



Manual del Comité de Auditoría



Índice

Prólogo 03

Capítulo 1 05

Capítulo 2 08

Capítulo 3 11

Capítulo 4 21

Capítulo 5 34

Apéndice 1 40

Apéndice 2 42

Apéndice 3 55

Apéndice 4 59

Apéndice 5 60

Apéndice 6 62

Apéndice 7 72

Prólogo

Derivado de nuestra actividad profesional e interacción con integrantes de diferentes consejos de administración y comités de auditoría, líderes de la función de Auditoría Interna y miembros de la Alta Dirección en organizaciones nacionales e internacionales, hemos preparado el presente manual, cuyo objetivo consiste en servir como guía práctica para todos aquellos consejeros y ejecutivos vinculados con estas relevantes actividades de gobierno corporativo.

El presente documento contempla ciertos aspectos fundamentales para dichos grupos de interés, tales como requerimientos básicos y responsabilidades del Comité de Auditoría, actividades y áreas clave de supervisión.

Adicionalmente, proporciona información relacionada con retos y mejores prácticas que esperamos puedan ser de ayuda y promuevan la efectividad de este órgano, tanto en compañías públicas con valores listados en las bolsas de valores en México como para miembros de comités en empresas privadas y familiares que buscan evolucionar hacia la institucionalización.

Mantener la eficacia en su más alto nivel requiere de un liderazgo ágil que posibilite una gestión de la agenda en la que se dé prioridad a los temas de forma adecuada, monitoreando los procesos internos de supervisión y evaluando periódicamente las habilidades requeridas de los participantes en estas operaciones.

De igual forma, es necesario evaluar la composición del Comité de Auditoría, el cual, en alineación con el Consejo, debe ser capaz de valorar habitualmente si la supervisión de riesgos está evolucionando al ritmo en que lo hacen los mercados y la misma compañía, así como analizar las amenazas internas y externas a las que esta se enfrenta.

Por supuesto, el contenido aquí expuesto podría no estar orientado en detalle a las necesidades particulares de cada Comité, por lo que las mejores prácticas discutidas deben ser consideradas en el contexto de las circunstancias particulares y del estado de madurez de la estructura del gobierno corporativo de cada organización.

Nuestro deseo es que este manual apoye a los consejeros y a los miembros de los comités en sus responsabilidades de supervisión e institucionalización, de manera que puedan dar forma a estructuras de gobierno corporativo sólidas y alineadas a las necesidades de cada entidad, promoviendo conversaciones de valor con la Alta Dirección para que en conjunto logren un mejor desempeño y gestión de la empresa.

Atentamente,

KPMG en México

IPADE Business School

Expresamos un especial agradecimiento a quienes fueron partícipes de la elaboración y revisión de la presente publicación:

KPMG en México

Jesús Luna

Socio Líder de Private Enterprise

Juan Carlos Reséndiz

Socio Líder de Asesoría en Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento

José Carlos Ortiz

Socio de Asesoría en Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento

Alejandro Villalobos

Socio de Auditoría, especialista en la Industria del Transporte

IPADE Business School

Julián Sánchez

Profesor del área de Control e Información Directiva y Director Adjunto

Juan Romero

Profesor del área de Control e Información Directiva y Director de Personal Académico y Programas



Capítulo 1

Principios básicos del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es un órgano de gobierno corporativo que apoya al Consejo de Administración y tiene un papel fundamental dentro de este, tanto en empresas públicas y privadas. Sus responsabilidades incluyen, principalmente, la vigilancia de aspectos clave de la operación de la compañía; el enfoque de la gestión de riesgos; el proceso de generación de información financiera; las directrices de conducta y ética al interior de la empresa y en sus relaciones con terceros, así como la supervisión de los auditores interno y externo. En este sentido, su composición, la experiencia y conocimientos de las personas que lo integran, junto con su grado de diligencia, resultan esenciales para aportar el valor que se espera de este órgano.

En los capítulos siguientes analizaremos a detalle los roles y responsabilidades de sus miembros, la composición y estructura de este, y las funciones de su presidente.

Para comenzar, en esta sección presentamos aspectos que definen el rumbo y alcance de un Comité de Auditoría, entre los que destacan: enfoque, características y dinámica dentro de la organización, consciencia de que cada empresa opera en ambientes distintos y que lo que funciona para una no necesariamente lo hará para otra.

La definición correcta de cada aspecto es necesaria para establecer expectativas claras sobre la actuación y metas del Comité. Si bien estas definiciones pueden ser sencillas en su descripción, el camino para lograrlas implica diversas etapas y diálogos con actores clave en el gobierno corporativo.

Misión

Para las organizaciones públicas que cotizan en la Bolsa, y las pertenecientes al sector financiero, el enfoque del Comité de Auditoría es más claro porque se cuenta con un marco regulatorio que delimita su operación, mientras que para las empresas privadas esta tarea implica retos diferentes en función de la madurez de su sistema de gestión y de la autopercepción de su estructura de gobierno corporativo.

Entender los principios que conducen la operación del negocio, los riesgos clave y el enfoque de institucionalización y vigilancia del Consejo de Administración es el primer paso para configurar un Comité que esté alineado con los objetivos de dicho Consejo. Con esta claridad, se puede definir la misión del Comité y, a partir de esta, los objetivos y las características de las personas capaces de materializarla.

La misión del Comité de Auditoría es variable en función de la madurez del sistema de gobierno de la empresa. En las primeras etapas de madurez, su misión puede enfocarse en un tema básico de cumplimiento, mientras que en estados más avanzados representa una pieza fundamental en la institucionalización y gestión de riesgos del negocio.

Al definir con claridad la misión para el Comité, alineada con las expectativas del Consejo, resulta conveniente expresarla en un estatuto formal que describa claramente sus funciones y responsabilidades, así como las de quien lo preside. En el apéndice 1 de este manual se incluye un ejemplo de referencia de un estatuto del Comité de Auditoría.

Características

La composición del Comité de Auditoría varía en función de la misión asignada y de las metas planteadas a corto y largo plazo.

En cualquier caso, la independencia de sus integrantes es siempre un aspecto esencial para cualquier Comité. Esta característica define, en gran medida, su capacidad para supervisar la dirección del negocio hacia las metas estratégicas aprobadas por el Consejo de Administración sin tener conflicto de intereses, al punto de que es posible afirmar que, cuando falta independencia, ciertos objetivos clave pueden verse comprometidos.

El término independencia puede tener una definición formal, pero la esencia de esta es que no exista conflicto de interés alguno en el ámbito de sus funciones y que puedan tener la libertad de retar y cuestionar lo que juzguen conveniente, por lo que tiene una connotación que implica mantener un estado mental de independencia no solo en hecho, sino también en apariencia.

Una vez que la independencia se garantiza, la inclusión de los perfiles idóneos construye el entorno para cumplir la misión del Comité de Auditoría. Habilidades y conocimientos en temas como control interno, gestión de riesgos, información financiera, auditoría interna, tecnologías de la información y ciberseguridad, entre otros, son clave en su composición general, así como de la persona que ejerce la Presidencia en particular.

Dichas habilidades pudieran estar distribuidas entre las consejeras y consejeros; sin embargo, en ciertas situaciones o temas en particular, los consejeros pueden solicitar la contratación de asesores especialistas para temas puntuales, privilegiando siempre la independencia, tanto de los consejeros como de los asesores contratados para algún propósito definido.

Otro aspecto relevante es que quienes componen el Comité deben tener la capacidad de cuestionar proactivamente a la dirección e identificar y hacer notar las áreas de oportunidad de la empresa. Resulta crucial para los miembros de dicho organismo vigilar y monitorear que las posiciones de liderazgo dentro de la compañía marquen la pauta sobre la importancia del cumplimiento en el control interno y de la administración de riesgos, buscando que esto permee en toda la organización y demostrando compromiso con temas de integridad y ética de manera permanente.

Dinámica en la organización

La adecuada selección de consejeras y consejeros, así como de los miembros de la función de Auditoría Interna, será de gran relevancia para lograr procesos óptimos de recopilación, selección, análisis de información y presentación de resultados, los cuales determinan la capacidad de logro del Comité de Auditoría.

En este sentido, una adecuada interacción con las diferentes capas de gestión de la empresa permite insertar al Comité como un elemento de creación y mantenimiento de valor del negocio. Para lograr este nivel de inserción, dos temas son fundamentales:

- Las capacidades descritas previamente
- La formalidad con la que se integre el Comité de Auditoría a la estructura de gobierno corporativo y de gestión en cada empresa

Es fundamental acordar y formalizar políticas de funcionamiento y protocolos de comunicación del Comité con el Consejo de Administración, con el equipo directivo de la entidad y con sus auditores interno y externo.

Asimismo, es importante no perder la oportunidad ni esperar a que se lleven a cabo las sesiones del Comité de Auditoría para informarle temas relevantes. Para ello debe tenerse claramente estructurado y definido un proceso de comunicación que dé a conocer asuntos urgentes cuando sea necesario y convocar a sesiones extraordinarias en función de la relevancia del asunto a tratar para la organización.

Adicionalmente, para que el Comité de Auditoría pueda tomar decisiones y cumplir su mandato, es vital que cuente con la información detallada y precisa. Por esta razón, es necesario contar con fuentes y procesos confiables de procesamiento de datos.

Alineación estratégica

El Comité de Auditoría constituye una extensión de las capacidades del Consejo, por ello se espera que participe en decisiones complejas y trascendentales para la empresa.

El análisis y sugerencias que pueda aportar en temas como administración de riesgos, eficiencia y control de procesos, financiamiento, calidad de la información, enfoque de gestión, entre otros, hace evidente su relevancia como pieza clave en la definición y ejecución estratégica de la organización.

Cuando el Comité de Auditoría funciona con precisión, siguiendo políticas y procedimientos definidos adecuadamente, presentando información estructurada, sólida y de ayuda para mejorar los procesos de las áreas operativas y administrativas, resulta claramente visible cómo su acoplamiento en la estructura de gobierno corporativo aporta elementos e información de utilidad para las definiciones estratégicas.

El escenario descrito, si bien es el esperado, puede llegar a darse en un contexto en el que la misión del Comité de Auditoría no esté claramente integrada con la estrategia del negocio, en cuyo caso las ventajas de contar con este órgano se verán reflejadas apenas en mejoras marginales de los procesos y su estabilidad, identificando, por excepción, aspectos de alto impacto para la empresa.

En contraste, cuando una operación formal y estructurada del Comité queda insertada como elemento clave en la supervisión de la estrategia, además de lograr fomentar la estabilidad de los procesos de manera natural, provee contenidos de valor para que los equipos directivos y de gobierno corporativo tomen decisiones informadas sobre aspectos de alto impacto (sean oportunidades o riesgos), que, de otra forma, no llegarían con suficiente anticipación, proveyendo poca o nula capacidad de reacción.

Crear un Comité de Auditoría con el enfoque descrito representa un reto significativo, particularmente porque no todos los factores que definen su funcionamiento dependen por completo de este (por ejemplo, la misión del Comité es encomendada desde el Consejo de Administración).

Capítulo 2

Marco regulatorio en México

Existen regulaciones que requieren la existencia de un Comité de Auditoría para empresas públicas en diversos países, así como requerimientos específicos relativos a su independencia. Por otra parte, las empresas privadas pueden beneficiarse de adoptar, de manera voluntaria, los lineamientos aplicables a aquellas que cotizan en alguna bolsa de valores, a fin de lograr una mejor gestión e institucionalización.

En este apartado se mencionan las principales regulaciones en nuestro país y se realiza una comparación con las de economías más maduras.

La Ley del Mercado de Valores de México (LMV) establece ciertos requerimientos en relación al Comité de Auditoría para empresas que cotizan algún instrumento en alguna de las bolsas de valores que actualmente operan en México. El mismo caso se aplica a diversas entidades financieras reguladas donde se hará referencia, a manera de ejemplo, a la Ley de Instituciones de Crédito (LIC), que también establece requerimientos similares.

Al respecto, el artículo 126 de la LMV y el 21 de la LIC ordenan que el Consejo de Administración cuente con un Comité, mientras que el artículo 242 señala que dicho órgano debe ser presidido por un consejero independiente, requisito similar solicitado a entidades financieras.

Derivado de la emisión, en abril de 2018,¹ de las disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos, comúnmente conocida como Circular Única de Auditores Externos (CUAE), se puntualizaron las obligaciones del Comité de Auditoría, de la administración de la compañía y del auditor externo, lo que detona la necesidad de fortalecer la comunicación e interacción entre las partes.

Las obligaciones a cargo del Comité de Auditoría de entidades o emisoras,² conforme lo detalla la CUAE, son diversas y abarcan temas como los siguientes:

- Designación o ratificación anual del auditor externo, revisando que cumpla con los requisitos que establece la CUAE al respecto (evaluación

de sus conocimientos y experiencia profesional, independencia, seguimiento del progreso de la auditoría, entre otros)

- Sustitución del auditor externo
- Contratación de servicios distintos al de auditoría externa de estados financieros básicos
- Comunicación constante con el auditor externo, acorde con el enfoque de revisión que adoptó
- Evaluación del desempeño del auditor externo, más allá del término del encargo de la auditoría externa, tomando en cuenta las opiniones, informes y comunicados emitidos

Asimismo, las disposiciones de carácter general, aplicables a las instituciones de crédito (Circular Única de Bancos), en su artículo 154 define las funciones que se esperan del Comité, entre las que se encuentran:

- I. Aprobación y monitoreo del estado que guarda el sistema de control interno
- II. Aprobación y monitoreo de las políticas generales de operación
- III. Evaluación del plan de continuidad de negocio
- IV. Aprobación y monitoreo del estado que guarda el control interno para reporte financiero
- V. Aprobación del código de conducta
- VI. Cambios a las políticas contables usadas por la entidad
- VII. Contratación de auditorías especializadas
- VIII. Supervisión y apoyo del área de Auditoría Interna

Asimismo, define una serie de responsabilidades de reporte al Consejo de Administración.

Dado que las actividades y obligaciones a cargo del Comité de Auditoría de entidades y emisoras, conforme lo define la CUAE y las regulaciones bancarias, son diversas, hemos preparado el apéndice 2: *Lista de verificación de actividades a cargo del Comité de Auditoría*, para apoyar a los comités de entidades a verificar qué tareas están a su cargo.

Por otra parte, en organizaciones privadas o empresas familiares que no cotizan en bolsa, el Comité puede adoptar los requerimientos establecidos por la CUAE o en la Circular Única de Bancos como una mejor práctica, lo que, sin duda, aportará valor en la operación del Comité de Auditoría y en su interacción con la administración y los auditores interno y externo.

¹ La CUAE fue emitida en abril de 2018 y entró en vigor el 1.º de agosto de ese año.

² Conforme lo define el artículo 1.º de la CUAE el concepto de "emisoras" se refiere a las personas morales que soliciten y, en su caso, obtengan y mantengan la inscripción de sus valores en el Registro Nacional de Valores, también conocidas como entidades listadas o públicas. El concepto de "entidades" comprende a aquellas personas morales que integran el sector financiero sujetas a la regulación por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Regulación en México y en mercados maduros

La regulación en nuestro país relativa al Comité de Auditoría se ha venido fortaleciendo en los últimos años para alinearse, en ciertos aspectos, con mercados maduros que cuentan con regulaciones más robustas en torno al gobierno corporativo, como es el caso de España y Estados Unidos.

Adicionalmente, derivado de la diversidad que existe en torno a las obligaciones y actividades del Comité,

de acuerdo con las regulaciones de los mercados de capitales en diferentes países, analizaremos los conceptos más relevantes de la regulación en México sobre dichos comités, haciendo una comparación con las regulaciones de España y EE. UU. (ver apéndice 3).

En el apéndice 4 se encuentra un índice de siglas en el cual se detallan las definiciones que se abordan en este capítulo.



Capítulo 3

Composición y estructura del Comité de Auditoría

Al hablar sobre la composición y estructura que debería tener un Comité, estos temas son mucho más claros para las empresas públicas y entidades financieras, ya que la LMV en México y la diversa regulación financiera o los lineamientos de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) definen claramente la cantidad mínima de integrantes y los requisitos de independencia de sus integrantes. Sin embargo, es común que en empresas privadas o familiares exista inquietud sobre cómo estructurar el Comité de Auditoría para que logre de forma efectiva los objetivos que se le encomiendan.

En este capítulo se describen algunas características y prácticas que pueden ayudar a diseñar y estructurar un Comité fuerte y eficaz. Estas recomendaciones están basadas en mejores prácticas identificadas en el mercado, las cuales es necesario adaptar a la realidad operativa y cultural propia de cada compañía y al momento particular por el que atraviesa.

Requerimientos para empresas públicas

En este caso particular, la regulación en México requiere que el Comité de Auditoría esté compuesto por consejeros independientes en su totalidad y que este cuente con un mínimo de tres integrantes, con excepción de las sociedades anónimas bursátiles controladas por una persona o un grupo con 50% o más de las acciones, en cuyo caso los miembros independientes deben ser mayoría y la situación debe ser revelada. Este requisito es similar para las entidades financieras.

En Estados Unidos, las compañías públicas que cotizan en bolsas como NYSE y Nasdaq tienen como requisito que el Comité esté integrado en su totalidad por consejeros independientes, contando con un mínimo de tres integrantes.

Cantidad de integrantes e independencia

El tamaño que debe tener el Comité de Auditoría varía dependiendo de las necesidades y cultura de la empresa, y del nivel de madurez de su gobierno corporativo; no obstante, es importante considerar que un número demasiado elevado de miembros puede prolongar la

discusión y el debate, mientras que un número demasiado bajo puede impedir que el presidente de dicho órgano reciba suficiente información especializada que propicie el debate desde distintas perspectivas y áreas de especialidad.

Con base en esto, se recomienda que el Comité cuente con entre tres y cinco integrantes que sean independientes y que cumplan con ciertos requisitos de conocimientos financieros.³

Dada la exigente función y responsabilidades del Comité de Auditoría, y el importante compromiso de tiempo que implica servir eficazmente, se recomienda que el Consejo de Administración de la empresa limite la cantidad de compromisos que los miembros de dicho Comité puedan tener en otras compañías, sobre todo en otro Comité de Auditoría o Consejo.

Independencia de actuación

Esta es un elemento clave para lograr el objetivo para el cual fue creado el Comité que, en un sentido amplio, implica vigilar que la operación del negocio esté alineada con los objetivos y directrices que el Consejo de Administración aprobó para el equipo directivo de la empresa. La evidencia empírica es rica en cuanto al valor generado por comités con alto grado de independencia.

Los miembros del Comité deben ser expertos en comunicarse con la dirección y con los auditores internos y externos. Además, deben 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, sin sesgo o conflicto de intereses.

Todas estas funciones requieren del Comité de Auditoría una perspectiva objetiva que le permita entender los elementos clave de gestión y control del negocio, así como visualizar que estén alineados a la estrategia y a un mecanismo transparente de rendición de cuentas. Dicha perspectiva objetiva representa la mayor virtud que un Comité puede tener.

Regularmente, el grado de objetividad es proporcional al grado de independencia de los integrantes del Comité, por lo que entre más elevada sea la independencia de los miembros, mayor será la objetividad del órgano.

³ Cada vez se acumula más evidencia de los beneficios de contar con una proporción balanceada de hombres y mujeres en el Comité de Auditoría.

La independencia de criterio de todos los miembros del Comité de Auditoría es un aspecto fundamental sobre su efectividad, particularmente al supervisar áreas donde los juicios y las estimaciones son significativas. Como referencia, la regulación en México menciona los aspectos generales de independencia que deben cumplir los consejeros independientes. Ejemplos de estos aspectos son que los miembros del Comité no deben ser directivos relevantes o empleados de la empresa ni tener influencia significativa o poder de mando en la misma, entre otros.

Pueden existir guías para ser considerado un consejero independiente; sin embargo, generalmente para que una persona sea independiente deberá no ser accionista, empleada o directiva de la sociedad o haber estado en estos supuestos en los últimos 12 meses antes de su designación como consejero. Asimismo, debe no tener influencia significativa o poder de mando sobre los directivos de la sociedad, ser cliente, proveedor, deudor o acreedor relevante de la sociedad o ser pariente de algún accionista, empleado, directivo, asesor, cliente, proveedor, deudor o acreedor, cuya influencia pueda restarle independencia.

Corresponde al Consejo determinar la condición de independencia de los miembros del Comité. Para ello debe validar que no haya ninguna relación material con la empresa ni cualquier otra condición que pueda interferir con el ejercicio del juicio profesional e independiente en el desempeño de sus responsabilidades.

Muchas empresas incorporan los criterios de independencia del Comité de Auditoría a los criterios aplicables a todos los consejeros independientes para evitar tener diferentes niveles de independencia.

En párrafos anteriores se ha mencionado la importancia de contar con un Comité independiente; no obstante, en ocasiones las condiciones de gobierno de la empresa, la participación accionaria y el momento evolutivo aún no son propicios para estructurar un órgano completamente independiente. En estos casos, vale la pena considerar que, al menos en una primera instancia, el presidente del Comité de Auditoría sea independiente y dar pasos planeados hacia la integración de un Comité con mayoría de personas independientes hasta llegar a la independencia total de sus miembros.

Con el fin de documentar el compromiso de independencia de los miembros del Comité de Auditoría se sugiere preparar una declaratoria que muestre el compromiso de independencia dentro del esquema ético de la organización. Un ejemplo de dicha declaratoria se muestra en el apéndice 5 y puede utilizarse como punto de partida para que la organización la adapte a sus necesidades, y documente formalmente la independencia del consejero. Asimismo, se recomienda monitorear constantemente la independencia de los consejeros.





Nombramientos e incorporaciones

Uno de los aspectos críticos a tomar en cuenta durante la conformación del Comité de Auditoría, además de la definición respecto al conocimiento y experiencia que se espera obtener de los miembros, es el establecimiento de expectativas claras de lo que se espera de ellos, como el tipo de aportaciones y el tiempo a dedicar antes, durante y después de las sesiones de trabajo. Además, resulta fundamental comunicar las bases de evaluación del desempeño individual y los criterios que provocará perder la condición de miembro, así como la duración del mandato y la frecuencia con la que se podrá renovar. Cada vez es más común la existencia de políticas de rotación de miembros del Comité.

Ya sea la primera experiencia como integrantes del Comité de Auditoría o que cuenten con una amplia trayectoria en la materia, cuanto más eficiente sea el proceso de incorporación, más rápido podrán añadir valor a la organización.

El proceso de incorporación debe estar diseñado para ayudar al nuevo miembro del Comité a ponerse al día rápidamente sobre:

- La función y responsabilidades del Comité de Auditoría
- La empresa, su estrategia, situación financiera, operaciones, liderazgo y principales oportunidades y riesgos, así como cuestiones y tendencias exclusivas del sector
- Temas relevantes de información financiera, incluidas las específicas del sector de la empresa
- La cultura y la dinámica del Comité y del Consejo
- Antecedentes sobre problemas actuales y emergentes
- Resumen del ejercicio de riesgos estratégicos
- Políticas relevantes de la empresa, incluido el código de conducta y la política sobre la línea ética
- Cualquier informe sobre la eficiencia del control interno y la función de Auditoría Interna
- Enfoque de la empresa en aspectos ambientales, sociales y de gobierno (ASG), y el estado que guarda la gestión sobre estos

Para quienes sea su primera experiencia en el Comité de Auditoría resulta esencial recibir una orientación sobre la función y las responsabilidades básicas de este órgano, incluida una revisión de los deberes legales y el nivel de diligencia esperado, aplicables a los miembros en general.

Aunque el Comité de Auditoría de empresas públicas tiene el mismo conjunto de responsabilidades básicas establecidas en la regulación, puede haber una variación significativa en cuanto al enfoque y alcance de su participación en la supervisión sobre la gestión de riesgos, ética, cumplimiento y control interno que guarda la organización.

Con base en lo anterior, el proceso de incorporación al Comité de Auditoría debe ayudar al nuevo miembro a comprender el alcance de este en cuanto a la supervisión de dichos temas. Aunque esto puede estar descrito en los estatutos del Comité mismo o en documentos públicos de la empresa, a menudo estos documentos son demasiado generales para ser útiles en este punto, por lo que resulta conveniente apoyarse en la Secretaría o la Presidencia.

La incorporación debe abarcar también otros aspectos básicos que le permitan al nuevo miembro adquirir conocimientos de la empresa, tales como a qué se dedica, cómo genera utilidades, su modelo de negocio, hacia dónde se dirige, sus oportunidades y riesgos significativos que presenta, así como su entorno de control.

La cantidad de información que necesita un nuevo miembro varía en función de sus conocimientos personales sobre la organización, el sector y la complejidad en la que esta se desenvuelve.

Por otro lado, las reuniones con los líderes de cada negocio clave de la empresa y con las direcciones de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés), tecnología, información, cumplimiento, riesgos, relación con inversionistas, Auditoría Interna, consejeros y auditor externo pueden ayudar a quienes se integran al Comité a reunir información valiosa sobre la entidad.

Algunos materiales de lectura esencial como parte de cualquier proceso de incorporación podrían ser los siguientes:

- Informes financieros anuales y trimestrales de la empresa, presentados ante la Bolsa o generados de manera interna para empresas privadas durante los dos últimos años

- Actas y materiales de las reuniones del Comité de Auditoría
- Materiales relacionados con la estrategia de la empresa, incluido el plan estratégico actual, el anterior e indicadores clave de desempeño que se utilicen para hacer un seguimiento de los avances con respecto al plan
- Materiales relacionados con el riesgo, incluidas las actividades o el programa de gestión del riesgo empresarial (si la compañía lo tiene), cómo se distribuye la supervisión del riesgo entre los comités permanentes del Consejo, los informes o análisis de riesgo, según corresponda, y los resúmenes de los planes de continuidad del negocio y de gestión de crisis de la empresa
- Métricas e indicadores clave de desempeño ASG
- Materiales relevantes para el cumplimiento, incluyendo:
 - Código de conducta y los procedimientos de denuncia de irregularidades
 - Resumen de las quejas de los denunciantes y cómo se han gestionado
 - Comunicaciones con los reguladores, incluidas las cartas de comentarios de reguladores
 - Investigaciones y litigios significativos
 - Plan de Auditoría Interna para el año en curso e informes del año anterior
 - Informes del auditor externo y comunicaciones escritas
 - Información sobre el uso y aplicación por parte de la empresa de medidas financieras, como normas contables, y de medidas no financieras, como las relativas a temas ASG

Para desarrollar una comprensión completa de la empresa, los integrantes del Comité deben considerar información de fuentes externas, como la proporcionada por el auditor externo. Adicionalmente, un miembro de reciente incorporación puede encontrar contenido valioso sobre los riesgos de la empresa, revisando los informes de los analistas bursátiles, las conversaciones en las redes sociales, los reportes sobre la percepción del valor de la marca por parte de los consumidores y los informes sobre los riesgos a los que se enfrentan otras empresas del mismo sector. La clave es obtener información que muestre a la empresa desde distintos puntos de vista, incluyendo las perspectivas de críticos y seguidores.

En cuanto a la designación de una nueva persona para la Presidencia del Comité de Auditoría, además de las actividades y recomendaciones generales descritas, hay que considerar si la transición representa una oportunidad para el propio Comité. En tal caso, puede aprovecharse dicho periodo para reunir información relevante en torno a la eficacia de este órgano a fin de realizar los cambios necesarios para garantizar que este mantenga un buen ritmo de trabajo. Además, el nombramiento de una nueva persona en la Presidencia suele ser un momento idóneo para revisar el plan de sucesión.

Aptitudes y habilidades

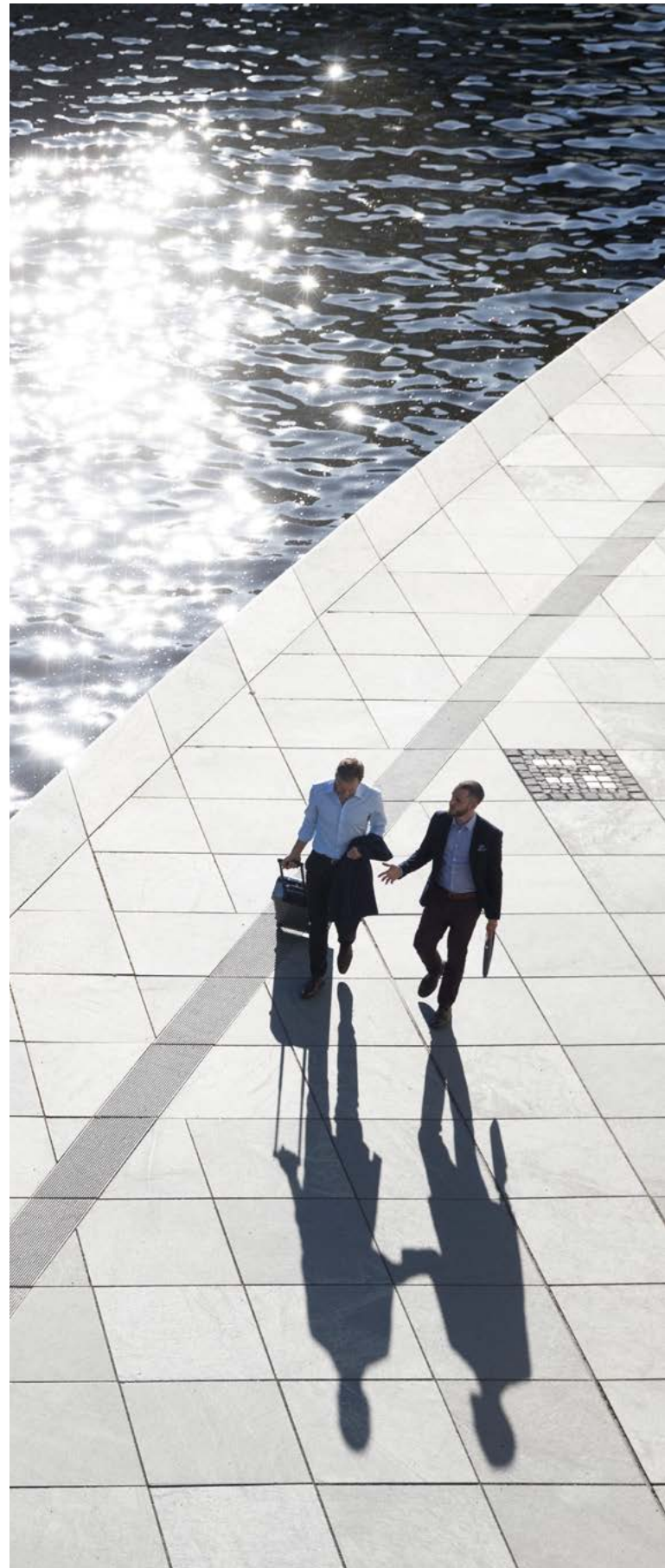
El valor que puede aportar el Comité de Auditoría a la organización se encuentra estrechamente relacionado con la experiencia, conocimientos y competencia de sus integrantes. Por ello, para determinar su composición es relevante considerar las aptitudes, experiencia y calificaciones formales de las personas que lo conforman, de tal manera que las capacidades de cada miembro se complementen.

Las funciones y responsabilidades del Comité requieren un entendimiento de temas que abarcan desde asuntos financieros hasta conceptos de auditoría interna y control interno, gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio. Además, se debe considerar la necesidad de contar con experiencia de temas comunes actuales, como pueden ser tecnología de la información y riesgos de ciberseguridad.

Es importante contar con habilidades dentro del Comité de Auditoría que permitan monitorear riesgos ambientales y sociales relevantes para la organización, así como el enfoque de gestión y reporteo ASG.

Algunos conocimientos generales recomendados en este tema son:

- Desarrollo de estrategias ASG
- Gestión ambiental, social y definición de métricas e indicadores de desempeño
- Riesgos de cambio climático
- Conocimiento de estándares de reporteo de aspectos ASG y de cambio climático



Conforme a las características y riesgos particulares de cada entidad se deben considerar especialidades particulares. En ocasiones, dichas características o riesgos pueden tener carácter esporádico y, en esos casos, se sugiere contar con asesores especialistas independientes para el Comité.

Por lo general, los miembros del Comité de Auditoría deben contar con cualidades personales como las siguientes:

- Integridad y estricto apego a normas éticas
- Habilidades interpersonales sólidas
- Buen criterio
- Habilidad y disposición para cuestionar e indagar
- Compromiso personal y dedicación de tiempo para actuar de forma eficaz

Conocimiento financiero, experiencia y formación continua

La regulación aplicable a empresas públicas en Estados Unidos requiere que al menos uno de los integrantes del Comité sea especialista en la generación de información financiera y de normas contables.⁴ Aunque los requisitos para empresas públicas y reguladas en México no lo exigen, es recomendable contar con una persona que conozca a profundidad dichos temas. El nivel de pericia requerido varía en función de la organización y cada Consejo de Administración debe determinar sus propios criterios con base en la regulación pertinente.

En ciertos casos, la capacidad de por lo menos uno de los integrantes del Comité de Auditoría debe ir más allá de una familiaridad respecto a conceptos básicos sobre estados financieros. Este miembro del Comité debe ser capaz de comprender las normas contables sobre las cuales se preparan los estados financieros y se fundamentan los juicios de valor del auditor, así como estar preparado para invertir el tiempo necesario en comprender por qué se seleccionan y cómo se aplican las políticas contables críticas.

En ese sentido, es recomendable contar con un miembro que posea experiencia laboral previa en un puesto financiero destacado, que haya asumido responsabilidades de supervisión de la información financiera o que cuente con una certificación en finanzas o contabilidad.

Algunos conocimientos generales recomendados en cuanto a aspectos financieros son los siguientes:

- Comprensión de las normas de información financiera, como las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés)
- Capacidad de evaluar cómo se aplican las normas contables para las estimaciones, provisiones y reservas críticas
- Experiencia en la preparación, auditoría, análisis o evaluación de estados financieros con amplitud y nivel de complejidad comparables, así como en la supervisión activa de personas a cargo de dichas actividades
- Conocimiento de control interno sobre la generación y preparación de estados financieros

Los miembros del Comité de Auditoría deben preocuparse por estar actualizados en temas que sean relevantes para sus funciones. Con base en ello, este órgano puede considerar la posibilidad de ofrecer a sus integrantes el acceso a programas de formación sobre los últimos acontecimientos, cuestiones emergentes, prácticas avanzadas o cualquier tema que fortalezca sus conocimientos.

Universidades, grupos industriales y de gobierno corporativo, organizaciones sin fines de lucro y proveedores de servicios profesionales ofrecen una variedad de programas que pueden adaptarse a las necesidades del Comité.

Funciones y obligaciones de la Presidencia del Comité de Auditoría

La Presidencia del Comité de Auditoría es una función clave para el éxito y eficacia de este órgano. La regulación en México es clara cuando señala la relevancia y actividades que esta debe desempeñar. La LMV menciona, por ejemplo, que la persona responsable es designada y removida por el Consejo, y que es seleccionada por su experiencia, reconocida capacidad y prestigio profesional, lo que habla de la importancia del perfil al momento de elegirla.

Más allá de las responsabilidades del Comité de Auditoría, establecidas en la regulación local o internacional, el liderazgo de la Presidencia del Comité de Auditoría es vital para la eficacia de este, pues establece el tono, estilo de trabajo y orden del día.

⁴ La sección 407 de la Ley Sarbanes Oxley exige a las compañías públicas revelar si se tiene al menos un "experto financiero" en el Comité de Auditoría; en caso de que así sea, se necesita dar a conocer su nombre y si es independiente de la Administración. Si la compañía no cuenta con un "experto financiero", debe publicar este hecho y explicar el porqué.

La experiencia práctica muestra que la Presidencia más eficaz es aquella con alto nivel de compromiso, que reconoce que el cargo puede requerir su atención en cualquier momento, más allá de las reuniones, y que se esfuerza por establecer con claridad las expectativas respecto a los integrantes del Comité, del equipo directivo y los auditores internos y externos, asegurándose de que se emplean los recursos adecuados para apoyar la calidad de los informes financieros y del auditor interno.⁵

Para ejercer una gestión eficaz, la Presidencia del Comité de Auditoría debe tener un claro conocimiento de las obligaciones y responsabilidades de este órgano, dedicar el tiempo necesario (que varía en función del tamaño y la complejidad de la empresa), estar disponible para asuntos urgentes y tiempos de crisis, y contar con las habilidades empresariales, financieras, de comunicación y liderazgo necesarias.

En particular, la Presidencia debe desempeñar un papel de liderazgo proactivo al:

- Establecer el ritmo: dedicado, informado, inquisitivo e independiente, dispuesto a retar a la dirección cuando sea necesario
- Mantener al Comité centrado en lo que es importante: la calidad de la información contable y financiera, así como la eficacia de los controles internos
- Asegurarse de que el Comité de Auditoría dispone de la información, recursos y apoyo para realizar su trabajo y manejar la creciente cartera de asuntos que se le solicita gestionar
- Revisar y perfeccionar periódicamente los estatutos del Comité, incluyendo la colaboración del Consejo de Administración y los presidentes de los distintos comités para reasignar responsabilidades si la carga de trabajo del órgano está desequilibrada
- Asegurar la participación de todas las personas que conforman el Comité de Auditoría
- Promover la comunicación, tanto formal como informal, entre integrantes
- Dedicar tiempo entre reuniones para trabajar con la dirección, auditores internos y externos, cerciorándose de que el Comité identifica y aborda todos los asuntos relevantes
- Ayudar a garantizar que la organización cuenta con los medios, conocimiento y recursos necesarios para mantener la calidad de los informes financieros
- Establecer expectativas claras para los auditores externos e internos
- Evaluar el ambiente de control en la Alta Dirección y en toda la empresa
- Valorar si los integrantes del Comité cuentan con la experiencia para supervisar el programa integral de riesgo empresarial y obtener las aportaciones de los especialistas



⁵ La evidencia empírica señala la conveniencia de que la Presidencia del Comité de Auditoría cuente con conocimientos de contabilidad financiera.

También es importante que la Presidencia vigile el cumplimiento de responsabilidades formales que recaen en la posición; por ejemplo, en el caso de empresas públicas en México debe presentar un informe anual de temas claramente especificados en la LMV.

A continuación, se enlistan algunos pasos que la experiencia señala como convenientes para una Presidencia eficaz:

1. Seleccionar a las personas idóneas para integrar el Comité de Auditoría:
 - I. Verificar que sus aptitudes, conocimientos y experiencias son las adecuadas para las tareas a realizar
 - II. Considerar las denominadas destrezas sociales (habilidades blandas)
 - III. Cerciorarse de que existen planes de sucesión adecuados para la Presidencia y otras posiciones dentro del Comité
2. Asegurarse de que los integrantes tienen la capacidad de:
 - I. Identificar las necesidades de aprendizaje y las carencias de conocimientos
 - II. Verificar que cada miembro dispone de un plan de desarrollo profesional a su medida
 - III. Garantizar que el Comité tiene acceso a expertos y otros especialistas externos
3. Cerciorarse de que el Comité de Auditoría entabla relaciones constructivas con el equipo directivo, los auditores y asesores:
 - I. Participar en reuniones o diálogos informales con la dirección, los auditores y los asesores para crear empatía
 - II. Realizar sesiones privadas en cada reunión del Comité mediante una planificación previa
 - III. Asistir a reuniones en la empresa para profundizar en la comprensión de los problemas y aportar valor a las reuniones
 - IV. Asegurarse de que las personas en puestos directivos clave (responsables de operaciones, riesgos principales, entre otras) asistan a las reuniones y participen en ellas como invitados cuando se requiera
 - V. Garantizar que las personas en puestos de mando intermedio se han comprometido de forma adecuada

4. Crear reglas básicas para las reuniones de trabajo:

- I. Abordar las cuestiones sin pasar al plano personal, centrarse en lo que es correcto, no en quién cometió una equivocación
- II. No utilizar la reunión del Comité para abordar cuestiones que deben planearse en reuniones del Consejo de Administración o del equipo directivo
- III. Centrarse en la cuestión: no ser ambiguo ni salirse del tema que se está debatiendo
- IV. No utilizar las reuniones del Comité para hacer gala de superioridad intelectual, conocimientos o excelencia
- V. Ser positivo y constructivo: mostrar desacuerdo, pero realizando sugerencias constructivas

5. Hacer lo necesario para que el Comité tenga acceso a la información adecuada:

- I. Trabajar en equipo para garantizar que los documentos del Comité, el acceso a la dirección y otros flujos de información sean adecuados
- II. Garantizar que los documentos:
 - (1) Sean oportunos
 - (2) Den prioridad a las cuestiones clave
 - (3) Incluyan los datos comparativos y de tendencias adecuados
- III. Que los documentos sean comprensibles, es decir, no excesivamente largos o complejos

6. Garantizar que se tratan los asuntos adecuados en la sala de reuniones del Comité:

- I. Planificar con antelación el estilo y el contenido de las conversaciones en las reuniones del Comité
- II. Garantizar que todas las conversaciones tienen una finalidad clara
- III. Reservar tiempo para la decisión, la reflexión y la evaluación
- IV. Cuidar que los asuntos rutinarios del Comité no resten tiempo a temas cruciales
- V. Cerciorarse de que los puntos del orden del día no sean tan numerosos que no puedan ajustarse para incluir cuestiones especiales o asuntos planteados a título personal por algún integrante

7. Garantizar que el Comité tiene acceso a perspectivas y puntos de vista externos:

- I. Recurrir a especialistas externos para presentar o debatir riesgos específicos y cuestiones de negocio o macroeconómicas
- II. Asegurarse de que se comprende el punto de vista del inversionista sobre la dirección, la organización y el sector donde opera

8. Evaluar el desempeño de manera continua, además de las revisiones periódicas formales:

- I. Observar, cuestionar y resolver
- II. Realizar sesiones “uno a uno” con miembros del Comité y asistentes
- III. Considerar la posibilidad de acudir a un tercero independiente para evaluar el desempeño del Comité

Funciones y obligaciones de la Secretaría del Comité de Auditoría

La Secretaría del Comité debe contar con una persona con la capacidad de entender los temas que se tratan en las sesiones y resumirlos para redactar las minutas, además de las habilidades que le permitan dar seguimiento a asuntos relevantes, coordinar la preparación de materiales y agendar las reuniones.

En muchas organizaciones, la responsabilidad de convocar a las sesiones y de asegurarse de que los integrantes del Comité de Auditoría reciban de forma oportuna los materiales de estudio antes de la sesión (por lo regular,

con una semana de antelación) recae en la Secretaría. Esta función también coordina el archivo y resguardo de minutas, acuerdos y reportes al Consejo de Administración realizados por el Comité, así como las interacciones con el equipo directivo, ya sea coordinando la obtención de información para la sesión o invitando a alguna persona del equipo directivo.

Con respecto a las minutas, es esencial contar con un proceso robusto y estructurado para la documentación de los acuerdos de cada sesión, el registro de asistencia y la revelación de cualquier conflicto de interés al inicio de cada reunión.

En función de la naturaleza de cada organización, se recomienda considerar el nivel de detalle que se desea incluir en las minutas. Lo más recomendable es acercarse con el área jurídica para determinar el nivel de detalle y contenido apropiado para estos documentos, ya que, en la gran mayoría de los casos, se documentan temas sensibles y confidenciales.

Asimismo, en el caso de entidades públicas y reguladas, es importante que la Secretaría defina las responsabilidades de documentación del debido cumplimiento de las actividades mínimas esperadas por parte del Comité de Auditoría, plasmadas en las diferentes regulaciones.

Ante la necesidad de confidencialidad, es importante establecer los candados y controles adecuados al compartir información, particularmente cuando esto se da a través de medios digitales como el correo electrónico o las plataformas tecnológicas.



Capítulo 4

Funciones y responsabilidades del Comité de Auditoría

El enfoque del Comité puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las responsabilidades que le son delegadas por el Consejo de Administración. Para las empresas públicas en México, la LMV define claramente los aspectos mínimos de vigilancia a cargo de este órgano. Asimismo, para las entidades del sector financiero, diversas regulaciones, siendo la más representativa la Circular Única de Bancos, define las funciones que se esperan del Comité de Auditoría. Estas fueron previamente descritas en el capítulo 2 de este manual.

Para empresas privadas, que no están obligadas a cumplir con los requerimientos de estas regulaciones, las responsabilidades asignadas al Comité se pueden adaptar a sus propias condiciones, considerando, entre otros factores, su situación financiera, el grado de madurez de su sistema de gestión, su estructura organizacional y el nivel de participación de accionistas en la operación, manteniendo siempre el objetivo fundamental de vigilancia, para lo cual es muy importante que el alcance de las responsabilidades del mandato otorgado esté documentado claramente en los estatutos.

Este capítulo describe los aspectos que, con base en las buenas prácticas que nuestra experiencia nos ha permitido conocer, integran el conjunto de funciones y responsabilidades de un Comité de Auditoría con enfoque integral.

Objetivo del Comité y su relación con el Consejo

La constitución del Comité de Auditoría corre a cargo del Consejo de Administración de la empresa y, desde una perspectiva jurídica, por lo general, todas sus decisiones son también responsabilidad colectiva del Consejo.

Por lo general, el Comité se crea para ayudar al Consejo de Administración a cumplir con su responsabilidad de garantizar la idoneidad y eficacia de la gestión de riesgos, la presentación de la información financiera, y las actividades de control y de gobierno corporativo. El modo en que el Comité de Auditoría cumple esta misión varía en función de las capacidades y aptitudes de sus integrantes, la claridad de su misión y la pauta marcada en el nivel más alto de la estructura de gobierno de la compañía.

Las atribuciones del Comité deben ser claras en lo relativo al alcance de sus responsabilidades y la manera en que debe cumplirlas en representación del Consejo.

Si bien la función del Comité de Auditoría es, en última instancia, decisión del Consejo de Administración con arreglo a cualquier requisito reglamentario o legislativo, resulta primordial que el Comité sea independiente y disponga de autoridad y recursos suficientes para forjarse una opinión e informar sobre la gestión de riesgos, el control y las disposiciones relativas al gobierno de la organización.

El Comité de Auditoría debe evitar la carga de responsabilidades adicionales o aceptar aquellas que correspondan genuinamente al Consejo. Además, hay que tener presente que este no es un órgano que tome decisiones vinculantes por derecho propio, sino que existe solo para ayudar al Consejo de Administración a cumplir sus propios deberes.

Temas por comunicar

Los asuntos por comunicar durante las reuniones con el Consejo son los que rigen, en última instancia, el trabajo del Comité de Auditoría; por este motivo, deben vincularse estrechamente a sus atribuciones. Además, la Presidencia debe rendir cuentas detalladas al Consejo de Administración después de cada reunión, a fin de permitir que ejecute sus responsabilidades de supervisión.

Todos los aspectos que suponen presidir las reuniones del Comité merecen una reflexión minuciosa, pues la “conversación idónea” en torno a la mesa de reuniones es un componente esencial de su eficacia.

Nuestra experiencia indica que el Comité de Auditoría en muchos casos mejora significativamente su capacidad de supervisión y eficiencia cuando analiza de manera más profunda el estilo y contenido de las conversaciones que mantiene.



Algunas pautas generales para tomar en cuenta en la preparación de las reuniones del Comité son:

- Distribuir el tiempo disponible en el calendario del Comité de Auditoría para todos los asuntos que deben abordarse, lo que supone organizar adecuadamente los diferentes puntos del orden del día. Es importante destinar espacio a cuestiones esenciales, incluyendo la reflexión, evaluación y decisiones en torno a estas. No debe permitirse que las cuestiones rutinarias resten tiempo a las cruciales o que los puntos del orden del día sean demasiado numerosos; sin embargo, estos pueden ajustarse para incluir temas especiales o cuestiones planteadas de forma individual por los integrantes. En el apéndice 6 “Planeación para el Comité de Auditoría” se incluyen una serie de asuntos que el Comité debe abordar con las diferentes instancias, así como la periodicidad con la que debe hacerlo
- Todos los temas deben incluirse en un marco claro de discusión e indicarse previamente los fines previstos, permitiendo que todos los integrantes tengan acceso a la información adecuada de manera oportuna. Ya sea que se trate de analizar un reto, sostener un debate o abordar aspectos informativos, para cada conversación se debe indicar el resultado esperado y darle seguimiento

Protocolos de comunicación

Ninguna persona fuera del Comité de Auditoría tiene derecho a asistir a las reuniones sin el consentimiento del propio órgano. El Comité debe decidir si se requiere la asistencia de una persona ajena durante alguna reunión (a toda la sesión o solo a una parte) e invitar a determinados consejeros o integrantes de otros comités del Consejo de Administración con base en los conocimientos y perspectivas que puedan aportar a las cuestiones que se vayan a tratar.

Sin embargo, es común e incluso sugerido que los comités inviten periódicamente a la Dirección de Finanzas, al responsable del área de Gestión de Riesgos, a la socia o socio de la firma de auditoría externa, al responsable de Auditoría Interna, a la Dirección Fiscal o Legal e, incluso, a la Dirección General. Para abordar alguna cuestión relevante y compleja, algunos comités también pueden convocar a todos los consejeros; en estos casos, dichas reuniones suelen ser encabezadas por la Presidencia del Comité. Este modo de proceder permite que todos los integrantes comprendan y apliquen sus conocimientos al tema central a discutir.

Por otra parte, la celebración de reuniones a puerta cerrada, en las que solo participan quienes integran el Comité de Auditoría o el destinar tiempo durante las reuniones ordinarias donde solo participen estos miembros es una buena oportunidad para debatir cualquier cuestión o preocupación de los integrantes. Esto les permite entender mejor y cuestionar al liderazgo de la empresa y al auditor.

Una sesión privada donde no participa la Dirección General refuerza, sin duda, la independencia del Comité y le permite plantear preguntas sobre cuestiones que quizá no se hayan abordado específicamente durante la auditoría, permitiendo a los auditores, tanto internos como externos, aportar comentarios honestos, y a menudo confidenciales, sobre dichos temas.

Agenda del Comité de Auditoría

Para que el uso del tiempo de las sesiones del Comité sea lo más efectivo posible, es esencial contar con una agenda detallada de los temas que se tratarán en la sesión, a fin de mantener el enfoque en las responsabilidades del Comité. La agenda es la que rige el trabajo del Comité de Auditoría, por lo que es básico vincularla estrechamente con las responsabilidades que le hayan sido asignadas. Los temas para incluir en la agenda, por lo general, son los siguientes:

- Aprobación, revisión y modificaciones del plan de Auditoría Interna
- Hechos relevantes durante el periodo
- Hallazgos clave del auditor interno a reportar al Consejo
- Gestión de riesgos
- Control interno
- Riesgos y oportunidades en la gestión ASG⁶
- Estados financieros
- Nuevas normas de información financiera
- Reportes del auditor externo
- Requerimientos de consultores
- Situación legal

El secretario del Comité está a cargo de verificar que sus integrantes reciban oportunamente la agenda del día y los materiales complementarios, de modo que puedan analizar con anticipación, de forma adecuada y exhaustiva, los diferentes temas. Es recomendable que la agenda y la información de soporte se reciba al menos con una semana de antelación (ver apéndice 6).

⁶ ASG se refiere a temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. También se conoce como ESG (environmental, social and governance).

Frecuencia y duración de las sesiones

El Comité de Auditoría debe reunirse con la frecuencia que dicten sus funciones y responsabilidades. Es una buena práctica hacer coincidir las reuniones con las fechas clave del ciclo de presentación de información financiera y de auditoría para que el Comité pueda tomar decisiones de forma oportuna y con mayor impacto (ver apéndice 6). Asimismo, se recomiendan reuniones trimestrales, aunque sostener reuniones con una frecuencia mayor (cada bimestre, por ejemplo) puede ser útil en los primeros años de funcionamiento del Comité. En los casos de entidades reguladas, está siendo cada vez más común el convocar entre una y dos reuniones diferentes a las trimestrales para analizar temas estrictamente regulatorios y evitar sesiones demasiado largas reduciendo así la información a analizar en cada una de ellas.

Por otro lado, la agenda juega un papel fundamental en las sesiones, por lo que el tiempo de la sesión dependerá, en gran parte, del lapso necesario para cubrir todos los puntos que se establecieron en esta, lo que permite que se realicen los cuestionamientos necesarios, así como las aportaciones por parte de cada uno de los integrantes con base en un análisis profundo de la información enviada con anterioridad.

Sistema de control interno

Una adecuada gestión de riesgos conduce al establecimiento y mantenimiento de sistemas eficaces de control interno que abarcan todas las tareas, procesos, políticas, conductas y otros aspectos de una organización, lo que favorece el ejercicio ordenado y eficiente de la actividad empresarial. Dicho control incluye el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables, el establecimiento de salvaguardas para los activos, la prevención del fraude y errores intencionales, la integridad de los registros contables y la preparación oportuna de informes, tanto internos como externos.

Los riesgos se manifiestan de modos diversos y los efectos de su materialización podrían desencadenar resultados negativos para la organización. Resulta vital que los responsables de la administración y la gestión del negocio sean conscientes de los mejores métodos para identificar y gestionar dichos riesgos.

Los controles internos constituyen uno de los principales medios para gestionarlos; otros mecanismos empleados para tal fin pueden consistir en transferir los riesgos a terceros, compartirlos, planificar las contingencias o

retirarse de actividades riesgosas inaceptables. Es posible asumir riesgos después de realizar un análisis objetivo que tome en cuenta el nivel de riesgo aprobado por el Consejo de Administración en el marco de un esquema de reporte transparente.

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

Una gestión de riesgos exitosa consiste en un proceso que logra combinar de manera más eficiente los controles necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.



La función del Comité ante el control interno

El Consejo de Administración es responsable de la existencia del control interno y un sistema de gestión de riesgos adecuado y eficaz; asimismo, la Alta Dirección está a cargo de su diseño, implementación y funcionamiento. El Comité de Auditoría es el órgano que supervisa que el control interno logre los objetivos de gestión de riesgos. Para realizar esta tarea se recomienda que cuente con una función de Auditoría Interna que le ayude a evaluar la eficacia de dicho control interno y le informe periódicamente de las debilidades que identifique, así como de la calendarización de medidas correctivas a cargo del grupo ejecutivo liderado por la Dirección General.

Además de la supervisión del control interno y de la gestión de riesgos, las competencias del Comité incluyen el cumplimiento de los códigos internos de conducta, de la política de responsabilidad social corporativa y, cuando no existe el comité de prácticas societarias, de las reglas de gobierno corporativo.

Para aprobar las políticas de gestión de riesgos y control interno, y estar en posibilidades de garantizar su solidez, el Consejo debe considerar lo siguiente:

- Los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta la sociedad (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales, entre otros), incluyendo, entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos no reflejados en el estado de situación financiera, reconocidos comúnmente como “fuera del estado de situación financiera” (*off-balance sheet*)
- La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable
- Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse
- Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los riesgos antes mencionados

Si bien la responsabilidad del sistema de gestión de riesgos y de control interno recae, en última instancia, en el Consejo, todos los empleados comparten la responsabilidad en la implantación de las políticas sobre riesgo y control establecidas por dicho órgano.

Dado que la Dirección es responsable de la implantación de las políticas adoptadas por el Consejo, debe identificar y evaluar los riesgos a los que se enfrenta la organización, así como diseñar, operar y dar seguimiento a un sistema adecuado de control interno supervisado por el Consejo a través del Comité de Auditoría.

Enfoque en la revisión de temas clave

Los controles sobre la generación y reporte de información financiera (ICOFR, por sus siglas en inglés) son diseñados por la administración para proporcionar una “seguridad razonable” de la confiabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, conforme a los lineamientos utilizados por la entidad al generar su información financiera. Con base en lo anterior, el Comité es responsable de vigilar y asegurar que la administración haya implementado un apropiado sistema de controles en torno a la generación de los estados financieros, los cuales monitorea, realiza pruebas y evalúa el control interno establecido para garantizar la integridad de los mismos.

Para llevar a cabo esta función, resulta indispensable que se mantenga un diálogo abierto y honesto con la administración, auditores externos e internos, mediante discusiones y revisiones periódicas, a fin de establecer el estado que guardan los controles sobre la preparación de los estados financieros, los cuales incluyen los procesos y estados de las auditorías y certificaciones de procesos. En el apéndice 6 se establece una guía de los asuntos a tratar y periodicidad de las reuniones del Comité.

Los informes de la dirección y de otros profesionales calificados para prepararlos de conformidad con los procedimientos acordados, deben reflejar una valoración equilibrada de los riesgos significativos y de la eficiencia del sistema de control interno en las áreas cubiertas. Todo fallo o deficiencia significativa que se identifique en dichos controles debe analizarse en los informes, así como su impacto y el que podrían tener junto con las medidas correctivas.

Cuando se revisen los informes a lo largo del año, el Comité de Auditoría debe:

- Identificar los riesgos significativos y cómo se han encontrado, evaluado y gestionado. Aquellos que ponen en peligro la consecución de los objetivos empresariales deben haber sido reconocidos, valorados y controlados dentro de los niveles de tolerancia al riesgo definidos por el Consejo, considerando la relación costo-beneficio
- Establecer la eficacia del sistema de control interno correspondiente en la gestión de los riesgos significativos, haciendo hincapié en los fallos o deficiencias importantes que se hayan comunicado
- Evaluar si se están tomando medidas puntuales para subsanar los fallos o deficiencias principales. No es suficiente que el Comité se asegure de que se están identificando dichas deficiencias, debe analizar si las medidas correctivas son las adecuadas para subsanarlas
- Analizar si las conclusiones apuntan a la necesidad de intensificar la supervisión del sistema de control interno para que el Comité de Auditoría actúe en consecuencia. Por ejemplo, si se identificaran en un área insuficiencias que podrían darse en otras, procede solicitar una revisión más integral

Para facilitar el trabajo del Comité en torno a la gestión de riesgos puede resultar conveniente un enfoque metodológico alineado al modelo de las tres líneas de defensa: la primera se refiere a las funciones que se enfrentan a riesgos y los gestionan (gestión operativa); la segunda corresponde a funciones que supervisan los riesgos (gestión de riesgos, cumplimiento, y contraloría), y la tercera a las que proveen garantía independiente (Auditoría Interna).

Para su desarrollo se pueden utilizar marcos de referencia estándar que permiten opiniones de terceros independientes sobre la efectividad del sistema de control y gestión de riesgos.

La labor del Comité de Auditoría no es una función ejecutiva que pertenece por derecho a la dirección, sino que radica en verificar que esta cumple debidamente sus funciones. Por tanto, el Comité debe analizar lo siguiente:

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

El Comité de Auditoría, al plantear preguntas indagatorias sobre la gestión de riesgos, contribuye a aclarar el proceso empleado por la Alta Dirección para gestionarlos, así como la asignación de responsabilidades para supervisar y anticipar cambios en el perfil de riesgo.

Como parte de su evaluación, el Comité de Auditoría debe obtener de la dirección un resumen de los riesgos a los que se enfrenta la empresa, junto con las políticas, procedimientos y controles implantados para mitigarlos. Asimismo, debe solicitar información ejecutiva y puntual, evitando que un alto volumen de datos dificulte comprender los principales riesgos. Es muy importante que el Comité obtenga percepciones significativas de las principales fuentes de riesgo y sobre cómo se están gestionando, en vez de un largo inventario de todos los riesgos a los que puede enfrentarse la entidad.

Además, el Comité de Auditoría debe verificar que se han establecido políticas, procedimientos y actividades de control apropiadas, y que estas funcionan de acuerdo con el enfoque previsto de prevención o detección.

Los procedimientos para supervisar la idoneidad y eficacia de los controles identificados deben integrarse a las operaciones habituales de la empresa. Aunque dichos procedimientos forman parte del sistema general de control, dependen en gran medida de los elementos que se están comprobando. La responsabilidad de revisar y llegar a una conclusión sobre la eficacia del control interno recae en el Consejo.

Si bien la supervisión eficaz en toda la entidad es un componente esencial de un sistema sólido de control interno, el Consejo no puede basarse solo en procesos de supervisión integrados para cumplir con sus responsabilidades. Debe, con el apoyo del Comité, recibir y revisar periódicamente los informes sobre control interno y ser informado sobre cómo se han efectuado las revisiones que dieron lugar a estos.

El Comité de Auditoría debe definir el proceso que se va a adoptar para la revisión (anual) de la eficacia de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos. También necesita garantizar el apoyo debidamente documentado para la revisión de la información divulgada en el informe anual en torno a las principales características de los sistemas de control interno y de gestión de riesgos. Gran parte de este apoyo procederá de la dirección, del auditor interno, de otros proveedores de aseguramiento y, en menor medida, de los auditores externos.

Información financiera

El Comité es el responsable de vigilar y asegurar que la administración tenga implementado un adecuado sistema de control interno sobre la generación y reporte de los estados financieros para dar una seguridad razonable sobre estos. Funge como un brazo extensivo del Consejo de Administración, contribuyendo al logro de sus responsabilidades que, entre otras, incluye la revisión de la información financiera de la entidad. Para esto se deben discutir los estados financieros con los encargados de la función de administración y finanzas, y con ello recomendar o no al Consejo su aprobación.

El Comité de Auditoría lleva a cabo la función de supervisar la información financiera y no financiera clave. Adicionalmente, garantiza que existen los procesos en la organización para asegurar que lo que se revela es correcto y guarda consistencia entre los reportes financieros y no financieros de análisis periódico. Para el caso de entidades que cotizan en Bolsa resulta aún más importante cuidar la consistencia entre la información financiera y no financiera incluida en el informe anual que se entrega al regulador y aquella revelada en los estados financieros de la organización.

Para llevar a cabo su tarea, el Comité debe entender muy bien el contexto de la información financiera, para lo cual requiere analizar aspectos como los siguientes:

- Actividad de la organización, así como la industria en la que opera
- Retos que enfrenta derivados de situaciones o factores externos (económicos, sociales, de salud, entre otros)
- Transacciones significativas de la entidad
- Transacciones inusuales celebradas en el periodo
- Opciones de contabilización, si es que existen, de las transacciones inusuales del periodo
- Nuevas normas de información financiera en vigor y su impacto en los estados financieros y revelaciones, incluyendo potenciales impactos en razones financieras requeridas por contratos de créditos bancarios
- Políticas contables adoptadas por la organización
- Ajustes de auditoría propuestos durante el periodo, así como diferencias de auditoría no ajustadas

Debe existir una buena comunicación entre el Comité de Auditoría, la dirección de finanzas y el auditor externo, a fin de poder anticipar cualquier tema relevante del periodo que pudiera impactar los estados financieros.

Se considera una buena práctica establecer un calendario de actividades al inicio del ejercicio para que el Comité pueda llevar a cabo su función y aportar valor, y, sobre todo, anticiparse a cualquier situación emergente de relevancia (ver apéndice 6).

En el caso de organizaciones que cotizan valores en alguna bolsa, como la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), la información financiera que el Comité de Auditoría debe revisar y aprobar es la siguiente:

- Reportes trimestrales y estados financieros de la entidad por el periodo correspondiente, incluyendo los comentarios de la administración sobre los resultados de operación y la situación financiera de la organización
- Reporte anual y estados financieros anuales, incluyendo el dictamen del auditor y los comentarios de la administración sobre los resultados de operación y la situación financiera de la compañía
- Reportes sobre reestructuraciones que lleve a cabo la organización
- Reportes sobre eventos relevantes del periodo
- Cualquier otra información que la empresa deba revelar conforme a la regulación aplicable

En el apéndice 3 de este manual se pueden ver los reportes que el Comité debe revisar y aprobar de acuerdo con las regulaciones aplicables en Estados Unidos, México y España.

En el caso de organizaciones privadas es muy importante establecer el papel del Comité de Auditoría y la información financiera que este debe revisar como parte de sus responsabilidades, considerando la situación de la empresa. Como mejor práctica en el caso de entidades no públicas, el Comité debería revisar, al menos, la siguiente información:

- Los estados financieros intermedios, así como los estados financieros anuales auditados
- Las políticas contables que aplica la entidad en la preparación de sus estados financieros
- Los indicadores clave de desempeño que la entidad tenga definidos por periodo
- Los reportes de operación
- Los reportes de áreas administrativas, como Recursos Humanos
- Los reportes de abogados relacionados a los asuntos legales de la organización
- Operaciones inusuales

Auditoría externa

Hoy en día es más frecuente que las compañías estén buscando acceder a certificaciones de terceros para lograr beneficios, tales como acceso a mejores tasas de interés bancarias o de mercados de capitales. Para ello, las entidades recurren a la certidumbre que genera el informe de auditoría emitido por un auditor externo sobre los estados financieros de la entidad.

Las organizaciones públicas, tanto en México como en el extranjero, tienen establecido el marco bajo el cual deben evaluar y contratar a su auditor externo, y esta labor es responsabilidad del Comité de Auditoría. En el caso de México, en abril de 2018 se emitió la CUAE, tal como se menciona en el capítulo 2 del presente documento, que establece, entre otros temas, el rol de la administración y del Comité con relación al auditor externo.

En el caso de las organizaciones privadas, una de las mejores prácticas es adoptar el proceso que siguen las organizaciones públicas con relación a la evaluación y contratación de su auditor externo conforme lo establece la CUAE. Esto les da una mejor visión del proceso de la auditoría, mayor eficiencia en este, un más sólido relacionamiento con su auditor y recomendaciones más útiles sobre sus controles internos y procesos de emisión de estados financieros.

A través de la CUAE, se establece cómo el Comité de Auditoría de compañías públicas debe:

- Comunicarse con el auditor externo durante la auditoría
- Evaluar la independencia de dicho auditor
- Evaluar su perfil
- Seleccionarlo y decidir su ratificación o remoción

Comunicación con el auditor externo

El Comité y el auditor externo requieren mantener una comunicación constante y honesta para que ambos puedan realizar su trabajo con efectividad y sin sorpresas, estableciendo los canales adecuados para garantizar un mismo entendimiento y compromiso.

Una de las formas más adecuadas para dar seguimiento a las actividades de auditoría externa es establecer reuniones periódicas (al menos en cada una de las etapas de la auditoría), de tal forma que el Comité de Auditoría conozca:

- El enfoque de la revisión, considerando aspectos como los errores u omisiones importantes, el alcance de la auditoría y las áreas y asuntos significativos identificados por el auditor externo
- Toda la documentación necesaria para llevar a cabo el trabajo de auditoría encomendado
- Los asuntos que, en su caso, tengan un impacto en el desarrollo de la auditoría
- Los errores o diferencias con relación a los estados financieros, corregidos o no, durante la auditoría
- Los resultados de la revisión del control interno
- La carta de representación o manifestaciones de la administración proporcionada al auditor externo por esta, previo a la emisión de los estados financieros
- El programa de trabajo inicial y el apego a este o, en su caso, los cambios a fin de evaluar su impacto
- Los asuntos que pudieran poner en riesgo la independencia del auditor

Estas reuniones durante cada una de las etapas de la auditoría permitirán que los asuntos significativos sean compartidos con el Comité en tiempo y forma para evitar sorpresas de último minuto, justo cuando los estados financieros de la organización están por emitirse.

Asimismo, el Comité de Auditoría debe asegurarse de que se implementan las medidas necesarias para corregir de manera oportuna lo que proceda con base en las recomendaciones efectuadas por el auditor externo.

Una buena práctica consiste en que tanto el presidente del Comité como el socio líder de la auditoría mantengan reuniones periódicas informales para revisar los avances y detalles, adicionales a las juntas formales que debe mantener el auditor con el Comité de Auditoría cada vez que este sesione. Esto ayuda a que el presidente logre un mejor entendimiento del estatus de la auditoría, así como de temas significativos del reporte financiero. En el caso de organizaciones públicas, las sesiones formales deben realizarse trimestralmente, práctica que se sugiere que sea adoptada por entidades privadas.

La independencia del auditor externo

Uno de los aspectos en el que las firmas de auditoría han invertido recursos significativos es en cuidar la independencia del auditor externo. Esta debe existir de hecho, no solo de apariencia.

El Comité de Auditoría debe evaluar y concluir, al menos una vez al año, en torno a la independencia de esta figura. Para lograrlo, se requiere llevar a cabo procedimientos que consideren siempre los requisitos establecidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) y los órganos reguladores, tales como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como tomar en cuenta las jurisdicciones donde opere la organización y si, en este sentido, existen diferentes reglas de independencia que se deban observar.

Por otra parte, el auditor externo y la firma de auditoría deben contar con las políticas y procedimientos necesarios para asegurar su independencia y la de todos los integrantes del equipo de auditoría respecto del cliente. Estos procedimientos deben manifestarse al Comité de forma anual por el auditor externo. En dicha manifestación se deben señalar los servicios prestados a la empresa que sean distintos a los de auditoría. Dichos servicios deben ser aprobados por el Comité de Auditoría y comunicados a la CNBV tal como lo señala la CUAE.

Los requerimientos de la CUAE, relacionados al tema de independencia del auditor externo y aplicables a auditores externos de compañías públicas, no son aplicables a aquellos de compañías privadas; sin embargo, los requerimientos establecidos por el IMCP en cuanto a la independencia del auditor externo sí lo son. De hecho, muchas entidades privadas y sus comités de auditoría han adoptado algunos de los requerimientos establecidos por la CUAE para compañías públicas, robusteciendo así los controles asociados a las comunicaciones e interacciones con el auditor externo.

Un factor importante que los comités deben conocer es que, si bien es cierto que los mismos juegan un papel fundamental al opinar respecto a la razonabilidad de los estados financieros, los mismos no son considerados una línea de defensa del control interno de las compañías y no forman parte del control interno para emitir información financiera, por lo que un típico error es considerar que el auditor externo puede compensar o mitigar debilidades de control que puedan tener las entidades.

Evaluación del auditor externo

Dado que estas figuras juegan un papel importante al emitir un informe sobre la razonabilidad de los estados financieros de las organizaciones, resulta crítica la supervisión adecuada de estos por parte del Comité de Auditoría.

El Comité debe evaluar el desempeño del auditor externo, que involucra al socio de auditoría y a su equipo de trabajo, incluyendo a especialistas y cubriendo los siguientes temas:

- Proceso de la auditoría
- Desempeño del equipo
- Conocimientos del auditor en torno a la industria
- Calidad de la auditoría y de los entregables
- Apego a la estrategia de auditoría planteada
- Independencia del auditor incluyendo, en su caso, los servicios adicionales
- Rotación del socio y del gerente a cargo de la auditoría

Una buena comunicación entre el presidente del Comité y el socio líder de la auditoría resulta esencial para mejorar la efectividad en temas que involucran al auditor externo.

Es muy común que inversionistas, reguladores y otras partes interesadas estén muy al pendiente de la calidad de la auditoría de estados financieros, de la independencia del auditor externo, así como de su objetividad y escepticismo profesional. Para dicho propósito resultan de gran valor las comunicaciones efectivas y periódicas entre el Comité de Auditoría y el auditor externo.

Selección o ratificación del auditor

Como se mencionó anteriormente, el Comité de Auditoría debe evaluar el trabajo del auditor externo. Una buena práctica consiste en que dicha evaluación se lleve a cabo cada dos o tres años, permitiendo que este sugiera al Consejo la ratificación del auditor, su cambio o remoción. Este proceso puede resultar sencillo cuando el Comité logra una relación cercana con el auditor externo que le permita evaluar objetivamente su función.

La sugerencia del Comité de Auditoría al Consejo de Administración debe estar basada en el análisis y evaluación que se lleve a cabo de los puntos clave reportados de la auditoría, su proceso, la independencia del auditor, su experiencia en la industria, las capacidades del equipo, entre otros aspectos. Derivado de todo ello, el Comité de Auditoría recomienda la ratificación, cambio o remoción del auditor y, en este último caso, le corresponde lanzar un concurso para seleccionar al nuevo.

Es importante considerar la rotación de los miembros que forman parte del equipo de auditoría, incluyendo al socio a cargo en este proceso de la selección o ratificación. Este tema lo debe vigilar en todo momento la organización y el propio auditor externo, tomando en cuenta que para entidades públicas y reguladas se requiere que las personas que forman parte del equipo de auditoría y el socio a cargo no permanezcan por un periodo mayor a cinco años. Para entidades privadas puede haber mayor flexibilidad en este periodo, pero se recomienda fijar una política de rotación del personal que forma parte del equipo de auditoría, considerando riesgos de familiaridad por parte de estas personas.

En México no existe un requerimiento o regulación que requiera o sugiera el cambio de firmas de auditoría después de un periodo dado o concursar el contrato de auditoría después de un periodo establecido, como sucede en algunos países de la Comunidad Europea.

Un caso que puede presentarse y que debe analizar el Comité de Auditoría o el órgano designado para tales funciones en compañías privadas es que el auditor externo renuncie. En tal circunstancia se deben analizar las causas de la decisión, a fin de entender los efectos que pueden detonarse tanto al interior como hacia afuera de la empresa.

Los auditores externos de organizaciones públicas están obligados a informar a los reguladores, mediante un comunicado, sobre las razones que motivaron su decisión, observando el plazo determinado por el regulador (ver apéndice 2).



Auditoría Interna

Esta función puede ejercer un efecto positivo sobre el ambiente de control de la organización y el diseño y funcionamiento eficaces del control interno, jugando dos papeles fundamentales: el primero implica un enfoque de aseguramiento que permite al Comité tener la visión de que los controles implementados por la dirección son adecuados y funcionan según lo previsto, y el segundo corresponde a un papel de consultoría para identificar áreas de oportunidad en el control y eficiencia de los procesos desde una óptica independiente y con miras a la mejora continua.

La función de Auditoría Interna puede realizarse por un departamento interno o un proveedor externo de servicios. La decisión sobre cuál es la aproximación más adecuada suele determinarse con base en la existencia de habilidades, conocimiento y experiencia para cubrir adecuadamente las operaciones.

La externalización de la función sigue siendo una opción común. Una razón para ello es que aumenta su independencia de la dirección operativa y ofrece acceso a equipos especializados en temas relevantes, experiencia amplia y actualización constante.

El Comité de Auditoría debe buscar la optimización de recursos y actividades de la función de Auditoría Interna mediante planes claramente definidos en el contexto de la estrategia de vigilancia de la organización.

En adición a lo anterior, es menester del Comité asegurar que el plan de trabajo del auditor interno se enfoque en los temas que sean torales y significativos para la empresa para lograr que los recursos se destinen a los temas que sean de relevancia y estén vinculados a la sostenibilidad de la empresa.

Estructura y presupuesto de la función

El Comité debe buscar que la función de Auditoría Interna cuente con los recursos adecuados y con el acceso a la información pertinente para poder cumplir su misión dentro de marcos de operación alineados a prácticas eficientes y normas aplicables al área.

Para lograr los objetivos de vigilancia del Comité de Auditoría es importante contar con la experiencia y recursos suficientes en la función de Auditoría Interna, aun en épocas de crisis, así como garantizar que su presupuesto y actividades no se limitan indebidamente por recorte de costos.

Al considerar las habilidades y experiencia de dicha función, el Comité no debe obviar los atributos personales de los integrantes de este, así como la necesidad de equilibrar las relaciones de gestión operativa y Auditoría Interna de calidad con la imparcialidad y el escepticismo profesional. El Comité debe exigirle a la función que sea objetiva y directa, lo que incluye cuestionar implícita o explícitamente a la dirección. Por consiguiente, para ser eficaz la función necesitará la combinación adecuada de habilidades técnicas, conocimientos sectoriales y de negocio, así como las habilidades sociales requeridas.

El Comité de Auditoría puede ayudar a la función de Auditoría Interna a agregar valor a la organización:

- Asegurándose de que la función de Auditoría Interna cuenta con las habilidades necesarias en diferentes disciplinas, incluido el conocimiento operativo de la compañía, tecnologías de la información (TI), capacitación intercultural para organizaciones globales, conocimiento de mercados emergentes, gestión y evaluación de riesgos, ciberseguridad, *blockchain*, análisis de datos, prevención y detección de fraudes, habilidades en idiomas, entre otros
- Reforzando el estatuto de Auditoría Interna dentro de la organización y su responsabilidad ante el Comité de Auditoría. A medida que Auditoría Interna se involucra más en ayudar a la organización a administrar el riesgo y lograr los objetivos estratégicos, existe una mayor necesidad de que el Comité de Auditoría ayude a asegurar la objetividad de la función. Por lo mismo, contar con una línea de comunicación directa y abierta entre el Comité de Auditoría y el director de auditoría interna tiene la más alta importancia
- Asegurando que las actividades ejecutadas por los equipos de Auditoría Interna se enfoquen en temas torales y de valor para la empresa

Independencia de la función

Un reto significativo que debe afrontar la función de Auditoría Interna consiste en entender su responsabilidad ante el Comité de Auditoría y la dirección, además de los potenciales conflictos implícitos en estas relaciones. Por un lado, el auditor interno es contratado por la dirección, al tiempo que revisa la conducta de esta; por otro lado, el auditor interno rinde cuentas al Comité, sin que este sea su superior directo en el día a día. Lo fundamental radica en el hecho de que la función mantiene, para todos los efectos prácticos, una relación con la dirección ejecutiva para obtener apoyo en temas administrativos y también con el Comité de Auditoría en lo relativo a la dirección estratégica, enfoque de la función, su plan anual alineado a los riesgos clave y la rendición de cuentas sobre los resultados.

El reporte al Comité de Auditoría puede variar en función de la organización, pero es importante que Auditoría Interna cuente con una línea clara de responsabilidad ante el Comité, a fin de que conserve siempre cierta independencia de la dirección y pueda desempeñar sus funciones de forma objetiva.

Adicionalmente, el Comité debe implementar los procesos adecuados para facilitar el intercambio confidencial de información con el auditor interno y programar reuniones periódicas con el responsable de Auditoría Interna.

Definición del enfoque de la función

Por lo general, el Comité de Auditoría aprueba las atribuciones de la función de Auditoría Interna, evalúa los riesgos de dicha función, el plan de auditoría y el presupuesto, y solicita informes de los resultados de las actividades del área, así como de otros asuntos que se consideren necesarios al responsable de la función. También está a cargo de aprobar la designación, cese, evaluación y retribución del responsable de Auditoría Interna, y determinar si existen limitaciones en el alcance o en el presupuesto que impidiera que la función cumpla su labor.

Por su parte, la línea administrativa con respecto a la Dirección General debería incluir a las áreas de confección de presupuestos, gestión de recursos humanos, comunicaciones y aspectos internos de aprobación de gastos, autorización de permisos laborales y logística.

Aprobación del plan de auditoría

El auditor interno debe desarrollar un plan de auditoría basado en la estrategia de vigilancia de la organización y la madurez de los procesos en las diversas áreas, localidades y regiones, partiendo de los riesgos más significativos, el entorno, áreas de mejora identificadas por la propia función u otros especialistas. Este plan debe abordar cómo serán auditados los sistemas y procesos principales de la organización durante el ciclo de auditoría, y qué recursos se emplearán para ello (a menudo expresados en días-persona). Las áreas de mayor riesgo deben ser identificadas y estudiadas al comienzo del ciclo de auditoría y revisadas durante este. Desde un inicio se debe establecer la necesidad de que participen especialistas en las revisiones que la función decidió no incluir por razones de eficiencia, como pueden ser profesionales en ciberseguridad, en instrumentos financieros sofisticados, o aspectos de ASG, y ser cubiertas con externos cuando así se requiera.

Como es improbable que un plan de auditoría anual abarque todas las áreas de riesgo, el plan de cualquier año debería partir del contexto del trabajo efectuado el año anterior, proyectándolo para el siguiente. Es posible que el Comité de Auditoría y la dirección no opinen lo mismo sobre los plazos y las prioridades, por lo que deben resolver sus diferencias mediante discusiones y debates.

El Comité de Auditoría debe revisar el plan de auditoría para verificar que se dedica la atención y el tiempo adecuado a la revisión de las áreas críticas y de mayor riesgo para la organización. Si la función de auditoría interna no incluyera un área de riesgo particular o no lo abarcara con la suficiente profundidad, deben aplicarse otros medios, ya sea mediante aseguramiento procedente de las operaciones de negocio, funciones de la oficina central u otros proveedores de independientes.

Cuando el Comité esté satisfecho con el plan de auditoría debe aprobarlo y comunicarlo al Consejo. Una vez aprobado, el Comité de Auditoría es el encargado de dar seguimiento a su progreso, comparando las actividades realizadas con el plan establecido para ese año.

Evaluación de desempeño

El monitoreo del desempeño y de la eficacia de la función de Auditoría Interna por parte del Comité es clave para medir los logros y la eficiencia de la función. Esta supervisión debe incluir cuestiones que afecten la independencia y objetividad del área. La autoevaluación por parte del responsable del área es una herramienta útil, pero no debe ser el único medio para evaluar su eficacia.

El Comité de Auditoría debe extraer sus propias conclusiones, con base en su experiencia y contacto con la función, en conjunto con las opiniones de otras personas, como los responsables de la dirección financiera, las diversas divisiones y auditoría externa. Al evaluar el trabajo de la función, el Comité necesita revisar el plan anual de trabajo, recibir informes periódicos sobre los resultados del auditor interno y dar seguimiento a las acciones de la dirección ante los hallazgos y recomendaciones propuestas por dicho órgano. Asimismo, es importante saber si los procesos, estructura de la función y herramientas utilizadas están alineadas con el objetivo estratégico de la función.

El Comité de Auditoría debe reconocer que las medidas adecuadas para el desempeño de la función requieren ser congruentes con las circunstancias de la organización.

Relación con el auditor externo

El Comité debe promover una relación constructiva entre la función de Auditoría Interna y el auditor externo. Aunque cada función de auditoría ofrece enfoques de aseguramiento específicos, el Comité de Auditoría debe buscar que existan sinergias entre ambas funciones para lograr esfuerzos coordinados y evitar la duplicidad de actividades.

Pago a consejeros

La remuneración por sus servicios a integrantes del Comité de Auditoría suele determinarse dependiendo del sector en el que opere la organización. Por ejemplo, los cargos del Comité de organizaciones del sector público son, en ocasiones, voluntarios y sin retribución, mientras que en el sector privado suelen

recibir un pago. En empresas que cotizan en bolsa, los honorarios para quienes conforman el Comité y quien ocupa su Presidencia suelen determinarlos el Consejo de Administración, según los límites establecidos en los estatutos de la sociedad. Es práctica habitual que la Presidencia obtenga una mayor retribución que otros integrantes debido al tiempo dedicado y las responsabilidades del cargo. Para determinar la remuneración debe tenerse en cuenta el tiempo brindado, las aptitudes, las tareas asumidas y el valor que aportan a la compañía.

Las retribuciones por servicios no ejecutivos pueden suponer, en ocasiones, un dilema tanto para la dirección como para quienes conforman el Comité. Aunque la retribución debe ser suficiente para reconocer la dedicación de tiempo y la responsabilidad asumida con vistas a atraer consejeros válidos y comprometidos, tampoco debe ser excesiva y evitar así que la independencia se vea comprometida.

Evaluación de desempeño

El Comité de Auditoría debe evaluar periódicamente su propia eficacia y la idoneidad de los términos de su mandato, los planes de trabajo, la calidad de sus debates y su comunicación. Una evaluación periódica puede identificar aspectos en los que el Comité y sus procesos puedan ser más eficaces o destacar áreas de oportunidad en los conocimientos o aptitudes del Comité. De esto puede derivarse una solicitud de desarrollo adicional (como formación continua) o, en circunstancias excepcionales, instar al presidente del Comité a iniciar un debate sobre la posible contratación de un nuevo integrante.

Asimismo, el Comité de Auditoría necesita garantizar que dispone de los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones en todo momento. Para lograrlo, la Presidencia, de la mano con el Comité de Remuneraciones y Compensaciones (o el órgano responsable de estas funciones), debe revisar periódicamente la sucesión al interior del propio Comité y promover que exista acceso continuo a candidatos idóneos.

Capítulo 5

Supervisión de la información financiera y eficacia del sistema de control interno

De las responsabilidades asignadas al Comité de Auditoría destacan por su importancia la supervisión de la generación de información financiera y de la eficacia del control interno. Estos dos aspectos son fundamentales para la gestión de riesgos, la transparencia y el logro de la estrategia de negocios.

El Consejo de Administración, como máximo órgano de gobierno, es el responsable de mantener un control interno apropiado, mientras que el Comité tiene la tarea de supervisar que este sistema se mantenga alineado con las expectativas del Consejo y siga modelos de control ágiles y efectivos.

Para llevar a cabo la supervisión de la información financiera de la empresa, el Comité de Auditoría debe asegurarse de que la entidad tenga implementado un sistema de control interno enfocado en la generación y reporte de los estados financieros; esto otorga una seguridad razonable de la preparación de la información financiera.

Será necesario verificar los estados financieros con los encargados de la función de administración y finanzas y, con base en dicha revisión, recomendar o no al Consejo de Administración su aprobación.

Tomando en cuenta que el Comité debe supervisar la información financiera y no financiera, y que no siempre tendrá la capacidad de examinarla en su totalidad, debe asegurarse de que existan procesos y controles que garanticen que los datos son precisos y que hay consistencia entre los reportes financieros y los no financieros que la empresa utiliza para el análisis periódico, así como para la toma de decisiones.

Adicionalmente, para las organizaciones que cotizan en alguna de las bolsas de valores en México o en el extranjero, el Comité de Auditoría debe cerciorarse de contar con los controles necesarios para asegurar la consistencia entre la información revelada en el informe anual (que se emite para el regulador) y la información financiera emitida para otras partes interesadas, como es el caso de los estados financieros auditados. Asimismo, es fundamental analizar y retar las métricas no prescritas por las normas internacionales de información financiera (NIIF), conocidas como medidas financieras Non-GAAP por sus siglas en inglés, que la empresa utiliza y revela en sus reportes trimestrales y anuales.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, el Comité requiere entender el contexto de la información financiera, por lo que debe tener muy claro lo siguiente:

- Actividad de la organización y de la industria en la que opera
- Retos internos y externos que afronta
- Transacciones significativas del periodo
- Transacciones no recurrentes del periodo
- Opciones de contabilización de las transacciones no recurrentes del periodo
- Nuevas NIIF que entrarán en vigor y su impacto en los estados financieros y revelaciones

La comunicación entre el Comité de Auditoría y la Dirección de Finanzas necesita darse de forma adecuada para lograr anticipar cualquier impacto significativo en los estados financieros.

En el caso de entidades públicas y reguladas, la información financiera que el Comité deberá revisar y aprobar es la siguiente:

- Reportes trimestrales y estados financieros intermedios trimestrales, incluyendo los comentarios de la administración sobre los resultados de operación y la situación financiera de la empresa
- Reportes anuales, estados financieros anuales, informe del auditor externo y comentarios de la administración sobre los resultados de operación y la situación financiera
- Reportes sobre reestructuraciones
- Reportes sobre eventos relevantes del periodo

Para las empresas privadas es importante definir el papel del Comité de Auditoría y la información financiera que deberá revisar. Como una mejor práctica, el órgano necesita verificar, además de la información anual, los siguientes reportes mensuales:

- Estados financieros de la empresa
- Políticas contables que se siguen en la preparación de los estados financieros
- Indicadores clave del desempeño definidos por periodo
- Indicadores clave del desempeño de la operación
- Indicadores clave del desempeño de las áreas administrativas, como Recursos Humanos
- Reportes de los abogados a cargo de los asuntos legales de la organización
- Operaciones inusuales

En el apéndice 7 se coloca un “*Checklist* del reporte financiero”, en el cual se detallan las actividades que el Comité debe de revisar y con qué frecuencia se recomienda que se realicen como una buena práctica de gobierno.

Por otro lado, para llevar a cabo la supervisión del control interno, el Comité usualmente se apoya de la función de Auditoría Interna, responsable de evaluar los riesgos y la eficacia del control interno de la empresa.

Un sistema de control interno tiene como fin apoyar los objetivos del negocio y, en etapas avanzadas de madurez, busca mantener un nivel adecuado de control para evitar debilidades en los procesos, procurando no generar burocracia o procesos que reduzcan la agilidad y capacidad de alcanzar las metas.

Tener claros estos objetivos es esencial para identificar y analizar la eficiencia de los mecanismos de control. Debido a la importancia del sistema de control interno, es fundamental generar mecanismos de evaluación y monitoreo sobre dichos controles para tener certeza de que funcionan de manera adecuada.

El control interno abarca todas las tareas, procesos, conductas y otros aspectos de una empresa que, en conjunto, garantizan una adecuada administración de riesgos, lo cual se ve reflejado en políticas, procedimientos y lineamientos. Además, contempla el cumplimiento de las leyes, reglamentos, regulaciones y salvaguarda de activos, prevención de fraude y posibles errores en los registros contables.

Existen varios marcos de referencia de control interno, dentro de los cuales el emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es el más adoptado por organizaciones globales y es aceptado como una de las mejores prácticas por empresas con objetivos claros de institucionalización. Un programa de control interno basado en un marco internacionalmente aceptado brinda confianza a los diferentes grupos de interés.

Este marco de referencia contempla cinco componentes de control interno y 17 principios que actúan de forma coordinada para prevenir, detectar, compensar y mitigar riesgos relacionados con información financiera, así como

con su cumplimiento y operación en un vínculo claro con riesgos estratégicos.

A continuación, detallamos los cinco elementos del marco de control COSO:

- **Entorno de control:** ofrece disciplina y estructura por medio de normas y procesos. Dentro de sus puntos clave están la integridad y los valores éticos de la organización, que se establecen desde el Consejo de Administración y permean a todos los niveles
- **Evaluación de riesgo:** visibiliza las amenazas que ponen en peligro los objetivos del negocio y analiza los mecanismos implementados para gestionarlos
- **Actividades de control:** aplica políticas que garantizan que se tomen las medidas necesarias para atender los riesgos
- **Procesos de información y comunicación:** identifican y recopilan información relevante y cualitativa de forma oportuna para comunicar aspectos clave en todos los niveles, como operativo, de dirección y órganos de gobierno
- **Procesos de monitoreo de la eficacia:** los resultados del sistema de control interno son evaluados mediante actividades de supervisión continua para promover su mejora y capacidad de adaptación a los cambios

El marco de control COSO es un referente en iniciativas de implementación y transformación de control interno para entidades públicas, privadas e, incluso, para aquellas que requieren adoptar una regulación o cumplimiento como la ley Sarbanes-Oxley, regulación sobre control interno para empresas listadas en la SEC.

Adicional al enfoque en controles a nivel de procesos, el marco de control COSO incluye la gestión de riesgos en materia de controles estratégicos, ambientales, sociales y de gobierno corporativo; también incluye los controles a nivel entidad, relacionados con el rango ético bajo el que opera la organización.





El Consejo de Administración es responsable de definir el enfoque del sistema de control interno, mientras que la Alta Dirección está a cargo de su diseño, implementación y funcionamiento. Asimismo, la función de Auditoría Interna se encarga de evaluar su eficacia e informa periódicamente a los órganos de gobierno sobre las debilidades identificadas.

El Consejo debe considerar los siguientes elementos de un sistema de control con un enfoque adecuado:

- Los diversos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales, ambientales, sociales, entre otros)
- Establecer el nivel de riesgo que la empresa esté dispuesta a aceptar (perfil de riesgo)
- Medidas para mitigar el impacto de los riesgos identificados
- Sistemas de información y controles internos para gestionar riesgos

El sistema de control interno es responsabilidad, en última instancia, del Consejo de Administración; sin embargo, todos los colaboradores contribuyen al cumplimiento de las políticas y controles establecidos.

Existen cuatro estrategias para gestionar un riesgo:

1. Evitarlo, lo que implica retirarse de la actividad en cuestión por considerarla un riesgo inaceptable
2. Transferir el riesgo a un tercero
3. Asumirlo
4. Mitigarlo, utilizando el control interno como el principal medio para lograrlo

Todas las compañías aceptan riesgos, pero esto debe hacerse de una manera objetiva, transparente y apegada a las políticas del órgano de gobierno, en las que esté plasmado el nivel de tolerancia al riesgo.

Las organizaciones son entidades en movimiento y los riesgos también cambian constantemente, por lo que el

sistema de control interno debe adaptarse para lograr su objetivo de gestionarlos.

Monitoreo e informes

Es muy importante que la implementación y ejecución del control interno sean evaluadas por los equipos de Auditoría Interna y que los resultados se presenten al Comité de Auditoría. Finalmente, los temas relevantes deberán informarse al Consejo.

La claridad y relevancia de los aspectos a comunicar son esenciales para que el Comité y el Consejo tomen las medidas necesarias para corregir o fortalecer el sistema de control interno.

Las tres líneas de defensa

Para aclarar el papel que tiene el control interno en una compañía, se ha creado el modelo de las tres líneas de defensa, el cual permite ver cómo este sistema interno se ensambla en el engranaje operativo.

La adopción de este modelo considera:

- La situación y circunstancias actuales de la empresa
- El enfoque de gestión de riesgos clave
- La definición e interacción de las funciones de las tres líneas (control de la gerencia, apoyo en el fortalecimiento del control y vigilancia del control)
- Los objetivos estratégicos

Este esquema se puede aplicar en empresas públicas y privadas; no obstante, para los sectores regulados, la función de cada una de las líneas está definida y regulada de acuerdo con la normatividad de la industria correspondiente.

La Alta Dirección está considerada en la primera y segunda línea del modelo; sin embargo, es necesario distinguir las tareas y funciones de cada una de estas:

Primera línea:

- Funciones gerenciales a cargo de la gestión operativa y de riesgos para asegurar el cumplimiento de leyes, regulaciones y aspectos éticos
- Las funciones gerenciales consisten en evaluar, controlar y mitigar los riesgos, así como implementar los controles internos adecuados
- El papel de esta línea de defensa está alineado y relacionado con la operación y la gestión de riesgos en el día a día

Segunda línea:

- Actividades de soporte y supervisión respecto a la implementación de prácticas efectivas de control interno y gestión de riesgos a cargo de la primera línea de defensa
- Las funciones de control interno, gestión de riesgos, cumplimiento, responsabilidad social, calidad, seguridad de la información, entre otras, facilitan y supervisan la implementación de las actividades de control
- La función de esta línea de defensa abarca un rango más amplio respecto a la evaluación y asesoría de la gestión de riesgos

Tercera línea:

- Auditoría Interna debe rendir cuentas a los órganos de gobierno, asegurando la efectividad del control interno y la gestión de riesgos
- La función principal de la tercera línea es reportar observaciones y resultados a los órganos de gobierno y la Alta Dirección, bajo un esquema de independencia y objetividad

Independencia de la tercera línea

La independencia de la función de Auditoría Interna es necesaria para mantener la objetividad, confianza y credibilidad de los órganos de gobierno y grupos de interés. Asimismo, los órganos de gobierno brindan su apoyo a esta área para que pueda desarrollar su trabajo, garantizando el acceso a recursos, herramientas, personas e información de la organización.

Cuando sea conveniente, la función de Auditoría puede apoyarse en proveedores externos, que acompañen y complementen a las áreas internas respecto a temas legales, regulatorios, entre otros. Estos pueden aportar mayor eficiencia a la gestión de riesgos.

Las responsabilidades y funciones de los órganos de gobierno en el modelo de las tres líneas de defensa son:

- Rendir cuentas a las partes interesadas
- Vigilar los intereses de dichas partes y comunicar el logro de objetivos
- Fomentar una cultura de comportamiento responsable y ético
- Establecer estructuras y procesos de gobierno
- Delegar responsabilidades y proporcionar recursos a la Alta Dirección para lograr objetivos
- Establecer el apetito de riesgo de la compañía
- Vigilar la gestión del riesgo
- Supervisar la función de Auditoría Interna



Prevención de fraude

Las empresas pueden verse afectadas por diversos fraudes, con mayor o menor susceptibilidad en función del sector en el que operan. En algunos casos, la causa directa de un fraude puede estar relacionada con la ausencia de controles internos y la vulnerabilidad de la cultura ética de las organizaciones.

Algunas de las principales consecuencias de estos eventos comprenden daños morales, deterioro de la imagen, afectación a las acciones o valor de la empresa y pérdida de contratos y multas, que pueden impactar la situación financiera del negocio.

El Consejo de Administración es la última instancia responsable del modelo de prevención y respuesta de fraude; sin embargo, el Comité de Auditoría juega un papel esencial en supervisar el funcionamiento de los modelos de prevención de delitos en general y de fraude en particular, como pueden ser los reportes de la línea ética.

Las siguientes son tareas esenciales relacionadas con fraudes que el Comité debe considerar:

- Revisar y analizar los temas surgidos durante alguna evaluación de riesgos de fraude
- Analizar y concluir sobre los aspectos que el auditor interno y externo determinen sobre los sistemas y controles antifraude
- Revisar los mecanismos de denuncia y línea ética
- Promover políticas claras en programas, como la línea ética, para reducir obstáculos en los canales de denuncia y proteger al denunciante
- Dar seguimiento a las denuncias o investigaciones de fraude llevadas a cabo por la función de Auditoría Interna o por especialistas externos hasta obtener conclusiones

Responsabilidades

El Consejo de Administración o, en su defecto, el Comité de Auditoría puede delegar la responsabilidad de las medidas antifraude y la ejecución del modelo de prevención a un Comité de Ética u otro comité, así como a un miembro de la Alta Dirección, considerando las siguientes tareas:

- Evaluar el riesgo de fraude e irregularidades detectadas
- Determinar la eficiencia de los sistemas y controles antifraude de la organización

- Implementar mecanismos para comunicar sospechas o preocupaciones de posibles irregularidades
- Asegurar el funcionamiento de la línea de denuncia ética

El responsable de las medidas antifraude debe materializar el compromiso adoptado por la organización con la prevención, detección y respuesta ante el fraude. Cuando se produzca uno, debe contar con los recursos necesarios para investigar, gestionar, proponer mejoras y cambios, a fin de fortalecer el modelo de prevención y respuesta.

Además, dicho responsable debe establecer las medidas de evaluación de riesgo mediante:

- El establecimiento de políticas pertinentes
- La supervisión del diseño y la implementación de programas y controles antifraude
- La presentación de resultados a los órganos o personas pertinentes sobre las actividades de gestión de fraude

La función de Auditoría Interna y el área de Control Interno son fundamentales en el marco del modelo de prevención y respuesta ante fraudes, al brindar apoyo al Comité o miembro de la Alta Dirección responsable, a fin de fortalecer la prevención, detección y respuesta en dichos casos.

Algunas de las actividades en las que se puede brindar apoyo incluyen:

- Evaluar el diseño y efectividad operativa de los controles de prevención de fraude
- Apoyar en la evaluación de riesgo de fraude
- Informar al Comité o al miembro de Alta Dirección sobre los resultados de las evaluaciones de control interno, auditorías, investigaciones y actividades realizadas

En conclusión, el Comité juega un papel relevante dentro del gobierno y monitoreo de la ética y el cumplimiento de la organización mediante mecanismos para la supervisión y seguimiento de los casos reportados hasta su cierre.



Apéndice 1

A continuación, se presenta un modelo de estatutos del Comité de Auditoría. Dado que se debe considerar el marco regulatorio y legal aplicable para cada organización (por ejemplo, la Circular Única de Auditores Externos para el caso de empresas públicas en México). Este apéndice es solo para ejemplificar cómo se documentan las atribuciones y reglas de operación del Comité.

Estatutos del Comité de Auditoría

Modelo ABC, S.A. de C.V

Propósito

El Comité de Auditoría será seleccionado y aprobado por el Consejo de Administración de Modelo ABC, S.A. de C.V. con el propósito principal de asistirle en sus actividades de supervisión y vigilancia, principalmente de:

- Diseñar el sistema de control interno y gestión de riesgos de la compañía
- Supervisión de la función de Auditoría Interna
- Proceso de elaboración y presentación de la información financiera de la compañía
- Monitorear el desempeño e independencia de los auditores externos de la compañía

Composición

1. El Comité de Auditoría deberá estar formado por al menos tres miembros y no más de cinco, de los cuales la mayoría deberá ser independiente de la compañía y su administración
2. Todos los miembros del Comité de Auditoría deberán tener un conocimiento práctico de finanzas, contabilidad, auditoría y control interno, así como tener la capacidad de leer y entender los aspectos fundamentales de los estados financieros del grupo
3. El presidente del Comité de Auditoría será independiente y deberá convocar, presidir y dirigir las reuniones del Comité, actuando como representante del Comité ante el Consejo de Administración de Modelo ABC, S.A. de C.V.

Reuniones

El Comité de Auditoría se reunirá al menos cuatro veces durante el año con la autoridad para convocar reuniones adicionales cuando las circunstancias lo requieran. Todos los miembros del Comité deben asistir a las reuniones, ya sea en persona, vía telefónica o por videoconferencia.

El Comité cuenta con la facultad de tener reuniones en privado con los auditores externos, con el equipo de Auditoría Interna y con otros miembros de la Administración, cuando sea necesario.

Responsabilidad y funciones

La responsabilidad principal del Comité de Auditoría es la supervisión y vigilancia de la empresa. La Dirección de Modelo ABC, S.A. de C.V. es la responsable de la preparación de los estados financieros y los auditores externos serán los responsables de auditar dichos estados financieros, de conformidad con las normas de auditoría aplicables.

En específico, el Comité desempeñará las siguientes funciones:

En relación con el auditor externo

- Proponer al Consejo de Administración para su evaluación la designación del auditor externo, sus condiciones de contratación, el alcance de su mandato profesional y, en su caso, la revocación o no renovación de su nombramiento
- Evaluar si la prestación de servicios distintos al de auditoría por parte del auditor externo es compatible con su independencia
- Establecer una agenda anual con el auditor externo para tratar los asuntos que le competen
- Revisar los resultados de la auditoría anual y cualquier revisión intermedia o de otro tipo realizada por los auditores externos
- Evaluar anualmente la competencia técnica (calificaciones, actuación e independencia) del auditor externo

En relación con la Auditoría Interna

- Velar por la independencia y eficacia de la función de Auditoría Interna
- Proponer la selección, nombramiento, ratificación y cese del director de Auditoría Interna
- Revisar y aprobar los estatutos de la función de Auditoría Interna
- Recibir información periódica de las actividades de Auditoría Interna
- Aprobar el plan anual de Auditoría Interna, realizar un minucioso seguimiento de su desarrollo y supervisar el presupuesto asignado para cumplir con dicho plan
- Evaluar la implementación de medidas correctivas o recomendaciones realizadas por la función de Auditoría Interna y, en su caso, la justificación de su incumplimiento
- Evaluar la calidad del trabajo de la Auditoría Interna, su grado de objetividad y su capacidad técnica para hacer frente a los retos de las nuevas tecnologías y sofisticación de la función
- Revisar los reportes presentados a la dirección que han sido preparados por la función de Auditoría Interna, así como la respuesta de dicha dirección

En relación con el proceso de elaboración y presentación de información financiera

- Revisar y analizar con la dirección y los auditores externos la integridad de los procesos de preparación de información financiera
- Supervisar las decisiones de la dirección sobre los ajustes propuestos por el auditor externo, además de conocer y, en su caso, mediar en los desacuerdos entre ellos
- Revisar periódicamente la idoneidad y efectividad de los controles y procedimientos de revelación de información de la compañía
- Revisar el efecto de nuevas regulaciones fiscales y pronunciamientos contables sobre los estados financieros de la compañía
- Revisar y analizar la aplicación de las políticas contables, estimaciones contables y transacciones inusuales

Facultades

El Comité de Auditoría tiene la facultad de llevar a cabo investigaciones sobre cualquier aspecto incluido en su ámbito de actuación para obtener asesoramiento y ayuda de expertos externos en el ámbito legal, contable, de tecnología u otras áreas, según proceda, para cumplir con sus deberes y responsabilidades.

Actualizaciones a los estatutos

El Comité de Auditoría revisará de manera periódica estos estatutos y enviará cualquier sugerencia de modificación y mejora al Consejo de Administración para su aprobación.

Estatutos del Comité de Auditoría

Se aprueban el <día> de <mes> de <año> los estatutos del Comité de Auditoría.

Nombre del Presidente del Consejo






Presidente del Consejo de Administración




















Apéndice 2






Lista de verificación de actividades a cargo del Comité de Auditoría respecto a las responsabilidades delineadas en la Circular Única de Auditores Externos (CUAE)






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 3	Las entidades y emisoras, por conducto de su Comité de Auditoría, deberán vigilar y documentar que los servicios de auditoría se apegan a lo establecido en las presentes disposiciones.	Comité de Auditoría	Previo a la fecha de designación o ratificación anual de la contratación del despacho que prestará dichos servicios.	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación)	
Artículo 4	De los requisitos que el auditor externo independiente deberá reunir.	Auditor externo / Comité de Auditoría	Previo a la fecha de designación o ratificación anual de la contratación del despacho que prestará dichos servicios.	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Certificación vigente como contador público expedida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos: constancia de Educación Profesional Continua (EPC) del Colegio de Contadores 3. Currículum del socio de la firma 4. Título y cédula profesional del socio	






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 5	De los requisitos que el auditor externo independiente deberá cumplir.	Auditor externo	Previo a la fecha de designación o ratificación anual de la contratación del despacho que prestará dichos servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 3. Certificación como contador público vigente expedida por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos: constancia de EPC del Colegio de Contadores 4. Certificado del socio de informe de no antecedentes penales 	
Artículo 6	De la independencia del despacho, el auditor externo independiente y las personas que formen parte del equipo de auditoría que presten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos de entidades o emisoras.	Auditor externo	Previo a la fecha de designación o ratificación anual de la contratación del despacho que prestará dichos servicios, durante el desarrollo de la auditoría externa y hasta la emisión del informe de auditoría externa y de los comunicados y opiniones señalados en el artículo 15 de la Circular.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 	


Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 7	Del periodo de asignación del socio a cargo de la auditoría externa, del socio de control, calidad y el gerente del equipo designados y del periodo de enfriamiento para poder participar nuevamente en la auditoría externa de estados financieros básicos a la entidad o emisora.	Auditor externo	Previo a la fecha de designación o ratificación anual de la contratación del despacho que prestará dichos servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 	
Artículo 8	Del resguardo de la documentación y los papeles de trabajo propiedad del despacho encargado de la auditoría externa de estados financieros básicos que soporten el informe de auditoría externa, así como toda la información y los plazos máximos para concluir con el cierre de la documentación y de los papeles de trabajo de la auditoría externa.	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría y por un plazo mínimo de cinco años.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 	






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 9	Del control de calidad en las firmas de auditoría externa que realizan auditorías y revisiones de estados financieros básicos y del control de calidad del proyecto de auditoría.	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría (artículo 15).	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo)	
Artículo 10	Del manual sobre el sistema de control de calidad de los despachos que presten servicios de auditoría externa.	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría (artículos 9 y 10).	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo)	
Artículo 11	De los requisitos de las normas de control de calidad.	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría (artículo 9).	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo)	
Artículo 12	Del programa de evaluación de calidad del despacho y sus requisitos.	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría (artículo 10).	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo)	






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 13	De las Normas profesionales, los requisitos de calidad y capacidad técnica, que el personal del despacho deberá cumplir, y de las amenazas a la independencia o incumplimiento a las normas establecidas en los códigos de ética.	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría (artículos 15 y 6).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 	
Artículo 14	Del marco de referencia al que los auditores deben de apegarse en los trabajos de auditoría y de aseguramiento, y de la comunicación de los asuntos relevantes de la auditoría (comunicación de los asuntos clave en el reporte de auditoría).	Auditor externo	Durante la prestación de los servicios de auditoría (artículo 15).	<ol style="list-style-type: none"> 1. El auditor externo, tiene la obligación de apegarse a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y este se manifiesta en el informe de auditoría 2. El auditor externo deberá comunicar los aspectos relevantes e incluirlos en el reporte de auditoría, de acuerdo con la NIA 3. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 	






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 15	<p>De la comunicación de las observaciones de auditoría a las entidades o emisoras por parte del auditor externo independiente. Del plan de acción que la emisora o entidades deberán elaborar, además de las medidas preventivas y correctivas para atender las observaciones de auditoría indicando el plazo de cumplimiento.</p>	Auditor externo	<p>Cinco meses posteriores al cierre del ejercicio.</p>	<p>El auditor externo entrega el comunicado de observaciones a la administración de la entidad, conocido también como carta a la gerencia o de sugerencias y observaciones.</p>	
	<p>Del plan de acción que la emisora o entidades deberán elaborar, así como las medidas preventivas y correctivas para atender las observaciones de auditoría indicando el plazo de cumplimiento.</p>	La administración de la emisora y la entidad	<p>La entidad deberá elaborar un plan y entregarlo al Comité de Auditoría y al auditor externo dentro de los 90 días naturales siguientes a que se haya recibido el comunicado de observaciones de parte del auditor.</p>	<p>La administración de la entidad elabora el plan de acción que contenga medidas preventivas y correctivas para atender las observaciones, indicando el plazo de cumplimiento.</p>	
Artículo 16	<p>De la presentación por parte del Comité de Auditoría al Consejo de Administración de la entidad o emisora, para la aprobación de este último, en relación con los servicios de auditoría externa de estados financieros básicos.</p>	Comité de Auditoría / Consejo de Administración	<p>Previo a la fecha de designación o ratificación anual de la contratación del despacho que prestará dichos servicios.</p>	<p>1. Acta de sesión del Consejo de Administración donde se da la aprobación.</p>	






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 17	De la información a la comisión por parte del director general u órgano equivalente, relativa al acuerdo por el cual el Consejo de Administración aprueba la designación del despacho para su contratación y, cuando sea el caso, la ratificación anual de este.	La administración de la entidad y la emisora	Las entidades informarán, por conducto de su director general, directamente a la CNBV y las emisoras revelarán a través del SEDI (Bolsa de Valores) y el STIV-2 (CNBV), para entidades y emisoras en el plazo de 15 días hábiles posteriores a la fecha de contratación del despacho.	1. Acuse de recibo del envío	
Artículo 18	Del contrato de prestación de servicios de auditoría externa de estados financieros básicos.	La administración de la entidad y la emisora	Las entidades informarán, por conducto de su director general, directamente a las CNBV y las emisoras harán el envío a través del STIV-2 (CNVB), tanto para entidades como emisoras en el plazo de 30 días hábiles posteriores a la fecha de celebración.	1. Acuse de recibo del envío	






Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 19	De los servicios distintos a los de auditoría, prestados por el despacho, el monto de la remuneración que se pague por dichos servicios, y las razones por las cuales ello no afecta la independencia del despacho y del auditor externo independiente.	La administración de la entidad y la emisora	Cuando se contraten dichos servicios. Las entidades informarán por conducto del director general a la CNBV y las emisoras harán el envío a través del STIV-2 (CNBV), para las entidades y emisoras. El envío se hará en el plazo de 30 días hábiles posteriores a la sesión del Consejo en que se apruebe la contratación y con anterioridad a la prestación de los servicios.	1. Acuse de recibo del envío	
Artículo 20	De las actividades previas que el Comité de Auditoría de las entidades deberá realizar para la contratación del despacho.	Comité de Auditoría y auditor externo	Previo y durante la prestación de los servicios de auditoría a la entidad.	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria en contratación o ratificación) 2. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 3. Evidencia del cumplimiento del despacho con la norma de control de calidad 4. Actas del Comité de Auditoría donde consta que realizaron dichas actividades	

Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 21	De la información que el Comité de Auditoría de las entidades deberá validar y documentar para efectos de la designación y ratificación anual del despacho.	Comité de Auditoría	Previo y durante la prestación de los servicios de auditoría a la entidad.	<ol style="list-style-type: none"> Presentaciones del auditor al Comité de Auditoría Actas del Comité de Auditoría Manual de políticas y procedimientos para la evaluación de los requisitos del auditor externo 	
Artículo 24	De la sustitución del despacho o del auditor externo independiente realizada por alguna entidad o emisora.	La administración de la entidad y la emisora	Informar por escrito a la CNBV, dentro de cinco días hábiles siguientes a la fecha en que se hubiere aprobado la sustitución.	<ol style="list-style-type: none"> Acuse de recibo del envío 	
Artículo 25	De la terminación de la prestación de servicios de auditoría por parte del despacho de auditoría externa y las razones que motivaron su decisión.	Auditor externo	Cuando el auditor da por terminada la prestación de servicios de auditoría externa informará a la comisión dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha en que se deje de prestar el citado servicio.	<ol style="list-style-type: none"> Acuse de recibo del envío 	
Artículo 26	Del seguimiento a las actividades y desarrollo de la auditoría externa que el Comité de Auditoría de las entidades dará al Consejo respecto del desempeño de la auditoría.	Comité de Auditoría	Durante la prestación de servicios.	<ol style="list-style-type: none"> Informe al Consejo de Administración 	

Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 27	De las actividades que el Comité de Auditoría de las entidades en el seguimiento de la auditoría externa realizará.	Comité de Auditoría	Durante la prestación de servicios.	1. Presentaciones, minutas de las juntas y comunicaciones con auditoría externa y Auditoría Interna	
Artículo 32	De la declaración por parte de las personas y funcionarios responsables de rubricar los estados financieros básicos dictaminados por parte de entidades y emisoras.	La administración de la emisora y la entidad	<p>En caso de las entidades, debe remitirse a la CNBV de manera conjunta con el informe de auditoría externa, los estados financieros básicos dictaminados y sus notas, dentro de los noventa días naturales a partir del cierre del ejercicio al que correspondan el citado informe y la información de que se trate.</p> <p>En caso de las emisoras enviar a la Bolsa de Valores (SIDI) y a la CNBV (STIV-2) en un plazo de 120 días naturales siguientes al cierre del ejercicio social.</p>	1. Acuse de recibo del envío	

Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 35	<p>Del comunicado que el auditor externo independiente estará obligado a proporcionar al Comité de Auditoría de las entidades y emisoras, previamente a que se emita el informe de auditoría externa.</p>	Auditor externo	<p>Antes de que se emita el informe de Auditoría Externa, el auditor proporcionará un informe con las características que requiere este artículo al Comité de Auditoría.</p> <p>En el caso de las entidades, se enviará dentro de los noventa días naturales siguientes al cierre del ejercicio social.</p> <p>No se enviará a través del SEDI, no se revela en el STIV-2, pero sí se enviará a la CNBV en el plazo y a través de los medios de comunicación establecidos en las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003 y sus respectivas modificaciones, en el caso de las emisoras (30 de abril).</p>	<p>El auditor externo entrega al Comité de Auditoría los puntos que marca el artículo 35</p>	

Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 36	De la presentación del informe de auditoría externa junto con la declaración del artículo 32 que las entidades y emisoras deberán presentar a la comisión.	Administración de la emisora y la entidad	Se enviará a la CNBV en el plazo y a través de los medios de comunicación establecidos en las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003 y sus respectivas modificaciones, en el caso de las emisoras (30 de abril).	1. Acuse de recibo del envío	
Artículos 37 y 38	De la declaración del auditor externo independiente a las entidades y emisoras.	Auditor externo y la administración	Las entidades deberán recabar del auditor externo independiente y proporcionar a la comisión la declaratoria a que se refiere el artículo 37 de estas disposiciones conjuntamente con los comunicados y opiniones establecidos en las fracciones I y III del artículo 15, dentro de los ciento veinte días naturales siguientes al cierre del ejercicio social. En el caso de emisoras, dentro de los 5 meses posteriores al cierre del ejercicio y envío a la Comisión a través del STIV-2 y a la CNBV a través del CEDI.	1. Declaratoria del auditor externo (declaratoria al término del trabajo) 2. Acuse de recibo del envío	

Artículo 	Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la CNBV que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos	Responsable 	Tiempo de cumplimiento 	Evidencia documental 	Estatus 
Designación o ratificación del auditor externo					
Artículo 39	Del documento de consentimiento que el despacho y el auditor externo independiente deben emitir para que la emisora o entidad incluya en su reporte anual y prospecto, el informe de auditoría externa.	Auditor externo	Cuando se presente el prospecto, suplemento o folleto informativo. (artículo 37).	1. Carta de consentimiento	
Artículo 40	Del reporte que el despacho y el auditor externo independiente, deben presentar al presidente del Consejo, la comisión, al Comité de Auditoría y al comité de supervisión auxiliar, cuando así aplique y en todo caso, cuando en el curso de la auditoría encuentren irregularidades o cualquier otra situación que, con base en su juicio profesional, pudieran poner en peligro la estabilidad, liquidez o solvencia de las entidades auditadas.	Auditor externo	Cuando en el curso de la auditoría encuentren irregularidades o cualquier otra situación que, con base en su juicio profesional, pudieran poner en peligro la estabilidad, liquidez o solvencia de las entidades auditadas, o bien, se hayan cometido en detrimento del patrimonio de estas. En caso de las emisoras enviar a la Bolsa de Valores (SIDI) y a la CNBV (STIV-2) en un plazo de 120 días naturales siguientes al cierre del ejercicio social.	El auditor externo, en su caso, deberá presentar ante el Comité de Auditoría lo que se indica en el presente artículo.	

Nota aclaratoria: este apéndice es informativo y las entidades y emisoras deben referirse a la CUAE, emitida el 26 de abril de 2018 (actualizada con la reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de noviembre de 2018) para el detalle de las obligaciones a cargo del Comité de Auditoría y Administración.



Apéndice 3

La regulación en México, España y Estados Unidos

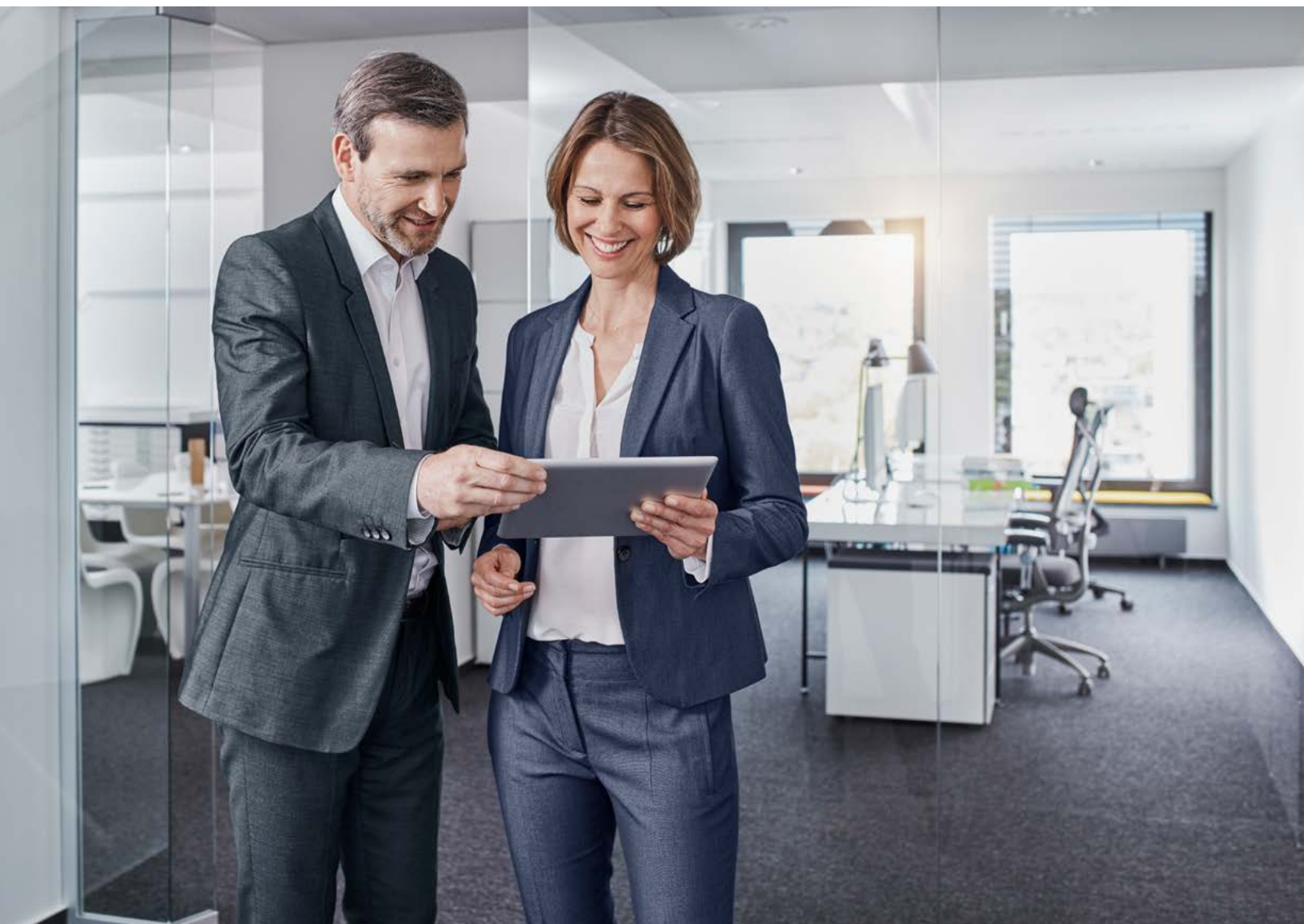
Tema	Regulación en México	Regulación en España	Regulación en Estados Unidos (EE.UU.)
Composición del Comité de Auditoría	<p>De acuerdo con lo establecido en la LMV, el Comité de Auditoría debe constar de al menos tres integrantes y contar con consejeros independientes. El Consejo debe designarlos a partir de la propuesta de su presidente.</p> <p>Asimismo, y como establece la LMV, el presidente del Comité de Auditoría debe ser designado por la Asamblea General de Accionistas con base en su experiencia, reconocida capacidad y prestigio profesional.</p>	<p>La LMV establece, y el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) recomienda, que el Comité esté formado por un mínimo de tres miembros, todos ellos externos.</p> <p>Al menos el presidente debe ser independiente.</p> <p>Asimismo, se recomienda que los miembros cuenten con conocimientos contables, financieros e incluso de gestión, en especial su presidente.</p> <p>La Presidencia debe ser renovada cada cuatro años, pudiendo reelegirse una sola vez, habiendo transcurrido un año desde su salida.</p>	<p>Las reglas de la SEC establecen que, derivado de la importancia de la función del Comité de Auditoría, este debe estar compuesto por al menos tres miembros, todos ellos independientes, que cuenten con conocimientos financieros.</p> <p>Asimismo, las reglas de The New York Stock Exchange (NYSE) establecen que el hecho de que un miembro del Comité de Auditoría participe en más de tres comités, es un asunto que debe revelarse en la información anual de dichas entidades.</p> <p>La NYSE y la National Association of Securities Dealers Automated Quotation (Nasdaq) han establecido reglas específicas en relación con que el Consejo de la entidad sea quien determine la independencia de los miembros del Comité de Auditoría.</p>

Tema	Regulación en México	Regulación en España	Regulación en Estados Unidos (EE.UU.)
Designación o ratificación del auditor externo	<p>La LMV y la CUAE establecen que, para llevar a cabo la auditoría externa de sus estados financieros básicos y la emisión del informe de auditoría externa, las entidades o emisoras deben contratar los servicios de un despacho que cuente con auditores externos independientes. Dichos auditores externos que suscriban el dictamen de los estados financieros en representación de las personas morales deben contar con honorabilidad, y reunir los requisitos personales y profesionales que establezca el regulador.</p> <p>Las entidades y emisoras, por conducto de su Comité de Auditoría, deben documentar y vigilar que, previo a la designación o ratificación anual de la contratación del despacho, se apeguen a lo establecido en la CUAE, en especial en lo tocante a la independencia.</p> <p>De acuerdo con lo establecido en la CUAE, el Consejo de las entidades o emisoras debe autorizar la contratación del auditor externo a través del Comité de Auditoría.</p>	<p>La LMV y las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) establecen que el Comité de Auditoría será responsable de proponer el nombramiento de los auditores al Consejo de Administración para que este, a su vez, someta el tema a la Junta General de Accionistas.</p> <p>En este sentido, el Comité de Auditoría es el encargado del proceso de designación o ratificación de los auditores, incluyendo el alcance y las condiciones de su contratación.</p> <p>Es importante que el Comité de Auditoría obtenga, año con año, toda la información necesaria para poder emitir una opinión sobre la independencia del auditor. Esta opinión dependerá de si dicho auditor presta servicios adicionales, distintos a la auditoría y de la confirmación de independencia del propio auditor ante el Comité.</p>	<p>La leyes y regulaciones que actualmente norman la relación del Comité de Auditoría y el auditor externo —requerimientos de la Ley Sarbanes-Oxley, reglas de la SEC y del Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) y las reglas de las entidades que cotizan en las bolsas de Estados Unidos establecen que las responsabilidades del Comité de Auditoría en la vigilancia del auditor externo incluyen, entre otras actividades, la designación, ratificación y determinación de los honorarios.</p> <p>Otro aspecto muy importante es el monitoreo de la independencia del auditor externo, incluyendo la rotación del socio de auditoría, así como la aprobación de otros servicios adicionales a la auditoría, que están muy limitados bajo las reglas de la SEC.</p> <p>El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad directa y final de aprobar los honorarios del auditor externo.</p>

Tema	Regulación en México	Regulación en España	Regulación en Estados Unidos (EE. UU.)
Comunicación con el auditor externo	<p>En la CUAE se establece que una de las funciones del Comité de Auditoría es la comunicación efectiva con el auditor externo independiente para informarle sobre cualquier asunto que pudiera tener un impacto en las entidades y emisoras; también debe informársele de los temas relevantes para el desarrollo de la auditoría externa.</p>	<p>La LMV y el CUBG señalan que el Comité de Auditoría es responsable de la relación entre el auditor y la entidad en todos los aspectos, como alcance, contrato, honorarios, entre otros.</p> <p>Por lo anterior, es importante que entre el Comité y el auditor exista una comunicación continua y profesional durante el proceso de la auditoría.</p> <p>El Comité de Auditoría debe recibir, periódicamente del auditor externo la información del plan de auditoría, los avances y resultados.</p>	<p>La Ley Sarbanes-Oxley asigna al Comité de Auditoría una responsabilidad directa para el seguimiento del auditor externo. Un asunto clave y esencial entre la relación del Comité de Auditoría y el auditor externo es el buen relacionamiento y comunicación que exista entre ambos, lo cual detona la efectividad de ambas partes.</p> <p>Una buena comunicación ayudará a preparar las agendas del Comité y abordar juntos los diferentes puntos que surjan, lo cual les dará a ambos una visión clara de los asuntos clave para el Comité y la auditoría.</p>
Evaluación del auditor externo	<p>Es esencial que el Comité de Auditoría fortalezca y documente sus funciones relacionadas con la auditoría externa. Por ello, es importante que los auditores externos presenten al Comité un reporte con información significativa sobre el desarrollo de la auditoría externa, a fin de facilitar su evaluación.</p> <p>El Comité de Auditoría será el responsable de establecer políticas de operación para la evaluación periódica del despacho y del auditor externo, incluso si solo prestan servicios de auditoría de los estados financieros básicos y emisión de la opinión.</p> <p>El Comité de Auditoría debe evaluar, al término de la auditoría externa, el desempeño del despacho y del auditor externo independiente, así como la calidad del informe. Asimismo, debe informar al Consejo de Administración los resultados de su evaluación.</p>	<p>Una más de las funciones del Comité de Auditoría que se establecen en la LMV y en el CUBG es la evaluación de las competencias del auditor externo.</p> <p>El Comité de Auditoría debe evaluar la actuación y las calificaciones de su trabajo, debiendo establecer las expectativas de su desempeño, así como la naturaleza y forma de comunicación entre el auditor y el Comité, y la agenda anual de reuniones entre ambas partes, garantizando su comunicación constante.</p> <p>Se sugiere que, de forma anual e inmediatamente después de la presentación de los informes del auditor, el Comité lleve a cabo la evaluación.</p>	<p>Una de las actividades del Comité que están muy vigiladas por los requerimientos de la Ley Sarbanes-Oxley, las reglas de la SEC y el PCAOB, es el seguimiento que debe dar a la estrategia, el alcance, el avance, los procedimientos de revisión de la visita previa y los resultados de la auditoría de los estados financieros y del control interno de la compañía.</p> <p>Para tal efecto, se requiere que el Comité de Auditoría se reúna frecuentemente con el auditor. Esto ayuda a que el Comité lleve a cabo su labor de seguimiento, vigilancia y evaluación del auditor.</p>

Tema	Regulación en México	Regulación en España	Regulación en Estados Unidos (EE. UU.)
Del marco de control interno de referencia en la regulación	La regulación en México y España no establece un marco de referencia; sin embargo, una mejor práctica es apearse al Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO), establecido en la regulación de EE. UU.		La regulación establece como marco de referencia el modelo COSO.

Nota aclaratoria: este apéndice es informativo y los requerimientos aquí incluidos podrían cambiar debido a modificaciones a las regulaciones, por lo que se sugiere consultar, en su momento, la normatividad de cada mercado en el cual se desee cotizar.





Apéndice 4

Índice de siglas

BIVA	Bolsa Institucional de Valores
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CUAE	Circular Única de Auditores Externos
CUBG	Código Unificado de Buen Gobierno
CNVB	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
EPC	Educación Profesional Continua
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
LMV	Ley del Mercado de Valores
Nasdaq	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NYSE	New York Stock Exchange
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
SEC	Securities and Exchange Commission
SEDI	Sistema Electrónico de Difusión de Información
STIV-2	Sistema de Transferencia de Información de Valores





Apéndice 5

Declaración de independencia

Como hemos mencionado, el tema de independencia es un factor fundamental para un funcionamiento exitoso del Comité de Auditoría. Contar con consejeros independientes genera un valor único para el Comité. Se debe considerar el marco regulatorio y legal aplicable para cada organización, por lo que este apéndice es solo para ejemplificar cómo se documentan las atribuciones y reglas de operación del Comité. Para documentar el compromiso de independencia de los miembros del Comité, sugerimos preparar una declaratoria que muestra el compromiso de independencia dentro del esquema ético de la organización. Un ejemplo de dicha declaratoria se muestra a continuación y puede utilizarse como punto de partida para que la organización adapte a sus necesidades y documente formalmente la independencia del consejero independiente:

Código de Ética y Política de Independencia para Consejeros

Con el objetivo de fomentar una participación abierta y sincera en sus reuniones, el Comité de Auditoría de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V. considera que lo mencionado en esas reuniones debe mantenerse en carácter confidencial. Por lo tanto, es política del Comité de Auditoría de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V. que todo consejero e invitado que participe en sus reuniones debe conservar en total confidencialidad toda

la información relacionada con las reuniones, a menos que por requerimiento de un proceso legal o por aprobación del Comité o del Consejo de Administración dicha información pueda ser revelada. Los miembros del Comité de Auditoría pueden discutir los planes de acción; sin embargo, tienen prohibido divulgar cualquier tipo de información relacionada que se obtenga o conozca durante las reuniones.

Los miembros del Comité tienen total conocimiento de que cualquier violación puede perjudicar al Comité y sus decisiones. En consecuencia, cualquier miembro que viole esta política será removido de su rol dentro del Comité de Auditoría.

Buscando asegurar el cumplimiento de las regulaciones y de proteger a Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V., sus consejeros, directivos, gerentes y personal de posibles problemas legales derivados de conflictos de independencia, el Comité de Auditoría aprueba y se rige bajo la siguiente política:

I. Obligación de Independencia

Para garantizar la objetividad del Comité se incorporan miembros con carácter de independiente, a los que se les pide cumplir con requisitos mínimos para garantizar su independencia financiera y mental de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V., por lo cual, al firmar esta declaratoria confirman lo siguiente:

- A. No ser empleado o directivo de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V. y que no aceptará serlo mientras permanezca en el cargo de consejero de esta y por los cinco años posteriores a dejar de ejercer como consejero
 - B. No tener influencia significativa o poder de mando sobre los directivos de esta. Se considera influencia significativa, la titularidad de los derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de cuando menos el 20% del capital social de la sociedad. Se considera poder de mando, la capacidad de influir de manera decisiva en los acuerdos adoptados en la Asamblea de Accionistas o en el Consejo de Administración o en la gestión de la sociedad. Se presume que tiene poder de mando el accionista que tenga el control o forme parte del grupo de control. No ser propietario de acciones de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V. directa o indirectamente
 - C. No ser asesor de la sociedad o socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliadas y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual. Se considera ingreso significativo si representa más del 10% de los ingresos totales del asesor o firma
 - D. No ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad o socio o empleado de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante. Se considera que un cliente o proveedor es importante cuando las ventas de la empresa representan más del 10% de las ventas totales del cliente o del proveedor, respectivamente. Así mismo se considera que un deudor o acreedor es importante cuando el importe del crédito es mayor al 10% de los activos netos de la sociedad o de su contraparte
 - E. No ser empleado de una fundación, universidad, asociación o sociedad civil que reciba donativos importantes de la sociedad. Se consideran donativos importantes aquellos que representen más del 10% del total de donativos recibidos por la institución
 - F. No ejercer el rol de Director General o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo Consejo de Administración participe el Director General o un funcionario de alto nivel de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V.
 - G. No ser pariente de alguna de las personas mencionadas en las fracciones (a) a (f) de este código, cuya influencia pueda restarle independencia. Este supuesto aplica al cónyuge y hasta el tercer grado en los casos de consanguinidad y de afinidad, para las fracciones (a) y (b); y al cónyuge y hasta el primer grado en los casos de consanguinidad y de afinidad, para los casos expuestos en las fracciones (c) al (f) de este código
- He leído y entiendo las obligaciones para consejeros de Grupo Ejemplo, S.A.B. de C.V. mencionadas en este documento y estoy de acuerdo en acatar las obligaciones establecidas en este Código de Ética y Política de Independencia.

Nombre y Firma

Fecha



Apéndice 6

Planeación para el Comité de Auditoría

A continuación, se presenta una lista de actividades clave para el Comité de Auditoría, la cual será de utilidad para el monitoreo de su ejecución. Dado que representa una lista enunciativa y no limitativa, se pide considerar los temas descritos en el cuerpo del manual, así como el marco regulatorio y legal aplicable para cada organización.

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
Administración financiera y presentación de informes								
1	Reunirse con la Administración y el auditor independiente para revisar el informe anual en el formulario y comentarlo con base en las regulaciones y la declaración de presentación							
2	Reunirse con la Administración y el auditor independiente para revisar y discutir los informes trimestrales							
3	Revisar el proceso de cierre de los estados financieros trimestrales y la manera en que se presenta la información financiera de dichos periodos							
4	Analizar y discutir con la Administración cualquier medida financiera no basada en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que se haya aplicado en las presentaciones para la Bolsa o en los comunicados emitidos							
5	Revisar las certificaciones de los informes trimestrales y anuales por parte de la Administración							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
6	Revisar con el Consejo de Administración si los estados financieros anuales deben incluirse en el informe anual de la compañía							
Políticas y controles contables								
7	Evaluar el plan de la Administración para monitorear y evaluar la efectividad del control interno de la compañía sobre sus informes financieros							
8	Revisar los resultados de la evaluación del control interno de la Administración, y hablar de cualquier debilidad y deficiencia material identificada, así como de los planes de remediación de la Administración							
9	Discutir con la Administración la materialidad de cualquier diferencia de auditoría identificada y no corregida por la propia Administración, así como considerar si dichas diferencias podrían ser materiales en ejercicios futuros							
10	Revisar cualquier nuevo requisito de información y norma contable y financiera							
11	Hablar de todas las estimaciones y juicios contables significativos, así como del fundamento de la Administración al emitirlos							
12	Analizar cualquier transacción propuesta que sea significativa, compleja o inusual; revisar las razones de negocio, aprobación y monitoreo de dichas operaciones, y evaluar el impacto de tales transacciones en los estados financieros							
13	Revisar con el auditor independiente, el departamento de Auditoría Interna y la Administración hasta qué punto se han implementado cambios o mejoras, previamente aprobados, en las prácticas financieras o contables y en los controles internos							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
Administración de riesgos								
14	Revisar las políticas con respecto a la evaluación y administración de riesgos, las principales exposiciones a litigios, los riesgos financieros de la compañía y los pasos que ha tomado la Administración para monitorear y controlar tales exposiciones (entendiendo que es trabajo de la Administración evaluar y administrar la exposición de la compañía al riesgo y que la responsabilidad del Comité es hablar de los lineamientos y políticas mediante los cuales se lleva a cabo la evaluación y administración de estos)							
15	Revisar los programas y controles antifraude, antisoborno y anticorrupción de la compañía							
16	Hablar de cualquier evento, condición u oportunidad que pudiera crear un riesgo de fraude debido, por ejemplo, la invalidación de controles internos por parte de la Administración							
17	Evaluar el riesgo de cometer un error material en los estados financieros de la compañía debido a fraude y la forma en que la Administración está respondiendo a dicho riesgo							
Transacciones de partes relacionadas								
18	Abordar el proceso para identificar transacciones de partes relacionadas							
19	Revisar y aprobar cualquier transacción entre la compañía y partes relacionadas, de acuerdo con las políticas en la materia							
Organización general de negocios								
20	Celebrar una sesión ejecutiva con la Administración y evaluar su eficacia general							
21	Revisar las responsabilidades, procedimientos de comunicación y expectativas de desempeño entre la Administración y el Comité							
22	Evaluar el plan de continuidad de negocio de la compañía							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
23	Comprender la estructura de compensación de la Administración							
24	Entender cómo ha reaccionado la Administración a los cambios en el entorno de negocios de la compañía							
25	Reunirse con gerentes de otros niveles para obtener sus perspectivas sobre el negocio							
26	Evaluar la cultura corporativa y el ambiente laboral							
27	Hablar de asuntos relacionados con los sistemas de información							
28	Abordar asuntos fiscales							
29	Revisar cambios en los programas de ética y cumplimiento de la compañía y recibir informes de la Administración relacionados con el monitoreo de dichos programas, así como las respuestas a los problemas (línea de ética)							
30	Revisar el cumplimiento de requisitos legales y normativos							
Organización general de negocios								
31	Celebrar una sesión con el auditor independiente y evaluar su desempeño general							
32	Discutir responsabilidades, entregables, procedimientos de comunicación y expectativas de desempeño							
33	Evaluar las acreditaciones, conocimientos, experiencia y capacidad del equipo de Auditoría para realizar una auditoría de alta calidad; considerar la continuidad del equipo involucrado en auditorías anteriores							
34	Revisar y firmar la carta compromiso de auditoría							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
35	Hablar de riesgos del negocio y la industria							
36	Hablar de los principales avances en contabilidad y auditoría							
37	Revisar con el auditor independiente aquellas cuestiones que, a juicio del Comité, pudieran tener un impacto en la competencia o independencia del auditor independiente							
38	Hablar de la independencia del auditor y entender su proceso para determinar su continuidad en la relación con la compañía							
39	Revisar y evaluar al socio líder de Auditoría Interna							
40	Considerar un plan de rotación de socios de la función, incluyendo al socio líder, el segundo revisor y otros socios que participen en la auditoría anual, en consonancia con lo que exija la regulación							
41	Hablar del alcance y la oportunidad de la auditoría anual, así como de todas las revisiones intermedias							
42	Determinar qué honorarios de auditoría son apropiados para lograr que resulte de calidad							
43	Revisar los resultados de la auditoría anual y las revisiones trimestrales, en su caso, incluyendo todas las comunicaciones requeridas							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
44	Revisar el resumen de las diferencias de auditoría no ajustadas							
45	Analizar cualquier política contable crítica y los tratamientos contables materiales que el auditor independiente haya platicado con la Administración							
46	Tocar con el auditor independiente cualquier asunto clave abordado en la auditoría de los estados financieros de la compañía, así como las revelaciones relevantes de los estados financieros que se relacionan con cada asunto clave de esta							
47	Abordar la caracterización de las deficiencias en el control interno con base en la información financiera de la compañía, además de las diferencias entre la evaluación de la Administración y la del auditor independiente							
48	Revisar otros comunicados y escritos importantes que el auditor independiente haya abordado con la Administración, así como cualquier respuesta de esta al respecto							
49	Revisar y discutir cualquier actualización al alcance de la auditoría							
50	Analizar y comprender las cuentas significativas en la auditoría							
51	Aprobar los servicios de auditoría y otros (específicamente los relativos a control interno) y recibir la revelación, documentación y presentación de los servicios fiscales no prohibidos del auditor independiente							
52	Hablar de las observaciones del auditor independiente relacionadas con la eficacia del Comité							
53	Discutir cualquier deficiencia significativa y debilidad material en los controles internos de la compañía y la suficiencia de los planes de remediación de la Administración							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
54	Revisar, si corresponde, las revelaciones relacionadas con debilidades materiales							
55	Evaluar el juicio del auditor independiente sobre la competencia, desempeño y cooperación del departamento de Auditoría Interna y la Administración de la compañía							
56	Discutir la resolución de cualquier desacuerdo, entre la Administración y el auditor independiente, con respecto a la información contable y financiera							
57	Hablar de cualquier fraude identificado o sospecha de fraude y otros actos ilegales que involucren a la Alta Dirección y otros empleados							
58	Establecer políticas y restricciones de contratación claras para los empleados o exempleados del auditor independiente							
59	Evaluar y supervisar el apego a las políticas de contratación de personal y exempleados del auditor independiente							
Función de Auditoría Interna								
60	Revisar y aprobar el plan anual de la función de Auditoría Interna							
61	Vigilar que el plan anual de auditoría está basado en un análisis de riesgos empresariales y que su ejecución mantenga dicha línea							
62	Revisar las responsabilidades y expectativas de desempeño							
63	Revisar suficiencia de recursos (cantidad y perfiles) de la función de Auditoría Interna en función del plan anual							
64	Revisar y aprobar contratación de especialistas para revisiones que lo requieren							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
65	Asegurar la coordinación y comunicación entre Auditoría Interna y el auditor independiente							
66	Mantener coordinación constante con la función de Auditoría Interna y con la Administración sobre el enfoque, desempeño e independencia del auditor interno							
67	Discutir cualquier fraude identificado o sospecha de este, así como actos ilegales que involucren a la Alta Dirección y otros empleados							
68	Analizar los resultados de la revisión general de cumplimiento de las políticas de conducta de negocios y sugerir mejoras							
69	Analizar los resultados de la revisión de cumplimiento general de los incentivos para directoras, directores y funcionarios ejecutivos, además de los reembolsos de gastos; adicionalmente se deben sugerir ajustes a procedimientos cuando se considere qué mejoras en los controles relacionados son necesarias							
70	Analizar la calidad general del ambiente de control de la compañía, incluyendo la cultura y el énfasis en el comportamiento ético							
71	Abordar toda recomendación significativa para mejora de los controles internos y cualquier otro informe a la gerencia, y calificar la respuesta de esta a dichas recomendaciones							
72	Analizar cualquier problema o dificultad de auditoría y la respuesta de la Administración al respecto							
73	Revisar el resumen de los hallazgos significativos de auditoría o de revisión y cualquier ajuste necesario a la planificación anual							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
Procedimientos de denuncia								
74	Establecer procedimientos para la recepción, retención y tratamiento de las quejas recibidas en torno a aspectos de contabilidad, controles internos o asuntos de auditoría, además de la presentación confidencial y anónima de los empleados (línea de denuncia) sobre asuntos cuestionables en materia de contabilidad, ética y control interno							
75	Analizar con la Administración y la función de Auditoría Interna los procedimientos anteriores, así como cualquier queja recibida mediante la línea de denuncia							
76	Revisar cualquier queja con respecto a la contabilidad, los controles internos o los asuntos de auditoría							
Otras actividades relevantes del Comité de Auditoría y el Consejo de Administración								
77	Informar al Consejo de Administración sobre las actividades del Comité de Auditoría, aspectos de calidad o integridad de los estados financieros, el cumplimiento de la compañía con los requisitos legales o normativos, control interno y el desempeño e independencia del auditor independiente							
78	Proponer al Consejo de Administración un auditor independiente para su designación							
79	Presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, cualquier cambio propuesto a los estatutos del Comité de Auditoría							
80	Preparar y revisar el informe anual de declaración de representación del Comité y asegurarse de que refleje, con precisión, sus actividades de supervisión							
81	Calificar la evaluación de desempeño del Comité de Auditoría							

Número de partida	Actividad	Frecuencia			Ejercicio			
		A = Anual	T = Trimestral	O = Otras	T1 = Primer trimestre	T2 = Segundo trimestre	T3 = Tercer trimestre	T4 = Cuarto trimestre
		A	T	O	T1	T2	T3	T4
82	Evaluar la experiencia financiera de los miembros del Comité de Auditoría e identificar a especialistas financieros en este							
83	Evaluar el proceso de la Administración para determinar la independencia continua del auditor							
84	Evaluar cualquier relación de negocios y situación de independencia de los miembros del Comité de Auditoría con la compañía y el auditor independiente							
85	Evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la aprobación previa de los servicios de auditoría y de otra índole a cargo del auditor independiente							
86	Aprobar el acta de la reunión anterior							
87	Celebrar la sesión ejecutiva de los miembros del Comité							
88	Organizar y realizar el plan para los nuevos integrantes, así como el de educación continua relevante para miembros nuevos y existentes del Comité							
89	Desarrollar planes de sucesión para el Presidente del Comité de Auditoría y para las y los especialistas financieros							
90	Contratar abogados independientes y otros asesores							
91	Revisar y comprender el código de ética y conducta de negocios de la compañía en lo que respecta a las responsabilidades y expectativas del Comité de Auditoría sobre las directoras, directores, la Alta Dirección y personal en general							
92	Recibir el estatus de los abogados de la compañía sobre asuntos legales y normativos, incluyendo los comunicados formales de los organismos reguladores							
93	Aprobar la agenda de reuniones del Comité de Auditoría durante el siguiente año; compartir expectativas con la Administración, el equipo de Auditoría Interna y los auditores independientes							



Apéndice 7

Checklist del reporte financiero

Actividad	Frecuencia				
	T1	T2	T3	T4	31 de diciembre
Revisión de reportes de especialistas	X	X	X	X	X
Revisión de la operación del periodo, así como las operaciones significativas y no recurrentes del mismo	X	X	X	X	X
El reporte en su caso de las transacciones no recurrentes, como reestructuras, adquisiciones, etc.	X	X	X	X	X
Revisión de reportes de las áreas administrativas, como IT, RH, jurídico, etc.	X	X	X	X	X
Nuevas normas internacionales de información financiera que entrarán en vigor, su impacto y revelación					X
Revisión de estados financieros básicos	X	X	X	X	X
Revisión de políticas contables adoptadas					X
Revisión de las notas a los estados financieros	X	X	X	X	X
Revisión de las métricas no prescritas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), conocidas como Medidas Financieras Non-GAAP	X	X	X	X	X
Reunión con el Director de Finanzas para revisar las conclusiones de la auditoría					X
Revisión de los reportes trimestrales	X	X	X	X	
Revisión del reporte anual					X
Reunión con el auditor externo para platicar los asuntos significativos de la auditoría, cuestiones clave de auditoría, diferencias de auditoría ajustadas y no ajustadas y la carta de recomendaciones a la gerencia					X
Reunión del Comité de Auditoría para recomendar la aprobación del informe anual al Consejo de Administración					X
Reunión con el Consejo de Administración para aprobar el informe anual del auditor externo, así como la información a ser revelada a los inversionistas					X

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2022 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.