

45
2 e.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

COMITE DE AUDITORIA

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE :
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
ALBERTO LOPEZ BALCAZAR

Asesor: Germán Fonseca López

México, D. F.

1988



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAGS.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
<u>GENERALIDADES</u>	3
CAPITULO II	
<u>EL COMITE DE AUDITORIA</u>	21
BREVE ANTECEDENTE.....	23
CONCEPTO DE UN COMITE DE AUDITORIA.....	24
CONSTITUCION DE UN COMITE DE AUDITORIA.....	25
FINALIDADES.....	27
CAPITULO II	
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN COMITE DE AUDITORIA..	31
<u>ESTRUCTURA</u>	32
CARACTERISTICAS DE UN COMITE DE AUDITORIA.....	32
POSICION EN LA ORGANIZACION.....	34
<u>FUNCIONAMIENTO</u>	35
FUNCIONAMIENTO DE UN COMITE DE AUDITORIA.....	35
RELACION CON EL DIRECTOR GENERAL.....	37
RELACION CON AUDITORIA INTERNA.....	37

CAPITULO IV

INFORME DE AUDITORIA INTERNA Y SEGUIMIENTO..... 40

INFORME DE AUDITORIA INTERNA..... 40

REPORTE A LA GERENCIA GENERAL..... 45

REPORTE A LOS DEPARTAMENTOS AFECTADOS..... 48

SEGUIMIENTO..... 50

REALIZADO POR AUDITORIA INTERNA..... 50

REALIZADO POR AUDITORIA INTERNA Y PERSONAL EXTERNO..... 52

CONCLUSIONES..... 54

BIBLIOGRAFIA..... 56

I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Uno de los instrumentos siempre presentes en la organización es el Comité. Ya sea que se le llamen "juntas", "fuerza de grupo", o "equipo", su naturaleza esencial es la misma, dado que el Comité es un grupo de personas a quienes, como -- grupo, se les compromete en algún asunto. Es precisamente -- esta característica de grupo lo que distingue al comité de -- otros instrumentos organizacionales.

El Comité tiene un amplio uso en todos los tipos de organización. Se encuentran establecidos en el gobierno, en -- los negocios, en la educación, etc.

Su establecimiento y funcionamiento es justificable, -- dado la gran cantidad de beneficios que traen consigo, pero, -- es necesario tener muy presente que un Comité debe ser emplea-- do con gran cuidado de lo contrario su implantación resulta-- ría de poco provecho.

En relación a un Comité de Auditoría, como un órgano -- de control y vigilancia, se puede afirmar que cumple con di-- versas finalidades, entre algunas que se pueden citar se en-- cuentran las siguientes: Tener conocimiento de las más altas decisiones, revisar políticas, coordinación de los trabajos -- de Auditoría Interna, etc. Las finalidades antes mencionadas se emplearan de acuerdo a las circunstancias en que se desen-

vuelvan y a los objetivos que se busquen alcanzar.

Se exponen en el Capítulo I las generalidades de un Comité, entre las cuales se encuentran: definiciones, razones para su empleo, su clasificación, ventajas, desventajas, etc.

En el Capítulo II se hace referencia a aspectos generales de un Comité de Auditoría, como son entre otros, sus antecedentes, concepto, finalidades, etc.

El Capítulo III trata lo referente acerca de la estructura y funcionamiento de un Comité de Auditoría.

Y es el Capítulo IV el cual contiene el informe de -- Auditoría Interna y el seguimiento que realiza ésta, como parte coordinadora de el Comité de Auditoría.

Por último, es de comentarse que la implantación de -- los Comités de Auditoría se hace necesario, toda vez que no existe un gran número de ellos, lo cual es de lamentarse, ya que los resultados que producen, son sin lugar a dudas muy -- provechosos.

CAPITULO I

CAPITULO I

1. GENERALIDADES:

1.1. COMITE.- Definiciones.

Para dar inicio al presente Capítulo, considero necesario citar algunas definiciones referentes al Comité, a manera de que el lector tenga una idea un poco más precisa de lo que son los Comités. Entre las diferentes definiciones, destacan las siguientes:

Según Wilburg, "es un grupo de personas a las cuales - se les asignan ciertas funciones, a fin de que las lleven a - cabo colegiadamente o en su capacidad corporativa".

Duhal K. Miguel dice: "El Comité es la reunión formal cara a cara de un grupo de personas integrado de un modo más o menos permanente, que se reúne con periodicidad para discutir y resolver problemas de interés común. Sus miembros forman en consecuencia un grupo de trabajo permanente"

De las definiciones anteriores se obtienen los siguientes factores:

A.- El principal objetivo es la reunión de miembros - con el propósito de intercambiar ideas, las cuales darán como resultado final, la toma de decisiones, a fin de resolver un problema que les ha sido planteado.

B.- El concepto de comité es integral. Esto consiste en que todos los miembros que lo integran, persiguen un objetivo en común, y la discusión de un problema específico, se encamina a su resolución, en beneficio de la empresa a la que pertenecen.

1.2. ¿POR QUE SE ESTABLECEN LOS COMITES?

No se necesita buscar muy lejos para encontrar las razones que justifican el amplio uso de los comités. Aunque algunas veces se considere que el comité tiene orígenes democráticos y que es característico de esta sociedad, las razones para su existencia van mucho más allá del solo deseo de la participación del grupo. Los comités se forman con frecuencia dentro del Consejo de Administración. Casi todas las compañías grandes cuentan con un comité ejecutivo cuyos miembros son por lo general los consejeros que pertenecen a la empresa. Estos comités ejecutivos, son casi sin excepción una fuerza importante dentro de la empresa. Es razonable que otros comités permanentes sean comunes, como son los de planeación, investigación, finanzas y control, mercadotecnia, producción, labores y relaciones de personal y públicas.

Desde un punto de vista administrativo los comités pueden existir por distintas razones. En algunos casos su rol principal es el intercambio de información y opiniones; el objetivo primario es la comunicación, y no es raro que sirvan sobre todo a los objetivos de mantenimiento. Otras razones para establecer comités son: desarrollar nuevas ideas para resolver los problemas organizacionales, ayudar en el desarrollo de políticas organizacionales, obtener deliberación y juicio de grupo, representación de grupos interesados, coordinación de planes y políticas, transmisión de la información, motiva-

ción a través de la participación, fomentación de opiniones honestas.

De las razones antes expuestas detallaré a continuación las que a mi parecer se consideran más interesantes.

1.2.1. DELIBERACION Y JUICIO DE GRUPO.

Un grupo de personas puede llegar a tratar un problema con nivel de experiencia más amplio que el de una sola persona, así como una mayor variedad de opinión con una investigación más completa de los hechos y entrenamiento más diversificado de aspectos especializados. Pocos son en verdad los problemas importantes de una empresa que caen enteramente en una sola área, como producción, ingeniería finanzas o ventas.

La mayoría de los problemas, por el contrario exigen más conocimiento, experiencia y juicio del que pueda poseer cualquier individuo.

Una de las ventajas de la deliberación y juicio de grupo, que no puede obtenerse si no una verdadera reunión, es el estímulo que resulta del intercambio oral de ideas y de técnicas de interrogatorio de la reunión de comité.

Esto conlleva a una mejor toma de decisión para la resolución de algún problema, puesto que delimita las acciones a seguir en una forma más concreta y con una visión mucho más amplia, con la cual los resultados a esperar, serán de acuerdo

a lo planteado de antemano por el comité.

1.2.2. REPRESENTACION DE GRUPOS INTERESADOS.

La representación desempeña una parte, también, en el establecimiento y dotación de personal de los comités en los negocios. Las juntas directivas se seleccionan a menudo basándose en los grupos interesados en la compañía, y quizá más a menudo, en los que la compañía tiene interés.

Cuando los ejecutivos tienen un problema interno particularmente difícil, que interesa a gerentes y especialistas - en varios departamentos y actividades, pueden escoger los miembros para formar un comité en el que estén representadas las partes interesadas. En apariencia, pueden hacer esto para obtener juicio de grupo más equilibrado, y un punto de vista más diversificado, pero en realidad pueden estar haciéndolo - para asegurarse de que estos grupos estén representados y que, por consiguiente, tengan un sentido de lealtad y compromiso - con la decisión que se tome.

1.2.3. COORDINACION DE PLANES Y POLITICAS.

Los comités son útiles también para coordinar la planeación y la ejecución de los programas. La dinámica de la empresa moderna coloca una fuerte carga sobre sus administradores cuando tienen que integrar planes y actividades. Las complicaciones, los cambios y los muchos departamentos espe-

cializados dificultan la coordinación de cada actividad, plan subordinado y gasto.

Un comité permite a los individuos interesados, no solo obtener una imagen de primera mano de los planes generales y del lugar que en ellos ocupan, sino también aportar sugerencias para mejorarlos. El comité proporciona un lugar donde se pueden alcanzar acuerdos en las etapas de coordinación.

1.2.4. TRANSMISION DE LA INFORMACION.

El comité es un instrumento útil para la transmisión de la información. Todas las partes afectadas por un problema o proyecto mutuo pueden obtener del comité información simultánea, y se pueden recibir decisiones e instrucciones uniformes, a la vez que oportunidad de aclararlas. El tiempo ahorrado de esta forma puede ser considerable; y la palabra hablada, con sus posibilidades de énfasis y sugerencias, y las oportunidades para hacer aclaraciones, puede dar mejor resultado que los memorandos escritos cuidadosamente.

1.2.5. MOTIVACION A TRAVES DE LA PARTICIPACION.

Los comités permiten una participación más amplia para la toma de decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa o en la toma de una decisión, por lo general tienen más entusiasmo en aceptarlo y ejecutarlo. Aun una pequeña participación puede ser provechosa.

El empleo de comités para motivar a los subordinados - que se interesen en un programa o decisión requiere habilidad. De ninguna manera es cierto que las deliberaciones de esta - clase fomentan el apoyo entusiasta, ya que también pueden provocar la intensificación de las divisiones que existen entre los participantes. Si esto ocurriera, el empleo del comité podría ser un error.

1.3. PROCEDIMIENTOS DEL COMITE.

Qué hace que los comités tengan éxito. Aunque los comités se han convertido en una herramienta administrativa comúnmente aceptada, las medidas administrativas tomadas para establecer y administrar comités son una variable de gran importancia que determina el grado de éxito que alcanza un comité. Los pasos y procedimientos que pueden tomarse para incrementar la posibilidad de que un comité tenga éxito son:

1.3.1. NECESIDAD DE UNA AUTORIDAD Y ALCANCES BIEN DEFINIDOS.

A menos que se indique claramente la autoridad de un comité, sus miembros no pueden saber si tienen responsabilidad para tomar una decisión, hacer recomendaciones, o siquiera llegar a deliberaciones inconclusas que permitan al presidente obtener algún conocimiento.

Los miembros deberán saber también el alcance exacto de los temas que se espera han de considerar. Esto delimitará las actividades del comité y reducirá el tiempo dedicado a discutir lo que se supone que hará el comité. La acción del comité puede ser ineficiente cuando sus miembros no tienen una idea clara del tema, o cuando el presidente introduce temas que van más allá del alcance del comité.

Se debe evitar por completo la ineficiencia del comité ya que en caso contrario su formación y permanencia no ten-

dría justificación alguna para su funcionamiento.

Por otra parte, si la autoridad y el alcance están - - bien definidos, los miembros del comité están en una mejor - posición para darse cuenta de si están cumpliendo con sus responsabilidades ante la organización.

1.3.2. DETERMINACION DEL TAMAÑO.

Como regla general, un comité debe ser lo suficiente-- mente grande como para promover la deliberación e incluir los diferentes aspectos o técnicos que se necesitan para cumplir su cometido, pero a la vez no tan grande como para perder el tiempo o fomentar indecisiones frente a la resolución de - - algún problema específico que se tenga que tratar.

EL análisis de la investigación hecha en grupos pequeños indica que el número ideal del comité es de cinco miembros, ya que es factible que surja una indecisión frente a la resolución de un problema determinado por parte de los miembros del comité, y es en esta situación cuando funciona el voto - de calidad, que otorga el presidente del comité, con lo cual la indecisión queda disuelta, y se esta en la posibilidad de emitir una decisión final, con respecto al problema en cues-- tión.

Es obvio que cuanto más grande sea el grupo, mayor - - será la dificultad para obtener un "sentido de la reunión" y

más el tiempo necesario para que cada uno pueda contribuir con sus ideas.

Los verdaderos propósitos de los comités se logran, -- por lo general con una buena asesoría que permita analizar -- las distintas facetas de un problema.

1.3.3. SELECCION DE MIEMBROS.

Para que un comité tenga éxito, sus miembros deben representar, adecuadamente, los intereses que pretenden servir y poseer la autoridad requerida; asimismo deben ser capaces de desempeñarse en grupo, integrándose al pensamiento de éste, más que por compromiso, por conclusiones forzadas, de la posición o por la influencia política. Es más probable que los comités lleguen a un acuerdo, sin necesidad de compromisos ineficaces o de políticas de poder, si los miembros son amigables, se conocen entre sí, y mutuamente respetan sus posiciones e intereses.

1.3.4. SELECCION DEL TEMARIO.

La manera como se presentan los temas es importante. -- Las proposiciones que han de discutirse en el comité deben -- presentarse de manera bien definida. A menos que las cuestiones que se han de tratar sean adecuadas para las deliberaciones deseadas, no es necesario un orden del día bien preparado.

Lo ideal es que el orden del día circule entre los miembros con buena anticipación a la reunión, de manera que puedan conocer lo que ha de tratarse. Porque suele suceder que si la orden del día no circuló entre los miembros, es frecuente que el tiempo de la reunión se consuma en el estudio laborioso de los informes, o en escuchar a distintos miembros pensar en voz alta; o si no, los informes son aceptados dócilmente por los miembros y los resultados activados por el presidente del comité; o también la reunión se pospone para una fecha posterior, después, de que los miembros hayan tenido la oportunidad de estudiar las propuestas.

1.3.5. LA IMPORTANCIA DEL PRESIDENTE.

Debe elegirse un presidente sobre la base de su habilidad para manejar eficientemente una reunión; es decir la habilidad de un individuo para activar la participación de todos los miembros del comité, de manera ágil, dinámica y creativa.

Por lo general corresponde al presidente integrar la deliberación del comité. La integración de ideas, en contraste con el compromiso crea puntos de vista a veces completamente nuevos, partiendo de posiciones básicas.

El presidente también debe evitar que las discusiones se desvíen, debe dirigir la reunión con mano firme, pero sin imponer sus propias opiniones o amenazar la libertad de discusión, aunque conservando siempre los poderes que le otorga su calidad de presidente.

1.4. CLASIFICACION DE LOS COMITES.

Los comités se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1.4.1. Comités Consultivos: Su misión es discutir algún asunto, con el fin principal de aportar puntos de vista a quien habrá de decidir o ejecutar, pero sin que el comité tenga facultades ni para decidir, ni para ejecutar: su dictamen puede ser utilizado o no, por la persona a quien corresponden las facultades para decidir y ejecutar.
- 1.4.2. Comités Ejecutivos: Son los que se integran para impulsar y cuidar que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.
- 1.4.3. Comités Decisorios: Son los que tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

1.4.4. Comités de Vigilancia: son formados por personas de -
confianza que se encargan de inspeccionar labores de -
los empleados de la empresa.

En razón del tipo de función que realizan los comités se pueden dividir además, en lineales que son aquellos cuya autoridad implica tomar decisiones que afecten a sus subordinados, que a su vez son responsables ante el comité. Pueden ser también comités "Staff", los cuales su relación de autoridad con respecto a un superior es de consulta.

También, se encuentran comités formales e informales.- Si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son formales. Otros pueden ser informales, es decir organizados sin delegación específica de autoridad y generalmente por - algún deseo de tener la opinión o la decisión de un grupo - sobre un problema particular.

1.5. PRINCIPALES FORMAS DE COMITES.

- 1.5.1. **Comité Permanente:** Tal comité se forma para un propósito (o propósitos) específico, siendo permanente, su papel es encargarse de asuntos de rutina, que han sido delegados en él, reuniones semanales o mensuales. Comités de transferencias comités de fianzas, comités de fianzas y comités de distribución son los ejemplos típicos.
- 1.5.2. **Comité Especial:** Es el que se forma para un trabajo concreto solamente; es decir, no con el propósito de encargarse de asuntos de rutina. Un comité especial puede ser nombrado para investigar la posibilidad de un esquema de jubilaciones y asesorar sobre su puesta en práctica. Puede ser igualmente descrito como comité "Dictaminador" o "Ad Hoc" (Ad Hoc = Para esto). Estos comités tienen una vida relativamente corta; una vez que han cumplido su finalidad e informado al cuerpo competente, dejan de existir.
- 1.5.3. **Subcomité:** Un comité puede, si tiene el poder necesario, nombrar uno o más de sus miembros para que formen un subcomité, que puede tener forma de comité permanente por ejemplo, cuando releva al comité principal de algún trabajo rutinario o de comité especial, formado para una investigación específica.

1.5.4. Comité Mixto: Este comité se forma con el propósito - de coordinar las actividades de dos comités (o más); - por ejemplo un comité formado por representantes de un comité de la empresa y otro de los empleados. Puede -- ser un comité permanente o un comité especial, para -- considerar un problema concreto.

1.6. VENTAJAS DE LOS COMITES.

Mencionaré las siguientes ventajas (son enunciativas, más no limitativas) las cuales se consideran de manera general y estas son:

- 1.6.1. Se aplica un conocimiento especializado al asunto para que ha sido nombrado el comité. De esta forma, el trabajo se hace más eficiente y rápidamente.
- 1.6.2. Existe un juicio combinado e integrado ya que los miembros del comité aportan una amplia gama de experiencia, conocimientos, capacidades, así como características de personalidad propias.
- 1.6.3. Le comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- 1.6.4. Un tema se contempla con mayor detalle en un comité - lo que sería posible en una reunión de todos los directivos.
- 1.6.5. Promueven la creatividad a través del intercambio de ideas.
- 1.6.6. Fomentan la coordinación entre los diversos departamentos que conforman una organización.
- 1.6.7. Son la mejor forma de lograr decisiones bien documentadas.

1.7. DESVENTAJAS DE LOS COMITES.

De cualquier "Sistema" puede decirse que hay que usarlo apropiadamente para que sea efectivo. A no ser que se tomen las debidas precauciones, el sistema de comité puede tener las siguientes desventajas:

1.1.7. DISGREGACION DE RESPONSABILIDADES.

Cuando la autoridad para estudiar, hacer recomendaciones o llegar a una decisión se delega en un grupo, el hecho es que la autoridad se dispersa por todo él. Por tanto, los miembros individuales difícilmente sienten el mismo grado de responsabilidad que sentirían si, en forma personal, estuviesen encargados de la misma tarea. Esta disgregación de responsabilidades es una de las principales desventajas del comité. Puesto que nadie, práctica o lógicamente puede sentirse responsable de las acciones del grupo, ninguno de los miembros, en forma individual, se siente responsable por cualquier acción dentro de él.

1.7.2. TOMA DE DECISIONES POR COMPROMISO PERSONAL.

Puede suceder que los comités tomen decisiones que sean producto de algún compromiso de colusión entre algunos miembros, o del dominio de alguna persona o de una minoría. Las dificultades se multiplican cuando se exige la unanimidad. Es probable que la decisión final sea muy débil o haya sido

"mortalmente zanjada". La fuerza de la acción de los comités proviene de una síntesis e integración de puntos de vista divergentes, y no de un compromiso o avenimiento del común denominador menor. Un modo de evitar este problema es hacer que - el comité sólo sirva como foro en el que se intercambien información y conceptos. Otra posibilidad sería dejar al presidente la decisión final. Sin embargo, no siempre son satisfactorias estas soluciones, porque si al comité se le ha encargado tomar una decisión, deberá existir buena habilidad y deseo de cooperar para que se obtengan decisiones de alta calidad.

1.7.3. INDECISION.

Otra desventaja de los comités es que el tiempo requerido para una deliberación profunda, para la discusión de temas periféricos o tangenciales, y la dificultad para llegar a un acuerdo, a menudo produce un aplazamiento sin acción.

C A P I T U L O I I

CAPITULO II

2. EL COMITE DE AUDITORIA.

Una vez presentados en el capítulo anterior los aspectos generales que conforman un comité, procederé en este capítulo a mencionar un breve antecedente referente al objeto del presente trabajo de investigación, y que es lo concerniente a un Comité de Auditoría. Si hago mención de que es breve, es debido a la escasa bibliografía que se tienen al respecto del tema. También, se emitirá un concepto de lo que se puede entender acerca de un Comité de Auditoría, el cual es una opinión personal.

Si recalco estos puntos, es debido a que se pueden presentar infinidad de opiniones, y éstas no esten de acuerdo -- con lo que se expone aquí, dado que estas afirmaciones son -- puntos de vista personales, los cuales resultan ser así, toda vez que se han explicado los pormenores de esta situación.

Hasta el momento se comprende la necesidad, tanto de administradores, así como de inversionistas, de contar con un órgano de apoyo que les permita obtener la confianza y tranquilidad necesarias para la continuidad de sus empresas.

Por lo tanto, es necesaria la constitución de un órgano de control, que responda y actúe de una manera conjunta, -

eficaz, rápida y de carácter temporal, cuando las circunstancias a las que enfrente la empresa, así lo ameriten. De la constitución de estos órganos, me referiré a ellos en un punto - más adelante.

2.1. BREVE ANTECEDENTE.

Los Comités de Auditoría en los Estados Unidos de América, a partir del año de 1970, han tenido gran difusión y su implementación en las administraciones es un tema de actualidad. De hecho para algunas compañías es obligatorio tenerlos a raíz de la disposición hecha por la Comisión de Cambios y Valores -Securities and Exchange Commission- y la Bolsa de Valores de Nueva York Stock Exchange, en el año de 1973.

De hecho han sido recomendados desde 1967, también por el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos y por diversas publicaciones del Instituto Norteamericano de Auditores Internos.

En relación a nuestro país, no se tienen antecedentes al respecto.

2.2. CONCEPTO DE UN COMITE DE AUDITORIA.

Emitir un concepto acerca de lo que es un Comité de Auditoría no es un trabajo sencillo. De hecho no ha sido posible encontrar escrita alguna definición al respecto. Por lo tanto, en base a lo poco que se logró obtener, expresaré el siguiente concepto.

"Los Comités de Auditoría son órganos de control constituidos por los miembros del más alto nivel y honorabilidad que actúan como agentes de confianza y como coordinadores de los demás elementos de control con que cuenta un administración.

2.3. CONSTITUCION DE UN COMITE DE AUDITORIA.

Los Comités de Auditoría son creados por muchas razones y bajo diferentes circunstancias y dependerá de éstas el funcionamiento primario de los mismos. Si los comités son creados bajo circunstancias normales podrán resolver los problemas con mayor facilidad, pero si su nacimiento ocurre bajo una crisis, su desenvolvimiento puede ser acelerado y escabroso.

En cuanto a su constitución, ésta puede estar integrada por elementos del más alto nivel jerárquico, por ejemplo; algún miembro del Consejo de Administración, Directores de las diferentes áreas que forman parte de la organización, como puede ser el caso de producción, ventas, personal, finanzas, mercadotecnia, etc. Pueden ser los miembros del Comité de Auditoría una combinación de éstos o sólo de un grupo. El número de miembros varía de acuerdo a las circunstancias, pero es siempre no menor de tres y generalmente no mayor de cinco.

Frecuentemente, los comités empiezan con dos o tres miembros, siendo al menos uno de ellos a la vez miembro de la administración de la empresa, consejero y/o ejecutivo.

El Comité de Auditoría no tendrá miembros suplentes. Cada miembro del comité estará en funciones, hasta que se re-

suelva el problema que se esta tratando, a no ser que el propio Consejo de Administración designe un sucesor, por causas diferentes.

2.4. FINALIDADES.

Las finalidades de los Comités Corporativos de Auditoría no es posible presentarla dentro de un marco que las generalice puesto que nos encontramos en el despertar de estos organismos y ellas varían de tantas maneras que resultaría -- extremadamente complicado tratar de definirlos. Un estudio -- del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, publicado en el año de 1977, revela el hecho de que los objetivos de los Comités corporativos de Auditoría no son estándares y que dependen de muchas circunstancias, y las responsabilidades -- que éstos asuman.

En relación a lo anterior expondré la finalidad que a mí parecer sería la más concreta y de mayor utilidad que se puede llevar a cabo por la administración de una organización, aclarando que pueden existir otras, y más diversificadas. La finalidad que presento es enunciativa, más no limitativa.

Por medio de sus miembros, el comité tiene como uno de sus objetivos principales, reunirse al momento en que surge -- en la empresa de la cual forman parte, un problema específico y así efectuar un planteamiento, deliberación y juicio del -- problema, procedimientos a seguir, en base a su experiencia y capacidad personal de cada uno de los integrantes y, aunado -- con los recursos con que se cuente en la empresa y las necesi-- dades que requiera el problema, darán la pauta para una ópti-

ma solución del mismo.

Por otra parte, la creación de un Comité de Auditoría no es de manera permanente, es sólo de carácter temporal, su duración es mientras de manera conjunta sus miembros logran solucionar un determinado problema, y ya una vez resuelto éste, el comité cumple con su cometido, y por consecuencia tiende a disolverse.

Una característica que se puede hacer notar, es la referente a que un comité surge cuando existe una contingencia en la empresa y, de alguna manera involucre a las diferentes áreas que conforman su organización, como lo es: producción - ventas, mercadotecnia, personal, etc.

Mencionaré algunas otras finalidades que se persiguen al integrar un Comité de Auditoría, los cuales son de manera enunciativa, más no limitativa:

- 1.- Participar o tener conocimiento de las más altas decisiones.
- 2.- Cambios de sistemas, los cuales pueden ser contables, de costos, de presupuestos, etc.
- 3.- Políticas.
- 4.- Procedimientos.
- 5.- Coordinación de los trabajos de Auditoría Interna.

6.- Discusión y seguimiento de las observaciones presentadas por Auditoría Interna, en su carta de recomendaciones.

Estas no son las únicas, existirán otras, de acuerdo a los objetivos que se buscan alcanzar y a las circunstancias en que se desenvuelven.

En relación a su desarrollo conforme los comités maduran (y esta maduración puede ocurrir por varias circunstancias, por ejemplo; experiencia propia; comentarios con miembros de otros comités; la lectura de artículos y publicaciones al respecto; etc.) un mayor número de sesiones se hará necesario efectuar y por consecuencia, la agenda de trabajo tendrá a ampliarse. El paso más generalizado de esta ampliación es el de tener más tiempo y sesiones con sus integrantes, siendo el propósito principal, comentar acerca de los avances obtenidos. De ahí que los integrantes del comité encuentren estas discusiones de gran utilidad para el desarrollo de su trabajo, ya que se pregunta y se discute el problema, de acuerdo con sus responsabilidades, proveyendo y sugiriendo alternativas de solución. Todo esto va encaminado a que de alguna forma éstos comités, sean en verdad órganos de control libres y capacitados.

En la madurez de los comités es frecuente que representantes de la administración al nivel más alto, estén presen-

tes en algunas sesiones y participen activamente en las discusiones.

De esta manera las relaciones entre los administrado--res y el comité se ven mejoradas sustancialmente. En este grado de madurez de los comités es usual que se preparen "órde--nes del día", para cada sesión, generalmente por el presiden--te del comité, y por lo tanto sea requerido a la administra--ción para proveer material y datos necesarios para su desaho--go.

Es así, que a través de lo antes expuesto, he tratado la forma en que se presentan las diversas finalidades de los Comités de Auditoría, teniendo en cuenta los objetivos que se buscan alcanzar. Estos objetivos de realizarse cabalmente, - justificarían indudablemente la creación de un Comité de Audi--toría.

CAPITULO III

CAPITULO III

3.- ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN COMITE DE AUDITORIA.

Se presentó en el capítulo II del presente trabajo, ---- como se van conformando las actividades de realizar por los - Comités de Auditoría, a fin de que éstos vayan cumpliendo con las finalidades que se han impuesto. De alguna manera traté - de explicar que, de acuerdo a las circunstancias en que se - creen, los Comités de Auditoría varían unos a otros tanto en sus finalidades, como consecuentemente también los serán en su funcionamiento y estructura.

Tomemos pues un modelo general para estudiar el funciona miento y estructura de un Comité de Auditoría, y tengamos presente que las variaciones pueden presentarse, dependiendo de las circunstancias.

3.1. ESTRUCTURA.

3.1.1. CARACTERISTICAS DE UN COMITE DE AUDITORIA:

Se comentó anteriormente que el número de miembros de un comité, varía de tres a cinco, de acuerdo con sus objetivos y finalidades. Trataré el caso de un comité formado por tres miembros, y veamos cuales serían sus características.

En términos generales, se puede afirmar que para ser -- miembro de un Comité de Auditoría lo que realmente cuenta es la capacidad personal, así como la experiencia adquirida a lo largo de años de trabajo.

A continuación, es considerado muy importante, que sea -- perteneciente a la administración de la compañía y que sea -- una persona íntegra e interesada verdaderamente en servir en estos comités.

Son señaladas como deseables, las siguientes caracterís
ticas:

- Educación y experiencia en contabilidad, finanzas, producción, ventas, mercadotecnia, etc.
- Experiencia (de parte de todos los miembros integrantes en su área de actividad dentro de la compañía a la que pertenecen).
- Experiencia en negocios, especialmente, en el área admi
nistrativa.

- Experiencia (de preferencia, en la mayoría de los integrantes) de la actividad de la compañía.

Tomando en cuenta las anteriores opiniones, se podría formar un Comité de Auditoría con los siguientes miembros:

- Un miembro del Consejo de Administración, con bastante experiencia en el negocio.
- Una persona con amplia experiencia administrativa.
- Un directivo experimentado de cualquiera de las siguientes ramas: contabilidad, finanzas, ventas, producción, etc.

3.1.2. POSICION EN LA ORGANIZACION.

Por el nivel jerárquico de sus miembros, es fácil suponer que el nivel de los comités dentro de la organización de las empresas es elevado y de hecho, es una parte del Consejo de Administración. En esta posición, su gobierno es autónomo ya que no reporta directamente a nadie, excepto al propio Consejo de Administración. Tal vez a primera vista sea difícil comprender este nivel de autonomía, pero debemos pensar que, aún cuando en un principio sus miembros son nombrados por el Consejo de Administración, y/o el presidente del Consejo, una vez dentro del comité deben desprenderse de toda dependencia, ya que serán los únicos responsables de la certificación de la información y por lo tanto de la imagen de la empresa. Por el nivel en que se sitúan los Comités de Auditoría y la autonomía que deben observar frente a otros elementos de la organización en la realización de sus funciones, se deben evitar fricciones con la administración, y para esto es fundamental encontrar la fórmula para que las relaciones entre ellos, sean lo más amistosas posibles, ya que éstas desempeñan un papel fundamental en el logro de sus fines.

3.2. FUNCIONAMIENTO.

3.2.1. FUNCIONAMIENTO DE UN COMITE DE AUDITORIA.

Las funciones de éstos órganos serán desempeñados conforme los objetivos y finalidades se vayan presentando. Básicamente consistirán en obtener y analizar información de el área o áreas que se consideren que son afectadas por un problema en particular, para de esta forma cumplir son sus objetivos determinando lo que se encuentra correcto o incorrecto en la compañía, aportando confianza acerca del seguimiento de las políticas y objetivos de la organización.

Para lograr lo anterior, será necesario establecer un programa de trabajo, conforme se vaya desahogando, satisfaga las dudas y aporte los elementos para juzgar la marcha del negocio y sus resultados.

Este programa puede consistir en exponer, una infinidad de ideas por medio del grupo integrante del comité. Este es un método directo y económico de trasmisión de información. De este modo el conjunto de personas integrantes del comité, están verdaderamente al tanto de la historia de la empresa, sus propósitos y políticas, así como su relación con terceros los cuales pueden ser clientes, empleados, etc. Así, una vez ponderados todos los factores anteriores, se tendrá una visión más precisa de los pasos a seguir, planeando el alcance, que puede consistir en establecer la profundidad y el tiempo estimado, en que se pueden realizar las actividades propias -

para la consecución de los objetivos deseados.

En cuanto a los procedimientos, reitero, así como lo manifeste en el punto referente a las finalidades, que es inconveniente clasificarlos, ya que estos procedimientos son fijados de acuerdo al criterio y a la experiencia que hayan adquirido los miembros del comité, a través de su área de acción, como lo puede ser auditoría, finanzas, ventas, producción, etc. Es importante también, la oportunidad con que dicho programa de trabajo, reporte la información requerida por un Comité de Auditoría, la cual esta encaminada a resolver el problema, y como consecuencia elegir la decisión más apropiada al respecto.

Otro punto a considerar, será el de los recursos de que dispondrán los integrantes de estos comités, en el desarrollo de su trabajo. Los recursos pueden ser, tanto, materiales (documentos, libros, revistas), así también, humanos (relación con integrantes de otros comités similares, apoyo directivo que los respalde).

Por otra parte, el funcionamiento de el Comité de Auditoría esta íntimamente ligado a las relaciones que se tengan con el Director General y con Auditoría Interna, ya que ellos serán de gran ayuda en el cumplimiento de sus funciones y que son básicamente, como fuente de información. Esta relación de trabajo, si se lleva a cabo con actitud de mutua comprensión y responsabilidad, será sin lugar a dudas muy constructiva.

3.2.2. RELACION CON EL DIRECTOR GENERAL.

Esta relación debe llevarse a cabo dentro de un foro de diálogo, pero manteniendo la independencia. Debido a que el comité, precisa de autoridad real para su investigación en cualquier área, debe cuidarse que esta situación no vaya presentar problemas de liderazgo o limitación de autoridad. Esta situación puede evitarse y a la vez conservar la independencia mediante ciertas concesiones de parte del comité, tales como invitar al Director a sesiones; mantenerlo informado acerca del trabajo que se esta llevando a cabo; permitiéndole y solicitándole su intervención y opinión.

3.2.3. RELACION CON AUDITORIA INTERNA.

Se puede afirmar, que el papel que desempeña auditoría interna en cuanto a su relación con el Comité de Auditoría, es el de coordinador con cada una de las diferentes áreas de la organización, ya que a el área afectada por un problema le proporciona información más detallada, de las otras áreas, que indirectamente tienen relación con ella.

Así también, puede proporcionar personal capacitado o en caso contrario se tendrá que recurrir a personal especializado ajeno a la administración de la empresa, de tal manera que unos -Auditoría Interna- y otros el Comité de Auditoría resulten beneficiados y su trabajo no se interfiera, sino se complemente.

Auditoría Interna debe reportar por escrito al comité, sus actividades que realiza, sobre bases periódicas a fin de que éste, tenga conocimiento de los avances logrados. Con esta oportunidad, se podrán hacer correcciones al programa de trabajo si el caso así lo amerita, tomando en cuenta los resultados obtenidos, así como las prioridades que se vayan determinando por parte del comité, ya sean por la marcha del negocio o por necesidades externas (solicitudes de trabajo especiales, programas de la compañía, y/o departamentos, etc.)

Auditoría Interna indefectiblemente intervendrá en los ajustes que se consideren necesarios, y como parte coordinadora, promoverá la selección de las alternativas más adecuadas. Tales modificaciones se harán, siempre, con la intervención de los jefes de el área o de las áreas que pudiese(n) ser afectada(s).

Por todo lo anterior, auditoría interna debe estar en contacto directo y permanente con el comité a fin de reportar cual será el seguimiento necesario a las recomendaciones emitidas por ella, para así de esta forma coadyuvar en la resolución del problema que se haya presentado. De hecho auditoría interna tiene el derecho y la obligación, en algunos casos, de sugerir las modificaciones pertinentes según sea el caso, y también efectuar revisiones al Comité de Auditoría.

Es de esta forma como se puede estructurar y hacer fun

cionar un Comité de Auditoría, el cual nace para responder a una gran necesidad, que el desarrollo de la economía en México y en el mundo ha originado.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

4. INFORME DE AUDITORIA INTERNA Y SEGUIMIENTO.

4.1. INFORME DE AUDITORIA INTERNA:

Sin lugar a dudas, una de las fases más difíciles y de terminantes en el trabajo de auditoría interna es la relativa a la elaboración del informe. Son muchos los factores que inciden en esta actividad y que auditoría interna debe tomar en cuenta para concluir su revisión, la cual forma parte de la encomienda que tiene impuesta como parte coordinadora de el Comité de Auditoría.

Es bien comprendido que un informe mal elaborado puede echar por tierra el mejor trabajo de auditoría interna y sugerencias positivas y necesarias para la empresa, pueden no ser aceptadas en demérito de la calidad profesional de los auditores.

A manera de guía u orientación, en este capítulo veremos, enunciativamente, alguno de los factores más importantes que el auditor debe considerar para la elaboración de un buen informe de auditoría interna, tomando en cuenta los objetivos que requiere resolver el Comité de Auditoría.

ORGANIZACION DEL INFORME ESCRITO.

Esta organización puede estar basada en un número de secciones, las cuales son las siguientes:

Fecha del Informe.- El Informe deberá estar fechado, preferiblemente, con el momento de su entrega. Un aspecto de tipo práctico es que usualmente, la fecha de aprobación final es dada por el auditor general o su delegado, para posteriormente pasarlo a mecanografía.

A quién va Dirigido.- Bajo una buena práctica el informe debe ser dirigido al funcionario responsable directo de la actividad que estuvo sujeta a revisión; sin embargo, en algunos casos esa revisión pudo haber sido hecha siguiendo una autorización o instrucción de algún directivo de la organización, en cuyo caso el auditor interno deberá dirigir a éste el informe. En otros casos también la naturaleza de la asignación de la auditoría puede requerir algún procedimiento de tipo especial.

Párrafo de Introducción.- Normalmente es deseable usar el párrafo introductorio para establecer la naturaleza y alcance de la asignación de auditoría, el período cubierto u otro punto de referencia en fecha, el tiempo dedicado al trabajo de su campo y el personal asignado en la auditoría. En algunos casos suele ser necesario poner una o dos oraciones adicionales que describan los principales puntos referentes -

al trabajo de auditoría efectuado, pero cualquier detalle sustancial debe ser evitado en este apartado.

Párrafo de Antecedentes.- También es deseable tener un párrafo que describa la naturaleza general de la actividad operacional cubierta en la revisión. Este es un antecedente de tipo orientador para el lector del informe, y no es intención que sea completo.

Resumen de Aspectos Principales.- Cuando existe un número sustancial de aspectos importantes tratados en el informe, con frecuencia es deseable iniciar una relación de éstos.

Ello proporciona al lector un rápido informe acerca de la naturaleza y alcance del contenido del informe, sin entrar en un análisis detallado del mismo.

Resumen Evaluatorio.- Es útil proporcionar un resumen evaluatorio acerca de la eficiencia del desarrollo operacional del componente o actividad de la organización. Este resumen evaluatorio es usualmente expresado en términos muy generales, y por lo regular se refiere a la situación encontrada a la fecha de iniciar la revisión, comentando además el avance de la corrección a situaciones anómalas. En algunas organizaciones esta evaluación viene a ser muy específica, existiendo casos en que los autores de la evaluación utilizan términos específicos tales como: Excelente, bueno, satisfactorio, etc. En esta instancia el informe de auditoría interna es usado -

primariamente como un instrumento de control hacia la alta --
administración.

Una vez expuesto con anterioridad los puntos referen--
tes a la organización del informe escrito, ahora presentaré -
los puntos relevantes que contiene dicho informe.

Presentación de Puntos Relevantes.- El cuerpo del in--
forme puede estar integrado por una serie de secciones que --
tratan situaciones especiales. La forma recomendada para el -
tratamiento de cada una de éstas se presentan como sigue:

- A) Encabezado que describa razonablemente la situación.
- B) Hallazgos. Bajo este encabezado se deben describir e -
interpretar brevemente los principales hallazgos del -
auditor interno. Este incluirá las condiciones existent
tes, estándares particulares que han sido violados y -
un juicio de las causales de condiciones insatisfacto-
rias. En otros casos los hallazgos pueden describir so-
luciones con un gran potencial de mejora. Esta sección -
puede ser relativamente breve o se puede extender, de-
pendiendo de la importancia de los asuntos tratados. -
El objetivo será incluir solamente información directa
pertinente a la conclusión o recomendación y será tan
breve como sea posible.
- C) Conclusión o Recomendación. La cobertura previa de los

hallazgos proveerá las bases para una conclusión o recomendación. Conclusión es usado aquí en el sentido de posición final, hecho importante que no involucra una recomendación. El tipo más sólido de conclusión se presenta cuando el administrador responsable de la actividad auditada esta de acuerdo en lo que se planteó, y aceptó tomar medidas correctivas o implementar cierto tipo de acciones.

Este tipo de conclusiones sirve para mantener informada a la alta administración, del problema y su solución.

- D) Párrafo Final y Firma. Finalmente, debe haber un párrafo de cierre en que el auditor interno expresa su apreciación acerca de la cooperación y asistencia recibida durante el curso de la revisión. Debe haber una frase de "Atentamente", "Respetuosamente", "A sus apreciables Ordenes", etc., y la firma. La cual debe hacerse manuscrita directamente por el auditor general u otro funcionario delegado. Frecuentemente también se deberá mostrar el nombre del auditor interno que preparó el informe.
- E) Distribución. La lista de distribución provee información acerca de los ejecutivos que recibirán una copia del informe de auditoría interna. Esta lista es muy im

portante, debido a que los directores de las diferentes áreas de la organización, asumirán sus propias responsabilidades al contestar cuestiones que involucran sus respectivas áreas de operación.

4.1.1. REPORTE A LA GERENCIA GENERAL.

En el presente caso, me referiré al reporte elaborado por el auditor interno, como culminación de cada una de las revisiones llevadas a cabo, con el objeto principal de informar a la Gerencia General, con respecto a los resultados de los trabajos efectuados, como parte coordinadora del Comité de Auditoría.

El auditor se da a conocer al emitir su reporte. Si los datos, lenguaje y conclusiones en el contenidas, no son el resultado final de un trabajo cuidadoso y de una inteligente operación, y además no son presentadas y entendidas por aquellas personas que reciban el reporte, su trabajo será desacreditado ante la vista de la Gerencia.

Los reportes del auditor son revisados por varios niveles de Gerencia: por ello deben ser expresados en forma tal, que las personas cuyo trabajo esta siendo revisado y posible-mente criticado, no pueden desacreditar el reporte ni el trabajo del auditor por fallas en presentación.

El reporte deberá ser un documento que, por su clari-

dad en el orden y el lenguaje empleado sea fácil de leer; y que permita, por su exactitud, el acceso a las fuentes de información mencionadas en el cuerpo del mismo.

Deberá usarse un lenguaje a la altura de la gerencia; oraciones y párrafos cortos, títulos adecuados y un estilo -- que asegure la aceptación del reporte. Se presentarán los -- principales hechos en una o dos páginas, las cuales estarán -- reportadas con mayor detalle en las páginas siguientes, informando acerca de la evidencia y hechos encontrados, los cuales se encaminan a que el Comité de Auditoría cumpla con sus objetivos de una manera más eficiente. Todo esto dará al Comité -- de Auditoría, bases más sólidas para enfrentar el problema -- que se le presenta.

Por otra parte el funcionario a quién reporte el audi-tor interno (en este caso consideremos al Gerente General) -- será incluido en todos los casos en la lista de distribución del reporte de auditoría interna que aparecerá en las prime--ras hojas, de manera, que los demás funcionarios tengan cono-cimiento de quienes, además de ellos están siendo informados -- del trabajo del auditor.

Expuestos los detalles del reporte de auditoría inter--na emitido a la Gerencia General, mostraré de manera general, un formato referente a este reporte.

31 de mayo de 1988.

SR. ADRIAN MORALES HIDALGO
 GERENTE GENERAL
 Productos Automotrices, S.A.
 México, D.F.

Estimado Sr. Morales.

De conformidad con la petición hecha por el Comité de Auditoría, hemos concluido la revisión de las actividades de suministros de Productos Automotrices, S.A. La revisión cubrió operaciones por el período comprendido del 1.º de enero al 31 de diciembre de 1987. La revisión fue hecha por el Lic. Francisco Arriaga y sus asistentes durante el período del 3 de enero al 31 de marzo de 1988.

ALCANCE

Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con los objetivos específicos que se ha impuesto el Comité de Auditoría, para así en forma coordinada cuadyuvar al logro de los fines que se pretenden alcanzar, para el buen desempeño de la compañía.

El trabajo de revisión se limitó únicamente a aquellas actividades que el Comité de Auditoría considera, que de manera conjunta representan la mayor parte del problema que le ha sido presentado.

RESUMEN DE ASPECTOS PRINCIPALES.

1.- EL departamento de suministros esta excedido en inventarios al 31 de diciembre de 1984 por un total de \$ XXXX dando origen a inversiones innecesarias y sobrecupo de los almacenes.

HALLAZGOS DE AUDITORIA Y RECOMENDACIONES.

1.- Exceso de inventarios.

HALLAZGOS.

El departamento de suministros esta excedido en inventarios al 30 de diciembre de 1984 por un total de \$ XXXX resultado de compras no indispensables o necesarias. Durante el año de 1984 Productos Automotrices, S.A., tuvo un promedio de \$ XXXX ocioso en inventarios ocasionando costos de capital \$ XXXX causados por el pago de intereses a la tasa promedio del X % prevaiente durante el año de referencia.

El exceso de inventarios fue causado en parte por el hecho de que la empresa no registró devoluciones de partes devueltas de las áreas de producción: como resultado, las compras fueron fincadas sobre la base de unos registros que no reflejaban las devoluciones apuntadas.

RECOMENDACIONES.

A) Se deben revisar los procedimientos para que permitan registrar las partes no usadas devueltas de las áreas de producción.
 B) Reducir las compras hasta que se absorban los sobrantes de inventarios.
 El departamento de Auditoría Interna desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal de Productos Automotrices, S.A.

A t e n t a m e n t e

Francisco Arriaga
 Auditor General

Distribución

A. García Vicepresidente General
 C. Manzo Director de Producción
 C. Avila Director de Personal
 H. Pereda Director de Mercadotecnia.

4.1.2. REPORTE A LOS DEPARTAMENTOS AFECTADOS.

Con frecuencia, las revisiones efectuadas sobre una -
área problema, la cual ya ha sido detectada por el Comité de
Auditoría, tienen un impacto en otras áreas funcionales, ya -
que de estas revisiones inevitablemente surge una interrela-
ción de trabajo entre cada una de las áreas de la organiza- -
ción, con respecto al problema que se le ha presentado al Co-
mité de Auditoría. Esta interrelación ha sido explorada duran-
te el trabajo de auditoría interna y en donde el reporte fi-
nal emitido citará la interrelación y su efecto.

En la mayoría de los trabajos de auditoría, el auditor
suele tener cambio de impresiones frecuentes con los directo-
res y otras personas afectadas y, cuando se hace necesario, -
con los jefes de departamento, a efecto de discutir los pun-
tos que se consideren necesarios para presentar el reporte fi-
nal. Este procedimiento hace que todos se conozcan mejor en--
tre sí, que comprendan mejor los aspectos que requieren inter-
pretación y determinen mejores procedimientos para poner un -
remedio inmediato a las deficiencias.

La preparación de un informe de esta naturaleza, invo-
lucra la necesidad de definir si se debe hablar con uno o más
directivos de área, todos relacionados con el problema a re--
solver por parte del Comité de Auditoría. Por que bien puede
haber más de una área afectada en forma directa, amén de --

otras en forma indirecta.

Desde luego es de suma importancia el hablar con el personal adecuado, de otro modo la utilidad que se obtenga será escasa.

Finalmente, los auditores internos deben contar con habilidades técnicas y una gran capacidad para trabajar de manera efectiva, y a todos los niveles, con todas las partes interesadas en sus servicios. En estas relaciones necesita de manera especial, capacidad para demostrar su dedicación al bienestar de la organización.

Es importante también, que se mantengan informadas a todas las partes afectadas, del impacto de las intervenciones de auditoría en las actividades de ellos, en relación con los esfuerzos de revisión. Esto significa que las líneas establecidas por el Comité de Auditoría y las políticas que la sustentan, sean usadas con cuidado y de manera aceptable por medio de una adecuada coordinación.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.2. SEGUIMIENTO.

4.2.1. REALIZADO POR AUDITORIA INTERNA.

Toca ahora hacer referencia a la posibilidad de que el auditor interno dé seguimiento a las sugerencias emanadas del informe de auditoría en base a la elaboración de un programa de seguimiento. Esto no quiere decir que el auditor sea el responsable de su implementación, no, este profesional debe mantener su independencia mental evitando desarrollar labores de tipo operativo o ejecutivo, por lo tanto corresponderá al Comité de Auditoría llevar a cabo de manera total el cumplimiento definitivo, a las recomendaciones efectuadas por auditoría interna, las cuales deberán quedar cristalizadas en la resolución final que el Comité de Auditoría, dé al problema que pretende resolver.

Con el trabajo efectuado por auditoría interna, el Comité de Auditoría contará con mayores elementos para tomar una decisión más acertada, puesto que auditoría interna actúa como brazo derecho del que decide y esta atenta a evaluar todos los factores que inciden en la citada decisión.

Existe también, la necesidad de un esfuerzo adicional de todas las partes interesadas por fortalecer una efectiva coordinación.

Es necesario reconocer que una efectiva coordinación -

se debe ejercer permanentemente. El potencial de beneficios esperados, claramente garantiza los esfuerzos que se aporten. Es por esto que la comunicación es muy importante, máxime en situaciones críticas que requieran de apoyo específico del Comité de Auditoría. Todo esto significa que las relaciones con el comité, deben ser desarrolladas y mantenidas en forma consistente, tanto para satisfacer las necesidades actuales, como para fundamentar desarrollos importantes y específicos. - El responsable del grupo de auditoría interna necesita reconocer que es su responsabilidad, el proteger y mantener las buenas relaciones con el Comité de Auditoría.

Debe señalarse que la ayuda que el auditor interno pueda proporcionar, será siempre sobre bases especiales establecidas entre el propio auditor y el Comité de Auditoría.

Conviene hacer mención, que un factor de vital importancia, lo es el tiempo estimado para lograr el cumplimiento de las acciones correctivas. Estas deben ser lo más rápido posible, a fin de que no se vuelvan obsoletas, ya que de lo contrario, el trabajo de auditoría interna sería totalmente improductivo, y la resolución del Comité de Auditoría inadecuada.

4.2.2. REALIZADO POR AUDITORIA INTERNA Y PERSONAL EXTERNO.

Frecuentemente, las condiciones descritas en los reportes formales de auditoría interna emitidos para una empresa, pueden ser corregidas o mejoradas mediante la iniciación o modificación de políticas directivas o controles operacionales en áreas funcionales particulares. Algunas veces dichas acciones correctivas pueden ser efectuadas por personal propio de la compañía mediante la reasignación de deberes. En otras situaciones, la complicitad de un problema específico puede llevar al auditor interno a recomendar a el Comité de Auditoría, la imperiosa necesidad de contratar los servicios de un personal adicional o de un técnico especialista para un determinado campo de actuación.

El hecho de que la organización -vía Comité de Auditoría, reciba los principales servicios para el seguimiento de las recomendaciones, las cuales tiene como destino final, la solución del problema en cuestión, de una manera total, por medio de dos diferentes fuentes, auditoría interna y personal especializado ajeno a la administración de la compañía, provoca la expectativa normal de que debe existir una interrelación entre ambos para establecer así la base de una deseable y cordial coordinación.

Por lo anterior, existe la gran opción de integrar - - ambos esfuerzos para ayudar al Comité de Auditoría en el cum-

plimiento de su finalidad, de la manera más práctica y efectiva.

En muchas situaciones es altamente deseable que en toda la organización, tanto el auditor interno, como el personal técnico especializado, cooperen mutuamente dándose respuestas a las preguntas que puedan surgir de uno o de otro, en especial cuando la información solicitada por el Comité de Auditoría, no implique un gran esfuerzo de respuesta. En el caso de que las respuestas requieran trabajos adicionales por parte del que las satisfecerá, habrá que tomar en consideración el tiempo y el costo implícito para ello.

EL intercambio de información, implica un alto nivel de profesionalismo al ofrecerla un grupo a otro cuando considere que le sea necesaria, aun cuando no la solicite; típicamente esta postura es más del auditor interno hacia el personal externo, en virtud de que el primero tiene mayor conocimiento de detalles operacionales que pueden ser importantes para el personal externo; además, que éste requiere conocer el flujo de los procedimientos, y como se conforma el sistema de información de la organización, conocimiento que por lo regular ya tiene adquirido el auditor interno.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- Los Comités de Auditoría son órganos de control constituidos por miembros del más alto nivel y honorabilidad que actúan como agentes de confianza y coordinadores - de los demás elementos de control con que cuenta una - administración.
- 2.- Los principales factores a considerar para un adecuado estructuramiento y funcionamiento de un Comité de Auditoría son: que los miembros que lo integran sean capaces, íntegros, dependientes de la administración de la compañía; que una vez establecido, funcione de manera autónoma, una mentalidad abierta al diálogo y de pro--funda confianza en las relaciones del Comité, con los ejecutivos de la empresa.
- 3.- La creación de un Comité de Auditoría es sólo de carácter temporal mientras logra solucionar un problema presentado y una vez resuelto éste, el Comité cumple con su cometido y, por lo tanto, tiende a disolverse.
- 4.- Las finalidades de un Comité de Auditoría, varían en - forma de una empresa a otra, de acuerdo con las cir- - cunstancias existentes y a los objetivos que se buscan alcanzar.

Es de comentarse, que estos comités, sólo operan en --
empresas grandes.

- 5.- Al lograr sus objetivos (entre otros la coordinación -
con el trabajo de auditoría interna y el seguimiento -
de sus recomendaciones, hasta solucionar un problema -
específico) generan fuerza para crear cambios, aun en
situaciones adversas, coadyuvando para el aprovecha- -
miento óptimo de los recursos humanos y materiales con
los que cuenta la empresa.
- 6.- Se hace necesario que estos órganos de vigilancia y -
control, sean implantados en las empresas, ya que no -
existe un gran número de ellos.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- I.- The Institute of Internals Auditors Inc. Corporate Audit Comittes . Marzo, 1977.
- II.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Revista, Contaduría Pública.
- III.- Víctor Z. Brink y Herbert Witt. Auditoría Interna Moderna 4a . Ed. Ed. E.C.A.S.A., México, 1988.
- IV._ Santillana González. J. Ramón. Auditoría Interna 3a Ed. Ed.E.C.A.S.A, México, 1983.
- V.- Miguel F. Dumalt Kruss. Técnicas de Comunicación Administrativa 1a. Ed. U.N.A.M., México, 1974.
- VI._ John B. Mener. El Proceso Administrativo. 2a. Ed. Ed. Continental. 1984.
- VII.- William P. Leonard. Auditoría Administrativa. 15a. Impresión Ed. Diana, México, 1988.
- VIII.- L. Hall Administración de Empresas. Ed. Herrero, México, 1977
- IX.- Wayne S. Boutell. Auditoría Contemporánea y su Medio ambiente. Ed. E.C.A.S.A., 1974.
- X.- Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Curso de Administración Moderna. 6a. Ed., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1981.
- XI.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Segunda Parte. Ed. Limusa, México, 1985.
- XII.- Wilburg Jiménez Castro. Introducción al Estudio de la teoría administrativa. Ed. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

- XIII.- Münch Galindo Lourdes y José García. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, México.
- XIV.- Francisco Perea y Javier Belmares. Información Financiera - 6a. ed. Ed. E.C.A.S.A. México, 1984.
- XV.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas y Procedimientos de Auditoría. 15a. ed. México.