevas ideas;
- ▶ nuevo enfoque;
- ▶ reducción de honorarios;
- ▶ comprobación del mercado;
- ▶ racionalización de los asesores en un grupo;
- ▶ mantenimiento del estándar de servicio de los auditores en funciones;
- ▶ acceso a una mayor variedad de experiencias; y/o
- ▶ respuesta a buenas prácticas de gobierno corporativo.

Consideración del alcance de los servicios objeto de licitación, incluidos aspectos como:

- ▶ ¿Qué empresas dentro del grupo deberían incluirse? ¿Existen filiales o ubicaciones en el extranjero que reciben servicios de otro proveedor actualmente? ¿Tendría sentido incluirlas en esta licitación?
- ▶ ¿Qué servicios deben incluirse? ¿Existen posibles ventajas de convocar una licitación de servicios fiscales o de otro tipo al mismo tiempo que los servicios de auditoría externa? Incluir servicios adicionales aumentará el esfuerzo necesario para gestionar el concurso pero podría ser marginal en comparación con convocar dos licitaciones separadas.
- ▶ ¿Cuánto dura el mandato? ¿Existe una política para la convocatoria de concursos de auditoría en intervalos periódicos?

¿Es la licitación el enfoque adecuado?

La licitación puede ser un método extremadamente eficaz para seleccionar a asesores; sin embargo, no es el enfoque más apropiado en todos los casos.

Una licitación puede ser un proceso que exige una inversión notable de tiempo y de dinero, tanto para la entidad auditada como para el proveedor de servicios, y con frecuencia existe un modo más eficiente de materializar el resultado deseado. Es importante considerar qué se está intentando lograr.

Si el único objetivo es lograr un precio más asequible y sabe qué firma prefiere nombrar, puede conseguir ese objetivo sin los inconvenientes que supone convocar una licitación. Puede negociar directamente con la firma en cuestión. De este modo se ahorrarán esfuerzos significativos para ambas partes.

El verdadero valor de una licitación reside en la capacidad de presentarle una comparación del estilo y del enfoque de diferentes equipos y las firmas que representan y contribuir a identificar a la firma que cree que encajaría mejor con su organización.

El proceso puede contribuir también a generar nuevas ideas y permitir a la dirección poner a prueba sus hipótesis sobre el negocio: en calidad de observadores externos, los participantes deberán ser capaces de comentar de forma objetiva sobre las fortalezas y las debilidades de la empresa, y quizás aporten una perspectiva novedosa o una nueva experiencia con relación a algunos de los problemas.

Planificación del proceso

La planificación es importante, no solo para contribuir a lograr un resultado eficaz, sino también para garantizar que el proceso sea lo más eficiente posible. Una planificación cuidadosa puede permitirle controlar la cantidad de tiempo dedicado al proceso, al tiempo que permite a las firmas el acceso que necesitan para desarrollar una propuesta eficaz.

Una licitación mal gestionada puede crear trabajo adicional, por ejemplo, cuando los participantes necesitan aclarar asuntos o solicitan información adicional, cuando se duplican los esfuerzos del personal interno o el proceso de toma de decisiones es ineficaz. También se corre el riesgo de impedir que un número significativo de miembros de la dirección desempeñe su labor "real" de gestionar el negocio.

Cuándo convocar un concurso de auditoría

El momento de convocar un concurso de auditoría puede ser importante. Deberá considerarse en vista de los objetivos y del proceso que se defina.

Calendario del proceso

El tiempo necesario para una licitación dependerá de una serie de factores:

- ▶ el proceso que se decida seguir;
- ▶ el número de firmas invitadas (cuantas más firmas, más largo será el proceso probablemente);
- ▶ la disponibilidad y otros compromisos del personal que interviene en la licitación; y
- ▶ el calendario de las reuniones programadas del consejo y de la comisión de auditoría.

Calendario ilustrativo para un proceso de concurso de auditoría	
Antes del proceso	Internamente se pueden dedicar unas semanas a la planificación del proceso y al establecimiento de criterios.
Día 1	Se envía la invitación a participar en la licitación.
Semana 1	Se convoca una reunión inicial entre el presidente de la comisión de auditoría (y el director financiero) y las firmas que participan en el proceso de licitación.
Semana 2	Se organizan reuniones con otros miembros del personal y visitas a las instalaciones.
Semana 3	Se presenta la documentación de la licitación.
Semanas 3-4	El jurado encargado de la selección revisa los documentos y solicita comentarios (feedback) al personal financiero de la sociedad, y preselecciona a las firmas para las presentaciones orales.
Semanas 4-5	Se llevan a cabo las presentaciones orales. El jurado encargado de la selección decide la firma que prefiere y formula una recomendación a la comisión de auditoría. Se solicita la aprobación del consejo.
Semana 6	Se informa a las firmas de la decisión del consejo.
Semanas 7-8	Se organiza una sesión con las firmas donde se comenta su desempeño durante el proceso.

Designación de un gestor del proyecto

Designar a un gestor del proyecto podría permitirle centrar sus esfuerzos en evaluar a las firmas y en tomar la decisión acertada basándose en los criterios de evaluación.

La función del gestor del proyecto consiste en gestionar el proceso y ser el contacto directo con los participantes en el mismo.

Posibles fechas para convocar el concurso de auditoría	
Después de la JGA, antes de anunciar los resultados provisionales	Este es probablemente el mejor momento para el proceso de licitación, pero las sociedades cotizadas deben asegurarse de que hay tiempo suficiente entre el nombramiento de los nuevos auditores y el anuncio de los resultados provisionales. Nombrar a nuevos auditores inmediatamente después de anunciar la reelección de auditores en la JGA podría parecer extraño.
Después del segundo semestre, nombramiento para el período en curso	La desventaja de esta fecha consiste en que es posible que los auditores en funciones ya hayan comenzado a trabajar en la planificación de la auditoría y es probable que hayan asesorado a la empresa sobre problemas relacionados con el ejercicio en curso.
Durante la auditoría	Esta fecha no es conveniente porque la función financiera estará extremadamente ocupada y podría distraer a los auditores en funciones de la auditoría en curso.
Después de la auditoría y antes de la JGA	Si se escoge esta fecha el proceso de licitación tendría que ser corto para poder cumplir el plazo de la JGA.

Establecimiento de los parámetros

El gestor del proyecto necesitará instrucciones; los parámetros del proceso deberán estar claramente definidos.

Las siguientes actividades podrían contribuir a agilizar el proceso y a aumentar la eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> • documentar los objetivos de la licitación; • definir claramente el alcance del trabajo que se está ofreciendo; • definir la información que deberá estar a disposición de los participantes y facilitarles el acceso a la misma; • establecer un calendario para el proceso, que tenga en cuenta los compromisos tanto de los directivos sénior como del equipo de gestión financiera. Considerar en el acceso al presidente, al presidente de la comisión de auditoría y a otros responsables no ejecutivos, al director general y a otros consejeros según corresponda; • acordar la composición del jurado de selección y el proceso de toma de decisiones, así como los criterios que se seguirán; y • decidir el alcance de las propuestas escritas exigidas y el formato de las presentaciones orales.

Para que las firmas puedan desarrollar el enfoque adecuado, es necesario que comprendan bien su negocio, sus necesidades y al personal clave. Por tanto, debe darles información suficiente y acceso a la dirección. Sin embargo, todo esto debe sopesarse con cuidado para que no se convierta en un proceso “costoso”.

Diseño del proceso de licitación

En los siguientes apartados se incluye un proceso sugerido para seleccionar a asesores profesionales.

Se puede hacer una preselección de los participantes después de una evaluación de las visitas a las instalaciones y de la entrega de la documentación escrita. La preselección en esta fase le permite obtener una visión mejor fundada sobre qué se está ofreciendo, sin dedicar tiempo a asistir a un número elevado de presentaciones orales. Es importante contar con tiempo para establecer un vínculo con los equipos propuestos con vistas a tomar una decisión justa en lo que concierne a encaje personal y cultural. Si ya mantiene una relación sólida con las firmas, este enfoque puede resultar adecuado.

Selección de participantes

Si no está seguro de qué firmas debe invitar, considere las que usted, u otras personas de su organización, ya conoce. Podría solicitar recomendaciones de:

- ▶ otros miembros del consejo;
- ▶ accionistas significativos;
- ▶ sus propios contactos;
- ▶ otras redes empresariales;
- ▶ otros presidentes de comisiones de auditoría (o directores financieros); e
- ▶ intermediarios (banqueros/abogados).

Si le preocupa que una firma en particular pueda quedar descalificada, por ejemplo, por un conflicto de interés, es mejor resolver el problema antes de poner en marcha la licitación. Invitar a dos firmas podría ser suficiente pero lo habitual es que las organizaciones inviten a tres firmas para obtener una visión más completa de lo que ofrece el mercado.

Adopción de las decisiones acertadas

Cuando se planifica el proceso de licitación, deberá acordarse quién de la organización debe participar en tomar la decisión y cómo se tomará la decisión.

Es probable que la decisión se base en dos elementos:

- ▶ racional: una serie de criterios fácticos para comparar las firmas (los criterios de evaluación); y
- ▶ emocional: cómo se “siente” con las firmas y los equipos que han presentado una propuesta y en qué medida encajan sus culturas con el estilo de la propia organización.

Los responsables de tomar la decisión

Entre los responsables de tomar la decisión deben incluirse representantes de todas las partes que se relacionarán con los asesores. Normalmente, serán los siguientes:

- ▶ los que sean responsables de asuntos relacionados con la auditoría (la comisión de auditoría y el CFO)
- ▶ los que se relacionarán con los asesores, por ejemplo, el CEO, el responsable de auditoría interna, el responsable del área fiscal, directores generales, miembros de las funciones financieras.

Es importante lograr el equilibrio adecuado entre lograr las aportaciones suficientes para tomar la decisión y que no participen demasiadas personas y se pierda tiempo. Se puede pedir la opinión del personal sin que intervenga en todo el proceso de toma de la decisión, por ejemplo, los directores generales o los directores de entidades dependientes pueden aportar sus opiniones después de que las firmas visiten las instalaciones.

Resulta fundamental procurar garantizar que todos los responsables de tomar la decisión estén disponibles para asistir a las reuniones principales (por ejemplo, visitas a las instalaciones y las presentaciones de las firmas), que hayan sido informados sobre el proceso de licitación y sobre sus objetivos, y que acepten los criterios de evaluación y el proceso de toma de la decisión.

Identificación de los criterios de evaluación

Debe considerarse cuidadosamente qué se espera de la firma de auditoría. Esto guarda relación con las necesidades actuales y con los planes estratégicos para el futuro. Los factores que son importantes deberán formar parte de los criterios de evaluación que se aplican. Los responsables de tomar la decisión deberán aceptar estos criterios de antemano.

La calidad de la auditoría es de importancia vital pero entre los demás factores se incluyen:

- ▶ *Comprensión del negocio:* ¿en qué medida comprenden los equipos candidatos su negocio, los problemas a los que se enfrenta y las tendencias emergentes del sector?

Por tanto, la experiencia de las firmas de auditoría en la prestación de servicios de auditoría y otros servicios a empresas del mismo sector deberá evaluarse. La desventaja aparente de esa experiencia sectorial podría ser que la firma de auditoría preste servicios a competidores directos. Los auditores tienen la obligación legal y profesional de mantener la confidencialidad de los clientes y, normalmente, harán todo lo posible para construir "murallas chinas" con el fin de evitar un abuso cuando existe un conflicto aparente. Esta amenaza, por consiguiente, será más aparente que real, pero podría ser motivo de verdadera preocupación, especialmente en algunos sectores.

- ▶ **Capital humano:** ¿son los miembros del equipo autoridades en su campo? ¿Tienen la experiencia que se busca? ¿Confía en ellos?

Es importante que la experiencia de auditoría en la que la empresa basa su decisión no se concentre en unos pocos profesionales clave, sino que se amplíe mediante formación y experiencia “de trabajo” de todo el equipo de auditoría. De modo similar, es importante que el equipo de auditoría sea capaz de abordar cuestiones técnicas complejas y que disponga de recursos de reserva adecuados si son necesarios.

- ▶ **Relaciones:** ¿encajan en el plano personal con los miembros de su equipo? ¿Tienen los socios y gerentes principales las cualidades para establecer el tipo de relación que prefieren la comisión de auditoría y la dirección ejecutiva?

Uno de los muchos aspectos importantes de la postura de los auditores es la relación profesional con la dirección ejecutiva de la empresa. Por tanto, el director financiero y el equipo financiero deben estar convencidos de que tendrán una relación de trabajo con los nuevos auditores que funcionará y que puede basarse en la confianza y en el respeto mutuo. De igual modo, la comisión de auditoría necesita verificar que el equipo de auditoría contará con el nivel adecuado de personal, con la experiencia y los conocimientos necesarios, y que funcionará la relación personal entre las personas de contacto principales de la empresa y el equipo de auditoría.

Concretamente, es importante que el socio de auditoría mantenga una relación profesional adecuada con el presidente de la comisión de auditoría y con el director financiero, y que el gerente de auditoría tenga una relación adecuada con el director financiero y con los principales profesionales del equipo financiero. Esta relación debe tenerse en cuenta no solo a nivel de la empresa, sino también en relación con los equipos del encargo de auditoría de todas las empresas del grupo y de sus divisiones operativas.

- ▶ **Encaje organizativo:** ¿tiene la firma la presencia global que necesita? ¿Encaja bien su cultura con la de su organización?

La firma necesita ser capaz de atender las necesidades de la empresa y de sus entidades dependientes. Los grupos avanzan cada vez más hacia un modelo en el que todas las empresas del grupo son auditadas por una misma firma. En los casos en los que una empresa desea que algunas o todas sus dependientes sean auditadas por la firma de auditoría de la sociedad dominante, necesita valorar si esa firma tiene la capacidad de hacerlo, con un coste aceptable, mediante el uso de oficinas locales y/o el traslado de auditores de otras ubicaciones. Esta valoración es especialmente importante para los grupos con una red significativa de entidades dependientes en el extranjero.

- ▶ **Compromiso:** ¿en qué medida está comprometida la firma a prestar el servicio que desea? ¿Hasta dónde están dispuestos a llegar?

Las aportaciones de los socios pueden ser un indicador del nivel de compromiso de la firma hacia el desarrollo de una relación profesional con su empresa.

- ▶ **Enfoque:** ¿en qué medida el enfoque propuesto para el trabajo aborda sus necesidades y ofrece el valor añadido que busca?
- ▶ **Proactividad, ideas y estrategias:** ¿en qué medida han demostrado los equipos que serán proactivos, aportarán ideas nuevas y mejorarán constantemente el servicio que prestan?

Durante todo el proceso el nivel de ideas aportadas le ofrecerá una indicación del tipo de desempeño que puede esperar de la firma. Las ideas que le aporten antes del proceso también le permitirán evaluar la comprensión que tienen los equipos con respecto a su negocio desde el punto de vista comercial.

- ▶ **Aportación profesional de un equipo con dedicación exclusiva:** ¿hasta qué punto disponen las firmas de la experiencia profesional en servicios con dedicación exclusiva a la que desea tener acceso?

Podría incluirse como un apartado exigido en la documentación de la licitación, en el que se pueden evaluar los enfoques y el uso de especialistas y personalidades relevantes en el sector dentro del equipo de auditoría.

- ▶ **Honorarios:** ¿obtendrá una buena relación calidad/precio constantemente?

A veces se habla del coste como la cuestión clave en la selección de nuevos auditores. Sin embargo, no debería ser el criterio principal. La dirección ejecutiva podría estar interesada en demostrar el control estricto que ejerce sobre los costes de la empresa, mediante una reducción de los honorarios de la auditoría, pero esto no beneficiará necesariamente al consejo o a los accionistas, ni siquiera a la propia dirección ejecutiva. Una medida más apropiada será la relación calidad/precio.

La presión a la baja sobre los honorarios de auditoría plantea un reto particular para el proceso de auditoría. La comisión de auditoría deberá tener en mente la idoneidad de los honorarios de auditoría propuestos, de modo que se logre un equilibrio para que los honorarios sean lo suficientemente bajos para retar al auditor a mejorar la eficiencia y la eficacia de la auditoría, pero lo suficientemente altos para permitir que los auditores realicen una auditoría a fondo de conformidad con las normas de auditoría. La calidad de la auditoría es fundamental.

La comisión de auditoría debe verificar que los honorarios de auditoría presupuestados sean honorarios realistas para realizar una auditoría completa y debida y que los auditores no confían en obtener trabajo distinto de la auditoría para subvencionar unos honorarios de auditoría demasiado bajos.

En cierta medida, la empresa puede facilitar la eficiencia de la auditoría al proporcionar información correcta en un formato adecuado y en el momento oportuno y, de este modo, la empresa podrá ejercer cierta influencia sobre el coste total de la auditoría. Este tipo de acuerdos, y otros modos mediante los cuales la empresa podría contribuir a la eficiencia de la auditoría, deberán debatirse con las posibles firmas de auditoría como parte del proceso de selección.

Otros criterios de selección y evaluación

- ▶ La reputación general de la firma ofrece un buen indicio de su solidez y de su profesionalidad.
- ▶ Toda experiencia previa derivada de servicios profesionales prestados por la firma.
- ▶ La calidad de los productos y del personal que ha participado en encargos anteriores para la empresa y para otras entidades en las que intervienen los consejeros deberá ofrecer un indicio claro de la cultura y de las capacidades de la firma.

Recomendaciones de terceros

Las recomendaciones de primera mano pueden ofrecer una gran seguridad. Deberán ser formuladas por personas independientes de la firma que licita.

Independencia y objetividad

La comisión de auditoría necesita considerar las amenazas a la objetividad a las que se enfrenta cada firma y las salvaguardas que cada una propone para superar tales amenazas. La comisión deberá evaluar la medida en que la firma de auditoría sería independiente y objetiva y se la percibiría como tal.

Proceso de toma de la decisión

Existen distintos modos de utilizar los criterios, por ejemplo:

- ▶ como lista de verificación informal o recordatorio de lo que se está buscando;
- ▶ para puntuar a cada firma en relación con los criterios y seleccionar a la que obtenga la puntuación más alta;
- ▶ sopesar los criterios de acuerdo con su importancia y asignar una puntuación numérica.

Un enfoque más complicado consiste en pedir a todas las partes relevantes que identifiquen y sopesen los criterios que son importantes para ellas. Este enfoque, si bien tiene en cuenta las diferentes necesidades dentro de la organización, podría no reflejar los papeles relativos que desempeñan las funciones del grupo en comparación con las unidades de negocio o las entidades dependientes.

Las firmas deben saber cuáles son sus criterios para poder adaptar su enfoque a las necesidades de la empresa y así demostrar los aspectos que son más importantes para poder tomar una decisión bien fundada.

Debe cerciorarse de que, sea cual sea el proceso diseñado, tiene en cuenta tanto los “hechos” como las “emociones”. Si se basa exclusivamente en la puntuación más alta, es posible que nombre a una firma que sea la mejor desde el punto de vista técnico, pero con la que no desean trabajar las personas principales de su organización.

Puesta en marcha del concurso de auditoría

Los concursos de auditoría siguen, por lo general, una estructura estándar:

- ▶ **Invitación para presentarse a la licitación:** la organización escribe a las firmas y les pregunta si están interesadas en presentar una propuesta para el trabajo.
- ▶ **Visitas a las instalaciones:** las firmas conocen al personal clave para comprender el negocio y sus necesidades.
- ▶ **Documentación:** las firmas presentan un documento donde establecen su “propuesta”. La empresa revisa los documentos y hace una preselección.
- ▶ **Presentaciones:** las firmas preseleccionadas hacen una presentación ante un jurado y responden a sus preguntas.
- ▶ **Nombramiento:** los responsables de tomar la decisión se ponen de acuerdo sobre la firma que desean nombrar, notifican a la firma y completan las negociaciones y los aspectos contractuales.

Durante el proceso pueden continuar los debates y las negociaciones.

Emisión de la carta de invitación a la licitación

La primera etapa consiste en preparar y enviar un paquete informativo a las firmas que deberá incluir una invitación formal para presentarse a la licitación e información adicional de contexto.

En la carta de invitación deberán aclararse los siguientes aspectos:

- ▶ el alcance de los servicios que se licitan;
- ▶ el mandato;
- ▶ el proceso y el calendario;
- ▶ los criterios de evaluación;
- ▶ las áreas que se van a incluir en el documento de la propuesta;
- ▶ información sobre la entrega de la documentación: número de copias necesarias, formato y datos de entrega;
- ▶ formato, contenido y plazos probables de la fase de presentación;
- ▶ reglas básicas para la propuesta (por ejemplo, debe copiarse al gestor del proyecto en todas las comunicaciones);
- ▶ información relativa al acceso a su personal; e
- ▶ información de contacto de las principales personas de la organización que gestionan el proceso.

Debe facilitarse tanta información de contexto relevante sobre la empresa como sea posible.

Información que las firmas consideran útil para desarrollar su respuesta a un concurso de auditoría

Información de la organización

- Declaración de principios y estrategia corporativa.
- Organigrama, que muestra a los profesionales principales, las responsabilidades y las líneas de subordinación.
- Estructura de la organización, por ejemplo, procesos de negocio, unidades de negocio, funciones, incluidas ubicaciones principales.
- Lista de entidades dependientes y asociadas.
- Nombres de todos los miembros de la comisión de auditoría y de la alta dirección.
- Ubicaciones y operaciones, nacionales y extranjeras.
- Información cultural.

Información financiera

- Cuentas anuales más recientes de todas las empresas principales del grupo (los últimos dos ejercicios).
- Organigrama de la estructura del grupo.
- Cifras reales y presupuestadas más recientes.
- Proceso de consolidación/cierre de ejercicio/presentación de información y calendario.

Otra información (según corresponda)

- Alcance y plan de la auditoría interna.
- Estructura del departamento de auditoría interna, responsabilidades y líneas de subordinación.
- Sistemas de TI operativos.
- Proveedores/acuerdos fiscales vigentes
- Cálculos de impuestos más recientes.
- Situación fiscal actual.

Deberá considerarse pedir a las firmas que suscriban un acuerdo de confidencialidad antes de enviarles documentos que no son de dominio público.

Visitas a las instalaciones

Solicite feedback (comentarios y valoraciones) a su personal sobre la impresión que han causado las firmas durante sus visitas a las instalaciones. Para garantizar cierta coherencia en los comentarios y valoraciones, puede resultar útil ofrecerles una ficha de puntuación para que la completen.

Ejemplo de ficha de puntuación de la visita a las instalaciones

Responda a las siguientes preguntas haciendo clic en la puntuación correspondiente basada en su percepción de la firma durante la visita a las instalaciones.

1 = Nada satisfecho – no creo que puedan prestar el servicio

4 = Completamente satisfecho – estoy totalmente convencido de que prestarán el servicio analizado.

Comprensión del negocio	
1. ¿Demostró la firma que comprende claramente lo siguiente?: • el negocio • el sector • el mercado	1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4
2. ¿Entendió el equipo claramente las cuestiones empresariales y las tuvieron en cuenta en el enfoque adoptado para tratar con usted y el que van a adoptar en el trabajo?	1 2 3 4
Capital humano	
1. El equipo, ¿dio la impresión de ser profesional?	1 2 3 4
2. La cultura del equipo, ¿encaja con la cultura de su ubicación?	1 2 3 4
3. ¿Cree que podría trabajar bien con el equipo?	1 2 3 4
4. ¿Le preocupa algo sobre algún miembro del equipo propuesto? En caso afirmativo, ¿quién y qué le preocupa?	1 2 3 4
Enfoque para los concursos de auditoría	
1. ¿Le ha explicado el equipo el enfoque de auditoría y lo ha acordado con usted?	1 2 3 4
2. ¿Se debatirán las áreas y los problemas de auditoría más importantes antes de las auditorías intermedias y finales?	1 2 3 4
3. ¿Se debatirán debidamente los problemas y, en caso necesario, se resolverán antes de que el Grupo presente la información?	1 2 3 4
4. ¿Se obtendrá la evidencia de auditoría sin gastos excesivos?	1 2 3 4
5. La modalidad propuesta para la presentación de información, ¿cumple sus expectativas?	1 2 3 4
Proactividad, ideas y estrategias	
1. ¿Ha prestado servicios el equipo en otras ocasiones?	1 2 3 4
2. ¿Ha cumplido el equipo las expectativas?	1 2 3 4
3. En cuanto a la calidad de los informes y de los comentarios obtenidos del equipo, ¿se ha mantenido constantemente la alta calidad?	1 2 3 4
4. ¿Cree que el enfoque adoptado para tratar con usted y con su equipo es sólido?	1 2 3 4
5. ¿Ha sido proactivo el equipo y ha ofrecido estrategias para cuestiones antes de que se convirtieran en problemas?	1 2 3 4
6. ¿Estaría de acuerdo en seguir trabajando con este equipo?	1 2 3 4

Gestión de las visitas a las instalaciones

La capacidad de las firmas de desarrollar propuestas a medida de sus objetivos y requisitos depende de facilitarles un acceso razonable a la dirección durante el proceso. Si se desea reducir el tiempo dedicado, podría hacerse lo siguiente:

- ▶ recortar el número de firmas que participan en la licitación, en lugar de reducir el número de gestores del proceso que les permitirá ver; y/o
- ▶ organizar una sesión informativa de grupo para todas las firmas donde se abarquen cuestiones básicas. Las firmas seguirán necesitando reunirse con la dirección individualmente para analizar y perfeccionar sus propuestas.

Organizar las visitas a las instalaciones puede llevar mucho tiempo. Para evitarlo, deje que sean las firmas las que lo organicen y deje que el gestor del proyecto controle esta fase del proceso. Es posible que sea más fácil para su personal estar en contacto con un gestor interno del proyecto, en lugar de con representantes de varias firmas.

Es preciso que estos profesionales reciban instrucciones claras sobre el proceso, las razones de la licitación y su función en el proceso de selección.

Será necesario diseñar un mecanismo para que puedan aportar a los responsables de tomar la decisión comentarios y valoraciones de las firmas que se presentan a la licitación. Podría hacerse de manera informal, por ejemplo, con una llamada telefónica, o más formal mediante un sistema de puntuación que podría estar vinculado a los criterios de evaluación.

Acceso al personal de la empresa

Hay un gran número de personas que a las firmas le resulta útil conocer, principalmente, los responsables de tomar la decisión y aquellos que puedan ayudarlos a entender el negocio. No siempre será viable o adecuado conocer a todos, pero cuantas más personas conozcan mejor comprenderán el negocio y sus necesidades.

Entre las personas relevantes se pueden incluir las siguientes:

- ▶ el presidente y los miembros de la comisión de auditoría;
- ▶ el CEO;
- ▶ el CFO;
- ▶ el presidente del Consejo de Administración;
- ▶ otros consejeros no ejecutivos;
- ▶ directores generales de unidades de negocio principales;
- ▶ el responsable de auditoría interna/responsable de riesgos;
- ▶ el responsable de TI;
- ▶ el responsable del área fiscal; y/o
- ▶ directores generales y directores financieros de entidades dependientes y ubicaciones clave.

Documentos de la propuesta

En la carta de invitación a participar en la licitación deberá especificarse todo lo posible el contenido, el número de páginas y el formato que deben respetar las firmas en sus documentos.

Se pueden enviar los documentos por vía electrónica y en formato impreso. Si solicita copias electrónicas, tendrá que aclarar el software aceptable y/o pedir los documentos en formato PDF de solo lectura.

Ejemplo de contenido para propuestas de auditoría	
El documento de propuesta deberá incluir la información siguiente	
Datos de su firma	<ul style="list-style-type: none"> • Una declaración donde se resuman las posibles ventajas para la empresa si se selecciona su firma. • La organización y la estructura según sea relevante para este encargo. • Experiencia sectorial y base de clientes.
Dotación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Nombres de los miembros del equipo central del servicio, ubicación y experiencia relevante. • Encaje en el plano personal con la cultura y el equipo de dirección. • El tiempo que dedicarán los miembros del equipo a este encargo. • Plan de sucesión y medidas para garantizar la continuidad del personal. • Referencias (al menos dos) de la firma o de cada miembro del equipo central.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las necesidades y riesgos más amplios de la empresa. • Procesos para prestar servicios de auditoría personalizados, con capacidad de respuesta y alineados con las necesidades específicas de la empresa. • Procesos que empleará su firma para abordar los asuntos relativos a satisfacción de clientes, medida del desempeño y mejora continua. • Cómo interactuará y trabajará con nuestra función de auditoría interna. • Cómo utilizará la tecnología para prestar el servicio. • Cómo nos comunicará sus hallazgos.

Evaluación de documentos (propuesta)

Una buena idea sería asignar a alguien dentro de la organización para llevar a cabo una evaluación técnica de los documentos y resumir los hallazgos en un informe breve. Por ejemplo, la revisión podría abarcar una comparación de honorarios, comentarios sobre la calidad y la integridad de las respuestas a preguntas planteadas en la invitación a participar en la licitación, hechos sobre los equipos y los recursos de su firma.

Al igual que en las visitas a las instalaciones, es necesario decidir quién, dentro de su organización, debe participar en esta fase y cómo aportarán sus comentarios y valoraciones.

También podría ser útil ponerse en contacto con las firmas para analizar las cuestiones que han planteado y los puntos que necesiten aclararse. De este modo podrán centrar sus presentaciones en las áreas que son de mayor interés para usted.

Presentaciones

Habrà una serie de aspectos prácticos que tendrán que resolverse para preparar las presentaciones. Por ejemplo, tendrá que decidir quién debe asistir y quién va a presidir la reunión.

Resultará de utilidad comunicar con antelación cuánto va a durar cada presentación y cómo se distribuirá este tiempo entre la presentación formal y la parte de preguntas y respuestas. También conviene fijar un límite de personas que puede traer cada firma a la presentación y/o proporcionarles orientaciones sobre la inclusión de profesionales especializados en el servicio o miembros del equipo de otros países.

Considérese la preparación de una lista de preguntas que deberán responder todas las firmas, como complemento de las que surjan de forma espontánea en cada presentación.

Toma de la decisión

Después de haber analizado los candidatos en vista de su desempeño durante el proceso de propuestas y en su presentación, con frecuencia habrá un consenso sobre qué firma debe nombrarse. Debe seguirse el proceso de toma de la decisión acordado y utilizarse los criterios de evaluación según lo previsto.

Después del proceso

Es probable que tanto la empresa que gane como los que pierdan pidan que se valore su desempeño durante el proceso. Este ejercicio de aprendizaje siempre es útil desde el punto de vista de las firmas y permite a la empresa comunicar cómo desea continuar la relación con ellos en el futuro. Las firmas agradecerán recibir comentarios y valoraciones francos y sinceros y el tiempo dedicado a ellas.

Nombramiento de una firma

Una vez alcanzada una decisión, en primer lugar, deberá notificarse a todos los responsables de la toma de decisiones y al consejo (según sea necesario) y, a continuación, deberá informarse a las firmas que han participado en la licitación. Si tiene intención de cambiar a sus auditores, será necesario cumplir algunos trámites burocráticos.

Ejemplo de carta de invitación a participar en la licitación

Estimado/a []:

Concurso de auditoría

El consejo de [XXXX] ha decidido revisar sus acuerdos de auditoría para el ejercicio terminado el [XXXX]. El propósito de la presente carta es invitar a su firma a presentar una propuesta y explicarle el proceso que adoptará la comisión de auditoría para seleccionar a la firma que será recomendada para el nombramiento, además del calendario propuesto. El proceso de selección se confiará a [XXXX] y anticipamos que cada firma asumirá los costes asociados con la documentación presentada para la licitación.

Cada firma estará obligada a presentar una propuesta escrita donde establezca sus capacidades, los elementos clave de sus servicios y su equipo, así como los honorarios propuestos antes del [XXXX].

La propuesta deberá abarcar las siguientes áreas:

- Datos de su firma
- Dotación de recursos
- Enfoque
- Transición
- Garantía de calidad
- Independencia y gobierno corporativo
- Honorarios
- Servicios adicionales

A partir de las propuestas, preseleccionaremos a los candidatos que tendrán que hacer una presentación ante un [jurado de selección] incluida una sesión de preguntas y respuestas. En el anexo X se detallan las fechas clave del proceso de selección y en el anexo Y se proporciona alguna información de contexto sobre el grupo.

[XXXX] de nuestra empresa serán los responsables de coordinar el proceso de licitación y todas las preguntas y solicitudes de información adicional deberán coordinarse a través de ellos. Sus datos de contacto son los siguientes: [XXXX].

Le agradecería que confirmase que está dispuesto a participar en el proceso de selección y su capacidad de cumplir con los plazos indicados antes del [XXXX].

Atentamente,

EVALUACIÓN DEL AUDITOR EXTERNO

ANEXO 18

Este proceso de evaluación se centra en su percepción personal de la auditoría externa; no se pretende evaluar a las personas ni a su personalidad.

El presidente de la comisión de auditoría deberá determinar a quién se pedirá que complete el cuestionario. Suele ser completado por los miembros de la comisión de auditoría, el director financiero, los responsables de destacadas unidades de negocio/dependientes y otras personas que tengan un contacto habitual con el auditor externo. También pueden solicitarse los comentarios del auditor interno.

Se tardan aproximadamente 10 minutos en responder al cuestionario y debe completarse de la siguiente manera:

- ▶ Con una escala del **1** (bajo) al **10** (alto), responda a cada pregunta anotando su puntuación en las dos casillas que hay junto a la pregunta. **“Real”** es su visión sobre la situación actual de la función de auditoría externa con respecto a esa cuestión; **“Ideal”** es la puntuación que desearía que alcanzase. La diferencia puede usarse para determinar la prioridad relativa de cada cuestión. Quizás se pregunte por qué ofrecemos una escala de puntuación para la casilla **Ideal**, ya que podría pensar que siempre será un diez (el máximo). Con frecuencia será así, pero hay ocasiones en las que tiene la sensación de que un área tiene menos importancia y, por tanto, merece una puntuación **Ideal** inferior a diez. La razón principal por la que se piden dos puntuaciones es para poder apreciar dónde están las mayores discrepancias entre **Real e Ideal**, pues de este modo se identifican las áreas que es prioritario desarrollar.
- ▶ Se ofrece un espacio para comentarios junto a cada pregunta. No es obligatorio escribir comentarios, pero así se mejora la calidad de la revisión y, por tanto, recomendamos hacerlo.
- ▶ Puede usar la respuesta NS/NC si no tiene una opinión sobre lo que se plantea en la pregunta.
- ▶ Se respetará el anonimato de todas las respuestas a menos que la persona que responde al cuestionario desee revelar su identidad.

Posibles respuestas típicas

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. ¿Mantiene contacto el socio de auditoría “entre reuniones” con la comisión de auditoría de manera informal?	8	10		No veo al socio de auditoría con tanta frecuencia como me gustaría
2. ¿Facilita la firma de auditoría asistencia técnica apropiada a través de seminarios y publicaciones?	5	5		No recorro al auditor (aparte del equipo de auditoría) para mi “desarrollo profesional”

A. Acreditación de la firma de auditoría externa

1. ¿Tiene una reputación sólida la firma de auditoría?				
2. ¿Van a tener repercusión para su reputación los litigios recientes o en curso contra la firma de auditoría?				
3. ¿Tiene la firma de auditoría una presencia importante en el sector?				
4. ¿Dispone la firma de auditoría externa del volumen, los recursos y la cobertura geográfica que precisa para auditar la sociedad?				

B. Procesos de calidad

1. ¿Dispone la firma de auditoría de procesos internos sólidos para el control de la calidad? (Entre los factores para considerar están el nivel y la naturaleza de los procedimientos de revisión, el enfoque de los juicios de valor y cuestiones de auditoría, revisiones independientes de control de calidad y el enfoque que adopta la firma de auditoría externa con respecto al riesgo).				
--	--	--	--	--

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
2. ¿Menoscaban las disposiciones sobre retribución y evaluación de los socios de auditoría y otros profesionales destacados de auditoría la objetividad y la independencia del auditor externo?				
3. ¿Participan especialistas relevantes y cualificados en el proceso de auditoría?				

C. Equipo de auditoría

1. ¿Poseen los miembros del equipo de auditoría la cualificación apropiada para sus funciones?				
2. ¿Poseen los miembros del equipo de auditoría suficiente experiencia sectorial para sus funciones?				
3. ¿Comprenden los miembros del equipo de auditoría nuestro negocio y su problemática?				
4. ¿Son proactivos los miembros del equipo de auditoría en su enfoque?				
5. ¿Responden a nuestras peticiones los miembros del equipo de auditoría?				
6. ¿Son coherentes los miembros del equipo de auditoría cuando abordan las cuestiones?				
7. ¿Existe suficiente continuidad de personal para garantizar una auditoría fluida?				
8. ¿Es apropiada la participación del socio del trabajo y otros profesionales sénior en la auditoría?				
9. ¿Existe un equipo de auditoría sólido que coopera con eficacia?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
D. Alcance de la auditoría				
1. ¿Aborda adecuadamente el plan de auditoría las áreas de mayor riesgo?				
2. ¿Ha comunicado el equipo de auditoría su plan de auditoría antes de la misma?				
3. ¿Está compuesto el equipo de auditoría por un número y un nivel adecuado de profesionales?				
4. ¿Han intervenido lo suficiente los socios y los gerentes en el transcurso de la auditoría?				
5. ¿Han participado especialistas adecuados en el proceso de la auditoría?				
6. ¿Están cubiertas por la auditoría externa todas las operaciones significativas?				
7. ¿Es coherente el enfoque de auditoría en todo el equipo y los lugares donde se realizan auditorías?				
8. ¿Trabaja el equipo de auditoría con los niveles apropiados de importancia relativa?				
9. ¿Ha culminado el equipo de auditoría su trabajo en los plazos acordados?				
10. ¿Es apropiado el enfoque del equipo de auditoría externa para solicitar y evaluar las manifestaciones de la dirección?				
11. ¿Mantiene el equipo de auditoría una relación de trabajo eficaz con la auditoría interna?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
E. Comunicaciones				
1. ¿Son claras y relevantes todas las comunicaciones del equipo de auditoría?				
2. ¿Se debaten las cuestiones a su debido tiempo?				
3. ¿Funciona la relación comisión de auditoría/ auditor sin que se produzcan "sorpresas"?				
4. ¿Cuenta la firma de auditoría externa con líneas abiertas de comunicación con la comisión de auditoría?				
5. ¿Mantiene contacto el socio de auditoría "entre reuniones" con la comisión de auditoría de manera informal?				
6. ¿Detallan con precisión las comunicaciones los problemas encontrados durante la auditoría y su resolución, por ejemplo:				
a. los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de presentación de información financiera, la aplicación de la importancia relativa y las consecuencias de sus juicios de valor en relación con estos para la estrategia general de negocio, el plan de auditoría y la evaluación de las incorrecciones identificadas? ¿Y los lugares donde se realizan auditorías?				
b. la idoneidad de políticas contables significativas (tanto individual como conjuntamente)?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
c. la idoneidad de las valoraciones que hace la dirección de los activos y pasivos de importancia relativa y la correspondiente información facilitada por la dirección?				
d. la eficacia del sistema de control interno en relación con riesgos que pueden afectar a la presentación de la información financiera (incluidas las debilidades significativas)?				
e. otros riesgos derivados del modelo de negocio y la eficacia de los controles internos relacionados (en la medida en que, si procede, el auditor haya analizado dichas cuestiones)?				
f. otras cuestiones relevantes para la determinación por parte del consejo de si el informe anual es fiel, equilibrado y comprensible?				
7. ¿Se debaten y resuelven con eficacia las diferencias surgidas en la auditoría?				
8. ¿Hay buena comunicación y coordinación entre los equipos de auditoría locales y el equipo de auditoría de la oficina "principal"?				
9. ¿Asesora el auditor externo a la comisión de auditoría sobre las novedades en gestión de riesgos, gobierno corporativo, contabilidad financiera y riesgos y controles relacionados a su debido tiempo?				
10. ¿Solicita opiniones y comentarios el equipo de auditoría sobre la calidad y la eficacia de la auditoría?				

	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
F. Conocimientos especializados				
1. ¿Disponen los miembros del equipo de auditoría de suficiente experiencia técnica para sus funciones?				
2. ¿Responde el equipo de auditoría a preguntas de tipo técnico con una respuesta definitiva dentro de un plazo acordado?				
3. ¿Refleja el asesoramiento del equipo de auditoría nuestras consideraciones comerciales de manera apropiada?				
4. ¿Facilita la firma de auditoría apoyo técnico apropiado a través de seminarios y publicaciones?				

G. Buen gobierno e independencia de la auditoría

1. ¿Demuestran los socios y profesionales de auditoría externa un nivel alto de integridad en su trato con la comisión de auditoría?				
2. ¿Debata la firma de auditoría externa su proceso interno para garantizar la independencia con la comisión de auditoría?				
3. ¿Muestra respeto la dirección a los auditores externos en su calidad de proveedores de un proceso de auditoría objetivo y exigente?				
4. ¿Es apropiado el nivel y la naturaleza de las actividades de ocio de la firma de auditoría externa y la dirección?				
5. ¿Es apropiada la naturaleza de los servicios distintos de la auditoría y existen salvaguardas adecuadas para preservar la objetividad y la independencia de la auditoría?				
6. ¿Es apropiada la relación del auditor externo con la comisión de auditoría y la dirección?				

EJEMPLO DE POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DE ANTIGUOS EMPLEADOS DEL AUDITOR EXTERNO

ANEXO 19

Como parte de su cometido, la comisión de auditoría somete a revisión la objetividad, la independencia y la eficacia del auditor externo y en este contexto la comisión aprueba la política de contratación de antiguos empleados de los auditores externos. De conformidad con esta política:

- ▶ De manera continua, la comisión de auditoría acuerda con los auditores externos qué miembros del equipo de auditoría tienen la categoría de “socios clave de auditoría” y “otros miembros clave del equipo”.
- ▶ Ni la sociedad ni ninguna de sus entidades dependientes ofrecerá un contrato a los socios clave de auditoría en el plazo de dos años desde que desempeñaron cualquier función en la auditoría.
- ▶ Ninguna sociedad del grupo ofrecerá un contrato a otros miembros clave del equipo en el plazo de seis meses de su participación, desempeñando cualquier función, en la auditoría.
- ▶ Otros miembros del equipo de auditoría que acepten el contrato de cualquier sociedad del grupo deberán cesar en su actividad auditora inmediatamente y presentar su dimisión a la firma de auditoría.

Toda oferta de contratación dirigida a un antiguo empleado de la firma de auditoría, dentro del plazo de dos años desde su salida de la firma de auditoría, debe contar con la aprobación previa de la comisión de auditoría cuando se trata de un puesto de ejecutivo sénior. La comisión de auditoría puede delegar en el presidente de la comisión la potestad de gestionar estos nombramientos a su discreción. Estas aprobaciones provisionales deben ser ratificadas en la siguiente reunión de la comisión.

EJEMPLO DE POLÍTICA SOBRE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DISTINTOS DE LA AUDITORÍA POR EL AUDITOR EXTERNO

ANEXO 20

De acuerdo con el artículo 529 quaterdecies de la LSC, la comisión de auditoría deberá recibir anualmente de los auditores externos “la declaración de su independencia en relación con la entidad o entidades vinculadas a esta directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cualquier clase prestados y los correspondientes honorarios percibidos de estas entidades por el auditor externo o por las personas o entidades vinculados a este de acuerdo con lo dispuesto en la legislación sobre auditoría de cuentas”.

Asimismo, deberá “emitir anualmente, con carácter previo a la emisión del informe de auditoría de cuentas, un informe en el que se expresará una opinión sobre la independencia del auditor de cuentas. Este informe deberá contener, en todo caso, la valoración de la prestación de los servicios adicionales a que hace referencia el párrafo anterior, individualmente considerados y en su conjunto, distintos de la auditoría legal y en relación con el régimen de independencia o con la normativa reguladora de auditoría”.

El CBG establece en su recomendación 42 que corresponde a la Comisión de Auditoría el “asegurar que la sociedad y el auditor externo respetan las normas vigentes sobre prestación de servicios distintos a los de auditoría, los límites a la concentración del negocio del auditor y, en general las demás normas sobre independencia de los auditores”.

Con el objetivo de facilitar el cumplimiento de la legislación vigente, presentamos a continuación un ejemplo de política que una sociedad XYZ, S.A., siendo esta una EIP, puede utilizar con respecto a la contratación del auditor externo para la prestación de servicios de auditoría y los distintos de la auditoría. Este ejemplo es meramente orientativo, recoge “best practices” y debe ser adaptado al entorno legislativo que se encuentre en vigor en cada momento.

Esta política busca garantizar que dichos servicios:

- ▶ Han sido aprobados por los niveles apropiados de la dirección de XYZ, SA.
- ▶ No menoscaban la independencia del auditor externo.
- ▶ Se comunican periódicamente a la comisión de auditoría de XYZ, SA.

Todo encargo del auditor externo debe cumplir las leyes y reglamentos aplicables. La sociedad y en especial la comisión de auditoría debe tener en cuenta que el auditor externo no tiene rango de proveedor preferente para la prestación de otros servicios y únicamente debe ser nombrado cuando sea el más idóneo para realizar el trabajo y no haya un conflicto de intereses debido a una relación con otra entidad vinculada al mismo.

Consideraciones generales sobre independencia

Los consejeros de XYZ, SA deben verificar que los servicios prestados por el auditor externo no comprometan la independencia del auditor externo. Entre los factores que deben tener en cuenta están los siguientes:

- ▶ El nivel de honorarios abonados por la prestación de otros servicios como proporción de los honorarios totales abonados al auditor externo (los honorarios por otros servicios estarían sujetos a un límite del 70% de la media de los honorarios relativos a la auditoría legal de los tres últimos ejercicios consecutivos, de acuerdo con la LAC).
- ▶ Si la retribución de personas contratadas por el auditor externo que están realizando la auditoría de XYZ, SA está vinculada a la prestación de otros servicios y, en caso afirmativo, si ello afecta o parece afectar al juicio de valor o la independencia del auditor externo.
- ▶ Si las personas que realizan la auditoría también participarían en la prestación de otros servicios.
- ▶ Si los honorarios de auditoría son suficientes para compensar adecuadamente a los auditores externos, o si los honorarios de auditoría alcanzan un nivel que pudiera aumentar la necesidad de que el auditor externo preste otros servicios de modo que la auditoría externa sea comercialmente viable.
- ▶ La declaración de independencia del auditor externo, que es precisa para detectar si se han incumplido los requerimientos de independencia del auditor externo (*)

(*) *En relación con el periodo de independencia de servicios destacar que la LAC se alinea con el Reglamento (RE), delimitando el periodo de independencia desde el inicio del ejercicio auditado hasta la emisión del informe, salvo por los servicios relativos a "diseño o implantación de sistemas de control interno y sistemas de tecnologías de la información de tipo financiero."*

Comunicaciones

- ▶ El auditor externo debe comunicar trimestralmente al comité de auditoría todos los servicios distintos de la auditoría prestados por el auditor externo.
- ▶ Los detalles de los honorarios abonados al auditor externo deben reflejarse en el informe anual, según se establece en las normas sobre presentación de información.
- ▶ En el informe anual debe abordarse el marco de aprobación y explicar cómo se salvaguarda la objetividad y la independencia del auditor.

Proceso de aprobación

XYZ, SA protege la independencia y la objetividad del auditor externo mediante el establecimiento de un proceso de aprobación para contratar al mismo. La comisión de auditoría ha definido los servicios que no puede prestar el auditor externo (véase apartado "Servicios distintos de la auditoría prohibidos para el auditor externo"). Todos los encargos del auditor externo para la prestación de otros servicios están sujetos a los siguientes requisitos de aprobación.

Requisitos de aprobación

- ▶ La aprobación debe obtenerse antes de encargar al auditor externo los otros servicios.
- ▶ El auditor externo debe facilitar una declaración de independencia por escrito para todos los encargos, con el visto bueno de la persona facultada de la firma de auditoría (socio principal del trabajo).
- ▶ Todos los encargos que precisan la aprobación del CFO o de la comisión de auditoría deben describirse en una recomendación escrita en la que se especifique lo siguiente:
 - ▷ Naturaleza y alcance de los servicios propuestos.
 - ▷ Proceso y criterio de selección del proveedor.
 - ▷ Proveedor seleccionado y motivos de la selección.
 - ▷ Relación de profesionales de la firma para realizar los otros servicios propuestos con los profesionales de la firma que están realizando el trabajo de auditoría.
 - ▷ Estimación de honorarios, identificando el coste total esperado para el ejercicio en curso.
 - ▷ Categoría de servicios previamente aprobados cuando sea relevante.
- ▶ En los casos en que se requiere la aprobación de la comisión de auditoría, debe consignarse en las actas de la siguiente reunión de la comisión.

Aprobaciones

En los casos en que la naturaleza o el alcance de un encargo cambien de modo que la aprobación previa obtenida sea insuficiente, debe obtenerse posteriormente la aprobación del encargo revisado por la comisión de auditoría.

Servicios distintos de la auditoría prohibidos para el auditor externo en una EIP (*)

El auditor externo no deberá prestar servicios que menoscaben, o parezcan menoscabar, su independencia como auditor externo. Por lo general, los servicios que están prohibidos comprenden aquellos en los que el auditor externo:

- ▶ Participa en actividades que normalmente son realizadas por la dirección.
- ▶ Recibe una retribución por objetivos cumplidos, honorarios contingentes o comisiones.
- ▶ Desempeña una función de defensa para XYZ, S.A.
- ▶ Puede estar obligado a auditar su propio trabajo (autorevisión).

XYZ, S.A. ha establecido que el auditor externo no podrá prestar los siguientes servicios:

- ▶ Servicios que incluyan participar en la gestión o toma de decisiones de la entidad auditada.
- ▶ Prestar servicios de teneduría de libros, es decir, la preparación de registros contables o estados financieros de la entidad auditada.
- ▶ Servicios relacionados con las nóminas.
- ▶ Concepción e implantación de procedimientos de control interno o de gestión de riesgos.
- ▶ Servicios jurídicos (actuar en nombre del cliente en la resolución de litigios)
- ▶ Servicios relacionados con la función de auditoría interna.
- ▶ Servicios de recursos humanos.
- ▶ Promoción, negociación o suscripción de acciones de la entidad auditada
- ▶ Servicios vinculados a la financiación, la estructura y distribución del capital y la estrategia de inversión de la entidad auditada (con la excepción de la prestación de servicios de verificación).
- ▶ Diseñar, desarrollar, implantar y gestionar los sistemas de tecnología de la información financiera.
- ▶ Servicios de valoración (**)
- ▶ Servicios fiscales (**)

(*) Para más información consultar el artículo 5 del RE.

(**) Cabe destacar que, de acuerdo con la LAC, se permite la prestación de esta tipología de servicios a las EIPs en las condiciones establecidas por el RE, por lo que no tienen por qué ser servicios específicamente prohibidos (véase apartado de servicios fiscales)

Servicios de aseguramiento relacionados con la auditoría y otros servicios de asesoramiento

Los servicios de aseguramiento relacionados con la auditoría y otros servicios de aseguramiento suelen incluir tareas no recogidas en el alcance requerido de una auditoría legal, pero que son coherentes con la función del auditor legal externo. Estos servicios también deben ser aprobados por la Comisión de auditoría. Esta categoría incluye tareas que están razonablemente relacionadas con la realización de una auditoría o revisión, y es una extensión lógica del alcance de la auditoría o la revisión, su naturaleza es de aseguramiento o cumplimiento normativo y es un trabajo que los auditores externos están o deben estar en mejores condiciones para realizar.

- ▶ Auditorías de estados financieros de entidades del Grupo con vistas a su inclusión en folletos u otros formatos para facilitar documentos en relación con la emisión o el registro de títulos de deuda o de patrimonio de entidades del Grupo.
- ▶ Procedimientos acordados, procedimientos de auditoría ampliados y encargos de certificación aplicados a información contable financiera y no financiera seleccionada o a estados financieros obligatorios para responder o cumplir obligaciones de presentación de información de tipo financiero, contable o regulatorio, incluidas las auditorías de emisiones y declaraciones similares.
- ▶ Auditorías de informes que contienen información financiera o no financiera preparada para cubrir los objetivos de gobierno corporativo del Grupo, como, por ejemplo, el informe de sostenibilidad anual.
- ▶ Consultas sobre el tratamiento contable o los requisitos de información de transacciones o hechos, incluidos debates, consultas para investigación y procedimientos de auditoría relativos a transacciones inusuales o no recurrentes, incluida asistencia para responder a cartas de comentarios exigidas por los reguladores sobre los informes financieros del Grupo.
- ▶ Consultas sobre el tratamiento contable o los requisitos de información contemplados en reglas, normas o interpretaciones nuevas o en fase de propuesta de órganos reguladores o normativos.
- ▶ Servicios de *due diligence* financiera, fiscal y legal.

Servicios fiscales

Aquí se recogen los servicios fiscales que incluyen tareas de naturaleza fiscal que no comprometen la independencia del auditor externo. Los componentes de dicho trabajo suelen limitarse a servicios de asesoramiento y relacionados con el cumplimiento normativo, y no deben incluir servicios que afecten a inversiones o transacciones de tipo fiscal. Todos estos servicios deben ser aprobados también por la comisión de auditoría.

- ▶ Asistencia en la preparación de declaraciones de impuestos, pero sin potestad para realizar elecciones o determinar los importes que se declaran en ellas.
- ▶ Asesoramiento sobre la presentación de declaraciones de impuestos y el manejo de partidas específicas en dichas declaraciones y en relación con las respuestas a las consultas planteadas por las autoridades tributarias sobre las declaraciones.
- ▶ Asesoramiento y asistencia en lo que respecta a precios de transferencia, incluida la asistencia en la preparación de informes empleados por el Grupo para cumplir los requisitos de documentación de las autoridades tributarias.
- ▶ Cálculo de impuestos directos e indirectos y el pago diferido de impuestos.
- ▶ Búsqueda de subvenciones públicas e incentivos fiscales, salvo que la legislación exija un apoyo respecto de estos servicios al auditor legal.
- ▶ Asistencia relativa a las inspecciones fiscales de las autoridades tributarias, salvo que la legislación exija apoyo respecto de estos servicios al auditor legal.
- ▶ Noticias e información de carácter general sobre novedades legales, regulatorias o administrativas en el área fiscal.

EJEMPLO DE CARTA DE RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN

ANEXO 21

Observaciones de grado 1

Título del punto

Observación

En este apartado se ofrece una breve descripción del punto con toda la información necesaria sobre los antecedentes, haciéndose hincapié en los riesgos específicos asociados con la observación. Es importante que se especifiquen los riesgos y que sean relevantes y realistas.

Recomendación

En este apartado se ofrece una breve descripción de las recomendaciones del auditor, especificándolas claramente y que deben ser viables en un contexto de negocio. Asimismo, deben indicarse las ventajas que supone implantar esas recomendaciones.

Respuesta de la dirección

Esta respuesta debe acordarse con la dirección antes de su inclusión en el informe.

Acción

En este apartado se ofrece un plan de acción para la implantación de las recomendaciones acordadas y se designa al miembro de la unidad operativa que estará a cargo de implantar la recomendación, indicando la fecha en la que tiene intención de hacerlo.

Observaciones de grado 2

[Incluidos con en el mismo formato que las observaciones de grado 1]

Observaciones de grado 3

[Incluidos en el mismo formato que las observaciones de grado 1]

Estimado/a _____ :

Auditoría de XYZ, S.A. correspondiente al ejercicio terminado el _____

El objetivo de este informe es señalar determinadas cuestiones que han llamado nuestra atención en el transcurso de la auditoría de las cuentas anuales de XYZ, S.A. correspondientes al ejercicio terminado el _____ .

Nuestro objetivo consiste en utilizar los conocimientos del negocio obtenidos durante nuestro trabajo rutinario de auditoría para realizar comentarios y sugerencias útiles y someterlos a su consideración. No obstante hay que destacar que nuestro trabajo rutinario de auditoría ha sido diseñado de modo que podamos formarnos una opinión sobre las cuentas anuales de XYZ, S.L. tomadas en su conjunto y por lo tanto no está dirigido a que desvele todas las irregularidades que existan o errores que no sean materiales en relación con dichas cuentas anuales.

Nuestro informe incluye recomendaciones útiles que pueden ayudar a mejorar y evitar debilidades que pudieran generar una pérdida o incorrección graves. Es su responsabilidad adoptar las medidas necesarias para subsanar dichas debilidades y en caso de no hacerlo no asumimos responsabilidad alguna.

El informe se facilita con la intención de que sirva de información para los consejeros y la dirección de XYZ, S.A. y el contenido del mismo no será citado ni mencionado, total o parcialmente, sin nuestra previa autorización por escrito; no asumiendo ninguna responsabilidad frente a terceros.

Este informe está dividido en tres apartados. En el primero se abordan nuestras observaciones de la auditoría del presente ejercicio y nuestras recomendaciones en cada área. Estas cuestiones han sido debatidas con la dirección y su respuesta ha sido incluida en el informe. El segundo apartado es un resumen de las cuestiones señaladas en informes anteriores que aún no han sido resueltas y su situación actual. El tercer apartado es un resumen de cuestiones señaladas en informes anteriores que ya han sido abordadas durante el ejercicio en curso. Hemos clasificado nuestras observaciones en el informe de la siguiente manera:

- Observaciones de grado 1. Aquellas donde existe el riesgo de que se produzca un impacto financiero significativo y que por lo tanto deben abordarse inmediatamente.
- Observaciones de grado 2. Aquellas donde existe el riesgo de que se produzca un impacto financiero moderado.
- Observaciones de grado 3. Son aquellas que corresponden a leves deficiencias de control u oportunidades de mejora identificadas durante la realización de nuestro trabajo.

Para cualquier aclaración en relación con el contenido de este informe, no duden en ponerse en contacto conmigo.

EJEMPLO DE INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

ANEXO 22



En calidad de presidente de la comisión de auditoría, considero que la función principal de la comisión es proporcionar supervisión y garantías al Consejo de Administración, específicamente en lo que respecta a la integridad de la información financiera, las disposiciones de auditoría, los procesos de gestión de riesgos y control interno y el marco de gobierno corporativo de la sociedad.

Para esta función es fundamental que la comisión tenga acceso tanto a la información como a la dirección local. A este respecto considero que las presentaciones y los informes de la dirección y el auditor durante el ejercicio han sido suficientes, fiables y oportunos, permitiendo que la comisión cumpla con sus responsabilidades de manera eficaz. Las reuniones de la comisión cuentan siempre con la asistencia del director financiero, el máximo responsable del área de riesgos, el responsable de la auditoría interna del grupo y, a menudo, el consejero delegado y el presidente. Los gerentes acuden a reuniones de temas específicos, por ejemplo, tesorería o planes para la continuidad del negocio. En total, XX gerentes diferentes asistieron a una o varias reuniones durante el ejercicio. En diciembre, la comisión se reunió con el máximo responsable de tecnologías de la información y con el director de estrategia digital de la sociedad para debatir nuestro enfoque con respecto a la gestión del riesgo tecnológico, incluida la seguridad cibernética. La comisión seguirá operando de esta manera durante el próximo ejercicio financiero, y está planificando un mínimo de dos reuniones periódicas con la dirección durante el mismo.

Es también fundamental para la función de la comisión su relación con los auditores internos y externos. La interacción con los auditores internos y externos por parte de la comisión es la adecuada y ambos tienen acceso directo a la comisión para plantear cualquier preocupación que les surja e informar sobre los resultados de su trabajo, según las instrucciones de la comisión. Tanto el auditor externo como el responsable de auditoría interna asisten a todas las reuniones periódicas de la comisión y se reúnen en privado con nosotros, sin la presencia de la dirección, cuando se considera necesario.

Sr. _____

Presidente de la Comisión de Auditoría

Los miembros

El consejo ha revisado la composición de la comisión de auditoría durante el ejercicio y está convencido de que sus miembros poseen los conocimientos y la experiencia necesarios para cumplir de manera eficaz con las responsabilidades de la comisión. El consejo ha determinado que el señor XXXX y el presidente de la comisión, el señor YYYYY, son los “expertos financieros” designados y cuentan con experiencia relevante en contabilidad y auditoría, así como conocimientos financieros relevantes. Ambos son miembros del _____ y el señor YYYYY ocupa asimismo el cargo de presidente de la comisión de auditoría de ABC, S.A. Las cualificaciones y la experiencia relevante de los otros miembros de la comisión se especifican en la página XX. La comisión en pleno posee conocimientos relevantes suficientes sobre contabilidad, auditoría y finanzas y conoce:

- ▶ Los principios y las novedades de la presentación de información financiera, incluidas las normas contables aplicables.
- ▶ Aspectos clave de las operaciones de la sociedad, incluidas las políticas corporativas y el entorno de control interno del grupo.
- ▶ Cuestiones que pueden influir en la presentación de las cuentas y cifras clave.
- ▶ Los principios y las novedades en derecho de sociedades, leyes específicas del sector y demás legislación corporativa relevante.
- ▶ La función de auditoría interna, externa y de gestión de riesgos.
- ▶ El marco regulador para las empresas del grupo.

El mandato de los miembros de la comisión de auditoría tiene una duración máxima de XX años, tras los que se someten a una revisión anual, y pueden ser reelegidos a condición de que sigan siendo independientes. En el caso del Presidente de la comisión, su mandato tiene una duración máxima de 4 años, pudiendo ser reelegido una vez transcurrido el plazo de un año desde su cese.

Miembros de la comisión	Reuniones	
	Pueden asistir	Han asistido
Sr. YYY	4	4
Sr. XXX	4	4
Sr. ZZZ	4	4
Sr. WWW	4	4

Nuestra función

La comisión ha redactado sus atribuciones, que establecen con claridad sus facultades y sus obligaciones. Son revisadas anualmente y pueden consultarse en nuestra página web.

Informes corporativos: Revisamos los resultados financieros publicados, el informe anual y demás información publicada a efectos de cumplimiento legal y normativo y comunicamos nuestros puntos de vista al consejo para ayudarle en la aprobación de los anuncios de resultados y el informe anual.

Auditoría externa: Recomendamos el nombramiento y la reelección de los auditores externos, analizamos su renuncia o cese y recomendamos al consejo el nombramiento de nuevos auditores cuando lo consideramos necesario. Como parte de este proceso, valoramos anualmente el desempeño de los auditores externos, solicitando el punto de vista a este respecto de las partes interesadas clave de todo el grupo. Debatisimos asimismo con los auditores el alcance de las auditorías que llevan a cabo antes de su inicio, revisamos los resultados y analizamos los informes formales de los auditores, comunicando los resultados de dichas revisiones al consejo.

Debido a requerimientos regulatorios o para garantizar la eficacia y la calidad de la prestación del servicio, puede ser necesario contratar a los auditores externos para determinados servicios distintos de la auditoría. A fin de salvaguardar la independencia y la objetividad de los auditores externos, la comisión de auditoría ha establecido políticas sobre qué servicios distintos de la auditoría pueden prestar los auditores externos y el proceso de aprobación que debe seguirse.

En este sentido emitimos anualmente y con carácter previo a la emisión del informe auditoría de cuentas, un informe en el que expresamos nuestra opinión sobre la independencia del auditor externo.

Auditoría interna: Revisamos la función de revisión de la auditoría interna y su relación con los auditores externos, incluidos los planes y el desempeño. Adicionalmente, supervisamos, revisamos e informamos sobre procesos de gestión de riesgos y las normas de gestión de riesgos y control interno, incluidos los procesos y procedimientos para garantizar que se identifican y gestionan debidamente los principales riesgos de negocio, incluidos los riesgos relativos a seguridad de TI, fraude y cuestiones relacionadas. En nombre del consejo revisamos el perfil de riesgo del grupo, avalamos un programa de comprobación de mitigaciones y controles de riesgo que refuerzan la evaluación por parte del grupo del riesgo residual, y revisamos la exposición al riesgo del grupo y su capacidad para identificar nuevos riesgos.

Controles internos y riesgos: Revisamos el proceso relativo a la identificación y evaluación de riesgos significativos, así como el diseño y el funcionamiento de los controles internos. Además, recibimos informes sobre los procesos para solventar las reclamaciones recibidas por la sociedad en materia de contabilidad,

controles internos o cuestiones de auditoría. Ello incluye la comunicación confidencial y anónima por parte de los empleados de sus preocupaciones acerca de prácticas cuestionables y velar por que existan canales para una investigación proporcionada e independiente, así como para el seguimiento de dichas situaciones.

Carta de constitución de la comisión de auditoría: Nuestras atribuciones son revisadas anualmente y rigen el trabajo realizado por la misma. Tras la última revisión, las atribuciones fueron enmendadas para incluir formalmente la nueva función de la comisión de _____ .

La comisión tiene acceso ilimitado a documentos e información de la sociedad –además de a empleados de la misma y a los auditores externos–, y puede solicitar asesoramiento profesional independiente sobre cualquier aspecto que se aborde en sus atribuciones a expensas de la sociedad. Durante el ejercicio, el único asesoramiento profesional independiente solicitado por la comisión fue el de las presentaciones habituales de los especialistas externos del sector. La comisión recurre a dichos especialistas para mitigar el riesgo de información asimétrica.

La eficacia de la comisión se examina anualmente como parte del proceso de evaluación del desempeño del consejo (véase la página XX), y como resultado de dicho examen la comisión confirma que ha cumplido con las responsabilidades que se le asignan en sus atribuciones.

Resumen de responsabilidades

De conformidad con sus atribuciones, la comisión está autorizada por el consejo para:

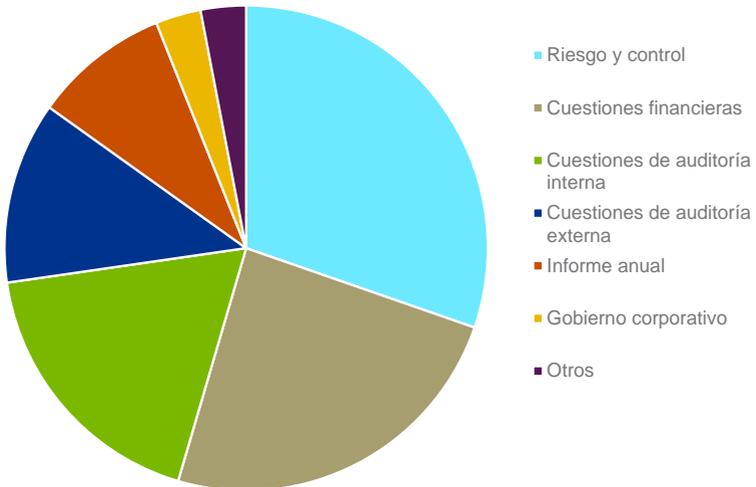
- ▶ Supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera de la sociedad, así como cualquier anuncio formal relativo al rendimiento del grupo.
- ▶ Analizar la relación con los auditores externos del grupo, incluida la revisión de su objetividad e independencia, elevando al consejo las propuestas de selección, nombramiento, reelección o sustitución del mismo.
- ▶ Supervisar y revisar la función y la eficacia del área de auditoría interna del grupo, velando por la independencia de la misma.
- ▶ Supervisar la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control interno.
- ▶ Analizar la línea ética (*whistle-blowing*) del grupo.

El texto íntegro de las atribuciones de la comisión de auditoría está disponible en la página web de la sociedad.

Qué hemos hecho

La comisión de auditoría se reunió en XX ocasiones durante el ejercicio y su agenda está ligada a acontecimientos en el calendario financiero del grupo. El gráfico siguiente muestra cómo ha distribuido su tiempo la comisión.

A qué áreas hemos dedicado nuestro tiempo



En cada reunión, la comisión ha tenido en cuenta los informes sobre las actividades de la función de auditoría interna del grupo, incluidos los resultados de auditorías internas, revisiones de riesgos, revisiones de garantías de proyectos e informes de la línea ética y sobre fraudes.

La comisión ha supervisado también la información a revelar de la sociedad y los procedimientos de control interno y gestión de riesgos, y ha tenido en cuenta cualquier reclamación legal y cuestiones regulatorias significativas en el contexto de su impacto sobre dicha información. De manera específica, la comisión ha tenido en cuenta las cuestiones siguientes a lo largo del ejercicio:

- ▶ El anuncio preliminar del ejercicio en curso, el informe y las cuentas anuales (incluidas las correspondientes sesiones informativas a analistas y las presentaciones a los inversores).
- ▶ Los principios, políticas y prácticas contables adoptados en los estados financieros del grupo, y los cambios propuestos a los mismos. Incluye una revisión de cuestiones de contabilidad importantes, áreas de complejidad y juicios significativos sobre la información a revelar.

- ▶ Si el informe anual proporciona la información necesaria para que los accionistas comprendan nuestro modelo de negocio, estrategia y rendimiento.
- ▶ Cumplimiento del CBG.
- ▶ Evaluación de la eficacia del entorno de control interno del grupo y revisión del correspondiente desglose en el informe anual.
- ▶ Reelección, retribución y carta de encargo de los auditores externos.
- ▶ Gestión del riesgo de seguridad cibernética y de TI.
- ▶ Los riesgos inherentes en las disposiciones sobre compensación e incentivos para la alta dirección.
- ▶ Revisión de los estados financieros intermedios y anuncio.
- ▶ Renovación de la aprobación del mandato de auditoría interna y los planes anuales de auditoría interna.
- ▶ Revisiones de la eficacia de la comisión de auditoría, los auditores externos y la función de auditoría interna.
- ▶ Revisión de las atribuciones de la comisión.
- ▶ Revisión de las declaraciones de riesgo de la sociedad (incluidos los riesgos sociales, éticos y medioambientales).
- ▶ Revisión anual de la política de tesorería.

Presentación de la información financiera

Tras debatirlo con la dirección y con el auditor externo, la comisión de auditoría determinó que los principales riesgos de error o incorrección de los estados financieros del grupo correspondían a las provisiones para deudas de dudoso cobro y créditos y la valoración del deterioro del fondo de comercio y los activos intangibles, en el contexto de las condiciones existentes en el mercado.

Estas cuestiones fueron abordadas con la dirección durante el ejercicio y con el auditor en el momento en el que la comisión revisó y aprobó el plan para la auditoría del grupo de los auditores, cuando el auditor revisó los estados financieros semestrales intermedios y también cuando se concluyó la auditoría de los mismos.

Provisiones para deudas de dudoso cobro: Como se explica más en detalle en la nota XX de los estados financieros, nuestro enfoque para estimar las provisiones para clientes de dudoso cobro en deudores comerciales se modificó en el segundo semestre del último ejercicio, dando como resultado _____ .

La dirección confirmó a la comisión que se había aplicado uniformemente el nuevo enfoque durante el ejercicio en curso, y que en ninguna de las demás consultas a la comisión ni en el trabajo de los auditores se identificaron errores o incoherencias materiales en el contexto de los estados financieros en conjunto.

La dirección informó a la comisión que había supervisado la recuperación de las deudas para las que se había constituido la provisión al cierre del ejercicio y llegó a la conclusión de que la provisión registrada era la adecuada.

El auditor explicó a la comisión el trabajo que había realizado durante el ejercicio. Basándose en su trabajo de auditoría, el auditor no informó sobre incoherencias ni incorrecciones de importancia relativa en el contexto de los estados financieros en su conjunto, y, en nuestra opinión, esto demuestra la idoneidad de nuestra metodología.

En la nota XX se ofrece información adicional sobre nuestra exposición al riesgo de crédito y la calidad de nuestras cuentas a cobrar.

Deterioro del fondo de comercio y los activos intangibles: Como se explica más extensamente en la nota XX de los estados financieros, _____.

El auditor explicó los resultados de su revisión de la estimación del valor de uso, que incluye cuestionar las proyecciones de flujo de efectivo, las hipótesis clave de crecimiento y los tipos de descuento planteados por la dirección. Basándose en su trabajo de auditoría, el auditor no identificó deterioros de valor adicionales que fueran materiales en el contexto de los estados financieros en su conjunto.

La dirección llegó a la conclusión de que la tasa de crecimiento y el tipo de descuento apropiado eran juicios de valor significativos y los ha explicado en las notas a los estados financieros. Basándose en su trabajo, el auditor no identificó ningún deterioro de valor posterior y mostró su conformidad con que era apropiado que se revelara en la memoria de las cuentas anuales la tasa de crecimiento y los tipos de descuento como hipótesis clave y para facilitar un análisis de sensibilidad apropiado con respecto a ellos. Esto se especifica en la página XX.

Incorrecciones: La dirección confirmó a la comisión que no tenía conocimiento de incorrecciones materiales o no materiales efectuadas de manera intencionada para presentar una información específica. Los auditores comunicaron a la comisión las incorrecciones que habían encontrado en el transcurso de su trabajo, no quedando sin ajustar importes materiales. La comisión confirma que los auditores han cumplido sus responsabilidades con diligencia y escepticismo profesional.

Después de revisar las presentaciones y los informes de la dirección y consultar, en los casos en que fue necesario, a los auditores, la comisión de auditoría concluye que los estados financieros presentan de manera apropiada los juicios de valor críticos y las estimaciones clave (tanto respecto de los importes como de la información a revelar). La comisión está convencida de que las hipótesis significativas empleadas para determinar el valor de activos y pasivos han sido debidamente examinadas y cuestionadas, y que son suficientemente sólidas.

Auditoría externa

La comisión de auditoría es responsable del desarrollo, la implantación y la supervisión de políticas y procedimientos sobre la contratación de auditores externos para servicios distintos de la auditoría, de conformidad

con los requisitos profesionales y reglamentarios. Estas políticas se revisan periódicamente para cumplir el objetivo de garantizar que el grupo rentabiliza los conocimientos y la experiencia acumulados de sus auditores, al tiempo que garantiza que los auditores mantienen el grado necesario de independencia y objetividad.

Por consiguiente, cualquier trabajo distinto de la auditoría por un importe superior a XX euros que vayan a realizar los auditores, debe ser autorizado por el presidente de la comisión y el director financiero del grupo antes de su inicio. Los encargos individuales de menos de XX euros son aprobados por el director financiero del grupo. El gasto global de los auditores del grupo es revisado por la comisión de auditoría.

La comisión aprobará la contratación de los auditores externos para que faciliten: servicios de aseguramiento (*assurance*); *due diligence* en relación con adquisiciones y enajenaciones; determinados servicios fiscales y otros servicios varios cuando ello redunde en el interés de la sociedad y puedan llevarse a cabo sin poner en peligro la independencia del auditor.

La política de la sociedad establece que todos los candidatos contratados que provengan directamente de los auditores externos deben contar con la aprobación previa del director de recursos humanos y director financiero o el responsable del área de finanzas del grupo. Los candidatos a cargos de alta responsabilidad deben contar con la aprobación de la comisión de auditoría.

La comisión de auditoría ha examinado formalmente la independencia de su auditor, el cual ha facilitado una carta en la que confirma que considera que sigue siendo independiente según la definición de este concepto en la normativa al respecto y sus normas profesionales.

Para cumplir su responsabilidad con respecto a la independencia de los auditores externos, la comisión de auditoría revisó:

- ▶ los cambios en el plan de auditoría para el ejercicio en curso;
- ▶ un informe de los auditores externos en el que describen sus actuaciones para identificar, comunicar y gestionar conflictos de interés; y
- ▶ el alcance de los servicios distintos de la auditoría que prestan los auditores externos.

Para evaluar la eficacia de los auditores externos, la comisión revisó:

- ▶ el cumplimiento por parte de los auditores externos del plan de auditoría acordado y las variaciones que presente;
- ▶ informes que abordan las principales cuestiones que surgieron en el transcurso de la auditoría; y
- ▶ opiniones y comentarios para evaluar el desempeño de cada equipo de auditoría asignado.

La comisión de auditoría celebra reuniones privadas con los auditores externos después de cada reunión de la comisión para revisar las cuestiones clave dentro de su ámbito de interés y responsabilidad.

A fin de cumplir su responsabilidad de supervisión del proceso de auditoría externa, la comisión de auditoría revisó:

- ▶ los términos, las áreas de responsabilidad, las obligaciones asociadas y el alcance de la auditoría según se especifica en la carta de encargo de los auditores externos para el ejercicio siguiente;
- ▶ el plan general de trabajo de los auditores externos para el ejercicio siguiente;
- ▶ la propuesta de honorarios de los auditores externos;
- ▶ los principales problemas que surgieron en el transcurso de la auditoría y su resolución;
- ▶ juicios de valor y estimaciones clave de contabilidad y auditoría;
- ▶ los niveles de errores identificados durante la auditoría; y
- ▶ recomendaciones efectuadas por los auditores externos en sus cartas de recomendaciones y la pertinencia de las respuestas a las mismas de la dirección.

Aunque el auditor lleva prestando servicios XX años, la firma rota periódicamente sus socios de auditoría a nivel de grupo, división y país en virtud de las normas profesionales y regulatorias a fin de proteger su independencia y objetividad, y ofrecer un punto de vista nuevo a la empresa. Dichos cambios se planifican minuciosamente para velar por que el grupo se beneficie de la continuidad de los profesionales sin exponerse a riesgos indebidos o ineficiencia.

El _____ completó su mandato de siete años como socio responsable de auditoría, según lo especificado en las normas de auditoría, cuando finalizó la auditoría del pasado ejercicio. Su sucesora, _____, asumirá su cargo de socio responsable de auditoría.

Los honorarios totales abonados al auditor en el ejercicio financiero en curso ascendieron a XX euros, de los que ZZ euros correspondían a trabajos distintos de la auditoría. En la página YY se ofrecen más detalles de los honorarios por trabajos de auditoría y distintos de la auditoría a partir de este ejercicio.

Auditoría interna

La comisión de auditoría ayuda al consejo a cumplir sus responsabilidades en relación con la idoneidad de la dotación de recursos y los planes de auditoría interna. Para cumplir estas obligaciones, la comisión revisó:

- ▶ la estructura jerárquica de auditoría interna y el acceso a la comisión y a los miembros del consejo;
- ▶ los planes de auditoría interna y sus logros con respecto a la actividad planificada;

- ▶ los resultados de las principales auditorías y otras conclusiones significativas, la idoneidad de la respuesta de la dirección y la comunicación de la resolución en el momento oportuno;
- ▶ estadísticas sobre el volumen, la cualificación y la experiencia de la plantilla, así como la rendición de cuentas en el momento oportuno;
- ▶ el nivel y la naturaleza de las actividades distintas de la auditoría realizadas por auditoría interna; y
- ▶ cambios desde la última evaluación anual en la naturaleza y el alcance de riesgos financieros significativos y en la capacidad del grupo para reaccionar ante los cambios en su actividad y el entorno externo.

Las áreas clave en que se centró auditoría interna durante el ejercicio fueron nuestro proceso de diseño de la estrategia y los procedimientos de buen gobierno, la organización de la línea ética (*whistle-blowing*), las cuentas a pagar y a cobrar, el proyecto "_____"; el cumplimiento normativo, la seguridad de los datos y el riesgo de fraude.

Los principales problemas de control identificados por auditoría interna durante el ejercicio consistían en nuestros procedimientos para _____. La comisión está convencida de que no se ha producido ninguna pérdida como resultado de estas debilidades de control y de que la dirección ha adoptado medidas apropiadas para abordar estas cuestiones a su debido tiempo.

Controles internos y riesgos

Para cumplir sus responsabilidades en relación con la idoneidad y la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos, la comisión revisó:

- ▶ las cartas de recomendaciones de los auditores externos y los informes de la comisión;
- ▶ los informes de auditoría interna sobre áreas clave de auditoría y deficiencias significativas en el entorno de control financiero;
- ▶ en conjunción con la comisión de retribuciones, las estructuras de retribución y los incentivos para los ejecutivos sénior;
- ▶ informes sobre los sistemas de controles financieros internos y de gestión de riesgos; y
- ▶ informes sobre fraudes.

La política sobre la línea ética (*whistle-blowing*) del grupo establece que el secretario de la sociedad es quien debe recibir de forma confidencial las quejas sobre cuestiones de contabilidad, riesgos, controles internos, auditoría y temas relacionados, para informar según proceda a la comisión de auditoría.

La política antifraude del grupo ha sido comunicada a todos los empleados, y establece que todos ellos son responsables de prevenir y detectar los fraudes. Cualquier sospecha de fraude debe comunicarse inmediatamente e investigarse a fondo.

En la página XX se ofrece una descripción de los principales riesgos e incertidumbres del grupo, las principales características del sistema de control interno y el proceso por el que el consejo ha revisado la eficacia del sistema de control interno y de gestión de riesgos del grupo. La comisión confirma que se han adoptado o van a adoptarse medidas apropiadas para subsanar cualquier fallo o debilidad significativos que se identifiquen en la revisión del sistema de control interno.

Cómo nos mantenemos al día

La comisión recibe actualizaciones técnicas periódicas de la dirección, los auditores y el ACI (Audit Committee Institute de KPMG), así como formación específica o personal según corresponda. Para prevenir el sesgo en la información y ampliar el alcance de las aportaciones, se reciben periódicamente presentaciones de especialistas externos del sector.

Los miembros de la comisión también se reúnen con la dirección local de forma continua para conocer mejor cómo se integran las políticas del grupo en las operaciones.

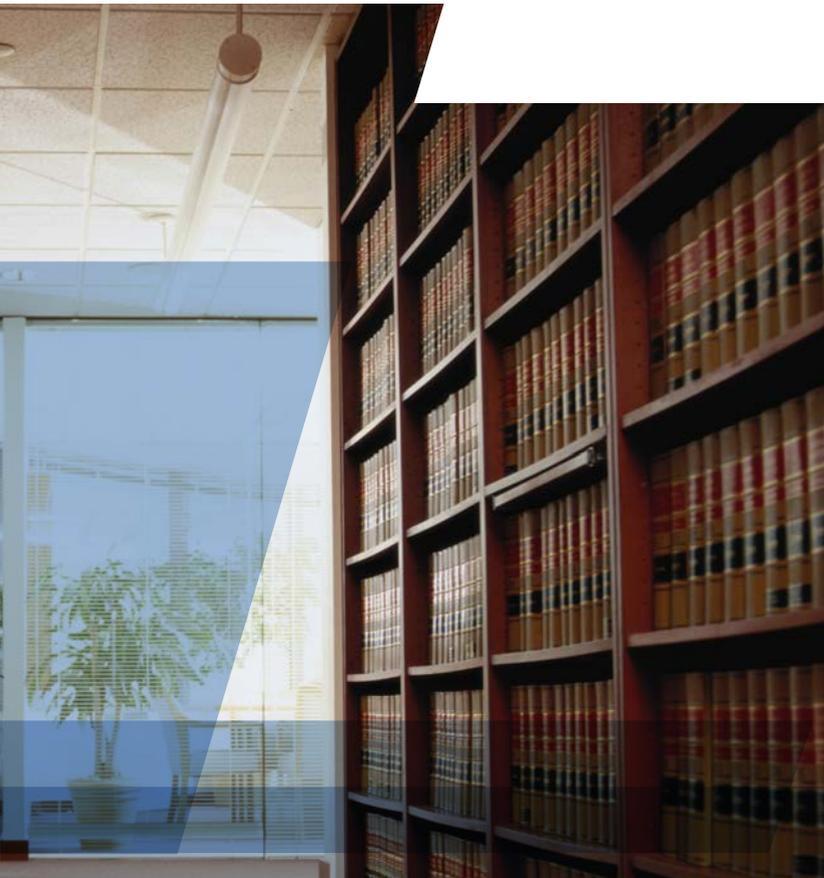
La eficacia de la comisión ha sido revisada como parte del proceso de evaluación de desempeño del consejo (véase página XX). El proceso consistió en una revisión de la información facilitada a la comisión de auditoría seguida de entrevistas confidenciales con sus miembros, el presidente del consejo, el CEO, el CFO, el secretario del consejo de la sociedad, el máximo responsable del área de gestión de riesgos y los auditores internos y externos. El resultado de la evaluación ha confirmado que la comisión de auditoría posee un conjunto equilibrado de aptitudes, que está trabajando bien y que continúa renovándose. La comisión considera que está bien informada y que las cuestiones clave están bien gestionadas, con oportunidades suficientes para el cuestionamiento y el debate. No obstante, conscientes de que siempre existen posibilidades de mejora, en el proceso se identificaron también diversas áreas de atención para el próximo ejercicio, incluida la mejora de lo siguiente:

- ▶ el acceso de la comisión a la dirección local mediante un aumento del número de presentaciones a la comisión a cargo de directores operativos;
- ▶ la atención en la gestión de riesgos mediante una reestructuración de las reuniones para distinguir entre la agenda de las actividades habituales (business as usual) y la agenda de gestión de riesgos. Se mejorará la rendición de cuentas a la comisión sobre situaciones de riesgo significativas.

Además, se ha implantado una revisión del calendario de las reuniones de la comisión de auditoría a fin de mejorar la frecuencia de las corrientes de información. No obstante, el número de reuniones de la comisión de auditoría es un aspecto que se pretende someter a revisión.

Preguntas adicionales

El presidente de la comisión de auditoría, asistirá a la Junta General anual para responder a preguntas sobre este informe, cuestiones incluidas en el alcance de las responsabilidades de la comisión y toda cuestión significativa que los auditores externos planteen a la misma.



CHECKLIST SOBRE EL INFORME DE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA

ANEXO 23

El siguiente checklist ha sido extraído del “*Audit Committee Reports: Global Disclosure Guidelines*”, publicado por el *Enhanced Disclosure Working Group* del *Global Auditor Investor Dialogue*¹.

Directriz 1 - Fondo antes que forma	
1. ¿Se utiliza en el informe un lenguaje que no sea un simple standard?	<input type="checkbox"/>
2. ¿Describe el informe de forma útil e interesante las actividades de la comisión de auditoría, con información específica sobre el trabajo que ha realizado la comisión?	<input type="checkbox"/>
3. ¿Hace hincapié el informe de la comisión en las cuestiones clave de la auditoría y en cómo se gestionan?	<input type="checkbox"/>
Directriz 2 – Estatuto de la comisión de auditoría	
4. ¿Se ha hecho referencia a la revisión anual del estatuto de la comisión?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Se han divulgado y explicado posibles cambios en el estatuto de la comisión?	<input type="checkbox"/>
6. ¿Confirma la comisión que ha cumplido con las responsabilidades que se le asignan en el estatuto?	<input type="checkbox"/>
7. ¿Confirma la comisión que su estatuto le permite solicitar asesoramiento externo independiente a expensas de la empresa?	<input type="checkbox"/>
8. ¿Ha divulgado la comisión si ha solicitado o no asesoramiento independiente externo?	<input type="checkbox"/>
Directriz 3 – Composición de la comisión	
9. ¿Ha confirmado el consejo que ha revisado la composición de la comisión durante el ejercicio y que está convencido de que cuenta con los conocimientos especializados y los recursos necesarios para cumplir sus responsabilidades de manera efectiva, incluidas las relativas a riesgos y controles?	<input type="checkbox"/>

¹ El *Global Auditor Investor Dialogue* es un foro informal cuyos miembros componen las redes de auditoría global más importantes, así como los principales inversores y accionistas de todo el mundo. Las directrices globales sobre divulgación de información pueden representar o no las opiniones de los miembros del foro a título individual.

10. ¿Ha ofrecido el consejo una explicación informativa y convincente para respaldar su opinión de que la comisión no solo dispone de experiencia reciente y relevante, sino también de conocimientos especializados comerciales, financieros y de auditoría para ayudarle a valorar con eficacia las cuestiones que tiene que abordar?	<input type="checkbox"/>
11. ¿Se han divulgado y explicado los cambios en la composición de la comisión de auditoría?	<input type="checkbox"/>
Directriz 4 – Flujo de información a la comisión de auditoría	
12. ¿Ha confirmado la comisión que ha recibido información suficiente, fiable y oportuna de la dirección y los auditores externos de modo que pueda cumplir sus responsabilidades?	<input type="checkbox"/>
Directriz 5 – Riesgo y controles internos	
13. ¿Ha comunicado el consejo, la comisión de auditoría u otra comisión relevante del consejo qué medidas ha adoptado para verificar que el marco de riesgo y control funciona debidamente?	<input type="checkbox"/>
14. ¿Se ha divulgado un resumen del proceso que se ha aplicado al revisar el sistema de control interno?	<input type="checkbox"/>
15. ¿Se ha confirmado si se han tomado o se van a tomar medidas necesarias para subsanar los fallos o debilidades significativos identificados en la revisión del sistema de control interno?	<input type="checkbox"/>
Directriz 6 – Valoración de activos y pasivos	
16. ¿Proporciona la comisión de auditoría garantías de que ha examinado y cuestionado las hipótesis significativas utilizadas para determinar las valoraciones?	<input type="checkbox"/>
17. ¿Ha confirmado la comisión que ha verificado que los mercados y/o modelos en los que se basan las valoraciones son adecuados y suficientemente sólidos?	<input type="checkbox"/>
18. ¿Manifiesta la comisión que se han divulgado de manera lógica los juicios de valor críticos y las principales estimaciones?	<input type="checkbox"/>
19. ¿Ha proporcionado la comisión una explicación imparcial de los factores que representan una desviación significativa de valores previamente comunicados?	<input type="checkbox"/>
20. ¿Manifiesta la comisión que está convencida de que los auditores han aplicado un nivel apropiado de escepticismo profesional?	<input type="checkbox"/>
Directriz 7 – Correcciones valorativas y provisiones por deterioro del valor	
21. ¿Ha facilitado la comisión de auditoría un análisis informativo de los factores y consideraciones que ha tenido en cuenta en el cumplimiento de sus responsabilidades para justificar las correcciones valorativas y las provisiones por deterioro del valor?	<input type="checkbox"/>
22. ¿Ha confirmado la comisión que está convencida de que los auditores han cumplido sus responsabilidades de verificación con diligencia y escepticismo profesional?	<input type="checkbox"/>
Directriz 8 – Titulizaciones, pasivos fuera de balance y pasivos contingentes	
23. ¿Ha facilitado la comisión de auditoría una descripción válida del trabajo realizado para: <ul style="list-style-type: none"> • comprobar que todos los convenios importantes de titulización, los pasivos fuera de balance y los pasivos contingentes han sido identificados y desglosados con suficiente detalle en los estados financieros? • valorar de forma crítica y, cuando resulte adecuado, cuestionar las valoraciones asignadas a dichos pasivos, y las metodologías empleadas para determinarlas? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Directriz 9 - Auditores internos y externos	
24. ¿Ha divulgado la comisión de auditoría cuándo y cómo se han efectuado evaluaciones formales periódicas de los auditores internos y externos y las principales conclusiones extraídas?	<input type="checkbox"/>

25. ¿Ha facilitado la comisión una explicación convincente, informativa y no estereotipada que justifique su elección de auditor?	<input type="checkbox"/>
26. ¿Ha proporcionado la comisión una descripción informativa de los controles sobre los servicios prestados por el auditor externo distintos a la auditoría?	<input type="checkbox"/>
27. ¿Ha facilitado la comisión un comentario sobre el nivel y la naturaleza de los servicios prestados distintos a la auditoría?	<input type="checkbox"/>
28. ¿Ha revisado la comisión cuánto tiempo lleva la firma como auditor de la sociedad? ¿Y el socio?	<input type="checkbox"/>
29. ¿Ha implantado la comisión su política relativa a la convocatoria del concurso de auditoría y ha confirmado que ha cumplido con dicha política?	<input type="checkbox"/>
30. En caso de que haya habido o se haya propuesto un cambio de auditor externo, ¿ha informado el consejo o la comisión de auditoría sobre dicho cambio inmediatamente al mercado y ha facilitado en el informe de la comisión de auditoría una explicación informativa y convincente de los motivos del cambio?	<input type="checkbox"/>
Directriz 10 – Planificación de la auditoría y principales problemas detectados	
31. ¿Ha ofrecido la comisión de auditoría una descripción interesante e informativa de cómo ha cumplido sus responsabilidades con respecto a la planificación de la auditoría a través de: <ul style="list-style-type: none"> • los auditores internos, y • los auditores externos? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. ¿Ha revelado la comisión si se ha reunido o no con los auditores de las principales entidades dependientes y/o negocios conjuntos?	<input type="checkbox"/>
33. ¿Ha informado la comisión, con sujeción a temas de confidencialidad comercial, sobre la naturaleza y la resolución de los principales problemas de auditoría que han surgido?	<input type="checkbox"/>
34. ¿Ha confirmado la comisión que ha tenido en cuenta los problemas en materia de riesgos y de control interno que han sido comunicados por los auditores internos y externos?	<input type="checkbox"/>
35. ¿Ha facilitado la comisión un indicio de la naturaleza de los problemas en materia de riesgos y de control que han sido señalados por los auditores?	<input type="checkbox"/>
36. ¿Ha manifestado la comisión que está satisfecha en cuanto a que la dirección haya abordado los aspectos de control interno y riesgo que le han señalado o si tiene planes de hacerlo?	<input type="checkbox"/>
Directriz 11 – Retribución de ejecutivos y riesgos	
37. ¿Ha facilitado la comisión de auditoría: <ul style="list-style-type: none"> • una descripción breve pero informativa de su interacción con la comisión de remuneraciones o retribuciones? • garantías de que las políticas de retribución de altos ejecutivos, principales responsables de las unidades de negocio y profesionales senior de finanzas, control y gestión de riesgos son apropiadas para mantener un entorno de control sólido y coherente con una administración diligente? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38. Si la información recogida en el apartado 35 ha sido facilitada por la comisión de retribuciones, ¿ha mencionado esta circunstancia la comisión de auditoría en su informe?	<input type="checkbox"/>

ABREVIATURAS UTILIZADAS

Concepto	Abreviatura
Ley de Auditoría de Cuentas (Ley 22/2015, de 20 de julio)	LAC
Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, reformado por la Ley 31/2014)	LSC
Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, de 18 de febrero de 2015	CBG
Entidades de Interés Público	EIPs
Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los requisitos específicos para la auditoría legal de la EIPs, de 27 de mayo de 2014	RE
Reforma del Código Penal, de marzo de 2015	CP



Manual para Comisiones de Auditoría

“Todo lo que se haga para que los consejeros tengan en mente a la comisión de auditoría, como elemento clave en la vida de una empresa que quiere crear valor a largo plazo, es sustancial”

Presidente Comisión de Auditoría empresa del IBEX 35

Manual práctico para Comisiones de Auditoría - España

En este Manual se articulan, desde una perspectiva específicamente española, los principios que subyacen a la función de esta comisión y se ofrece una gran cantidad de directrices consideradas como “best practices”, sin ánimo prescriptivo, para ayudar a las comisiones de auditoría y a los consejos de administración a comprender mejor los procesos y prácticas que contribuyen a crear y a mantener comisiones de auditoría eficaces y que aportan valor a la empresa.

En esta segunda edición se actualiza el contenido de los capítulos relacionados con la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobada en julio de 2015.

Este Manual se complementa con una serie detallada de anexos listos para ser utilizados y cuya intención es ofrecer apoyo práctico a las comisiones de auditoría y a los consejos de administración en sus funciones.

Borja Guinea

Socio Responsable de Auditoría y del ACI de KPMG en España

Gustavo Rodríguez Pereira

Socio de Auditoría, del ACI y Coordinador de la Publicación

Grupo de trabajo y revisión

Rafael Aguilar

Socio de Legal

Antonio Andrino

Gerente Senior de Auditoría

José Luis Blasco

Socio de Advisory

Alain Casanovas

Socio de Legal

Fernando Cuñado

Socio de Advisory

Itziar Galindo

Socia de Tax

Jesús Jiménez

Socio de Auditoría

María Lacarra

Socia de Auditoría

Tomás López de la Torre

Socio de Auditoría

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a abordar las 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 la fecha en que se reciba ni que siga siendo exacta en el futuro. 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. Aunque se ha puesto el máximo empeño en verificar la exactitud de esta información, ni el Audit Committee Institute, ni sus patrocinadores, profesionales o editores aceptan responsabilidad alguna, legal o de otro tipo, en el caso de que cualquier persona se base en este Manual para comisiones de auditoría o cualquier información, opinión o conclusión especificada en la misma.

© 2015 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, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

Manual práctico para Comisiones de Auditoría - España

En este Manual se articulan, desde una perspectiva específicamente española, los principios que subyacen a la función de esta comisión y se ofrece una gran cantidad de directrices consideradas como “best practices”, sin ánimo prescriptivo, para ayudar a las comisiones de auditoría y a los consejos de administración a comprender mejor los procesos y prácticas que contribuyen a crear y a mantener comisiones de auditoría eficaces y que aportan valor a la empresa.

En esta segunda edición se actualiza el contenido de los capítulos relacionados con la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobada en julio de 2015.

Este Manual se complementa con una serie detallada de anexos listos para ser utilizados y cuya intención es ofrecer apoyo práctico a las comisiones de auditoría y a los consejos de administración en sus funciones.

www.kpmg.es

www.kpmg.com/app



YouTube

