



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Influencia de la participación y autoridad percibida del Comité de Auditoría en la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos: Caso México

Tesis

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta

Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

Comité Tutor

Tutor principal: **Doctora Yolanda Funes Cataño**
Facultad de Contaduría y Administración

Doctor Jorge Armando Juárez González
Facultad de Contaduría y Administración

Doctora Blanca Tapia Sánchez
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, junio de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

“A veces sentimos que lo que hacemos es tan sólo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara una gota”.

Madre Teresa de Calcuta

Dedicatorias

A Dios por su grande y eterno amor, y porque la convicción de que algún día gozaré de su presencia, me impulsa a esforzarme y dar lo mejor que tengo cada día.

A mis padres Cristina y Salvador porque no pude tener mejor suerte y más oportunidades en la vida que la que ellos me dieron y porque sin su ejemplo no sería lo que hoy soy.

A mis hijos Juan Carlos y Roberto porque son mi principal fuente de inspiración, tener el privilegio de ser madre es lo mejor que pudo haberme sucedido en la vida.

A mis sobrinos Gabriel y Cristina quienes han sabido salir adelante a pesar de las grandes adversidades que se les han presentado.

A mis hermanos Cristina, Salvador, Ricardo y Laura quienes siempre me han apoyado incondicionalmente, aunque sea la atípica del grupo.

A toda mi familia nuclear: Tíos, sobrinos, ahijados y primos, porque la familia lo es todo.

A mis amigas queridas, en especial a Carmen quien me acompañó, desveló y animó constantemente para hacer realidad esta etapa de mi vida.

Al ITAM, en especial al Rector Doctor Arturo Fernández, al Vicerrector Doctor Alejandro Hernández y al Director de la Escuela de Negocios Doctor Francisco Pérez por el voto de confianza y el apoyo que me han brindado todo este tiempo.

A la Doctora Beatriz Castelán, que en paz descansa, quien dedicó su tiempo y entusiasmo a orientarme y guiarme al inicio de esta investigación.

A mis tutores y lectores de tesis, los doctores Yolanda Funes, Jorge Juárez, Blanca Tapia, Hortensia Lacayo y Danilo Díaz, porque ha sido un enorme privilegio contar con su valiosa asesoría.

Resumen

La problemática de estudio que se presenta en este trabajo se refiere a la posibilidad que tienen los auditores internos de ejercer un juicio y toma de decisiones objetiva e independiente cuando su función se encuentra inmersa en una estructura determinada de poder que puede ocasionarle sesgos cognitivos disminuyendo su capacidad de vigilancia.

La metodología de investigación utilizada es de carácter mixto y se fundamenta en la Teoría de la Agencia y la de la Dependencia de Poder para analizar a la función de auditoría desde la perspectiva organizacional, estudiando la influencia de la línea de reporte y dependencia de recursos en la objetividad e independencia de la función. Adicionalmente se utiliza la Teoría del Razonamiento Motivado desde la perspectiva del auditor interno, estudiando el efecto de esta influencia en su juicio y toma de decisiones.

Los resultados confirman que existen sesgos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos que afectan su objetividad e independencia cuando perciben que el Comité de Auditoría no tiene suficiente autoridad sobre su función y que el Director General, quien en muchas ocasiones es el Presidente del Consejo, es quien toma las decisiones más importantes sobre su designación, evaluación y asignación de recursos. El sesgo es aún mayor cuando el Presidente del Consejo tiene el control accionario y ocupa el cargo de la Dirección General.

Los hallazgos son sumamente relevantes para las estructuras de gobierno corporativo, ya que el simple hecho de contar con un Comité de Auditoría y la función de auditoría interna no es suficiente para garantizar el buen funcionamiento de este mecanismo de monitoreo y vigilancia.

Palabras clave

Gobierno corporativo, función de auditoría interna, conflicto de intereses, sesgos cognitivos, juicio y toma de decisiones en auditoría.

Índice de Contenido

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1.- PROBLEMÁTICA DE ESTUDIO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.1. PROBLEMÁTICA | 5 |
| 1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 20 |
| 1.3. OBJETIVO GENERAL | 21 |
| 1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 21 |
| 1.5. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 22 |
| CAPÍTULO 2.- MARCO CONCEPTUAL: EL COMITÉ DE AUDITORÍA Y LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA COMO PILARES FUNDAMENTALES DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO | 24 |
| 2.1. EVOLUCIÓN DEL TEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO | 24 |
| 2.2. SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO | 37 |
| 2.3. MECANISMOS DE GOBIERNO CORPORATIVO | 40 |
| 2.4. ANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES INVOLUCRADOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO | 41 |
| CAPÍTULO 3.- MARCO DE INVESTIGACIÓN Y TEORÍAS RELACIONADAS | 53 |
| 3.1. JUICIO Y TOMA DE DECISIONES (JTD) | 54 |
| 3.2. TEORÍA DE LA AGENCIA | 61 |
| 3.3. TEORÍA DE RAZONAMIENTO MOTIVADO Y DE DEPENDENCIA DE PODER | 69 |
| CAPÍTULO 4.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 86 |
| 4.1. TIPO DE ESTUDIO | 86 |
| 4.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA | 86 |
| 4.3. MÉTODO CUALITATIVO | 87 |
| 4.4. MÉTODO CUANTITATIVO | 94 |
| CAPÍTULO 5.- LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN MÉXICO | 105 |
| 5.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO | 105 |
| 5.2. INFORMACIÓN DESCRIPTIVA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA | 106 |

| | |
|--|------------|
| 5.3. FORMACIÓN EDUCATIVA Y DESARROLLO PROFESIONAL..... | 107 |
| 5.4. FUNCIONES DEL ÁREA | 110 |
| 5.5. INFORME Y LÍNEA DE REPORTE | 113 |
| 5.6. AUTORIDAD EN LAS FUNCIONES DE AUDITORÍA INTERNA..... | 114 |
| 5.7. INTERACCIÓN CON OTRAS INSTANCIAS DE GOBIERNO CORPORATIVO..... | 118 |
| CAPÍTULO 6.- OBJETIVIDAD EN EL JUICIO Y TOMA DE DECISIONES DE LOS AUDITORES INTERNOS..... | 125 |
| 6.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO | 125 |
| 6.2. TOMA DE DECISIONES DE LOS AUDITORES INTERNOS. TEORÍA DE RAZONAMIENTO MOTIVADO Y SESGOS COGNITIVOS..... | 128 |
| 6.3. INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL JUICIO Y TOMA DE DECISIONES DE LOS AUDITORES INTERNOS, HIPÓTESIS 1 | 130 |
| 6.4. INFLUENCIA DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL COMITÉ DE AUDITORÍA EN LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES DE AUDITORÍA INTERNA, HIPÓTESIS 2 | 155 |
| 6.5. EL IMPACTO DE LA PRESENCIA DE FAMILIAS FUNDADORAS EN EL JUICIO Y TOMA DE DECISIONES DE LOS AUDITORES INTERNOS, HIPÓTESIS 3..... | 170 |
| CAPÍTULO 7.- METODOLOGÍA PROPUESTA PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA..... | 189 |
| 7.1. FACTORES MITIGANTES DE MUTCHLER | 191 |
| 7.2. PODER DE DILIGENCIA DEL COMITÉ DE AUDITORÍA | 191 |
| 7.3. AUTORIDAD E INDEPENDENCIA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA | 194 |
| CONCLUSIONES..... | 201 |
| PERSPECTIVAS FUTURAS | 207 |
| BIBLIOGRAFÍA | 210 |
| SIGLARIO | 222 |
| ÍNDICE DE DIAGRAMAS | 224 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 226 |
| ANEXO 1 | 229 |

| | |
|---|------------|
| CUESTIONARIO APLICADO A LOS AUDITORES INTERNOS EN EL ENCUENTRO NACIONAL DEL IMAI | 229 |
| ANEXO 2 | 249 |
| ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS DIRECTORES DE AUDITORÍA INTERNA DE LAS DIEZ EMPRESAS SELECCIONADAS EN EL ANÁLISIS CUALITATIVO | 249 |

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito analizar los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, dada la existencia de cierta estructura de gobierno corporativo en las organizaciones.

Tratándose de un problema que incluye el análisis del contexto organizacional y el comportamiento de los individuos dentro del mismo, dada ciertas relaciones establecidas como parte de la estructura de trabajo, la investigación involucra aspectos estudiados por la contabilidad en el campo denominado juicio y toma de decisiones. Este campo generalmente desarrolla hipótesis basadas en teorías psicológicas y sociológicas, debido a que las teorías económicas acerca del juicio y toma de decisiones de los individuos tienen debilidades que pueden ser subsanadas por las mismas, esta es la razón por la cual el marco teórico para abordar la presente investigación incluye el estudio de estas tres vertientes:

Desde el contexto organizacional (**macro**) se expondrán la **Teoría de la Agencia (teoría económica)** y la de la **Dependencia de Poder (teoría sociológica)**, para analizar la función de auditoría interna como un mecanismo de alineación de la asimetría de información existente entre el Consejo de Administración y la alta dirección, inmersa en una posición organizacional con una dualidad de reporte que generará una situación de dependencia de poder y recursos dentro de la organización, que podría afectar de manera muy importante la objetividad e independencia de la misma y por lo tanto la calidad de sus reportes.

Desde el nivel de los individuos (**micro**), se expondrá la **Teoría del Razonamiento Motivado (teoría psicológica)**, la cual establece que existe considerable evidencia de que es muy probable que las personas lleguen a las conclusiones que ellas quieran llegar, pero su habilidad para lograrlo está restringida por su habilidad para construir justificaciones razonables para soportar estas conclusiones.

Estas tres teorías en su conjunto permitirán estudiar la problemática planteada de manera integral proporcionando el marco teórico necesario para el diseño de la investigación correspondiente, la cual consiste en un análisis cualitativo para documentar el contexto organizacional y funcionamiento de la auditoría interna en las empresas mexicanas (enfoque macro) y un análisis cuantitativo para demostrar la existencia de sesgos cognitivos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, dadas las características del contexto organizacional en el que se encuentran inmersos (enfoque micro).

Los resultados de ambos análisis permitirán establecer que la existencia de mecanismos formales de gobierno corporativo en las organizaciones no es suficiente para disminuir la asimetría de información y solucionar la problemática planteada por la teoría de la agencia, se requieren esfuerzos adicionales enfocados a darle suficiente poder y autonomía al Comité de Auditoría para que éste sea capaz de apoyar a la función de auditoría interna, de tal manera que, los auditores internos puedan emitir un juicio objetivo e independiente que asegure un equilibrio de poder entre el Consejo de Administración y la Dirección General.

El presente trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

Se inicia en el **Capítulo 1** con el planteamiento de la **problemática de estudio y objetivos de la investigación.**

Posteriormente se presenta el **Capítulo 2** denominado **marco conceptual**, que se refiere a la evolución de la estructura de gobierno corporativo de las empresas, incluyendo al Comité de Auditoría y a la función de auditoría interna como pilares fundamentales de esta estructura.

En seguida el **Capítulo 3**, denominado **marco de investigación y teorías relacionadas**, incluye una revisión de literatura del tema de juicio y toma de decisiones, así como de las tres teorías que sustentan la presente investigación: Teoría de la Agencia, de la Dependencia de Poder y del Razonamiento Motivado, teorías que como ya se explicó, en conjunto permiten plantear la posibilidad de la existencia de sesgos cognitivos en la toma de decisiones de los auditores internos dada su posición organizacional consistente en una dualidad de reporte, tanto a la Dirección General como al Consejo de Administración.

En el **Capítulo 4**, denominado **metodología de investigación**, se describe la metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) utilizada para el desarrollo de los instrumentos de investigación, la entrevista semiestructurada aplicada a diez directores de auditoría interna de las empresas con mayor bursatilización de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y el caso de estudio experimental aplicado a 179 auditores internos del Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI).

Los **Capítulos 5 y 6** denominados **la función de la auditoría interna en México y objetividad en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos** respectivamente, presentan los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo para describir el funcionamiento de la auditoría interna en México y comprobar las hipótesis establecidas en la presente investigación. Por último el **Capítulo 7** denominado **metodología propuesta para determinar la efectividad de la función de auditoría interna**, plantea los hallazgos más importantes así como una metodología general para determinar la efectividad del funcionamiento de la función de auditoría interna de acuerdo a la línea de reporte y poder percibido en la estructura organizacional en la que opera.

Finalmente se presentan las **conclusiones** y **perspectivas futuras** del tema proponiendo las posibles líneas futuras de investigación así como la relevancia del tema para las organizaciones mexicanas.

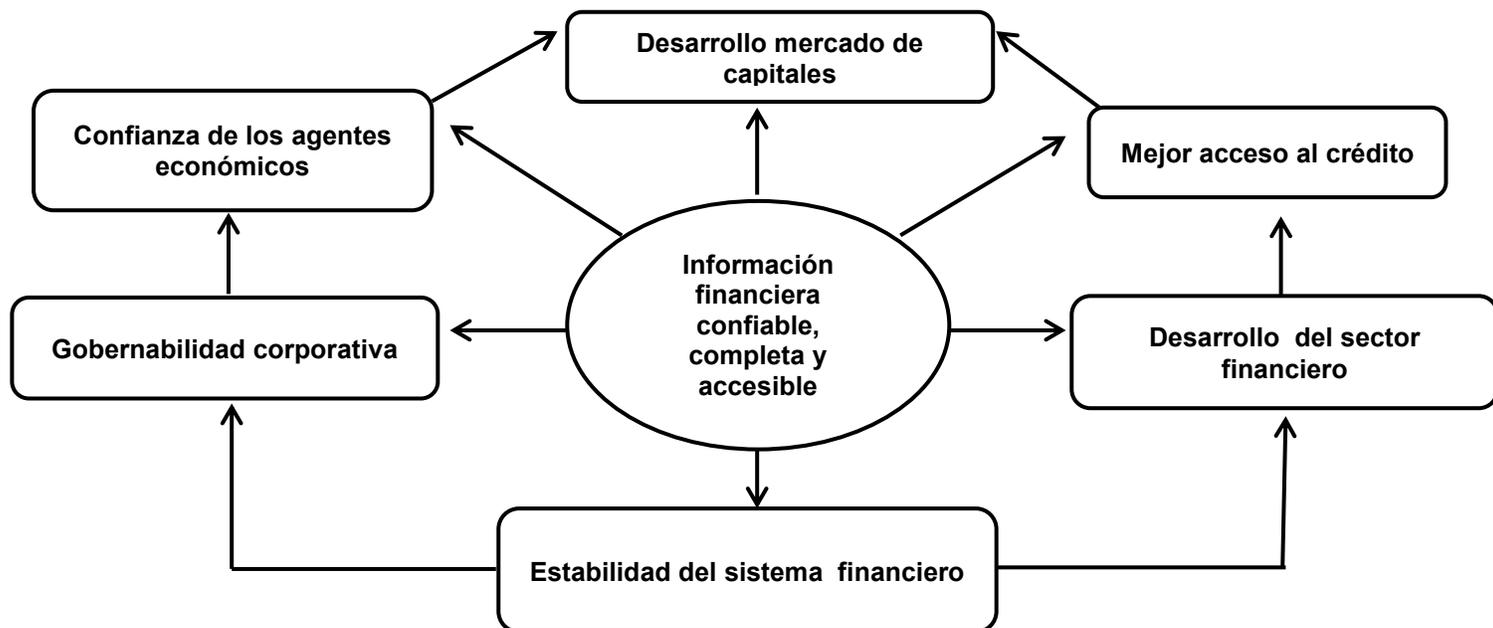
Capítulo 1.- Problemática de estudio y objetivos de la investigación

1.1. Problemática

Como resultado de la crisis financiera internacional de 2009 y con el objetivo de lograr el crecimiento económico y la generación de empleos a nivel mundial, los organismos internacionales se han fortalecido para emitir regulaciones y normatividad que aseguren la generación de información financiera completa, confiable y accesible.

El diagrama 1 muestra la importancia que tiene la generación de ésta información en todos los mercados financieros del mundo, para lograr estabilidad de los sistemas financieros y con ello el desarrollo del sector, siendo fundamental también contar con una mejor gobernabilidad corporativa en las organizaciones, que genere la confianza necesaria de los agentes económicos y con ello el desarrollo del mercado de capitales.

Diagrama 1. Importancia de la información financiera y la gobernabilidad corporativa en el desarrollo del mercado de capitales



Fuente: Elaboración propia con base en el documento de la International Federation of Accountants. *IFAC's Strategic Plan for 2011-2014*. Section 1-Executive Summary. Recuperado de <https://www.ifac.org/publications-resources/ifacs-strategic-plan-2011-2014> y del documento de la OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

La gobernabilidad corporativa, en su concepción más simple, de acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2004) “es la forma en la cual las organizaciones son dirigidas y controladas, refiriéndose fundamentalmente a las estructuras y procesos instaurados en la empresa (no importando su tamaño) para lograr una adecuada dirección y control de la misma, por medio del establecimiento de objetivos, monitoreo del desempeño y cumplimiento de las obligaciones con accionistas y terceros interesados, alcanzando con ello la mejor coordinación posible entre los diferentes agentes que intervienen en la toma de decisiones” (p.1).

El concepto de gobierno corporativo no es nuevo ya que fue abordado por Adam Smith en su obra *La Riqueza de las Naciones*, el tema se refiere a la correcta separación de la propiedad y el trabajo y al estudio de la famosa problemática conocida como teoría de la agencia (Smith, 1776).

Años después, Jensen y Meckling (1976) publicaron un artículo donde se demostraba matemáticamente la teoría concebida por Adam Smith doscientos años atrás, posteriormente a finales de 1990, el tema tomó mayor relevancia dado el comportamiento demostrado por algunos administradores de grandes corporaciones internacionales para tomar decisiones en beneficio personal y en detrimento de los intereses de los inversionistas, la situación se vio agravada cuando en 2001 se detonaron los escándalos corporativos de Enron, WorldCom y Parmalat, viéndose involucrada la firma contable de gran prestigio internacional, Arthur Andersen.

Adicionalmente, la crisis financiera de 2009 puso en evidencia que el tema de gobierno corporativo requería atención inmediata y que resultaba indispensable el establecimiento de mecanismos claros de comunicación entre los accionistas, el Consejo de Administración y la Dirección General para asegurar transparencia en los procesos de toma de decisiones y los resultados obtenidos tanto para los accionistas como para los terceros interesados, de hecho, ya la relación Dirección General-Consejo de Administración había sido objeto de muchos estudios, Donaldson y Davis (1991) habían concluido que se requería de mecanismos de vigilancia que garantizaran una alineación adecuada entre los intereses de la administración y los de los accionistas, evitando con ello la existencia de un conflicto de intereses en detrimento de los resultados financieros de la empresa y sus accionistas.

El diagrama 2 muestra las relaciones y mecanismos de comunicación entre las diferentes instancias de gobierno corporativo:

Accionistas - Consejo de Administración.- Eligen a sus representantes para formar parte del Consejo de Administración ejerciendo sus derechos por medio del voto de los mismos.

Consejo de Administración - Accionistas.- Representan a los accionistas en el Consejo de Administración y tienen la obligación de informarles puntualmente sobre las decisiones tomadas.

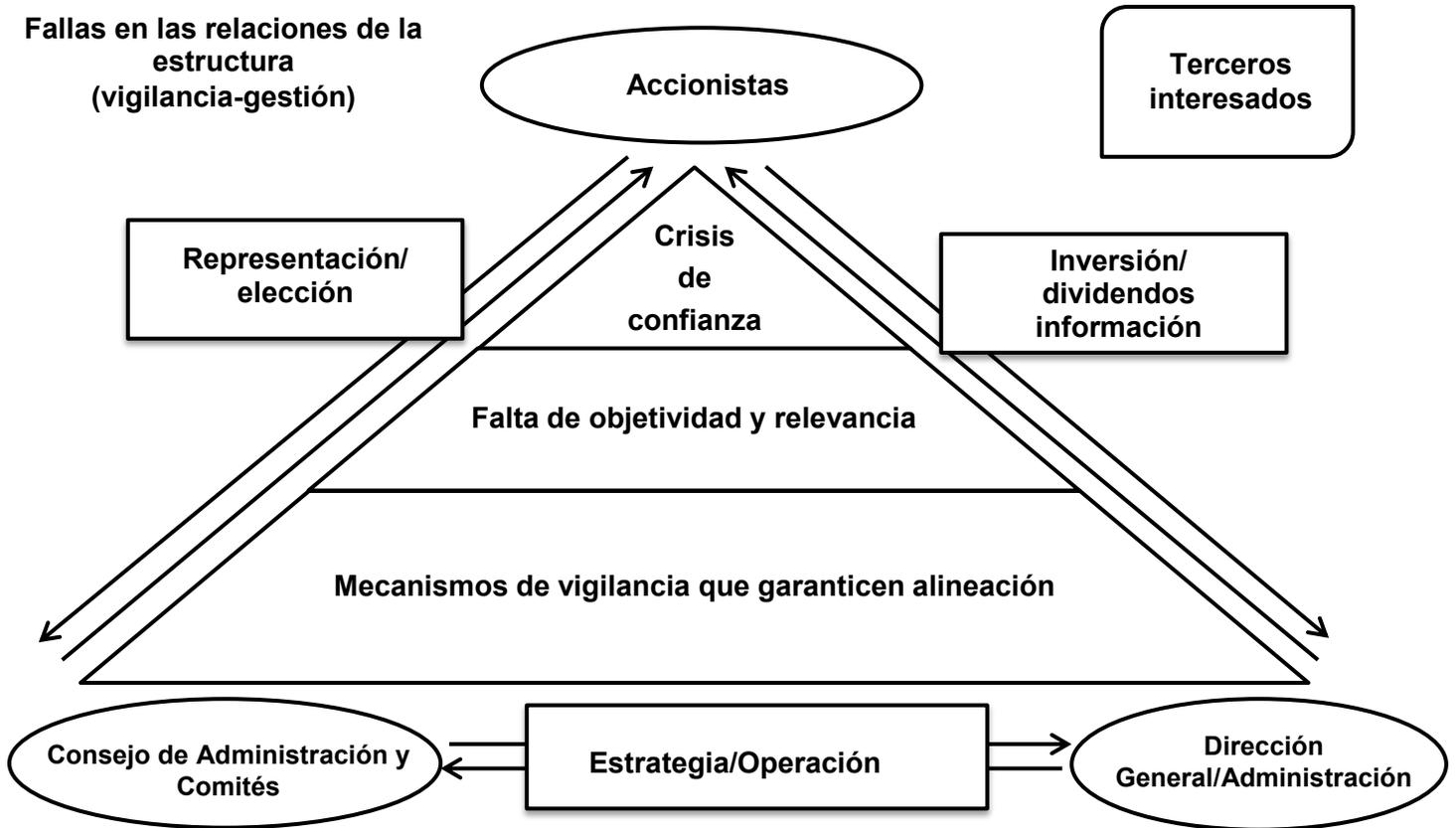
Consejo de Administración - Dirección General.- Deciden sobre la estrategia de la organización, monitoreando sus principales riesgos y supervisando la gestión de la operación.

Dirección General - Consejo de Administración.- Ejecuta las decisiones tomadas por el Consejo y les informa acerca de los resultados obtenidos en su gestión.

Accionistas - Dirección General.- Invierten en la empresa y esperan recibir a cambio rendimientos (dividendos)

Dirección General - Accionistas.- Informa los resultados al Consejo de Administración quien funge como representante de los accionistas.

Diagrama 2. Relaciones y mecanismos de comunicación entre las diferentes instancias de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia con base en la descripción de las diferentes instancias de Gobierno Corporativo según la OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Desafortunadamente las relaciones establecidas entre estas instancias no han logrado contar con mecanismos de vigilancia adecuados que garanticen un correcto funcionamiento y alineación de los intereses de los diferentes actores (accionistas-Consejo de Administración-Dirección General) y debido a una falta de objetividad y relevancia de la información generada ha surgido una crisis de confianza de los accionistas y terceros interesados, que cuestiona las relaciones de la estructura de gobierno corporativo, específicamente en los aspectos relacionados con la vigilancia de la gestión por parte del Consejo de Administración.

Derivado de esta crisis de confianza el Congreso de los Estados Unidos emitió la Ley Sarbanes-Oxley (SOX), entre otras cosas, para obligar a las empresas a establecer mayores controles y revelar sus riesgos materiales más importantes a los accionistas y terceros interesados, dado que el hecho de que el Director General y su equipo de dirección sean responsables de la operación diaria de la empresa, coordinando los recursos de las diferentes áreas funcionales y garantizando el uso eficiente de los mismos y que la responsabilidad del Consejo de Administración consista en definir la visión estratégica de la empresa, vigilar su operación y aprobar su gestión, ha generado preocupación acerca de si esta forma de control representa una estructura óptima para reportar y tomar decisiones (Eisenhardt, 1989 y Le Breton-Miller, 2009).

Es claro que si no existen mecanismos sólidos de vigilancia entre el Consejo de Administración (representante de los accionistas) y la Dirección General, podrá haber una falta de alienación de objetivos, generando información que beneficie a la Dirección General (compensaciones) y a los accionistas (dividendos), en detrimento de los terceros interesados y la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo, generando con ello crisis recurrentes en los mercados financieros.

Al respecto, una de las recomendaciones más importantes en materia de prácticas globales de gobierno corporativo se refiere a la implementación de la función de auditoría interna, como un mecanismo de vigilancia con la suficiente objetividad e independencia, que asegure que la información reportada por la alta dirección al Consejo de Administración (incluyendo el Comité de Auditoría), sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la organización.

En el caso de México, el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CMPC, 2010) del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), recomienda que exista un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de auditoría,

asegurándose que tanto la auditoría interna como la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posible; procurando que la información financiera que llegue al Consejo de Administración, accionistas y público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez, que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la empresa.

Es por ello que la *Práctica 29 del CMPC* sugiere que las organizaciones cuenten con un área de auditoría interna y que sus lineamientos generales y planes de trabajo sean aprobados por el Consejo de Administración (CCE, 2010, p. 29).

Sin embargo, la garantía de que el Consejo de Administración recibirá información veraz y objetiva por parte de la Dirección General sólo se puede dar si la función de auditoría interna cuenta con una línea de reporte directa hacia el Comité de Auditoría, ya que si reporta a la Dirección General se debilita su independencia y objetividad porque la misma se convierte en juez y parte al ser responsable de los controles examinados incluyendo sus resultados y eficiencia alcanzada.

Al respecto, las mejores prácticas establecen que, desde un punto de vista funcional, los Directores de auditoría interna deben reportar al Comité de Auditoría y desde un punto de vista administrativo al Director General, pero aun así, siguen existiendo críticas muy importantes acerca del ejercicio profesional, libre de sesgos, de los auditores internos, dado el potencial conflicto de intereses que permanece, según lo señalan Jameson (2006) y Johnson (2006), quienes se hacen la siguiente pregunta: “¿Puede un auditor interno examinar los libros y controles de una organización con objetividad, si la persona responsable de los mismos es su jefe?” (Johnson ,2006, p.1)

Hermanson y Rittenberg (2003) señalan que “la función de auditoría interna representa un escenario único para la investigación al menos por las siguientes razones. Primero la función de auditoría interna trabaja para instancias íntegramente involucradas en el proceso de gobierno corporativo, como los son el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría, los auditores externos y la alta dirección. Sin embargo la función de auditoría interna también trabaja y añade valor a aquellos que son gobernados, tales como la administración y las unidades individuales dentro de la organización como tesorería, administración de tecnologías de información y operaciones. Como resultado, la función de auditoría interna es frecuentemente llamada como aquella que trabaja para dos amos: los principalmente responsables del gobierno de la organización y aquellos que son gobernados. Esta única relación presenta oportunidades excelentes para la investigación en auditoría interna y el importante rol que tiene la función en cómo añadir valor al proceso de gobierno de la organización (p.58).

Al respecto, Gramling et al. (2004), llevaron a cabo una síntesis de la revisión de literatura referente al rol de la función de auditoría interna en el gobierno corporativo preguntándose si es razonable esperar que ésta sirva como un recurso valioso de gobierno corporativo para tres distintos actores que tienen potencialmente roles competitivos (alta dirección, Comité de Auditoría y auditores externos). Los autores señalan que “ los principales estudios que se han realizado se refieren a la relación, calidad y grado de confianza que tienen los auditores externos en el trabajo de los auditores internos, pero las investigaciones referentes a la relación entre la función de auditoría interna con las otras dos instancias de gobierno corporativo (Comité de Auditoría y alta dirección) es muy limitada” (p. 233).

De hecho hasta ese momento, no se encontraron estudios que dieran respuesta a las preguntas anteriores ni investigaran la naturaleza de las relaciones de la función de auditoría interna con el Comité de Auditoría y la alta dirección, así como la influencia que tiene la misma en la calidad del gobierno corporativo, por lo que las principales

recomendaciones de Gramling et al. (2004) para estudios futuros se refirieron a investigar los factores que afectan la objetividad de los auditores internos y las características situacionales y organizacionales que facilitan la eficiencia de la función de auditoría interna dada su posición única en la organización.

En este sentido, de acuerdo a Balkaran (2007), “para posicionar a la función de auditoría interna como un recurso esencial que efectivamente pueda monitorear los riesgos operativos y organizacionales, la línea de reporte de dicho departamento tiene que tener un nivel suficientemente alto para promover la independencia, solidez y amplia cobertura, permitiendo que ésta se realice libre de cualquier posible influencia o interferencia de otras funciones de la organización” (p.96).

La última revisión de literatura sobre el tema de la importancia de la estructura organizacional en la independencia y objetividad de los auditores internos a la fecha de la presente investigación la llevaron a cabo Stewart y Subramanian en 2010, a continuación se presenta la Tabla 1 con algunos de los estudios realizados, sus objetivos y los principales hallazgos:

Tabla 1. Principales investigaciones en el tema de independencia y objetividad de los auditores internos según Stewart y Subramanian (2010)

| Autores | Método | Muestra | Descripción del estudio | Resultados |
|-----------------------------------|----------------|---|--|--|
| Raghunandan, Read y Rama (2001) | Encuesta | 114 auditores internos en Estados Unidos | Examina la asociación entre la composición del Comité de Auditoría y su interacción con auditoría interna | Encontraron que un Comité de Auditoría sin miembros internos y al menos con un miembro con experiencia financiera tendrá reuniones más largas con el Director de auditoría interna, proporcionará acceso privado al Director de auditoría interna y revisará los programas de auditoría interna, los resultados y la interacción con la administración. Proporciona soporte empírico sobre el posible impacto de la composición del Comité de Auditoría en las actividades de supervisión |
| Goodwin y Yeo (2001) | Encuesta | 65 auditores internos en Singapur | Examina si la relación entre el Comité de Auditoría y los auditores internos influye en la independencia y objetividad de los mismos | Encontraron que el nivel de interacción entre el Comité de Auditoría y auditoría interna fue mayor cuando el Comité de Auditoría está compuesto por consejeros independientes |
| Carcello, Hermanson y Neal (2002) | Bases de datos | 150 Compañías en Estados Unidos | Explora las actividades del Comité de Auditoría e identifica las posibles áreas para nuevas reformas. Incluye revelaciones relativas a la supervisión del auditor | Encontraron que las revelaciones relativas a auditoría externa eran más frecuentes que las relativas a auditoría interna. Menos del 50% de las empresas reportaron tener reuniones privadas con auditoría interna |
| Goodwin (2003) | Encuesta | 120 auditores internos de Australia y Nueva Zelanda | Explora el impacto separado de la independencia del Comité de Auditoría y la proporción de sus miembros con experiencia contable o financiera, en las relaciones del Comité de Auditoría con la función de auditoría interna. Asimismo, pretende | Encontró que la independencia y experiencia en contabilidad tienen un impacto complementario en las relaciones del Comité de Auditoría Interna con la función de auditoría interna. La independencia del Comité de Auditoría se encontró que estaba más asociada con problemas del |

| Autores | Método | Muestra | Descripción del estudio | Resultados |
|----------------------------------|---|---|--|---|
| | | | aislar las diferencias entre los sectores público y privado y entre Australia y Nueva Zelanda | proceso y la experiencia de contabilidad que con la revisión del trabajo de auditoría interna |
| Leung, Cooper y Robertson (2004) | Encuestas / entrevistas | 85 Directores de auditoría interna (encuesta) 16 Directores de auditoría interna (entrevistas) 7 representantes empresariales de alto nivel (entrevistas) | Evalúa el papel de la auditoría interna en la gobernanza y la gestión empresarial, la identificación de estructuras y objetivos de la auditoría interna en la rendición de cuentas, la naturaleza de la auditoría interna, la aplicación de las normas del Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés) y las relaciones del Director de auditoría interna | Encontraron una diversidad de estructuras de informes, con más de 22% de los encuestados informando solamente a la dirección . El trabajo de auditoría interna se centra en los controles y riesgos, con la mayoría del trabajo de gobierno preocupado por el tema de cumplimiento |
| Van Peurseem (2005) | Estudio de caso múltiple | 6 organizaciones de Nueva Zelanda | Examina el papel del auditor interno de Nueva Zelanda y aborda cómo un auditor interno efectivo puede superar la tensión de trabajar con la administración para mejorar el rendimiento, a la vez que quedar a una distancia suficiente de la gestión, con el fin de informar sobre su desempeño | Encontró que una estrecha relación de los auditores internos con la dirección, puede colocar en riesgo, su independencia de la gestión |
| Sarens y De Beelde (2006a) | Estudio de caso múltiple / evaluación cualitativa | Cinco empresas belgas | Tiene como objetivo comprender las expectativas y percepciones de la auditoría interna y la alta dirección, una respecto de la otra, a través de entrevistas semi-estructuradas y documentación de soporte | Encontraron que, cuando la auditoría interna opera principalmente en un papel de soporte a la gestión, hay una falta de objetividad percibida y la relación con el Comité de Auditoría es débil |

| Autores | Método | Muestra | Descripción del estudio | Resultados |
|-------------------------------|-----------------|--|--|---|
| O'Leary y Stewart (2007) | Encuesta | 66 auditores internos australianos | Estudio exploratorio que evalúa el impacto de los mecanismos de gobierno corporativo en la toma de decisiones éticas de los auditores internos. También explora si la toma de decisiones éticas se ve influida por los años de experiencia en auditoría interna | Encontraron una función de auditoría externa de mayor calidad asociada positivamente con la toma de decisiones éticas de los auditores internos. Otros mecanismos de gobierno no parecen influir en la toma de decisiones éticas. Además, los auditores internos más experimentados adoptaron una postura más ética en algunos casos. |
| Turley y Zaman (2007) | Caso de estudio | 1 Compañía en el Reino Unido | Investiga las condiciones y procesos que afectan el funcionamiento y efectividad potencial de los Comités de Auditoría con especial atención en la interacción entre el Comité de Auditoría, los individuos de la función financiera, auditoría interna y los auditores externos | Encontraron que el Comité de Auditoría era a menudo más eficaz a través de procesos informales. El Comité de Auditoría tiene una influencia significativa en las relaciones de poder entre los participantes de la organización. Los atributos personales percibidos del Comité de Auditoría y la cultura de la organización parecen afectar la influencia del mismo en los resultados de gobierno |
| Mat Zain y Subramaniam (2007) | Entrevistas | Directores de auditoría interna de compañías públicas en Malasia | Busca proporcionar conocimientos sobre las percepciones de las interacciones de los miembros del Comité de Auditoría en Malasia con los auditores internos | Los resultados indican comunicaciones informales poco frecuentes y reuniones privadas limitadas entre el Director de auditoría interna y el Comité de Auditoría y una necesidad de líneas claras de información. Los Comités de Auditoría se posicionan como instancias de alta estima por su autoridad y se espera que asuman un mayor liderazgo en la aprobación de la toma de decisiones de la administración |

| Autores | Método | Muestra | Descripción del estudio | Resultados |
|-------------------------------------|---------------|--|--|---|
| Christopher, Sarens, y Leung (2009) | Encuesta | 34 Directores de auditoría interna del sector empresarial de empresas australianas | Tiene como objetivo analizar críticamente la independencia de la función de auditoría interna a través de su relación con la administración y el Comité de Auditoría | Identifican una serie de amenazas a la independencia, incluyendo que el Director General o de Finanzas aprueben el presupuesto de auditoría interna y participen en el plan de auditoría, que el Director de auditoría interna no reporte funcionalmente al Comité de Auditoría y que éste no tenga la responsabilidad exclusiva de nombrarlo y destituirlo, además de la falta de experiencia en contabilidad del Comité de Auditoría |

Fuente: Stewart, J. y Subramaniam, N. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), pp. 348-350.

De los hallazgos de estas investigaciones se desprende que debe existir una clara alineación estratégica que asegure que el grupo de auditoría interna y los principales interesados compartan las mismas expectativas y percepciones de valor, lo cual implica tener un claro entendimiento de las prioridades de cada uno de los involucrados en el proceso: Consejo de Administración, Comité de Auditoría, Dirección General y auditores internos. Una estructura adecuada de reporte del trabajo de los auditores internos aumentará las garantías de que sus responsabilidades se realicen de acuerdo a lo programado.

Es claro que la función de auditoría interna constituye una herramienta valiosa para la función de vigilancia de las operaciones de la sociedad, pues le permite evaluar la información financiera, su proceso de emisión, así como la efectividad de los controles internos necesarios para una operación ordenada y confiable, sin embargo como ya se comentó, se encuentra inmersa en una estructura que dificulta su trabajo y más en el contexto mexicano en el que el CMPC es de aplicación voluntaria y además un gran

porcentaje de las empresas son familiares, lo cual hace suponer poca o nula separación entre la administración y el control accionario, aumentando el conflicto de intereses de los auditores internos en su función de reporte dual y por lo tanto la dificultad para lograr objetividad e independencia en el ejercicio de su juicio profesional.

Por tal razón, “para que la función de auditoría interna beneficie a todos los grupos de interés de una organización, debe ser un componente integral de la red de personas con responsabilidades relacionadas con el gobierno corporativo de la misma, pero para que ésta sea considerada como un recurso valioso, debe ser vista como poseedora de un nivel apropiado de calidad” (Vallario, 2003, p. 26).

En referencia a lo antes mencionado, tanto el Comité de Auditoría como la administración, tienen roles que influyen en la calidad de la función de auditoría interna, a través de decisiones, tales como la asignación de recursos y el pago de bonos y compensaciones, teniendo con ello, el potencial de colocar a los auditores internos en una situación de conflicto, que les impide ejercer un juicio profesional libre de sesgos en la toma de decisiones (Paape, 2007).

Existen lineamientos, tanto en los estándares de auditoría interna como en los de auditoría externa acerca de los factores necesarios para lograr calidad en la función de auditoría interna. La norma *Statement on Audit Standards (SAS) 65*, denominada *The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements*, describe las características de calidad de acuerdo a la situación de los siguientes factores: competencia (nivel educativo y certificación profesional), objetividad (relación funcional de reporte y responsabilidad de realizar las contrataciones para auditoría interna) y calidad del trabajo desempeñado (adecuados programas de trabajo y alcance del trabajo desarrollado).

De manera similar los estándares emitidos por el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés) describen la calidad de la auditoría interna en función de su independencia, objetividad, excelencia y diligencia profesional.

En este sentido, como ya se explicó con anterioridad, se ha investigado muy poco sobre los mecanismos que pueden implementarse para afirmar que existe independencia y objetividad de la función de auditoría interna en el contexto de gobierno corporativo asegurando que se tomen decisiones libres de sesgo, logrando con ello un desempeño de alta calidad. Al respecto es importante, como punto de partida, enfatizar las características situacionales y organizacionales en las que está inmersa la función de auditoría interna, es por ello que en esta investigación se considerarán los aspectos específicos en los que operan las empresas mexicanas.

Existe muy poca evidencia en los estudios realizados, incluyendo México, que demuestren si existen sesgos en el ejercicio del juicio profesional de los auditores internos, cuando éstos toman decisiones, dada una cierta estructura de gobierno corporativo. Esta investigación pretende examinar los principales aspectos que lo afectan, partiendo precisamente de la posición organizacional y características de calidad de la función de auditoría interna.

Para tales efectos se llevará a cabo un estudio cualitativo en empresas mexicanas públicas, es decir aquellas listadas en la BMV, que cuenten con la función de auditoría interna y un Comité de Auditoría dentro de su Consejo de Administración, complementándolo con un estudio cuantitativo aplicado a una muestra de auditores internos para probar los principales factores que afectan su objetividad , ocasionando sesgos cognitivos en su toma de decisiones.

De esta manera se establece el siguiente objetivo general, preguntas de investigación e hipótesis correspondientes:

1.2. Preguntas de investigación

Pregunta Principal

¿Cuáles son los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su juicio profesional y por lo tanto disminuyendo la calidad de la función de auditoría interna?

Preguntas secundarias

- ¿De qué manera la existencia de cierta estructura de gobierno corporativo afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?
- ¿De qué manera la autoridad, independencia y participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?
- ¿De qué manera la presencia del fundador o familiares del mismo en puestos de alta dirección (en particular Director General) afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

1.3. Objetivo general

Analizar cuáles son los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su juicio profesional y por lo tanto disminuyendo la calidad de la función de auditoría interna.

1.4. Objetivos específicos

- Identificar la manera en qué la existencia de cierta estructura de gobierno corporativo afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional.
- Identificar la manera en que la autoridad y participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional.
- Identificar la manera en que la presencia del fundador o familiares del mismo en puestos de alta dirección (en particular Director General) afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional

1.5. Hipótesis de investigación

- **Hipótesis principal**

La existencia de cierta estructura de gobierno corporativo, la participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna y la presencia de fundadores o familiares del mismo en puestos de alta dirección afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional.

- **Hipótesis específicas**

- **H1:** Si en la estructura de gobierno corporativo, el auditor interno percibe que el órgano máximo de vigilancia no tiene suficiente autoridad sobre la alta dirección, su juicio y toma de decisiones no será objetivo e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolo a favor de la misma.
- **H2:** Si el Comité de Auditoría no tiene participación activa en las actividades funcionales del área de auditoría interna, el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetivo e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la alta dirección.
- **H3:** Si en la alta dirección (en particular el Director General) participan el fundador y/o los miembros de su familia (accionistas), el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetiva e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la misma.

Las hipótesis utilizadas son causales multivariadas, ya que el planteamiento de las mismas, incluye variables independientes (Línea de reporte del Comité de Auditoría, participación activa y autoridad percibida del Comité de Auditoría y presencia del fundador o familiares del mismo en la Dirección General) que afectan a una variable dependiente (objetividad del juicio y toma de decisiones de los auditores internos).

Capítulo 2.- Marco conceptual: El Comité de Auditoría y la función de auditoría interna como pilares fundamentales de la estructura de gobierno corporativo

Si bien en el apartado de antecedentes se introdujo el tema de gobierno corporativo y su evolución, en este capítulo se profundiza sobre el mismo, planteando la importancia de la participación activa del Comité de Auditoría en las funciones de auditoría interna.

2.1. Evolución del tema de gobierno corporativo

Estados Unidos

De acuerdo a Cattrysse (2005) los escándalos de Watergate son considerados comúnmente como el origen de la evolución del gobierno corporativo de las últimas tres décadas, dando lugar al Foreign and Corrupt Practices Act (FCPA) de 1977, el cual incluye artículos específicos sobre el establecimiento, mantenimiento y revisión de un sistema de control interno.

Uno de los mecanismos de vigilancia más sólidos e importantes ha sido la creación de los Comités de Auditoría dentro del Consejo de Administración. Estos Comités tienen una larga tradición, en Estados Unidos, donde la Comisión Nacional de Valores (SEC por sus siglas en inglés) previó la existencia de un órgano independiente desde los años 40, situación que se vio reforzada en 1970, por la existencia de anomalías e irregularidades de algunas grandes empresas públicas que cotizaban en la Bolsa de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés) y que la indujo a obligar, a partir de 1978, a que las empresas listadas en la misma contaran con un Comité de Auditoría compuesto por miembros del consejo sin funciones ejecutivas.

Una segunda ola de impulso al tema, surgió con una serie de escándalos y dificultades financieras de empresas como Kodak, General Motors y Sears, dando lugar a la

formación de la Comisión Treadway (octubre de 1987), enfatizando la necesidad de contar con un ambiente de control adecuado, Comités de Auditoría independientes y una función adecuada de auditoría interna. Este mismo reporte originó la formación del Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO), encargado de desarrollar guías adicionales en todos los aspectos de control interno, dando lugar en 1992 a la emisión del Marco integrado de control interno utilizado por el IIA y muchas otras organizaciones como el marco de referencia de trabajo sobre el control interno.

El Instituto de Leyes Americano (ALI por sus siglas en inglés) publicó en 1994, dentro de sus Principios de Gobierno Corporativo, un análisis de sus recomendaciones, en donde se concentraban una serie de principios básicos sobre la composición y funcionamiento del Comité de Auditoría.

Así, se establecieron como deberes básicos del mismo: (Ap. 3A.03).

1. La recomendación de la contratación y revocación de auditores
2. La revisión de la remuneración de los auditores
3. **La supervisión del nombramiento y separación del ejecutivo responsable de la auditoría interna**
4. **El ser un canal de comunicación por un lado, entre el auditor externo y el Consejo, y por otra, entre el auditor interno y el Consejo**
5. La revisión de los resultados de las auditorías y el contenido del informe de los auditores
6. La revisión de los informes financieros de la sociedad, anuales o de períodos más cortos
7. El análisis y evaluación de los sistemas de control interno.
8. La consideración de las normas de auditoría y contabilidad propuestos por los auditores externos

Los muy conocidos escándalos de Enron, WorldCom y Tyco provocaron un cambio drástico en el punto de vista de las autoridades supervisoras, dado que el principio de

cumplimiento o explicación, ya no era más una opción válida, solamente el cumplimiento podría asegurar el establecimiento de un buen Gobierno Corporativo, Sarbanes Oxley Act (SOX) y el Public Company Oversight Board (PCAOB) fueron consecuencias directas de este cambio, en 2002 la Bolsa de Valores de Nueva York impone la regla de contar con la función de auditoría interna a todas las empresas listadas.

Inglaterra

Al igual que en Estados Unidos una serie de escándalos financieros dieron origen a la urgencia del tema de gobierno corporativo. El primer Comité que se estableció fue el denominado Cadbury (1992) cuya preocupación fundamental fue el bajo nivel de confianza percibido en los reportes financieros, sus hallazgos y recomendaciones dieron origen a la evolución moderna del gobierno corporativo, refiriéndose a la aplicación de tres principios básicos: apertura, integridad y responsabilidad. Otro reporte que ha tenido importantes implicaciones es el Turnbull Report (1999), cuyo propósito es proveer una guía en ciertos aspectos de control interno, poniendo especial atención al tema de administración de riesgos y auditoría interna.

A diferencia de Estados Unidos, en Inglaterra los desarrollos en gobierno corporativo permanecen como de cumplimiento voluntario y aún las empresas listadas pueden explicar su incumplimiento con el mismo.

Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)

En 1998 esta organización estableció una serie de Principios de Gobierno Corporativo para ayudar a países miembros y no miembros a evaluar y mejorar el marco de los mismos en sus países correspondientes, debido a que los principios son genéricos y el tema es evolutivo, este documento fue revisado en 2004 y posteriormente en 2015. Esta última versión se realizó en asociación con el Grupo de los veinte (G-20) de manera que estos Principios tuvieran un alcance global, el documento subraya que refleja experiencias y ambiciones en una amplia variedad de países en diferentes etapas de desarrollo y con distintos sistemas jurídicos. Para que el tema sea relevante es esencial que las reglas de gobierno corporativo y reglamentos se adapten a la realidad en la que se aplicarán, es por ello que esta última versión “incluye lecciones de gobierno corporativo de la crisis financiera mundial, el aumento de la propiedad transfronteriza, los cambios en la forma en que los mercados de valores funcionan y las consecuencias de una cadena de inversión de ahorro de los hogares a las inversiones corporativas más larga y compleja. Los Principios también abordan los derechos de las muchas partes interesadas, cuyos puestos de trabajo y los ahorros para la jubilación, dependerán del rendimiento y la integridad del sector empresarial” (OECD 2015, p7)

México

Al igual que en países como Estados Unidos e Inglaterra, en México el desarrollo del gobierno corporativo está relacionado con el desarrollo de su mercado de valores.

Larrea y Vargas (2009) refieren que en el mercado de valores mexicano las operaciones bursátiles eran frecuentes desde el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, pues para 1928 las Bolsas se sometieron a la vigilancia y observación de la Comisión Nacional Bancaria, sin embargo, el mercado tomó fuerza hasta la segunda

mitad de aquél siglo tras la creación de la Comisión Nacional de Valores en 1946, quedando el mercado de valores, a partir de esta fecha, regulado por la misma.

En 1976 se publicó la Ley de Mercado de Valores (LMV), dotando al mercado de valores de un marco normativo propio. En 1988, la BMV con apoyo de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, emitió el primer Código de Ética para la comunidad bursátil.

Por lo tanto México estableció un sistema híbrido de códigos y legislación mercantil, siendo el CCE el designado como organismo rector de las Prácticas de Gobierno Corporativo en nuestro país.

En 1999 el CCE estableció el Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CMPGC) quien publicó la primera versión del CMPC, en 2001 la LMV reconoció la autorregulación para las bolsas de valores y asociaciones gremiales, por lo que a partir de este momento, la BMV tuvo entre sus atribuciones auto-regularse y vigilar que sus socios cumplieran con las disposiciones legales aplicables.

En 2005 se incorporaron a la LMV conceptos del CMPC, realizando también algunas reformas al mercado para incrementar la protección de los inversionistas e intermediarios bancarios. En esta ley, aparecen nuevas figuras jurídicas, entre ellas la Sociedad Anónima Bursátil (SAB), equivalente a la Sociedad Anónima (SA), pero pudiendo cotizar sus acciones en la BMV con condiciones más precisas.

En 2006 con la entrada en vigor de la nueva LMV, se retomaron los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, así como los del Reporte Cadbury y se publicó la segunda versión del CMPC.

De importancia fundamental en la nueva LMV fue la creación de Comités de Auditoría, los cuales debían integrarse en su totalidad por tres miembros externos (independientes), siendo el Director General responsable de la aplicación de todos los acuerdos concretados, estableciendo directrices para el control y los procedimientos de auditoría.

Adicionalmente, la alta dirección y los miembros del Consejo de Administración tienen el deber de lealtad hacia la empresa, por lo cual deben actuar de buena fe, estableciendo políticas para maximizar el valor para los accionistas.

Como resultado de estas modificaciones, en la edición 2007 de *Doing Business*, el Banco Mundial (BM) nombró a México como el país líder, durante 2005-2006, en las reformas de protección a los accionistas.

En 2010 se emitió la tercera versión del CMPC que es la que se encuentra vigente, en 2011 se añadieron los Anexos al CMPGC y la Bolsa Mexicana de Valores lanzó el Índice IPC Sustentable que permite dar seguimiento y evaluar el desempeño de las compañías en materia de cuidado ambiental, responsabilidad social y Gobierno Corporativo.

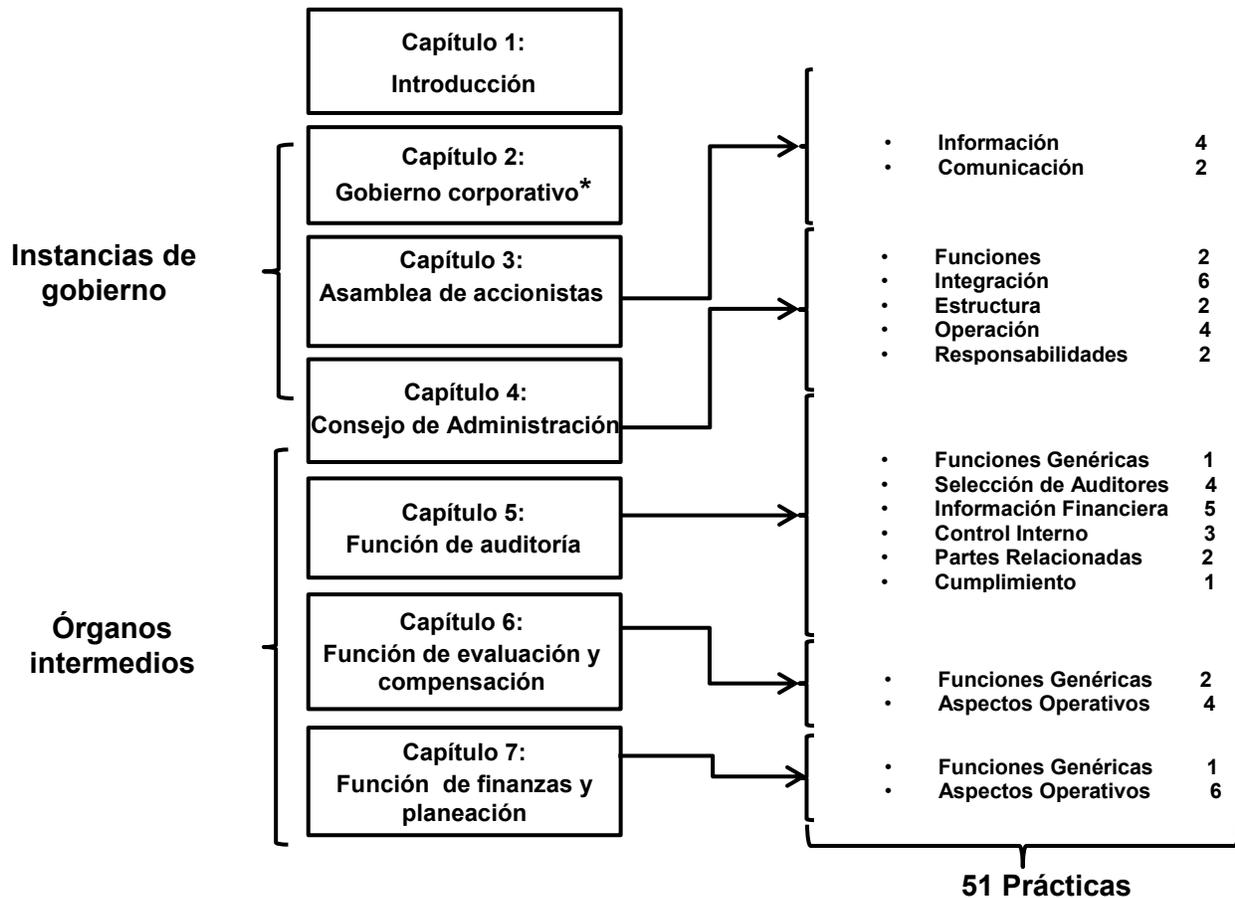
Aunque las disposiciones del CMPC del CCE que adoptan los principios del OCDE no son obligatorias, sí constituyen un instrumento no legislativo aplicable a todas las sociedades mercantiles, civiles y no solamente bursátiles, tratándose así de una herramienta útil para los inversionistas.

El CMPC busca “ser aplicable en Sociedades Civiles, Mercantiles y de Asistencia Social teniendo como objetivo fundamental”: (p.5)

- Lograr que las instituciones sean más competitivas
- Transparentar su administración
- Acceder a nuevas fuentes de financiamiento
- Contribuir a consolidar la integración y funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos intermedios
- Dar formalidad y transparencia
- Brindar protección a los accionistas
- Lograr permanencia
- Dar valor y crear fuentes de empleo a largo plazo

Su estructura contiene siete capítulos en los que se establecen once principios básicos (contenidos en el capítulo 2) y cincuenta y un prácticas recomendadas, según se aprecia en la diagrama 3 que se presenta a continuación:

Diagrama 3. Estructura del Código de Mejores Prácticas Corporativas



*El capítulo de Gobierno corporativo incluye los 11 Principios básicos.

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura del Código de Mejores Prácticas Corporativas. CCE Consejo Coordinador Empresarial. (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Recuperado de <http://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/CMPC.pdf>

Los 11 principios básicos establecidos en el CMPC que se consideran fundamentales como parte de un buen sistema de gobierno corporativo son los siguientes (p. 10):

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad

3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración
4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración
6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad

A pesar de estas mejoras, de acuerdo a Rivas (2011), la calidad del gobierno corporativo en México, en ese momento, podía ser calificada como irregular, ya que existía una gran variación en la adopción de las mejores prácticas, el mercado de control corporativo seguía siendo débil y en su mayoría inactivo, la propiedad corporativa estaba concentrada, existiendo grandes inversionistas institucionales, los Consejos de Administración eran de un solo nivel siendo común tener dualidad en la posición que ocupa el Director General, quien además de serlo, era también el Presidente del Consejo de Administración.

Los Consejos de Administración estaban constituidos en su mayoría por funcionarios internos y representantes de los accionistas que tenían el control, los consejeros Independientes habían crecido en importancia en la última década, pero todavía no poseían la mayoría de asientos en las empresas.

Es por ello que en 2014 se incorporaron reformas importantes a la LGSM, las cuales dan mayor protección a los accionistas minoritarios, a la Ley de Instituciones de Crédito (LIC), creada en 1990, las cuales, entre otras cosas, señalan que el Consejo de Administración deberá constituir un Comité de Remuneraciones y a la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF), promulgada en 2013, las cuales robustecen el gobierno corporativo para una adecuada gestión obligando a la conformación de un Comité de Auditoría. Adicionalmente en un trabajo conjunto por parte del Subcomité Académico del CMPGC y la firma PwC, se les dio un enfoque más práctico a los Anexos del Código para poder ser implementado por las pequeñas y medianas empresas no importando su giro.

A continuación se presenta la Tabla 2 que detalla algunos de los momentos más emblemáticos en la consolidación del gobierno corporativo en México:

Tabla 2. El Gobierno Corporativo en México, algunos de los momentos más emblemáticos en la consolidación del Gobierno Corporativo en México

| | |
|-------------|--|
| 1934 | <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), la primera iniciativa legal que cubre a todo el universo de empresas y sociedades |
| 1975 | <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la Ley del Mercado de Valores (LMV) cuya finalidad era proveer al mercado de un marco institucional adecuado para su desarrollo |
| 1976 | <ul style="list-style-type: none"> • Nace el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), cuyo objetivo es coordinar las iniciativas de los organismos empresariales e identificar soluciones específicas para diseñar políticas públicas que eleven el crecimiento y competitividad de las empresas así como del país |
| 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), iniciativa del CCE. Las recomendaciones están orientadas a definir principios para el mejor funcionamiento del Gobierno Corporativo en las empresas. Se actualizó en 2006 y 2010 |
| 2001 | <ul style="list-style-type: none"> • La LMV tuvo importantes enmiendas que establecen definiciones y prohibiciones relativas al uso indebido de información privilegiada, así como la aplicación de sanciones económicas más elevadas a las personas que violen la ley |
| 2006 | <ul style="list-style-type: none"> • Promulgación de la Nueva Ley de Mercado de Valores, que establece la creación de tres tipos de sociedades ; Sociedad Promotora de Inversión (SAPI), Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB) y Sociedad Anónima Bursátil (SAB), introduce la figura de Consejero Independiente, así como las responsabilidades fiduciarias de los Consejeros |
| 2011 | <ul style="list-style-type: none"> • La Bolsa Mexicana de Valores lanzó el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) Sustentable que permite dar seguimiento y evaluar el desempeño de las compañías en materia de cuidado ambiental, responsabilidad social y Gobierno Corporativo |
| 2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Reforma a la LGSM, la cual da mayor protección a los Accionistas minoritarios • Reforma a la Ley de Instituciones de Crédito (LIC), creada en 1990, la cual, entre otras cosas, señala que el Consejo de Administración deberá constituir un Comité de Remuneraciones • Reforma a la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (LISF), promulgada en 2013, la cual robustece el GC para una adecuada gestión y obliga la conformación de un Comité de Auditoría • Publicación de la Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF), reglamentación secundaria de la LISF, la cual dedica un capítulo al tema de Gobierno Corporativo, con el fin de garantizar una gestión sana y prudente de la actividad de estas instituciones |

Fuente: Elaboración propia con información de PwC México. (2015). *3ª Encuesta de Gobierno Corporativo. Gobierno Corporativo en México. Entorno, tendencias y oportunidades*. pp. 36-37.

En la tercera Encuesta de Gobierno Corporativo realizada por PwC México en 2015, el C.P. Héctor Macías, socio líder de la práctica, señala que “las prácticas de Gobierno Corporativo aportan innumerables beneficios para la gestión y la toma de decisiones de las organizaciones, que van desde el acceso a mejores condiciones de financiamiento hasta la protección para la continuidad del negocio, entre muchos otros.” (Prólogo de la encuesta), a pesar de ello, la tercera Encuesta revela que “solamente 53% de la muestra consultada, con ventas inferiores a 301 millones de pesos, considera tener todas o la mayoría de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo. Esta cifra llega hasta el 95% en los casos de compañías con ventas superiores a los 10 mil millones de pesos. Lo anterior refleja la necesidad de hacer un cambio en la cultura corporativa del país, para ayudar al crecimiento estructurado de las compañías en México. El paradigma actual es que se necesita ser una compañía grande para implementar las prácticas de Gobierno Corporativo, pero nosotros estamos convencidos de que una de las razones por la cual las compañías se vuelven grandes es precisamente por haber implementado mejores prácticas de Gobierno Corporativo”. (p.1)

Si bien, como lo señala la Encuesta de PwC 2015, aún no cambian de manera considerable las circunstancias señaladas por Rivas (2011), el tema de gobierno corporativo ha ido evolucionando favorablemente en México en los últimos años, a continuación se presenta en la Tabla 3 un comparativo de algunas prácticas de gobierno corporativo en el mundo.

Tabla 3. Comparativo: Algunas Prácticas de Gobierno Corporativo

| PAÍS | Porcentaje de Consejeros Independientes en el CA | Existencia de los Comités de Auditoría y (l) Remuneración | Hacer públicos los informes anuales | Porcentaje mínimo de acciones para poner temas en la agenda del CA / Para solicitar reuniones especiales | El Consejo tiene responsabilidad sobre manejo de riesgos | Criterios específicos para una remuneración justa del Consejo y directivos clave |
|----------------|--|---|-------------------------------------|--|--|--|
| Alemania | | L / - | Sí | 5% / 5% * | - | Sí |
| Arabia Saudita | 30 - 33% * | L / L | Sí | 5% / 5% | - | Sí |
| Argentina | 50% | L / C | Sí | 5% / 5% | C | Sí |
| Australia | 50% | R / C | Sí | 5% / 5% * | C | Sí |
| Brasil | 20% | C / C | Sí | S. M. / 5% | - | Sí |
| Canadá | 2 - 3 Consejeros | L / C | Sí | 5% / 5% * | - | - |
| Chile | 1 Consejero | L / C | No | 0.1 - 2.5% / 10% * | - | - |
| China | 30 - 33% * | R / R | Sí | 0.1 - 2.5% / 5% | C | Sí |
| Corea del Sur | | L / L | Sí | 3% / 3% | C | Sí |
| Dinamarca | 50% | L / C | Sí | S. M. / 5% | - | Sí |
| España | 30 - 33% * | L / C | Sí | 5% / 5% | - | - |
| Estados Unidos | 50% | L / L | Sí | 0.1 - 2.5% / 10% * | R | Sí |
| Finlandia | 50% | C / C | Sí | S. M. / 5% | C | Sí |
| Francia | 50% | L / C | Sí | 5% / 5% | - | Sí |
| India | 30 - 33% * | L / L | Sí | 5% / 10% | L / R | Sí |
| Indonesia | 30 - 33% * | L / L | Sí | 5% / 10% | L / C | Sí |
| Italia | 2 - 3 Consejeros | L / C | Sí | 0.1 - 2.5% / 5% | C | Sí |
| Japón | 50% | L / L | Sí | 0.1 - 2.5% / 3% | L | - |
| México | 25% | L / C | Sí | 10% / 10% | L | - |
| Noruega | 50% | L / C | Sí | S. M. / 5% | C | Sí |
| Nueva Zelanda | | R / C | Sí | S. M. / 5% | C | - |
| Reino Unido | 50% | C / C | Sí | 5% / 5% | C | Sí |
| Singapur | 30 - 33% * | L / C | Sí | 5% / 10% | C | Sí |
| Suiza | 50% | C / L | Sí | 10% / 10% | L | Sí |
| Turquía | 30 - 33% * | L / L | Sí | 5% / 5% | L | Sí |

* Aplica más de una regulación.

Fuente: OCDE *Factbook* 2015.

- L - Por Ley.
- C - Recomendación
- R - Requisito para empresas listadas
- S. M. - Sin mínimo

Fuente: PwC México. (2015). *3ª Encuesta de Gobierno Corporativo. Gobierno Corporativo en México. Entorno, tendencias y oportunidades*. p. 23.

Como se desprende de la Tabla 3 con respecto a otros países del mundo, en México el porcentaje de consejeros independientes en el Consejo de Administración sigue siendo bajo, el porcentaje mínimo de acciones para poner temas en la agenda del Consejo de Administración o para solicitar reuniones especiales sigue siendo alto y no existen criterios específicos para una remuneración justa del Consejo y sus directivos clave, sin embargo es uno de los países en los cuales la existencia de los Comités de Auditoría y Remuneraciones está incluido en la LMV y en el CMPC, se hacen públicos los informes anuales y el Consejo por ley tiene responsabilidad sobre el manejo de los riesgos.

Habiendo descrito la evolución del tema de gobierno corporativo en México y en el mundo, en los apartados siguientes se profundizará en sus componentes y funcionamiento.

2.2. Sistema de gobierno corporativo

Un sistema de gobierno corporativo está compuesto por un conjunto de salvaguardas e instrumentos de supervisión que tratan de reducir los costos derivados de la divergencia de intereses entre los agentes internos y externos que intervienen en la empresa (Paz-Ares, 2003).

El sistema será adecuado en la medida en que los miembros del Consejo de Administración, al actuar de forma independiente, se comprometan a la realización de evaluaciones formales de la Dirección General y respondan a los requerimientos de los inversionistas sobre la información de los asuntos más importantes de la empresa (Coombes y Watson, 2000).

Dicho sistema se basa en principios tales como equidad, honestidad, solidaridad y justicia, para proteger tanto a sus inversionistas como a otros grupos de interés.

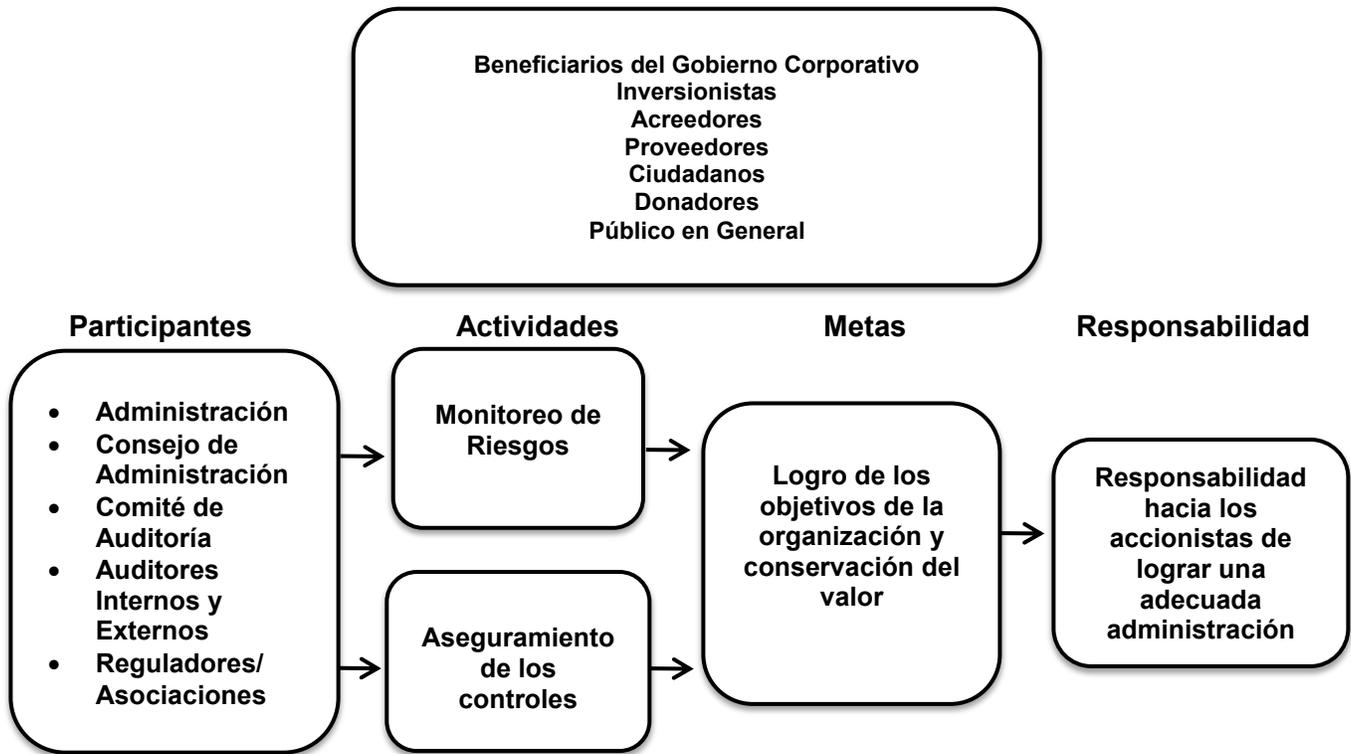
De acuerdo con García-Soto (2003), Eguidazu (1999), considera que son cuatro las características del gobierno corporativo que deben tomarse en cuenta: (pp.8-9)

1. **Permanencia-** El gobierno de las empresas constituye un proceso continuado y permanente, no son decisiones aisladas
2. **Control-** El proceso de gobierno corporativo es de control
3. **Sujeto por controlar-** Se controla la dirección de la empresa, es decir, hacia dónde se dirige
4. **Medios de control-** Autorregulatorio (mecanismos de control internos de cada empresa) y regulatorio (marco normativo consistente en leyes, reglamentos, decretos y normas, que es vigilado por entidades externas)

Es por ello que los elementos clave de la gobernabilidad organizacional, según se muestra en el diagrama 4, se refieren a los siguientes aspectos: monitoreo, administración de riesgos, aseguramiento, control, metas, responsabilidad y reconocimiento de los accionistas.

Es fundamental que todos los participantes de la estructura de gobierno corporativo establezcan actividades de monitoreo de riesgos y controles que aseguren la permanencia de la empresa en el largo plazo.

Diagrama 4. Elementos clave del gobierno corporativo



Traducido de Hermanson, D. y Rittenberg, L. (2003). *Internal audit and organizational governance. Research Opportunities in Internal Auditing*. Chapter 2, 25-72. Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA, p.28.

De acuerdo con Hermanson y Rittenberg (2003), a partir de estos elementos podría ampliarse la definición de gobierno corporativo del IIA quedando como sigue:

“El proceso de gobierno se refiere a los procedimientos utilizados por los representantes de los accionistas de la organización para proveer un monitoreo de los riesgos y procesos de control administrativo establecidos por la Dirección”. (p.28)

Actualmente, no sólo se debe buscar alinear los intereses de la Dirección General con los intereses económicos de los accionistas, sino que también deben tomarse en cuenta a todos los terceros interesados tales como trabajadores, acreedores,

proveedores, el gobierno y la comunidad. En este sentido, el concepto ha evolucionado para ya no sólo proteger a los accionistas minoritarios, sino que ahora se trata de una herramienta para la competitividad y el control de la discrecionalidad directiva. Los mecanismos que se aplicarán en cada empresa dependen de las características sociales, legales y corporativas de las que sea parte.

2.3. Mecanismos de gobierno corporativo

A partir de lo señalado se puede establecer entonces que el gobierno corporativo de cualquier empresa está definido por **mecanismos del medio ambiente**, que son ajenos a la misma y que están determinados por el entorno en donde opera la organización, siendo principalmente el marco legal representado por el conjunto de leyes, normas o disposiciones que le aplican a la empresa en cuestiones tales como la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), la LMV y las certificaciones industriales

Y adicionalmente por **mecanismos de gobierno** de la misma empresa, que son aquellos que provienen de su integración y funcionamiento (diagrama 5):

- 1. Asamblea de accionistas-** Constituye el órgano supremo de la sociedad, es el órgano de decisión básico para la vida de las organizaciones y es importante que actúe con formalidad, transparencia y eficacia
- 2. Consejo de Administración-** Es el grupo directivo de una sociedad, integrado por personas elegidas por la Asamblea de accionistas, sus funciones principales son:
 - Definir la visión estratégica
 - Vigilar la operación
 - Aprobar la gestión
- 3. Órganos Intermedios-** Sirven como mecanismos para apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades, estructuralmente se integran por consejeros y funcionalmente brindan apoyo en el estudio de diversas materias, las cuales son:

- Auditoría
- Evaluación y compensación
- Finanzas y planeación

Diagrama 5. Mecanismos de gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia con base en lo establecido en la LMV. (2005). *Ley de Mercado de Valores*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación DOF el 30 de diciembre de 2005. Texto vigente. Última reforma publicada DOF 10 enero 2014. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf> y en el CCE Consejo Coordinador Empresarial. (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. Recuperado de <http://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/CMPC.pdf>

2.4. Análisis de los participantes involucrados en el gobierno corporativo

- A. Consejo de Administración-** El Consejo de Administración es un participante crucial en el gobierno corporativo, de acuerdo a Cattrysse (2005), el éxito de su funcionamiento depende en gran medida de la dinámica, capacidad y composición de sus miembros, al respecto, las mejores prácticas en lo que se refiere a las competencias que deben tener los consejeros son las siguientes: (pp.14-15)

1. Responsabilidad (entender y aceptar los deberes y obligaciones)
2. Pensamiento estratégico (contribuir al desarrollo de la visión de la empresa teniendo la habilidad de identificar y adaptarse a las tendencias y cambios)
3. Monitoreo (ser capaz de analizar, revisar y evaluar los reportes financieros y operativos y su desempeño)
4. Desarrollo de políticas (evaluar objetivos, aprobar estándares y establecer prioridades en la asignación de recursos)
5. Toma de decisiones (considerar todas las posibles soluciones tomando en cuenta los valores éticos, diferentes opiniones, los riesgos y las oportunidades así como las expectativas de los accionistas)
6. Asesoría (evaluar las necesidades, interpretar la información y sugerir propuestas y soluciones)
7. Trabajo en equipo (trabajar cooperativa y constructivamente con todos los miembros y empleados fomentando el respeto y confianza mutua)

B. Comité de Auditoría- El Comité de Auditoría es de **vital importancia para los accionistas y auditores internos, ya que provee confianza y asegura la independencia y objetividad de los auditores.** Debido a que este Comité es un subcomité especializado del Consejo de Administración, las competencias mencionadas en el inciso anterior toman mucho mayor relevancia, su independencia está determinada principalmente por el número de miembros externos y la segregación de funciones que tenga el Presidente del Consejo y la Dirección General, de acuerdo a Hermanson y Rittenberg (2003) sus responsabilidades se encuentran fundamentalmente en tres áreas: reportes financieros, gobierno y control corporativo, según se muestra en el diagrama 6.

Diagrama 6. Responsabilidades del Comité de Auditoría



Traducido de Hermanson, D. y Rittenberg, L. (2003). *Internal audit and organizational governance. Research Opportunities in Internal Auditing*. Chapter 2, 25-72. Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA, p.51.

Como se aprecia en el diagrama 6, una de las funciones más importantes del Comité de Auditoría consiste en tener una interacción efectiva con los dos mecanismos de monitoreo de la organización: auditoría externa e interna, logrando una buena coordinación entre ambas instancias.

- C. Administración-** La calidad del comportamiento corporativo depende de las competencias de la Dirección General ya que es la encargada de llevar a la práctica todos los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración, sus actitudes, acciones y juicios deben de estar alineados con la cultura corporativa establecida.
- D. Auditoría externa-** Provee una opinión externa independiente acerca de la razonabilidad en la preparación de la información financiera y cumplimiento de las obligaciones de la empresa de acuerdo con las regulaciones y Normas de Información Financiera establecidas.
- E. Auditoría interna-** Asegura que las estructuras y procesos de la gobernanza organizacional estén apropiadamente diseñadas y se encuentren operando de

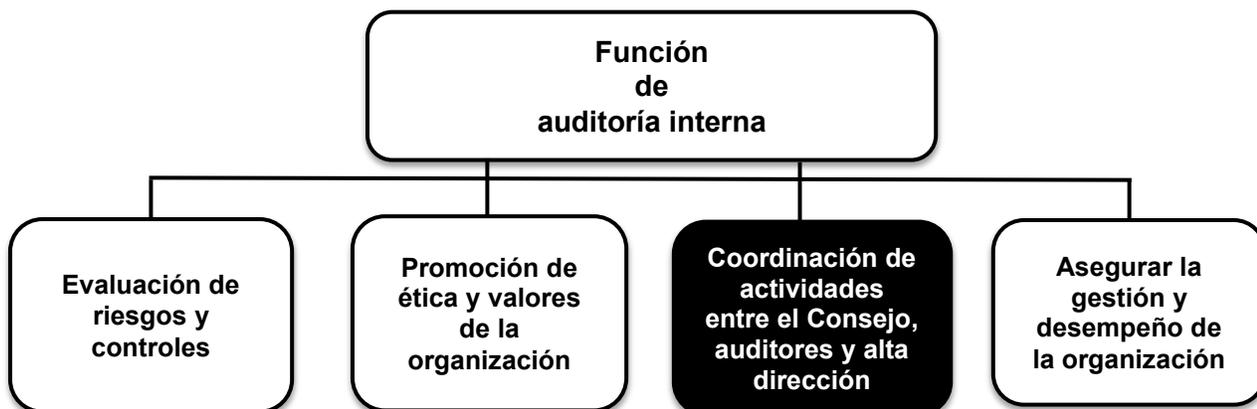
manera efectiva, adicionalmente provee asesoramiento sobre las mejoras potenciales en las mismas.

A este respecto y de acuerdo con lo establecido en los estándares internacionales de auditoría interna, específicamente en la Norma 2110, que se refiere a su participación en el gobierno corporativo (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2011) se señala lo siguiente, ver diagrama 7:

“La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos” (p.10):

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización y
- **Coordinar las actividades y la información entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección**

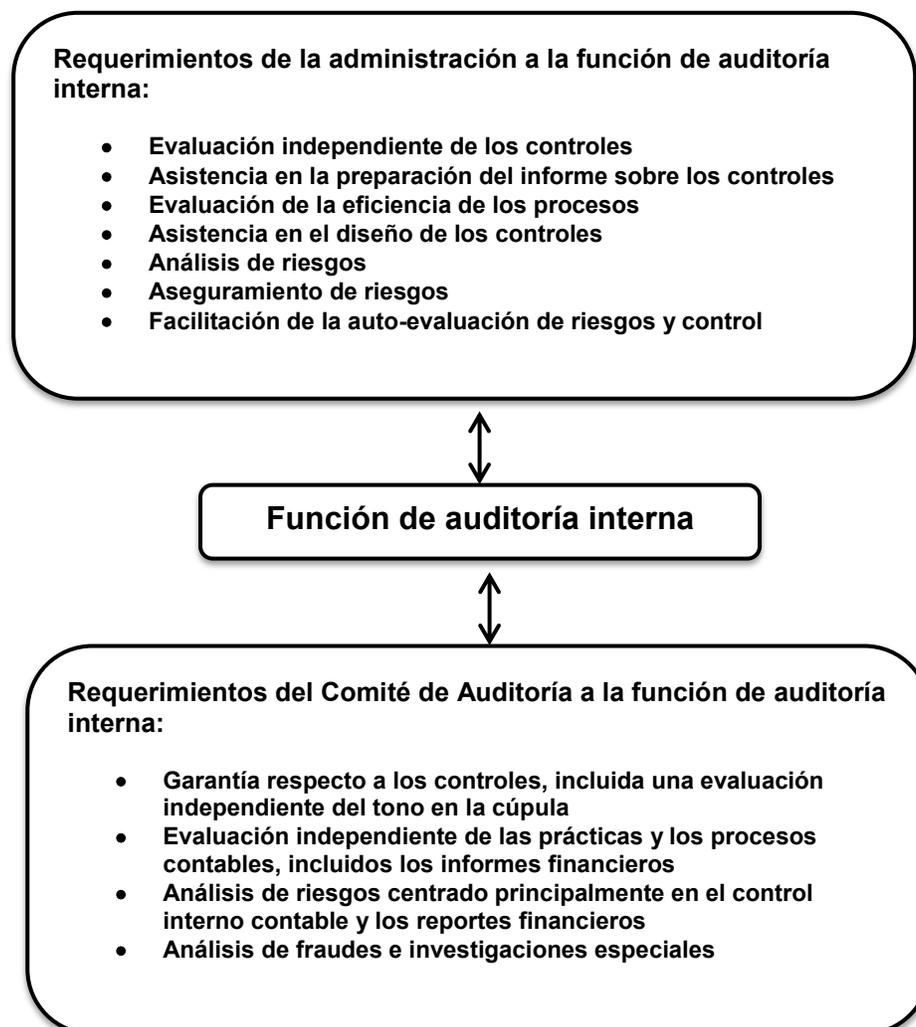
Diagrama 7. Función de auditoría interna y gobierno corporativo



Fuente: Elaboración propia con base en la Norma 2110. IIA Institute of Internal Auditors. (2011). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA, p.10.

Como se aprecia en el diagrama 7, la función de auditoría interna es un recurso muy valioso tanto para la administración como para el Consejo de Administración (Comité de Auditoría), pudiendo existir tensiones importantes entre ambas partes, dado el doble rol que cumple esta función (ver diagrama 8) ya que por un lado tiene que apoyar a la administración diseñando y evaluando controles apropiados para el buen funcionamiento de los procesos y la administración de riesgos y por el otro realizar una evaluación de los mismos de manera objetiva e independiente, convirtiéndose en una labor muy complicada, ya que al ser juez y parte puede con facilidad tener sesgos al ejercer su juicio y toma de decisiones tendiendo a favorecer a uno u otro rol, dependiendo de los incentivos conscientes e inconscientes que existan en la organización y en la percepción del auditor interno.

Diagrama 8. Las demandas competitivas en la función de auditoría interna



Traducido de Hermanson, D. y Rittenberg, L. (2003). Internal audit and organizational governance. Research Opportunities in Internal Auditing. Chapter 2, 25-72. Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA, p.34.

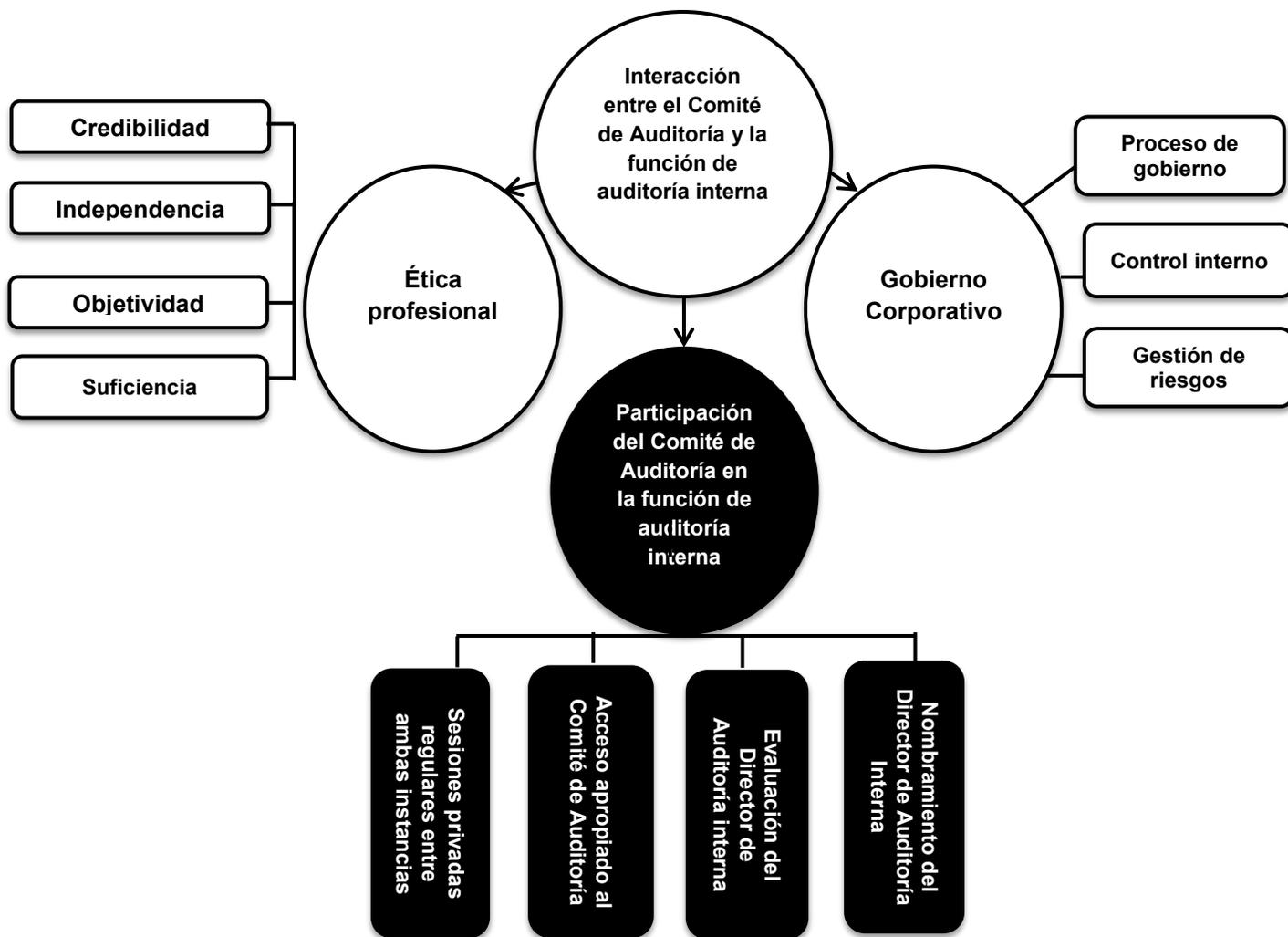
De particular importancia, en este conflicto potencial, es el grado de interacción entre el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna, ya que tiene beneficios para ambas partes, puesto que por un lado incrementa la objetividad e independencia de los auditores internos y por el otro mejora el desempeño del Comité de Auditoría

impactando positivamente en todo el sistema de gobierno corporativo de la organización (Eulerich, 2012).

Eulerich (2012), señala que de acuerdo a la encuesta realizada en 2010 por la IIARF en su Common Body of Knowledge (CBOOK), **las principales variables que afectan esta interacción y su efectividad son las siguientes** (ver diagrama 9):

1. **Ética Profesional** (credibilidad, **independencia, objetividad y suficiencia** de la función de auditoría interna)
2. **Participación del Comité de Auditoría en la función de auditoría interna** (**contratación, evaluación; acceso, sesiones privadas regulares y línea de reporte**)
3. **Líneas de defensa** (proceso de gobierno, control interno y administración de riesgos)

Diagrama 9. Interacción entre el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna



Fuente: Adaptado de Eulerich, M. (2012). Das Three Lines of Defence-Modell. *Zeitschrift Interne Revision (ZIR)*. 2, 57.

Para el caso de México, como ya se mencionó, el marco normativo de gobierno corporativo para las Sociedades Mercantiles son la LGSM y la LMV, además de las leyes que regulan al sector financiero.

Al respecto, como parte de las medidas propuestas por la BMV para limitar los conflictos de interés, se encuentran: mantener un Consejo de Administración en el que la mayoría de sus miembros tenga el carácter de independiente, mejorar los criterios para determinar la independencia de los consejeros, que los diferentes comités estén conformados por una mayoría de miembros independientes y que los comités disciplinario, normativo, de auditoría y de prácticas societarias tengan exclusivamente miembros independientes.

En ese sentido, el gobierno corporativo debe instaurarse desde el alto mando de las empresas, con un liderazgo ético en la organización que fluya desde los accionistas hasta el equipo de alta dirección y a través de éste hacia toda la organización. Lo anterior, para evitar las diferencias que pudieran surgir entre los intereses de los administradores (a cargo de la gestión) y los inversionistas (tenedores del capital) en relación con el control de los primeros y la propiedad de los segundos.

Además, el gobierno corporativo no pretende eliminar los reglamentos administrativos, sino mejorarlos, y evitar que los costos de implementación sean mayores a los beneficios sociales esperados. Se busca que el peso de la regulación sea más alto en el sentido de que la normatividad sea vigilada por un mayor número de interesados, incluyendo ciudadanos y organizaciones.

En relación a la función de auditoría, el CMPC establece las siguientes dieciséis prácticas: (Práctica 23 a 38, pp.22-28)

- i. Se sugiere que exista coordinación durante todas las etapas del proceso de auditoría entre el auditor interno, auditor externo, el comisario y las demás partes involucradas, mediante el cumplimiento de diversas funciones

- ii. Que para la auditoría externa, se evite contratar un despacho en el que sus honorarios por los servicios a la sociedad representen más del 10% de sus ingresos totales (del despacho)
- iii. Que cada cinco años se cambie al socio que dictamine los Estados Financieros de la sociedad junto con su equipo de trabajo
- iv. Que el comisario sea una persona distinta de aquella que dictamine los Estados Financieros
- v. Que el comisario tenga los conocimientos y experiencia necesarios, y que en el informe anual se revele el perfil del mismo
- vi. Que la opinión sobre la información financiera sea firmada por el Director General y el Director responsable de su elaboración
- vii. Que la sociedad cuente con un área de auditoría interna**
- viii. Que se sometan a la aprobación del Consejo las políticas y criterios contables utilizados para la elaboración de la información financiera
- ix. Que los cambios en las políticas y los criterios contables estén fundamentados para que sean analizados por el Consejo, previo a su aprobación
- x. Que el Consejo apruebe los mecanismos necesarios para asegurar la calidad de la información financiera que se le presente
- xi. Que se sometan a la aprobación del Consejo los lineamientos generales de control interno
- xii. Que se apoye al Consejo para lograr la efectividad del control interno
- xiii. Que los auditores evalúen la efectividad del control interno
- xiv. Que se apoye al Consejo en el establecimiento de políticas y en el análisis del proceso de aprobación y las condiciones de contratación, de las operaciones con partes relacionadas
- xv. Apoyar al Consejo en el análisis de las propuestas para realizar operaciones con partes relacionadas fuera del giro habitual de la empresa
- xvi. Que se asegure la existencia de mecanismos que permitan determinar si la sociedad cumple debidamente con las disposiciones legales aplicables

En México los consejeros confían mucho en los Comités de Auditoría, lo cual es resultado de una cultura de cumplimiento, sin embargo las mejores prácticas de gobierno corporativo necesitan ser internalizadas requiriendo de adecuados programas de entrenamiento.

Al respecto, debido a la gran cantidad de empresas micro, pequeña y medianas existentes en México, la BMV plantea una evolución en sus modelos de gobierno corporativo, de la siguiente manera: (<https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>)

1. Primera Etapa de Institucionalización:

Consejo de Administración y un Comité de apoyo:

- Operando conforme a la LGSM y al Código de Mejores Prácticas Corporativas
- Incorporación de consejeros independientes en el Consejo y para presidir el Comité de apoyo

2. Segunda Etapa de Institucionalización:

Modelo de Gobierno Corporativo Óptimo:

- Operando conforme a la LMV y Prácticas Internacionales de Gobierno Corporativo
- Operación con consejeros independientes en Comités
- Separación de Comités

Un buen modelo de gobierno corporativo deberá incluir:

- Transparencia en todas las actividades
- Fuerte monitoreo y balance
- Incremento en obligaciones fiduciarias

Como se puede concluir de este capítulo, la evolución del tema de gobierno corporativo a nivel internacional ha sido muy importante, siendo el conflicto de intereses entre los diferentes participantes del sistema, la principal preocupación.

La creación de los Comités de Auditoría y el fortalecimiento de la función de auditoría interna han sido fundamentales para contar con mecanismos de vigilancia sólidos con el objetivo de alinear los intereses antes mencionados, de manera particular, la participación del Comité de Auditoría en la función de auditoría interna resulta indispensable para lograr la efectividad deseada en la objetividad e independencia de los auditores internos y con ello contribuir a la estructura sólida del gobierno corporativo de la organización.

En el siguiente capítulo se presenta el marco teórico utilizado en la investigación, ahondando en el tema del conflicto de intereses entre el agente y el principal de acuerdo a la teoría de la agencia, planteando la posibilidad de la existencia de sesgos cognitivos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, de acuerdo a la teoría de la dependencia de poder y del razonamiento motivado, pudiendo con ello disminuir la calidad de la función de auditoría interna, dado el impacto que tiene este conflicto de intereses y la estructura de poder y recursos de la organización en el ejercicio de un juicio profesional objetivo e independiente.

Capítulo 3.- Marco de investigación y teorías relacionadas

En el Capítulo 2 del marco conceptual, se describió la importancia que tiene el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna en la estructura de gobierno corporativo de las organizaciones, sobre todo se destacó la trascendencia que tiene la efectividad de la interacción entre ambas para lograr los objetivos establecidos.

Como se comentó, tratándose de un problema que incluye el análisis del contexto organizacional y el comportamiento de los individuos en este ámbito, dadas ciertas relaciones establecidas como parte de la estructura de su trabajo, la investigación involucra aspectos estudiados por la contabilidad en el campo denominado juicio y toma de decisiones.

En este sentido y de acuerdo a la teoría de la agencia, los auditores internos deben ejercer su juicio profesional de manera objetiva e independiente para que su toma de decisiones sea libre de sesgos y realmente funcione como un mecanismo de monitoreo de gobierno corporativo para disminuir la asimetría de información principal-agente.

Una calidad baja en el ejercicio del juicio y toma de decisiones de los auditores Internos puede tener serias consecuencias tanto para ellos mismos como para sus organizaciones, terceros involucrados con los que trabajan y de manera más general para la economía y la sociedad.

3.1. Juicio y toma de decisiones (JTD)

El término **juicio**¹, según la definición de la Real Academia Española, se refiere a “la operación del entendimiento, que consiste en comparar dos ideas para conocer y determinar sus relaciones”, refiriéndose al hecho de formarse una idea, opinión o estimación acerca de un objeto, evento, estado o algún otro tipo de fenómeno. Los juicios en auditoría tienden a tomar la forma de predicciones futuras acerca del estado de ciertos acontecimientos, o de eventos, o de una evaluación de una situación actual pero no del todo conocida (grado de error en los Estados Financieros). En otras palabras, el juicio en auditoría, como es el caso de otras disciplinas (Hastie y Dawes, 2001), se ejerce bajo incertidumbre, por lo que tiende a tomar la forma de probabilidad o cantidad indeterminada.

El término **decisión**², según la definición de la Real Academia Española, se refiere a “La determinación o resolución que se toma en una cosa dudosa”, es hacerse una idea en la mente acerca de una circunstancia determinada y tomar un curso de acción específico al respecto. Las decisiones generalmente siguen al juicio e involucran selección entre varias alternativas, como resultado del uso del juicio relacionado con las mismas, así como de las preferencias sobre factores tales como riesgo y dinero. El juicio refleja creencias, y las decisiones, tanto creencias como preferencias.

Una **investigación que involucra el juicio y toma de decisiones** se puede definir de manera general como “aquella que está enfocada en algún aspecto relacionado con el

1 Juicio, del latín *iudicium*. *Real Academia de la Lengua Española. Diccionario Usual*, versión electrónica. Recuperado de <http://www.rae.es/>

2 Decisión, del latín *decisio*, *-ōnis*. *Real Academia de la Lengua Española. Diccionario Usual*, versión electrónica. Recuperado de <http://www.rae.es/>

mismo, ya sea como variable dependiente o independiente” (Hofstede y Kinard, 1970, p.43)

Dos elementos del juicio y toma de decisiones pueden ser examinados:

- I. Variaciones simples en el ejercicio del juicio o decisión, es decir dada la misma situación de una problemática particular. ¿Por qué algunos individuos juzgan o toman decisiones diferentes? Estas variaciones pueden darse entre individuos o en el mismo individuo a través del tiempo
- II. La calidad del juicio y toma de decisiones (y su variación), es decir el grado en el que el mismo se apega a lo establecido, las variaciones también pueden darse entre individuos o en el mismo individuo a través del tiempo

Las investigaciones que estudian la calidad del juicio y toma de decisiones como variable dependiente son las más comunes, pudiéndose referir a la descripción de la situación actual de la calidad del juicio y toma de decisiones de ciertos individuos realizando cierta tarea, o al entendimiento de los factores que causan dicha variación.

El objetivo práctico de este tipo de investigaciones es proponer métodos efectivos para mejorar la calidad del juicio y toma de decisiones, en los casos en la que esta es baja, comparada con lo considerado aceptable.

Algunos errores sistemáticos que ocurren en el juicio y toma de decisiones se deben a sesgos consistentes que pueden tener los individuos cuando se presentan ciertas circunstancias. En el caso de los auditores generalmente sucede porque suelen utilizar atajos mentales o heurística (experiencia), que ocasiona que subestimen el nivel de riesgo asociado.

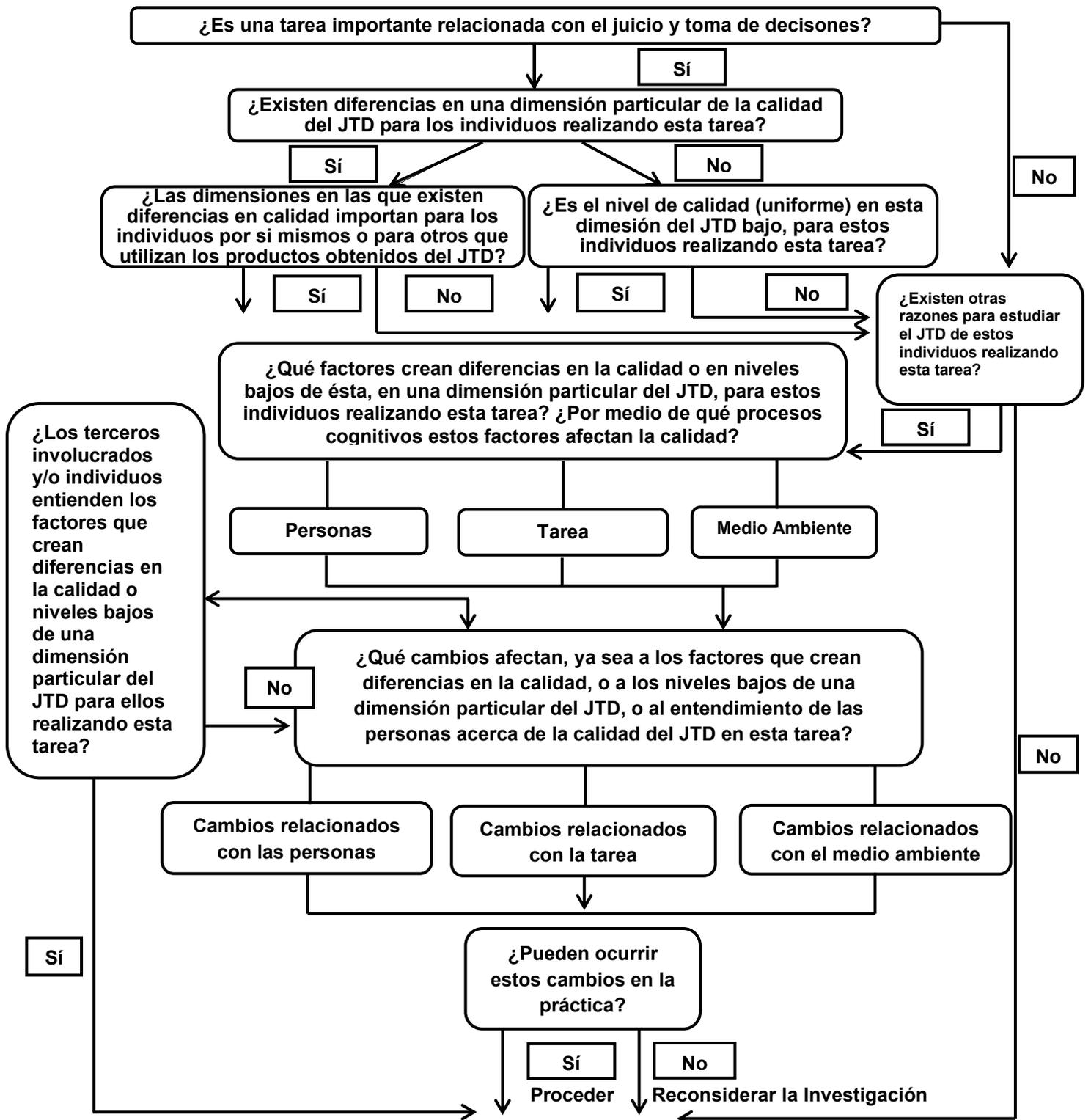
Debido a la forma en que la memoria está estructurada, las personas tienden a enfocarse más en la información más sobresaliente, aunque ésta no sea relevante o precisa (Bloomfield et al. 2003).

Debido a que la auditoría es un campo aplicado, la razón práctica para investigar el juicio y toma de decisiones es importante, dado que su ámbito de actuación tiene características particulares y en él pueden utilizarse teorías de otras disciplinas que están bien desarrolladas.

El caso de la auditoría es único dado que combina elementos de responsabilidad de reporte de subordinados a superiores, que están sujetos a diferentes incentivos, toma de decisiones en grupo y que adicionalmente necesitan cumplir con estándares profesionales y aprender por medio de la retroalimentación (Ashton y Ashton, 1995).

A continuación se presenta el diagrama 10, el cual se refiere al marco de investigación propuesto por Bonner (2007) para estudiar problemas que se refieren al juicio y toma de decisiones, tal y como es el caso de la presente investigación.

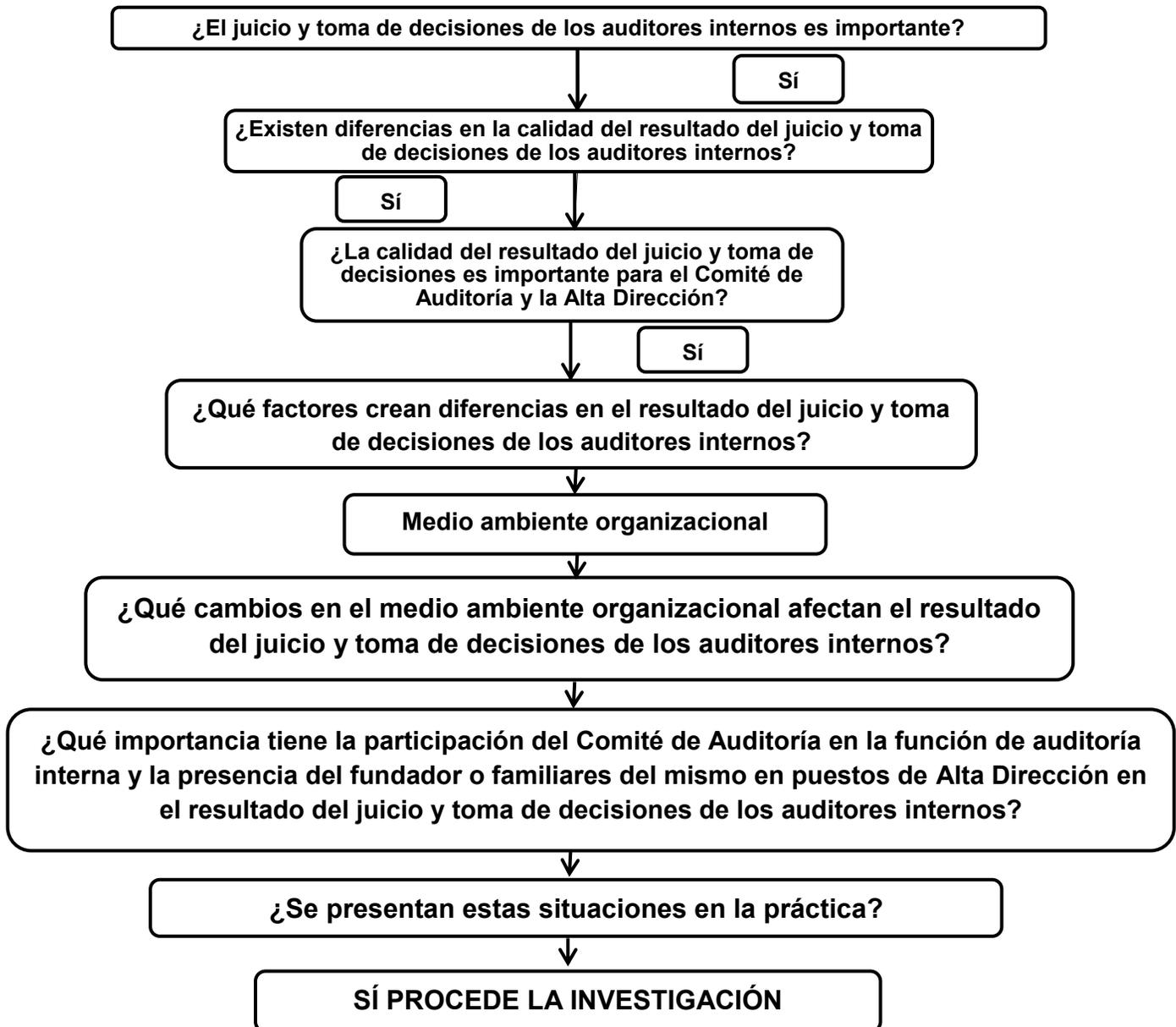
Diagrama 10. Marco de investigación para problemas relacionados con el juicio y toma de decisiones



Fuente: Bonner, S. (2007) *Judgment and Decision Making in Accounting*. (1), 8.

La aplicación de este marco de investigación a la problemática planteada en el presente trabajo es la siguiente (diagrama 11).

Diagrama 11. Aplicación del marco de juicio y toma de decisiones a la problemática investigada



Fuente: Elaboración propia basada en Bonner, S. (2007) *Judgment and Decision Making in Accounting*. (1), 8.

El marco metodológico planteado permite afirmar que la presente investigación que involucra el juicio y toma de decisiones de los auditores internos es relevante para la práctica profesional, y como ya se mencionó en la introducción, desarrolla hipótesis basadas en teorías psicológicas, debido a que las teorías económicas tienen debilidades que pueden ser subsanadas por estas teorías y las sociológicas, es por ello que el marco teórico para abordar la investigación del presente trabajo incluye la interacción entre las siguientes tres teorías (ver diagrama 12):

A. Económica.- Teoría de la Agencia (nivel macro)

B. Sociológica.- Teoría de la Dependencia de Poder (nivel macro)

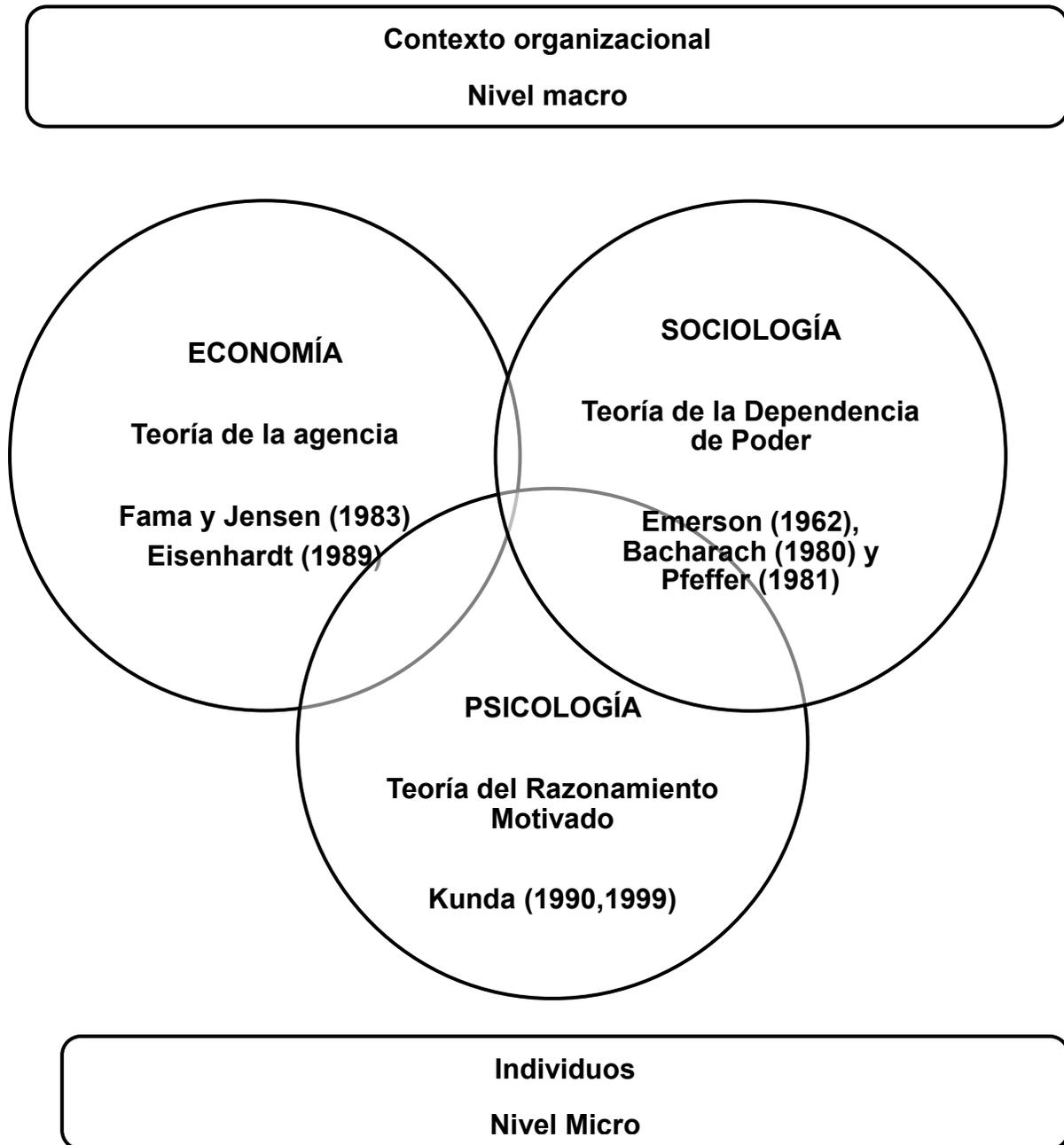
C. Psicológica.- Teoría del Razonamiento Motivado (nivel individuo)

Estas tres teorías en su conjunto, permitirán estudiar la problemática planteada de manera integral como se explica a continuación:

Desde el contexto organizacional (macro), se expondrán la **Teoría de la Agencia** y la de **Dependencia de Poder** para analizar la función de auditoría interna como un mecanismo de alineación, de la asimetría de información existente, entre el Consejo de Administración y la alta dirección, inmersa en una posición organizacional con una dualidad de reporte que generará una situación de dependencia de poder y recursos dentro de la organización, que podrá afectar de manera muy importante la objetividad e independencia de la misma y por lo tanto la calidad de sus reportes.

Desde el nivel de los individuos (micro), se expondrá la **Teoría del Razonamiento Motivado**, la cual establece que existe considerable evidencia de que es muy probable que las personas lleguen a las conclusiones que ellas quieran llegar, pero su habilidad para lograrlo está restringida por su habilidad para construir justificaciones razonables para soportar estas conclusiones.

Diagrama 12. Interacción entre las teorías utilizadas en el marco teórico de la presente investigación



Fuente: Elaboración propia basada en el marco teórico utilizado en la presente investigación.

3.2. Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia ha sido utilizada por muchos investigadores del área contable (Demski y Feltham, 1978), sus orígenes datan de 1960 cuando los economistas exploraban el riesgo compartido entre individuos y grupos (Arrow, 1971), esta literatura describe el problema de riesgo compartido, como el que surge cuando personas que colaboran juntas tienen diferentes actitudes hacia el mismo.

La Teoría de la Agencia (Ross, 1973 y Eisenhardt, 1989) se ocupa del conflicto de intereses entre un agente que actúa en calidad de representante de un principal y teóricamente se deriva de los intereses divergentes y la información asimétrica que se genera entre ambos. La mayoría de los estudiosos están de acuerdo en que la separación de la propiedad y la gestión generan costos que pueden no existir si la propiedad y la gestión se combinan.

La tabla 4 que se presenta a continuación resume las premisas establecidas por la Teoría de la Agencia según Eisenhardt, K. (1989, p.59):

Tabla 4. Premisas de la Teoría de la Agencia

| | |
|--|--|
| Idea principal | Las relaciones entre el agente y el principal deben reflejar eficiencia organizacional de los costos de información y riesgos compartidos |
| Unidad de análisis | Contrato entre el agente y el principal |
| Concepciones Humanas | Interés personal Racionalidad limitada Aversión al riesgo |
| Concepciones Organizacionales | Conflicto parcial de objetivos entre los participantes La eficiencia como criterio de efectividad Asimetría de información entre el agente y el principal |
| Concepciones acerca de la información | La información es una mercancía que puede adquirirse |
| Problemas de contratación | Agencia (daño moral y selección adversa) Riesgo compartido |
| Problema principal | Relación en la que el principal y el agente tienen parcialmente diferentes objetivos y preferencias hacia el riesgo (compensación, regulación, liderazgo, integración, precios de transferencia) |

Fuente: Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14,1, p. 58.

Los investigadores positivistas de esta teoría se han enfocado en la identificación de situaciones en las que es posible que el principal y el agente tengan conflicto de intereses y después han descrito cómo los mecanismos de gobierno corporativo limitan el comportamiento del agente a favor de sus intereses personales.

Específicamente se han enfocado en el caso particular de la relación principal-agente entre los accionistas y los administradores en corporaciones públicas (Berle y Means, 1991).

La Teoría de la Agencia argumenta que los accionistas han perdido el control efectivo en las grandes corporaciones a medida que éstas han crecido en tamaño y es por ello que los administradores profesionales lo han ganado gradualmente (Mizruchi, 1983). La separación entre la propiedad y el control ha incrementado el poder de los administradores profesionales, dejándolos libres para perseguir sus propios objetivos. Con los accionistas imposibilitados para involucrarse en la administración, los consejeros se convierten en los responsables para representarlos.

“La Teoría de la Agencia se basa en la idea de que los gerentes que no son propietarios no velan por los asuntos de una empresa tan diligentemente como lo harían si fueran los dueños, de esta manera, como resultado de la información asimétrica que surge entre ambas partes, se crean problemas de agencia y de riesgo compartido. Los problemas de agencia se dividen en dos categorías básicas: selección adversa y riesgo moral”. (Adams, 1994, p.8)

La selección adversa sucede cuando el principal inadvertidamente contrata a un agente que es menos capaz, responsable, o ético o cuyos intereses son menos compatibles de

lo que él espera. El riesgo moral, en cambio, implica la realización u omisión de actos, en beneficio del agente, pero en detrimento del principal. (Donaldson y Davis, 1991)

Los costos de agencia representan los costos de todas las actividades y sistemas operativos diseñados para alinear los intereses y/o acciones de los administradores (agentes) con los intereses de los propietarios principales. (Jensen y Meckling, 1976)

Los intereses de los accionistas pueden estar comprometidos si los administradores maximizan su interés personal a expensas de los resultados de la organización. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia no son confiables y por tal razón deben de ser controlados por el Consejo de Administración.

Al respecto existen dos propuestas realizadas por la corriente positivista que describe los mecanismos de gobierno corporativo identificados para resolver los problemas de agencia: Eisenhardt, K. (1989, p.60).

Propuesta 1 Cuando el contrato entre el principal y el agente está basado en resultados, es más probable que el agente se comporte en favor de los intereses del principal.

Propuesta 2 Cuando el principal tiene información para verificar el comportamiento del agente, es más probable que este último se comporte en favor de los intereses del principal.

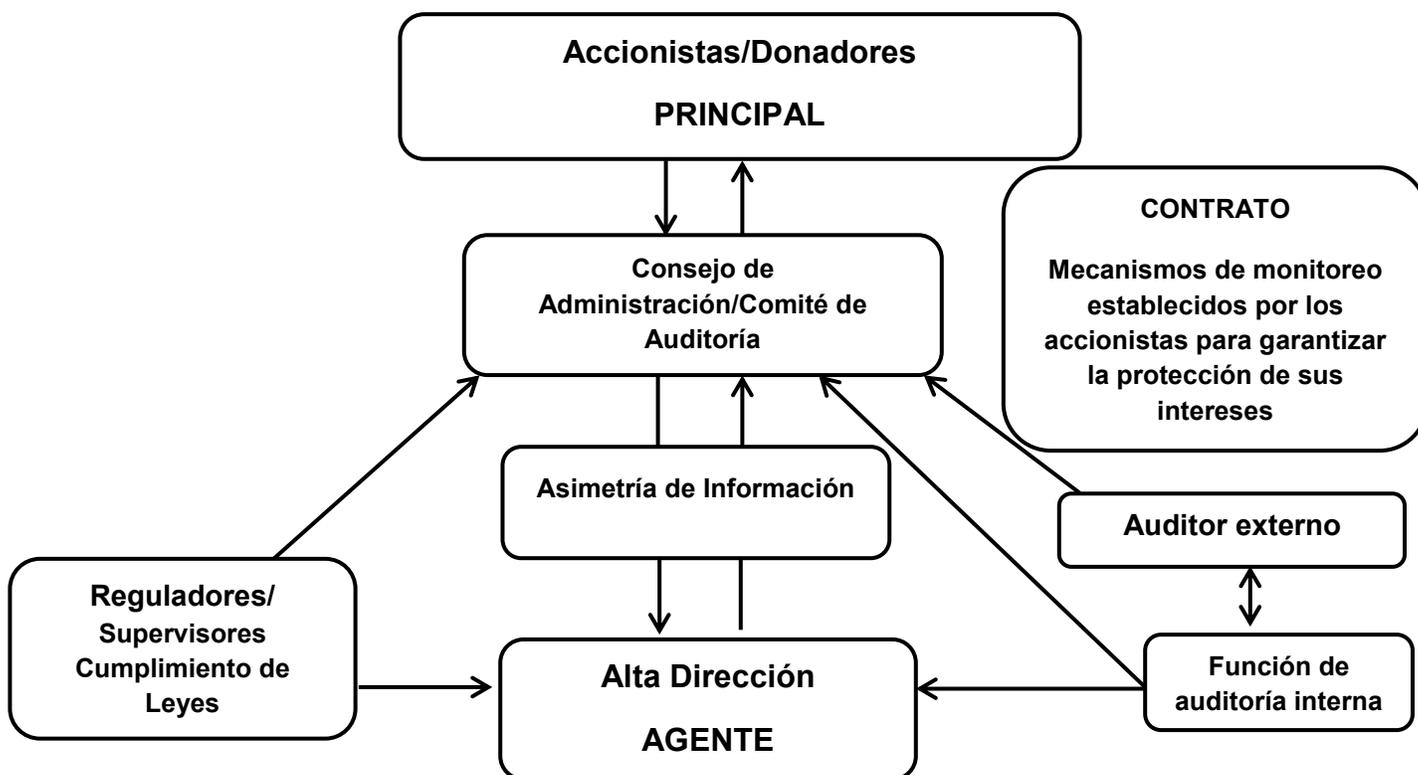
En este sentido, una forma que tiene el Consejo de Administración (principal) para alcanzar el control independiente, es separando el inicio de las decisiones, de su implementación, es decir las decisiones de administración, de las de ratificación y monitoreo (control).

La independencia del Consejo provee de un mecanismo a los accionistas para retener el control asociado con sus derechos de propiedad. La separación de roles de Consejero y Director diluye el poder de este último e incrementa la habilidad del Consejo de ejecutar su labor de vigilancia y de esta manera puede con mayor libertad ejercer un juicio independiente y evaluar de manera crítica el desempeño del Director y de la administración.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, la función principal del Consejo es reducir el conflicto principal-agente entre los accionistas y los administradores (Fama y Jensen, 1983), en particular, la existencia del Comité de Auditoría en el Consejo de Administración, tendrá como objetivo fundamental monitorear y reportar la efectividad del gobierno corporativo de la organización, teniendo como mecanismo fundamental para lograrlo a la función de auditoría interna en lo general y a los auditores internos en lo particular.

Dada la posición privilegiada de la función de auditoría interna, ésta se torna en un recurso muy valioso para contribuir a elevar la calidad del gobierno corporativo, constituyendo una pieza fundamental en la red para generar información relevante y crucial que demandan los accionistas y terceros interesados (Van Peurseem, 2005), (diagrama 13).

Diagrama 13. Mecanismos de monitoreo del gobierno corporativo para disminuir la asimetría de información entre principal y agente



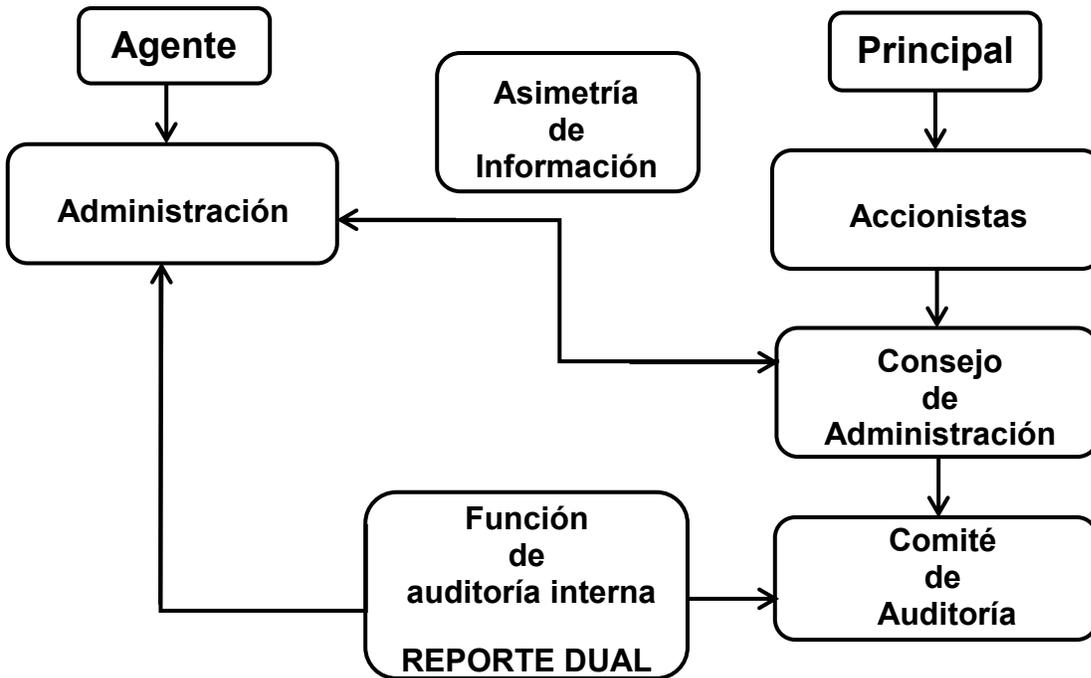
Fuente: Adaptado de Hermanson, D., y Rittenberg, L. (2003). *Internal audit and organizational governance. Research Opportunities in Internal Auditing*. Institute of Internal Auditors Research Foundation. (p.32)

En relación a este diagrama 13, la Teoría de la Agencia establece que debido a que los principales no tienen acceso a toda la información disponible al momento que el agente toma decisiones, son incapaces de determinar si sus acciones fueron en beneficio de los intereses de la empresa. Para reducir la posibilidad de que se presente este problema, los principales y agentes establecen un contrato que incluye un proceso de monitoreo, tal como lo es el de la existencia de la función de auditoría interna (Adams, 1994), la cual es considerada un costo incurrido por la administración, para satisfacer a los principales, en su demanda de rendición de cuentas (Sherer y Kent, 1983).

Los propietarios de la empresa, que en este contexto son considerados los principales, están representados por el Consejo de Administración, y como cualquier costo para operar un negocio, el de la función de auditoría interna es pagado por los accionistas para proteger sus intereses económicos, en otras palabras, la administración invierte en la función de auditoría interna para mostrar al Consejo de Administración (representante de los accionistas) que tiene la empresa bajo control. De esta manera la función de auditoría interna (diagrama 14) juega un papel fundamental en la reducción de asimetría de la información entre principal y agente (Sarens y Abdolmohammadi, 2011) y de ahí la importancia de su función de reporte dual, libre de sesgos.

En este sentido la Teoría de la Agencia le otorga un rol muy importante a los sistemas formales e informales de información, tales como los presupuestos, los sistemas de control interno, el Consejo de Administración y los directores (supervisión), las implicaciones son que las empresas pueden invertir en ellos, tanto como quieran controlar el oportunismo del agente. Operacionalmente la riqueza de información de un Consejo de Administración puede ser medida en función de ciertas características, tales como: frecuencia de las reuniones, número de subcomités, número de miembros independientes, experiencia de los mismos e industrias de las que provienen. (Sarens y Abdolmohammadi, 2011).

Diagrama 14. Reporte dual de la función de auditoría interna para reducir la asimetría de información entre principal y agente



Fuente: Elaboración propia basada en Sarens, G. y Abdolmohammadi, M. (2011). Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables. *International Journal of Auditing*. 15, 1-20.

Dada la anterior situación, para la Teoría de la Agencia resulta fundamental el análisis del contrato que gobierna la relación entre el principal y el agente, el enfoque consiste en la determinación del contrato más eficiente en esta relación, dadas ciertas suposiciones acerca de: (Eisenhardt, 1989, p.59)

- Las personas: tales como intereses personales, racionalidad limitada y aversión al riesgo
- Las organizaciones: tales como el conflicto de intereses entre sus miembros
- La información: la cual es un mercancía que puede ser adquirida

Considerando que los auditores internos son parte de un contrato entre el principal y el agente, será de suma importancia analizar el conflicto de intereses que afrontan debido

a su rol dual, así como los sesgos a los que pueden estar sujetos dada la participación del principal (representado por el Comité de Auditoría) en las funciones de su área y de las características del entorno en el que opera el agente (Administrador).

En el siguiente apartado se ahondará en el análisis del conflicto de intereses de los auditores internos, ya planteado, centrándolo básicamente en la percepción que ellos tengan del poder del principal y el agente en las funciones que desempeñan (Teoría de Dependencia de Poder) y en las consecuencias que esto genera en su juicio y toma de decisiones (Teoría de Razonamiento Motivado).

3.3. Teoría de Razonamiento Motivado y de Dependencia de Poder

Los sesgos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos

Como ya se mencionó en el Capítulo 2, la función de auditoría interna es definida como una “actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para añadir valor y mejorar las operaciones de una organización.” (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2012, <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/?search%C2%BCdefinition>) sin embargo no cumpliría con la finalidad de emitir un informe correcto sobre la eficiencia de las operaciones realizadas si no contara con una persona objetiva, íntegra e independiente que la desempeñara.

De todos los conceptos que componen el entorno de la auditoría interna, la independencia es el más básico y, a la vez, el más difícil de manejar (González, 2002), Mutchler (2003, p.235) define los conceptos de objetividad e independencia del Auditor como sigue:

Objetividad: “estado de la mente mediante el cual se tiende a no hacer evaluaciones, juicios y decisiones inapropiadas”.

Independencia: “libertad de conflictos de intereses que puedan amenazar la objetividad”.

En este sentido, entendemos entonces, que un estado de independencia nos daría objetividad a la hora de realizar evaluaciones, juicios y decisiones en un trabajo de auditoría, por lo tanto la función de auditoría interna y los auditores internos deben ser capaces de controlar las amenazas a la objetividad.

Mutchler (2001) en su documento denominado *Independencia y Objetividad: Un marco conceptual para Auditores Internos*, proporciona una guía metodológica para controlar las amenazas a la objetividad. Este marco relaciona la objetividad con los niveles personales y de compromiso a los que recurren los auditores internos para identificar las amenazas a su objetividad, es decir, la evaluación de tales amenazas y su mitigación o control es un largo proceso de auto evaluación que deben realizar, según se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Guía metodológica para controlar las amenazas a la objetividad

| | | | |
|--|--|---|--|
| 1. Identificar amenazas | 2. Evaluar la importancia de las mismas | 3. Identificar los factores mitigantes | 4. Evaluar la amenaza residual |
| 5. Control activo de la amenaza residual | 6. Evaluar la presencia de amenazas no resueltas | 7. Considerar los informes y documentar las implicaciones | 8. Revisar posteriormente y supervisar |

Fuente: Traducido y adaptado Mutchler, J. (2003), Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing, in A.D. Bailey, A.A. Gramling and S. Ramamoorti (Ed.) *Research Opportunities in Internal Auditing*. Chapter 7, p. 245.

A continuación se describe brevemente cada una de estas etapas:

- 1. Identificar amenazas:** La primera responsabilidad de los auditores dentro del marco para el control de la objetividad es identificar las posibles amenazas a la misma. Cualquier situación o circunstancia que pueda hacer que los auditores internos cuestionen su habilidad para actuar con tendencias debe ser definida como una amenaza. Cada amenaza a la objetividad, por insignificante que parezca, debería ser identificada en este primer paso.
- 2. Evaluar la importancia de la amenaza:** Dicha evaluación es imprescindible, puesto que los servicios de auditoría interna desarrollados bajo amenazas podrían comprometer su objetividad y, de alguna manera, por muy insignificantes que fueran, podrían intensificarse durante el desarrollo de la auditoría.
- 3. Identificar los factores mitigantes:** Después de identificar y evaluar la importancia de las amenazas a la objetividad, los auditores internos deberían señalar los factores mitigantes específicos, presentes en el entorno, que puedan aliviar las

amenazas. Estos deberían tener cuidado al identificar estos factores relevantes a la hora de determinar si una amenaza puede ser mitigada, y si es así, cuál es la mejor forma de reducir el riesgo que compromete a la objetividad.

- 4. Evaluar la amenaza residual:** Posteriormente, se debería determinar si esos factores han reducido suficientemente las amenazas de manera que se pueda desarrollar el trabajo de auditoría diseñado y que el riesgo de la ineficiencia de los servicios de aseguramiento sea mínimo. El auditor interno debe ser cauteloso al asumir que los factores han reducido adecuadamente todos los riesgos a su objetividad, debiendo hacerse además esta evaluación desde la perspectiva de otras personas en casos donde existan amenazas residuales significativas, o si el auditor interno no está completamente seguro de su propia objetividad, la evaluación debería ser hecha o revisada por el Director Ejecutivo de Auditoría o, cuando sea necesario, por la gerencia y/o el Comité de Auditoría.

- 5. Controlar activamente la amenaza residual:** Las amenazas a la objetividad que no son suficientemente compensadas con los factores mitigantes deberían ser apropiadamente controladas por los auditores internos para asegurar que los procedimientos de aseguramiento son realizados sin tendencias a través de lo que se denominan instrumentos de control de la objetividad. Las herramientas sugeridas para controlar las amenazas residuales a la objetividad incluyen, aunque no están limitadas a la revisión de terceras partes, separación de deberes de auditoría, o la subcontratación del trabajo.

- 6. Evaluar la presencia de amenazas no resueltas:** Cuando los procedimientos de aseguramiento son realizados, el auditor interno debería evaluar si la objetividad será alcanzada para determinar, si debe desarrollar o no, el trabajo de auditoría asignado. En este paso, el auditor interno debe revisar algunas amenazas restantes que **(1)** no fueron previamente identificadas ó **(2)** no podían ser adecuadamente resueltas a través de la utilización de factores mitigantes o instrumentos de control.

7. Considerar los informes y documentar las implicaciones: Los factores mitigantes y pasos identificados utilizados para controlar las amenazas a la objetividad deben ser adecuadamente documentados para proporcionar un registro exacto de los esfuerzos de los auditores por alcanzar dicha cualidad.

Este registro proporcionará información de valor a la organización y a la posible revisión de garantía de la calidad de los equipos profesionales de auditoría interna, pudiendo ser una manera de evidenciar la objetividad del auditor y su predisposición a gozar de ella. Además, si la decisión de emprender el trabajo está hecha bajo la presencia de amenazas materiales no resueltas, los auditores internos deberían informar de los detalles de la situación al nivel apropiado, como los administradores, el Comité de Auditoría, o la Dirección (o su equivalente) sobre una base continua o periódica, si es posible. Por ello, las amenazas no resueltas deberían además ser reveladas en el informe de auditoría interna.

8. Revisar posteriormente y supervisar: La revisión posterior y supervisión comienza por el auditor interno a nivel individual, quien puede hacer una auto revisión al final de la auditoría para determinar si los juicios están hechos de la manera más objetiva posible. Esta revisión individual es reforzada después por una revisión comprensiva del grupo de auditoría interna como un todo. El jefe de auditoría, por su parte, conducirá una revisión completa del programa de aseguramiento y del personal contratado en el periodo para determinar que la objetividad está efectivamente controlada.

Una de las amenazas a la objetividad, señalada por Mutchler (2001) es la tendencia cognoscitiva, esta amenaza se da ante una tendencia psicológica inconsciente y no intencionada a la hora de interpretar una información en una situación determinada.

Las personas motivadas para llegar a conclusiones particulares, intentan ser racionales y construir una justificación de su conclusión deseada que pueda persuadir a los observadores, dicho de otra forma, mantener una ilusión de objetividad (Pyszczynski y Greenberg, 1987). La objetividad de este proceso de justificación constructiva es ilusoria porque las personas no se dan cuenta que el proceso está sesgado por sus propios objetivos. Las personas utilizan diferentes creencias y reglas en diferentes ocasiones, respaldando con ello sus diferentes actitudes (Snyder y Cantor, 1979) ante la influencia de distintos actores en la organización según lo señala la Teoría de Razonamiento Motivado que se explica a continuación.

Teoría del Razonamiento Motivado

Investigaciones actuales en relación al juicio y toma de decisiones reconocen la importancia del razonamiento motivado (Kunda, 1990 y 1999). De acuerdo Bonner (2008, p.84) la motivación puede definirse como “un estado interno de la organización que impide o conduce a ejecutar una determinada acción” (Reber, 1995), la motivación es un estado intermedio que puede derivarse de una serie de variables implícitas en un determinado ámbito contable, incluyendo el deseo de las personas de mantener su reputación, incentivos monetarios, demandas y rendición de cuentas.

Estos factores crean dos tipos (intermedios) de motivación que puede afectar la calidad del juicio y toma de decisiones, ya que los efectos de esta motivación, ocurren a través del proceso cognitivo o de razonamiento. En particular Kunda (1990) propone que el razonamiento puede reflejar la motivación para alcanzar un juicio o decisión acertada, cualquiera que ésta resulte, o bien una motivación para alcanzar un juicio o decisión deseada (conocida).

Este último tipo de razonamiento da origen a sesgos en el procesamiento de información, incluyendo búsquedas intencionales, mayor atención en, sobrevaloración de, o reconstrucción de información que respalde el juicio o decisión deseada (Kunda, 1990 y 1999), tal es el caso de los auditores internos, de los que puede esperarse que varíen su toma de decisiones de acuerdo al canal que reporten y a la percepción de poder que tengan de él. Cuando los tomadores de decisiones conocen los puntos de vista de su audiencia son consistentes con ellos al tomar éstas (Klimoski e Inks 1990).

Como se explicó en el último párrafo una de las razones más importantes que da origen a los sesgos cognitivos se refiere a la percepción de poder y a la dependencia del mismo para la obtención de recursos según se explica en el siguiente apartado.

Teoría de la Dependencia de Poder

De acuerdo con la Teoría de la Dependencia de Poder, el poder se define en términos de dependencia (Bacharach y Lawler, 1980 y Emerson, 1962). Más específicamente, Emerson (1962, p.32), establece que “se depende de otro, si se aspira a obtener metas o gratificaciones cuyos resultados pueden ser facilitados por acciones apropiadas de la otra parte”. En el contexto de gobierno corporativo, un Director de Auditoría, percibirá que es dependiente de otro (alta dirección o Consejo de Administración) si alcanza su metas (efectividad de la auditoría interna), por medio del poder o potencial de controlar o asignar recursos del medio ambiente que él valora y no puede fácilmente tener acceso o substituir (Emerson, 1962; Pfeffer, 1981 y Porter et al. 2003). Este potencial de control se refiere a la participación activa del Consejo de Administración en las responsabilidades funcionales de auditoría interna.

Desde esta perspectiva teórica, un compromiso proactivo del otro (alta dirección o Comité de Auditoría) para facilitar los recursos del medio ambiente que el Director de

Auditoría necesita para brindar sus servicios de manera efectiva y asistir en la vigilancia del funcionamiento de las operaciones de la empresa, influirá en la percepción de la dependencia de poder del Director de Auditoría afectando sus decisiones de reporte.

Se puede decir entonces que los auditores internos evalúan la dependencia de poder comparando el poder que tienen el Comité de Auditoría y la alta dirección con respecto a su función, en decisiones tales como contratación, evaluación de desempeño, asignación de recursos y pago de compensaciones. En la mayoría de las organizaciones existe una alta dependencia de la función de auditoría de la alta dirección, es posible reducir esta dependencia confiando en un tercer participante, el cual sería el Comité de Auditoría. Las personas confían en su proceso cognitivo y en las representaciones para llegar a las conclusiones que desean, pero la motivación tiene un rol determinante en seleccionar cuál de ellas utilizarán para cada ocasión. En el caso de que el objetivo sea lograr exactitud, las personas están conscientes del esfuerzo que implica alcanzarlo, por lo que seleccionan las estrategias considerando su costo beneficio (Beach y Mitchell, 1978; Payne et al. 1998).

Algunos hallazgos de anteriores investigaciones (Ayers y Kaplan, 2005; Gundlach et al. 2003; Hooks et al., 1994; Institute of Internal auditors Research Foundation (IIARF) 2006; Near y Miceli, 1995 y Turley y Zaman, 2007) indican que la percepción de poder influye sobre la decisión de reportar, en términos de potenciales represalias de otros, que pudieran ser responsables por actuaciones incorrectas (costos personales) contra no reportar estas acciones (beneficio). Por ejemplo, Turley y Zaman (2007), señalan que el Director de Auditoría Interna toma la decisión de reportar hallazgos materiales de auditoría y evaluación de riesgos al Comité de Auditoría o a la Dirección, ponderando los costos y beneficios asociados a cada una de estas decisiones.

Estos hallazgos proveen el soporte para establecer que los individuos toman en consideración los resultados potenciales de las situaciones alternativas para evaluar su dependencia de poder con respecto a otros.

El poder de una unidad organizacional sobre otra dentro de la organización proviene de la asimetría de información y de los intercambios de recursos. Entre más central sea la unidad de flujo de recursos de la organización, mayor será el poder de la misma, y aquella unidad organizacional que provea a la organización de importantes recursos, será la más poderosa.

De acuerdo con la Teoría de la Dependencia (Boyd, 1990 y Pfeffer y Salanick, 1978), la supervivencia de la auditoría interna también será contingente, ya que dependerá de la habilidad del Director de Auditoría para controlar la incertidumbre asociada con la obtención de los recursos del medio ambiente que le son necesarios para operar esta función eficientemente.

Estos recursos están vinculados con las características del medio ambiente de la auditoría interna, tales como: gente talentosa, desarrollo, liderazgo, apoyo de recursos financieros y alta visibilidad del departamento dentro de la empresa. La presión de la auditoría interna, particularmente del Director de Auditoría para operar eficientemente, lo llevará a buscar conexiones externas en el medio ambiente que puedan ayudarlo en el manejo de las incertidumbres, tal y como se muestra en otros estudios (Aldrich, 1976; Pfeffer y Nowak; 1976 y Tolbert, 1985)

Dada la posición única de la función de auditoría interna en la estructura de gobierno corporativo, los Directores de Auditoría tendrán que desarrollar y mantener vínculos con su medio ambiente, ya sea con la alta dirección o con el Consejo de Administración, en particular con el Comité de Auditoría; este último puede de manera

efectiva, apoyar al área de auditoría interna en el cumplimiento de sus funciones, abordar seriamente los problemas que sean detectados y posicionarla estratégicamente dentro de la organización. El nivel de vínculo con cada uno de estos participantes dependerá de la percepción de dependencia de poder que tenga el Director de Auditoría Interna de cada uno de ellos.

Turley y Zaman (2007) encontraron que los auditores externos confían en el Comité de Auditoría para reforzar su posición y tratar asuntos que no son de rutina con la dirección ejecutiva, porque lo perciben como institucionalmente poderoso, como para lograr alterar la dinámica de poder, entre ellos y la dirección ejecutiva, influenciando con ello, los resultados del gobierno corporativo. Los autores también reportan que el poder que se percibe del Comité de Auditoría establece el tono en la cúpula, afectando las actitudes y el comportamiento de otros miembros de la organización, tales como el del Director de Auditoría Interna y el de Finanzas, ya que el poder que se percibe del Comité de Auditoría influirá en la posición relativa de poder de estas funciones.

En situaciones en las que hay desacuerdos entre los auditores internos y las áreas funcionales en el mismo nivel o superior, los problemas generalmente se resuelven antes de informar al Comité de Auditoría, entendiéndose que los auditores internos solamente utilizan este canal como un instrumento para ejercer su poder.

Adicionalmente, Kalbers y Fogarty (1993) encontraron que la eficacia del Comité de Auditoría en la auditoría interna, depende en gran medida de la percepción de su poder legítimo e institucional, influido por las percepciones sobre el poder de diligencia de sus miembros, el cual abarca: la preparación, vigilancia, independencia y **nivel de actividad del mismo.**

Curiosamente, el poder para sancionar, conocido como la responsabilidad de los miembros, para determinar los presupuestos o alcance y compensaciones de los auditores internos o externos, sólo influye en la efectividad del Comité de Auditoría, en lo que se refiere a la auditoría externa. Este resultado sugiere que el Comité de Auditoría carece de poder coercitivo y compensatorio en comparación con la Dirección Ejecutiva, que tiene la autoridad para asignar presupuestos o determinar compensaciones por los auditores internos, según lo indicado en estudios previos (Turley y Zaman, 2007; Sarens y De Beelde, 2006 y McHugh y Raghunandan, 1994).

En la tabla 6 se muestra el tipo de poderes utilizados por Kalbers y Fogarty (1993), describiendo la forma de medición utilizada para cada uno, cuando son aplicados al Comité de Auditoría, en el diagrama 15 se puede apreciar cómo el poder legítimo (autoridad percibida e importancia del Comité de Auditoría) y el poder de apoyo institucional (percepción de la relación de trabajo entre el Comité de Auditoría y el Director de Auditoría Interna) influyen en un 52.4 y 44.3% respectivamente, en el poder de diligencia (preparación, vigilancia, independencia y nivel de actividad percibido de los miembros del Comité de Auditoría) y este a su vez, influye en un 80.1% en la efectividad de la función de auditoría interna.

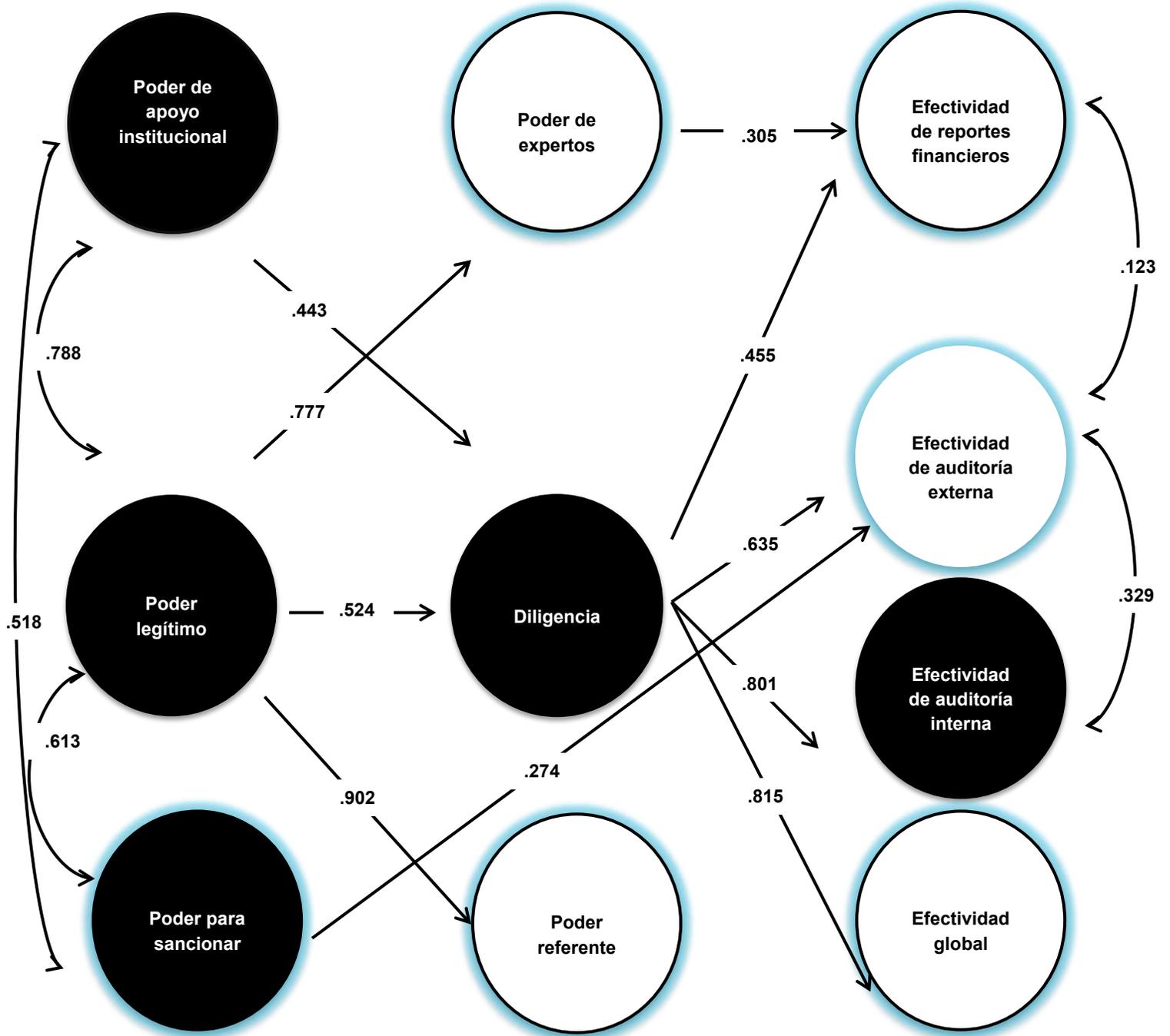
Kalbers y Fogarty (1993) plantean en este modelo que el poder legítimo y de apoyo institucional son variables exógenas y el poder de diligencia (tratándose de una variable de poder personal) es endógena y ambos tipos de variables influyen en la efectividad de la función de auditoría interna y por ende en la efectividad global del Comité de Auditoría.

Tabla 6. Tipos de poder utilizados en el estudio de Kalbers y Fogarty aplicados al Comité de Auditoría

| Tipo de Poder | Descripción y medición en el estudio |
|----------------------------|---|
| Legítimo | Existencia y adecuada percepción de autoridad del Comité de Auditoría Autoridad general percibida e importancia del Comité de Auditoría |
| Sancionador | El nivel de responsabilidad percibido del Comité de Auditoría para determinar el presupuesto y compensación de los Auditores Internos El nivel de responsabilidad percibido del Comité de Auditoría para determinar el alcance y compensación de los Auditores Externos |
| Apoyo Institucional | La percepción de la confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información proporcionada por el Director de Auditoría Interna al Comité de Auditoría La percepción del tono en la cúpula administrativa para proveer un clima de soporte al Comité de Auditoría La percepción de la relación de trabajo entre el Comité de Auditoría y el Director de Auditoría Interna |
| Experto | El nivel percibido de conocimiento del Comité de Auditoría en contabilidad, auditoría, controles financieros y sistemas El nivel percibido de conocimiento del Comité de Auditoría acerca de la empresa e industria en la que se opera |
| Referente | El respeto, valores y calidad de liderazgo atribuidos a los miembros del Comité de Auditoría |
| Diligencia | La preparación, vigilancia, independencia y nivel de actividad percibido de los miembros del Comité de Auditoría en el desempeño de sus deberes |

Fuente: Kalbers, L. y Fogarty, T. (1993). Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 12(1), p.27

Diagrama 15. Efecto de las variables de poder en las variables de efectividad, considerando las variables de poder personal como endógenas



Fuente: Kalbers, L. y Fogarty, T. (1993). Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 12(1), p.28.

Al respecto, **el requerimiento del IIA, sobre el involucramiento activo del Consejo en las responsabilidades funcionales de auditoría interna, amplía la autoridad del mismo**, incluyendo la del Comité de Auditoría, en lo relacionado con la supervisión del plan de auditoría interna, la participación en la contratación y despido del Director Ejecutivo de Auditoría, el desempeño de la actividad de auditoría interna y el alcance inapropiado de la auditoría o limitaciones de presupuesto (IIA, 2012, 1110). En virtud de este requisito, el Consejo de Administración, en particular el Comité de Auditoría, probablemente ejercerá, no solamente sus poderes legítimos e institucionales, sino también su poder sancionador.

La percepción de poder del Consejo de Administración, en particular del Comité de Auditoría, probablemente conducirá a los auditores internos a tener un proveedor alternativo de los recursos que le son necesarios (es decir, fuente alternativa de dependencia de poder) para llevar a cabo sus funciones. La presencia de una fuente alternativa de dependencia de poder, probablemente influirá en la percepción de los auditores internos, sobre el poder de la administración (dependencia de la administración) induciéndolos a emitir juicios más objetivos e independientes, que en la ausencia de una fuente alternativa de dependencia de poder.

Estas evidencias sugieren que a mayor percepción de dependencia de los auditores internos, éstos estarán más motivados a buscar alianzas y elaborar reportes que puedan fortalecer estas alianzas, ya sea con la alta dirección o con el Comité de Auditoría. Este incentivo no será una excepción en las organizaciones familiares, en las que la familia controla suficientes votos para influenciar de manera significativa la conducta corporativa (Le Breton-Miller y Miller, 2009).

La percepción de poder y motivación de los auditores internos, planteada con anterioridad, tienen un rol determinante en la selección del proceso cognitivo y

representaciones necesarias para llegar a las conclusiones que se desean (Beach y Mitchell, 1978; Payne et al.1988).

Mutchler (2003) expone una lista de factores que pueden ayudar a mitigar la existencia de situaciones que afecten la objetividad e independencia de los auditores internos (pp. 254-255):

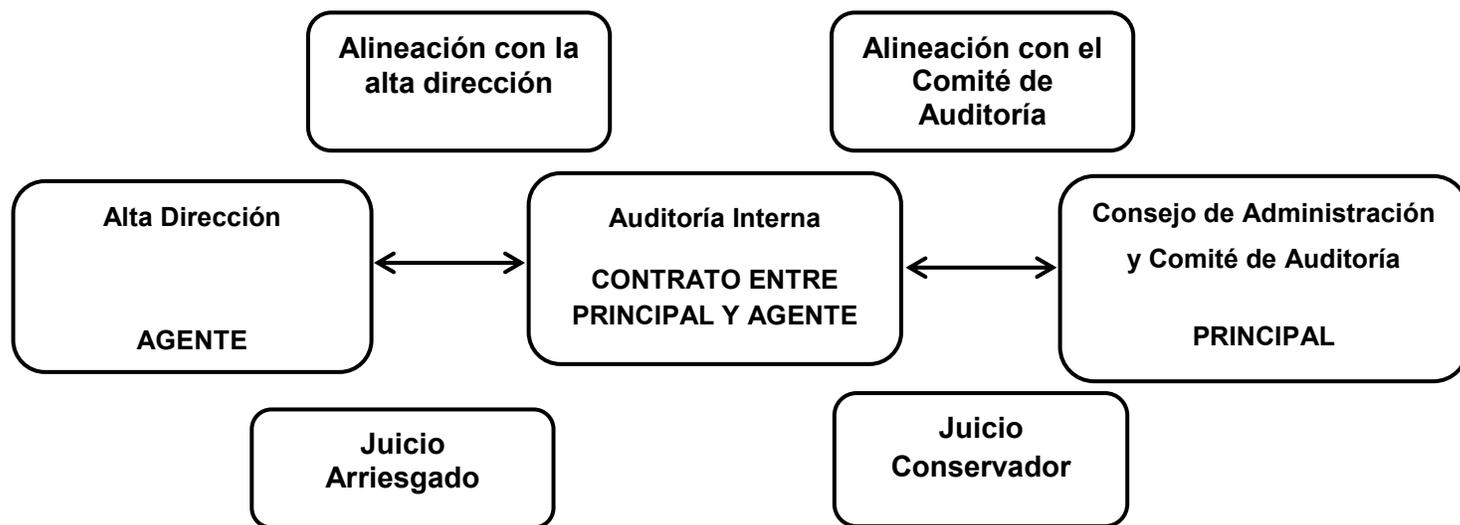
- 1. Posición y política organizacional.** Estableciendo relaciones para reforzar la situación del auditor dentro de la organización, creando con ello desincentivos para influirlo o intimidarlo.
- 2. Ambiente-sistema de Gobierno organizacional fuerte.** Un ambiente de apoyo, entre el departamento de auditoría interna y la compañía como un todo que anime a reportar resultados negativos y a informar sobre posibles errores graves. **Un componente importante de un ambiente de apoyo es el Comité de Auditoría, un fuerte Comité de Auditoría es de crucial importancia para asegurar la objetividad y el profesionalismo del auditor interno.**
- 3. Incentivos (recompensas, disciplina).** Este tipo de políticas, tanto en el área de auditoría interna como en la organización, puede reducir las amenazas a la objetividad.
- 4. Empleo de equipos.** Un aspecto clave de la objetividad implica la corroboración de evaluaciones, juicios y decisiones de otros. El empleo de equipos además de los individuos para llevar a cabo servicios de aseguramiento puede ayudar a eliminar tendencias cognoscitivas, familiaridad, amenazas por relaciones personales, y amenazas por auto revisión. Ahora bien, existe también el riesgo de presiones sociales que afecte a algún miembro del equipo de modo que se muestre temeroso de expresar una posición contraria a la mantenida por la visión de un grupo de poder dentro del equipo.

- 5. Supervisión/doble revisión.** Consiste en la existencia de un control, ya sea por otro auditor (revisión doble) o por alguien jerárquicamente superior (supervisión). Así, las revisiones dobles y supervisiones pueden incrementar la conciencia de uno mismo y ayudar a evitar tendencias potenciales u otras amenazas a la objetividad.
- 6. Tiempo transcurrido/circunstancias cambiantes.** El paso del tiempo puede reducir la aparición de amenazas de auto revisión cuando un auditor evalúa sus propias recomendaciones, hechas durante auditoría previas. El tiempo transcurrido puede además dar lugar a cambios en las circunstancias y cambios en el personal del área a auditar, llevándose a cabo una reducción o eliminación de las amenazas potenciales como familiaridad, presión social, y auto revisión.

Tomando en cuenta lo ya explicado se puede concluir que en función de la línea de reporte de la organización (autoridad) y la percepción de poder que tenga el auditor interno con respecto al Comité de Auditoría (participación en sus funciones) y la alta dirección, su toma de decisiones podrá estar más alineada con uno que con otro, tomando decisiones más conservadoras cuando se trate de una alineación con el Comité de Auditoría que cuando se trate de una alineación con la alta dirección, planteamiento consistente con la teoría de la agencia ya comentada (Boyle, 2012), ver diagrama 16.

De ahí la importancia de que existan factores mitigantes en la organización con la finalidad de lograr mayor objetividad en el ejercicio de la función de auditoría interna, ya que siendo los auditores internos, quienes tienen el rol de evaluar el desempeño de la administración, y reportar en forma dual, tanto al Comité de Auditoría como a la alta dirección, pueden no ser muy veraces en su toma de decisiones, ya que su rendición de cuentas no es a los últimos beneficiarios (accionistas) y están operando en un contexto operativo motivacional en el que existen presiones para alcanzar ciertos resultados por parte de la administración (Abbott et al. 2010).

Diagrama 16. Conflictos estructurales potenciales del área de auditoría interna por su contrato entre principal y agente



Fuente: Elaboración propia con base en Boyle, D. (2012). *The Effects of Internal Audit Report Type and Reporting Relationship on Internal Auditors' Judgments*. Dissertations, Theses and Capstone Projects. Paper 505.

Derivado del planteamiento teórico expuesto en este capítulo, en el siguiente se presentará el desarrollo metodológico de la presente investigación para contestar a la pregunta principal sobre ¿Cuáles son los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su juicio profesional y por lo tanto disminuyendo la calidad de la función de auditoría interna?

Capítulo 4.- Metodología de investigación

El presente capítulo tiene como objetivo describir la estrategia metodológica seguida en la investigación para indagar sobre la problemática planteada en la introducción y obtener resultados que permitan aceptar o rechazar las hipótesis establecidas.

4.1. Tipo de estudio

La presente investigación constituye un estudio explicativo ya que va más allá de la descripción de los problemas de objetividad e independencia de los auditores internos o de un mero planteamiento de relaciones entre diferentes conceptos, centrandó el interés principal del trabajo en la identificación de los principales aspectos que ocasionan sesgos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, disminuyendo con ello la calidad y eficacia de la función de auditoría interna.

4.2. Estrategia metodológica

La metodología de investigación que se utilizó en el presente trabajo fue de carácter mixto (cualitativo y cuantitativo), siguiendo la estrategia, como lo señala Creswell y Plano (2006) de recolectar, analizar e integrar datos cualitativos y cuantitativos en un único estudio con el objeto de responder mejor a las preguntas planteadas en las hipótesis de esta investigación.

Una investigación mixta, de acuerdo a Hernández Sampieri y Mendoza (2008) tiene entre sus principales fortalezas las siguientes:

- La posibilidad de generar y validar teorías de un enfoque con datos de la otra aproximación
- Contestar un espectro más amplio y completo de preguntas de investigación

- Producir evidencia más contundente para soportar las conclusiones a través de la convergencia y corroboración de descubrimientos
- Agregar mayor perspicacia y más elementos para entender el fenómeno estudiado.
- Es más difícil pasar por alto cuestiones relevantes sobre el fenómeno de interés.
- Incrementar la posibilidad de generalizar resultados
- Producir un conocimiento más completo, holístico e integral para informar a la teoría y la práctica

4.3. Método cualitativo

Como estrategia inicial de la investigación se procedió a conocer con mayor profundidad la situación que guarda la función de auditoría interna en México, particularmente en empresas públicas que cotizan en la BMV y cuentan con mecanismos de gobierno corporativo como lo son el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna, con el objetivo principal de concluir si los hallazgos encontrados en la revisión de literatura y documentados en el marco teórico son consistentes con la situación del ejercicio de la auditoría interna en México y por lo tanto existe congruencia con el planteamiento de las hipótesis de investigación del presente trabajo.

Para lograr este objetivo se enviaron cartas invitación para participar en este estudio a todos los Directores de Auditoría Interna de las empresas con mayor bursatilidad de la BMV, ya que la investigación se centró en documentar la práctica de auditoría interna en las empresas más activas y con mayor impacto en el público inversionista nacional e internacional, asumiendo que en ellas se siguen las mejores prácticas de gobierno corporativo.

La BMV publica mensualmente una lista que clasifica a los ciento cincuenta y nueve tipos de acciones de distintas empresas que cotizan en nuestro mercado accionario, a

partir de su bursatilidad, en las categorías Alta, Media, Baja y Mínima, la distribución actual en ellas es 25.1, 25.2, 25.3 y 24.4% respectivamente.

Para documentar el fenómeno de estudio se utilizó como instrumento una entrevista semiestructurada según se detalla a continuación.

Instrumento de investigación cualitativa

Objetivos de la entrevista

De acuerdo a Kvale (1983), la entrevista tiene como propósito reunir descripciones de la vida real con respecto a la interpretación del significado del fenómeno que se está estudiando.

Técnicamente las entrevistas de una investigación cualitativa deben ser semiestructuradas, lo cual significa que no deben ser ni una libre conversación ni un cuestionario altamente estructurado (Kvale, 1983), deben llevarse a cabo siguiendo una guía de entrevista que más que contener preguntas, debe incluir ciertos temas a investigar. La entrevista debe ser grabada y transcrita palabra por palabra, las características de este tipo de entrevista se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- **Centrada en el ambiente de trabajo del entrevistado**
El objetivo es capturar el ambiente de trabajo del entrevistado y su relación con el mismo, se busca describir y entender los temas principales en base a las experiencias del entrevistado. La entrevista se centra en los temas y no en la persona.
- **Busca entender el significado del fenómeno en su ambiente de trabajo**

Lo más importante es entender el significado de los temas desde el punto de vista del entrevistado.

- Cualitativa

El objetivo es obtener tantas descripciones de los diferentes aspectos cualitativos del ambiente de trabajo del entrevistado como sea posible.

- Descriptiva

El objetivo es describir lo más precisamente posible las experiencias del entrevistado sin interpretaciones.

- Específica

Busca describir situaciones específicas y la secuencia de acciones en el ambiente de trabajo del entrevistado.

- Sin suposiciones

El entrevistador debe de ser curioso y sensitivo en lo que va a decir y crítico de sus propias suposiciones e hipótesis durante la entrevista.

- Interacción interpersonal

El entrevistado y el entrevistador reaccionan uno en relación al otro y se influyen mutuamente, la información más relevante la constituye la interacción en sí misma, dada la situación específica que crea el entrevistado y el entrevistador.

Una vez realizadas las entrevistas se procede a transcribirlas y organizar los datos mediante algún criterio, en el análisis cualitativo resulta fundamental describir cada categoría para ubicarla en el fenómeno de estudio, analizar su significado y las posibles relaciones entre las mismas, la recolección de datos será suficiente en el momento en el que exista una saturación de categorías, es decir cuando los datos se vuelvan repetitivos o redundantes y no se encuentre información novedosa o bien se haya respondido al planteamiento del problema y por lo tanto generado un entendimiento sobre el fenómeno investigado.

En función de lo anterior y con el objetivo de entender mejor la autoridad y posición organizacional que ocupa la función de auditoría interna en las empresas mexicanas así como la percepción que tienen los directores del área con respecto a los temas que consideran más críticos en el cumplimiento de sus funciones, particularmente en la dificultad para lograr objetividad e independencia en la toma de decisiones, se procedió a diseñar una guía para una entrevista semiestructurada, tomando como base el marco teórico de la Teoría de la Agencia planteado al inicio de este trabajo y el *estándar de auditoría SAS 65* relacionado con la evaluación de la competencia y objetividad de los auditores internos, la cual debe considerar los siguientes aspectos:

- El nivel educativo y la experiencia profesional de los auditores internos
- La certificación profesional y la educación profesional continua
- Las políticas de auditoría, programas y procedimientos
- Prácticas con respecto a la asignación de los auditores internos
- Supervisión y revisión de las actividades de los auditores internos
- Calidad de la documentación, documentos de trabajo, informes y recomendaciones
- La evaluación de desempeño de los auditores internos
- El nivel dentro de la organización que tiene el auditor interno, incluyendo:
 - a. Si el auditor interno reporta a un nivel suficientemente alto de la organización para asegurar una amplia cobertura de la auditoría y la consideración adecuada de las acciones sobre los hallazgos y sus recomendaciones.
 - b. Si el auditor interno tiene acceso directo e informa periódicamente a los responsables del gobierno corporativo.
 - c. Si los responsables de las decisiones de contratación, evaluación y compensación del auditor interno forman parte del Consejo de Administración.

Diseño de la entrevista

Tomando en consideración la información anterior se diseñó la siguiente guía para llevar a cabo la entrevista semiestructurada, para lo cual se presentan temas a indagar más que preguntas específicas:

Tema I

Información descriptiva del área de auditoría interna

Se buscará conocer su posición en el organigrama, estructura y tamaño.

Tema II

Formación educativa y desarrollo profesional del director del área y de los auditores internos

Se buscará conocer el perfil solicitado por las empresas para trabajar en esta área, así como el entrenamiento y desarrollo dentro de la empresa, incluyendo la rotación y movilidad hacia otras áreas de la organización. Adicionalmente se tratará de indagar si el Director de Auditoría Interna proviene de una carrera interna dentro de la empresa o se le contrató expresamente para ocupar el puesto.

Tema III

Funciones del director y su área

Se buscarán conocer las actividades específicas del área, así como la forma en la que se hace la planeación, ejecución, documentación de hallazgos y recomendaciones.

Tema IV

Línea de reporte del área

Se buscará conocer la responsabilidad en el envío de los reportes al Consejo de Administración y Dirección General, así como las instancias o autoridades a las que se procede en caso de detectar errores materiales no intencionales o fraudulentos.

Tema V

Autoridad de decisión en las actividades funcionales del área de auditoría interna

Se buscará conocer ¿Quién evalúa el desempeño del Director de Auditoría Interna?, ¿Con qué criterios?, ¿Quién aprueba su promoción y compensación?, ¿Quién aprueba

los presupuestos del área de auditoría interna y el programa anual de auditoría?, ¿Quién está a cargo de la contratación y despido de los auditores internos, especialmente la del Director de Auditoría Interna?

Tema VI

Participación en el gobierno corporativo de la organización, interacción con otras instancias de gobierno

Se buscará indagar sobre la participación directa o indirecta del Director de Auditoría Interna en el Consejo de Administración, Comité de Auditoría y auditores externos.

Tema VII

Autoridad para implementar las recomendaciones

Se buscará conocer el nivel de autoridad del Director de Auditoría Interna para poder proveer de recomendaciones a la alta dirección y al Consejo de Administración.

Tema VIII

Desempeño e incentivos de los auditores internos

Se buscará conocer si existe algún programa de incentivos para alinear la compensación de los auditores internos con los precios de las acciones o utilidades del ejercicio y saber si la auditoría interna considera importante que los resultados de la compañía lleguen a las proyecciones de utilidades pronosticadas por los analistas financieros.

Marco muestral de la entrevista

Una vez diseñada la guía se envió una solicitud de entrevista a todos los Directores de Auditoría Interna de las empresas que cotizan en la BMV de mayor bursatilidad, que son las que pertenecen a la muestra de treinta y cinco del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC).

Se tuvo la aceptación de diez de ellos, procediendo a realizar las entrevistas correspondientes, las cuales fueron transcritas y analizadas de acuerdo a los temas de interés anteriormente planteados (ver Anexo 2).

De acuerdo a Neuman (2003), en la indagación cualitativa, el tamaño de la muestra no se establece a priori, sino que se realiza un tipo de análisis en el que la muestra final se conoce cuando las unidades que van adicionándose no aportan información o datos novedosos, es decir se saturan las categorías. Mertens (2005) señala que en diversos estudios cualitativos, cuando se estudian casos a profundidad, el tamaño mínimo de la muestra sugerido es de seis a diez, ya que el principal factor que se busca es que los casos proporcionen un sentido de comprensión del ambiente y problema de investigación por lo que las muestras cualitativas no son utilizadas para representar a una población (Daymon, 2010), es por ello que se considera que las diez entrevistas realizadas son suficientes para poder obtener conclusiones sobre los objetivos establecidos.

Para cada empresa se elaboró un reporte en el que se incluye la transcripción de la totalidad de la entrevista, así como un análisis de la entrevista por temas (resúmenes de estos reportes se encuentran en el Anexo 2 al final de este trabajo), debido a la confidencialidad que solicitaron los entrevistados, no se incluyen los nombres de las

empresas correspondientes. En el capítulo de la función de auditoría interna en México se muestran los hallazgos encontrados en esta parte de la investigación.

4.4. Método cuantitativo

Una vez conocidas las características de la función de auditoría interna como resultado de la investigación cualitativa realizada y habiendo corroborado la posible existencia de sesgos en el juicio y toma de decisiones descrita en el marco teórico, se procedió a realizar un análisis cuantitativo para comprobar las hipótesis planteadas en la presente investigación.

En esta parte de la investigación se buscó contar con un grupo representativo de auditores internos para medir la existencia de variaciones en el ejercicio de su juicio y toma de decisiones dependiendo de la estructura de gobierno corporativo (línea de reporte y autoridad del Comité de Auditoría y la función de auditoría interna) de su organización, ya que esta situación confirmaría la existencia de sesgos cognitivos afectando la objetividad de sus reportes.

Objetivo del instrumento de investigación

Para el diseño del instrumento de investigación se buscó un caso ya validado de manipulación de utilidades en el que se tuviera que ejercer el juicio y toma de decisiones en ciertas circunstancias establecidas, pudiendo optar por alternativas de solución, en las denominadas zonas grises, más arriesgadas o más conservadoras.

El objetivo medular de la aplicación de este instrumento fue la de investigar cuáles son los principales factores que afectan la objetividad e independencia en el juicio y toma

de decisiones de los auditores internos, dada su percepción acerca de la autoridad del Comité de Auditoría y la alta dirección en su organización.

Marco muestral del instrumento de investigación

Se utilizó una muestra probabilística estratificada, ya que siendo el objetivo de la investigación medir la variabilidad en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, se requería contar con un grupo representativo de los mismos en un solo momento para poder aplicar el instrumento de manera simultánea. Para lograr lo anterior se envió al Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) una solicitud formal para participar en su Encuentro Nacional en una de sus sesiones plenarias con el objetivo de explicar a los participantes la importancia del tema y aplicar en ese momento el instrumento de investigación a todos los asistentes.

El IMAI, es el organismo profesional más importante en el tema de auditoría interna en México, agrupando a los profesionales interesados en el mismo, también tiene presencia a nivel internacional al formar parte del IIA, cuyos miembros suman más de 170 mil, en todo el mundo.

Dicho Instituto accedió a la realización de esta sesión logrando un nivel de participación satisfactorio por parte de los auditores internos, ya que de trecientos asistentes se recolectaron ciento setenta y nueve encuestas (59.7%). Del número total de estas, ochenta y seis pertenecen a auditores del sector gubernamental (48.0%), cincuenta y seis a auditores de empresas listadas (31.3%), veinte cuatro a auditores de empresas privadas (13.4%) y trece a entidades sin fines de lucro (7.3%). Ver tabla 7.

Tabla 7. Muestra de auditores internos (AI) utilizada en la investigación cuantitativa

| EMPRESAS | | | | |
|--|--------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1= Gobierno, 2= Listadas, 3= Privadas, 4= No Lucrativas | | | | |
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
| Gobierno | 1 | 86 | 48.0 | 48.0 |
| Listadas | 2 | 56 | 31.3 | 79.3 |
| Privadas | 3 | 24 | 13.4 | 92.7 |
| No Lucrativas | 4 | 13 | 7.3 | 100.0 |
| | Total | 179 | 100.0 | |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

La muestra representativa de los asistentes, considerando un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, es de 169, por lo que el número de encuestas recabadas resulta adecuado.

Diseño del instrumento de investigación

Como ya se comentó, para el diseño del instrumento de investigación se tomó como base un caso ya validado relacionado con la aplicación del juicio y toma de decisiones. Este caso se obtuvo del artículo Sack, R (2002) denominado *Interstate Transport Inc.*, el cual se refiere a una problemática en la que los auditores internos tendrán que ejercer su juicio y toma de decisiones en circunstancias en las que la alta dirección, es decir el Director General y los auditores externos están en desacuerdo, con el objeto de evaluar si existen sesgos en la toma de decisiones de los mismos, dependiendo de la

percepción que ellos tengan del poder que existe en su organización, como resultado de la participación del Comité de Auditoría y la alta dirección en las actividades funcionales del área así como de la presencia del fundador o familiares del mismo en puestos de alta dirección (en particular Dirección General).

Para lograr lo anterior se recabó información con respecto a la organización en la que trabajan y el grado de participación del Comité de Auditoría en las diferentes actividades funcionales del área de auditoría interna.

El instrumento de investigación utilizado se refiere al juicio y toma de decisiones con respecto a un caso de **reconocimiento de ingresos y registro de efectivo**, su aplicación consistió en dos partes, en la primera parte, los auditores internos leyeron el caso en el que la alta dirección decide reconocer una operación de venta y registro del efectivo recibido de una forma que no es conservadora y en la que los auditores externos no están de acuerdo, los auditores participantes respondieron preguntas sobre si apoyarían o no la decisión tomada por la alta dirección, además se les pidió que indicaran su decisión de reporte, es decir, primero informar al Comité de Auditoría antes que a la alta dirección o viceversa, primero informar a la alta dirección antes que al Comité de Auditoría.

En la segunda parte, los auditores participantes respondieron a una lista de preguntas demográficas y cuestiones relacionadas con el nivel de participación del Consejo de Administración, en particular del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna (el instrumento aplicado se presenta en el Anexo 1).

Variables dependientes utilizadas en el estudio

Dada la pregunta de investigación principal establecida al principio de este trabajo:

¿Cuáles son los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su juicio profesional y por lo tanto disminuyendo la calidad de la función de auditoría interna?

Las variables dependientes incluidas en el instrumento diseñado para indagar si existen variaciones en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos participantes, fueron las siguientes:

1. Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones
2. Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones
3. Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo
4. Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo

El nivel de acuerdo y confianza fue medido utilizando una escala de Likert del 1 al 7, ya que es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, puede aceptar que las personas tengan actitudes favorables, desfavorables o neutras hacia los diferentes hechos y situaciones, lo cual es perfectamente normal en términos de información, a continuación se muestra la escala utilizada en el instrumento utilizado:

A. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General en el reconocimiento de la venta de 45 camiones para el año terminado, 2011?

| | | | | | | |
|-------------------|---|---|----------------|---|---|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <i>En</i> | | | <i>En</i> | | | <i>Totalmente</i> |
| <i>Desacuerdo</i> | | | <i>Acuerdo</i> | | | <i>en Acuerdo</i> |

B. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de facturar los camiones a Residuos de Monterrey en el precio unitario original de \$225,000 cada uno, considerando las partes y piezas especiales por un monto total de \$ 10,125,000?

| | | | | | | |
|----------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|-------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <i>Desconfianza</i> | | | <i>Confianza</i> | | <i>Confianza</i> | |
| <i>Total</i> | | | <i>Moderada</i> | | <i>Alta</i> | |

C. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General sobre el aplazamiento del reconocimiento del efectivo pagado por Residuos Monterrey para el año terminado, 2011?

| | | | | | | |
|--------------------------|----------|-----------------------|----------|----------|--------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <i>En</i> | | <i>En</i> | | | <i>Totalmente</i> | |
| <i>Desacuerdo</i> | | <i>Acuerdo</i> | | | <i>en Acuerdo</i> | |

D. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de registrar el efectivo recibido como un pasivo a corto plazo en lugar de un crédito a las cuentas por cobrar por el año terminado, 2011?

| | | | | | | |
|---------------------|----------|----------|------------------|----------|------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Desconfianza | | | Confianza | | Confianza | |
| Total | | | Moderada | | Alta | |

E. ¿A quién cree usted que el Director de Auditoría Interna debe comunicar su evaluación sobre el reconocimiento de ingresos y las entradas de efectivo?

| | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----|----|----|----|---|---|---------------------------------------|---|---|---|
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ← | | | | | Simultáneamente | | → | | | |
| Primero al Director General | | | | | al Director General y al Comité de Auditoría | | Primero al Comité de Auditoría | | | |

Variables independientes utilizadas en el estudio

Las variables independientes utilizadas para indagar sobre los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos se refiere al nivel de participación del Comité de Auditoría en las funciones más significativas del área de auditoría interna (evaluación, bonos y despido), así como a la independencia del Director de Auditoría Interna (DAI) (línea de reporte) y al número de miembros independientes del Comité de Auditoría:

1. Número de miembros independientes del Comité de Auditoría
2. Línea de reporte del Director de Auditoría Interna
3. Evaluación del Departamento de Auditoría Interna
4. Bonos de los auditores internos
5. Despido de los auditores internos

Estas variables también se midieron utilizando una escala de Likert del 1 al 7 para determinar el nivel de autoridad del Director General y del Comité de Auditoría, aplicado al caso particular del auditor interno encuestado, según se muestra a continuación:

Preguntas acerca de su Compañía:

1. ¿A quién reporta **funcionalmente** el Director de Auditoría Interna?

2. ¿A quién reporta **administrativamente** el Director de Auditoría Interna?

3. Indique el nivel de autoridad entre el Director General y el Consejo de Administración, incluyendo el Comité de Auditoría para las siguientes decisiones.

Por favor, seleccione un número entre 1 y 7.

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| El Director General toma la decisión <i>sin consultar</i> con el Comité de Auditoría | | | | | | El Comité de Auditoría toma la decisión <i>sin consultar</i> con el Director General |

Por favor, seleccione un número entre 1 y 7.

- a) Revisar y aprobar el plan anual de auditoría : _____
- b) Establecer las prioridades de trabajo sobre el plan anual de auditoría interna:

- c) Contratar al Director de Auditoría Interna y los miembros del departamento:

- d) Despedir al Director de Auditoría Interna y a los miembros del Departamento de Auditoría Interna: _____
- e) Promover y transferir a los miembros del Departamento de Auditoría Interna a otras áreas de negocio: _____
- f) Revisar y aprobar los presupuestos anuales: _____
- g) Evaluar el desempeño anual del Departamento de Auditoría Interna:

- h) Revisar y aprobar el incremento salarial del Departamento de Auditoría Interna:

i) Revisar y aprobar los pagos de bonos al Departamento de Auditoría Interna:

4. ¿El Comité de Auditoría evalúa los siguientes desempeños?

(marque con una X a todo lo que le corresponda)

El desempeño del Director de Auditoría
Interna

El desempeño global del Departamento de
Auditoría Interna

El desempeño global de otros
departamentos

**En caso afirmativo, indique el
nombre de ese departamento:**

Adicionalmente se consideraron las siguientes preguntas para indagar si la presencia de la familia en la empresa y su nivel de participación en la misma son factores que afectan la objetividad e independencia en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos:

1. Aproximadamente ¿Qué porcentaje de las acciones de la empresa en la cual trabaja usted es propiedad o está en poder del fundador y los miembros de su familia? _____%

2. ¿Es el actual **Director General** el fundador de la empresa?
(Marque con una X) Sí _____ NO _____

3. ¿Está relacionado su actual **Director General** con el fundador de la empresa por parentesco?
(Marque con una X) Sí _____ NO _____

4. ¿La mayoría de los **ejecutivos de la alta dirección** en su empresa son el fundador de la empresa y/o miembros, parientes y/o amigos de la familia del fundador?

(Marque con una X) Sí ____ NO ____

5. ¿La mayoría del **Consejo de Administración** en su empresa está compuesto por el fundador y/o los miembros de su familia o parientes cercanos o amigos?

(Marque con una X) Sí ____ NO ____

6. ¿La mayoría del **Comité de Auditoría** está compuesto por el fundador y/o los miembros de su familia o parientes cercanos o amigos?

(Marque con una X) Sí ____ NO ____

Recolección y análisis de datos estadísticos

La información de las ciento setenta y nueve encuestas aplicadas se recolectó durante la sesión plenaria del Encuentro Nacional de Auditores Internos del IMAI, esta información fue capturada en el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para realizar algunas estadísticas descriptivas, adicionalmente se corrieron análisis de varianza (ANOVA por su siglas en inglés) y análisis de regresión múltiple (MRA por sus siglas en inglés) para determinar cuáles son los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su juicio profesional y por lo tanto disminuyendo la calidad de la función de auditoría interna.

Los siguientes dos capítulos contienen los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo, según se detalla a continuación:

El capítulo 5 llamado **la función de auditoría interna en México** describe los hallazgos del análisis cualitativo resultado de las diez entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2) y el capítulo 6, denominado **objetividad en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos**, muestra los resultados de las pruebas estadísticas realizadas, con la información recolectada en el IMAI, para determinar los principales factores que influyen en la existencia de sesgos cognitivos de los auditores internos participantes.

Capítulo 5.- La función de auditoría interna en México

5.1. Resultados del análisis cualitativo

Como ya se comentó, el presente capítulo muestra los resultados del análisis cualitativo llevado a cabo para conocer a profundidad el funcionamiento y características de la auditoría interna, en particular la autoridad, independencia y objetividad que tiene la función, en el contexto del gobierno corporativo, de cada una de las empresas analizadas (Anexo 2), las cuales al cotizar en la BMV se adhieren a lo señalado en el CMPC emitido por el CCE, teniendo las siguientes características:

- Presentan el cuestionario del grado de adhesión y cumplen casi en su totalidad con las prácticas establecidas en el mismo
- Cuentan con un Comité de Auditoría con consejeros independientes
- El número de consejeros en su mayoría es de tres, el mínimo establecido en la LMV
- Salvo tres de las empresas analizadas todas tienen control accionario familiar y en un gran porcentaje el Presidente del Consejo es el Director General
- Sus resultados financieros son favorables y la tendencia en el precio de sus acciones ha estado a la alza en los últimos años (salvo en un caso)

Como ya se dijo, aunque la protección legal de los accionistas minoritarios en nuestro país es moderada y la mayoría de las empresas tiene un control accionario familiar (siete empresas de las diez analizadas), de acuerdo a Holan y Sanz (2004) , existe una dinámica organizacional con un equilibrio satisfactorio entre la regulación establecida y los intereses de la familia (cuadrante derecho de la tabla 8), sin embargo, esta situación implica que la vulnerabilidad de la empresa sigue siendo alta en relación a los problemas de sucesión y posibles diferencias de intereses entre los diferentes integrantes de la familia.

Tabla 8. Contexto de operación de la empresa familiar

| Contexto en el que opera la empresa | Relativa fuerte protección legal para los accionistas minoritarios | Relativa débil protección legal para los accionistas minoritarios |
|--|---|--|
| Buena dinámica familiar | Las reglas refuerzan la familia: reglas efectivas han sido incorporadas en los mecanismos de gobierno de la empresa | La familia reemplaza las leyes: los lazos familiares substituyen los requerimientos legales, pero la efectividad disminuye a medida que los lazos se hacen más difusos |
| Familia disfuncional | Las reglas reemplazan a la familia: reglas efectivas substituyen las leyes | Cuesta abajo: los problemas familiares se incrementan por el marco legal |

Fuente: De Holan, P. y Sanz, (2004). L. Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders. *Journal of Bussiness Research*, 59 (3).

A continuación se presenta una síntesis de los principales hallazgos encontrados en los diferentes temas incluidos en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2), incluyendo el resultado de la última encuesta global, denominada Common Body of Knowledge (CBOK Study), aplicada por el IIA en 2010 a un total de 13 mil 582 auditores internos de ciento siete países, con el objetivo de realizar un comparativo entre ambos.

5.2. Información descriptiva de la función de auditoría interna

El nivel que ocupa la función en el organigrama es directivo, contando con una estructura de gerentes y auditores, en general se reporta al Comité de Auditoría y al Director General, participando en algunos casos en el Consejo de Administración con voz pero sin voto. El tamaño del área no guarda una correlación con el importe total de

los activos de la empresa, mostrando una gran variabilidad el monto de los activos por auditor, según se muestra a continuación en las siguientes tablas 9 y 10.

Tabla 9. Importe de los activos por auditor, primeras cinco empresas

| Empresas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Número de auditores | 80 | 90 | 50 | 35 | 10 |
| Total activos 2013 (millones) | 359,192 | 134,715 | 85,930 | 496,130 | 3,335 |
| \$ Activos por auditor (millones) | 4,490 | 1,497 | 1,719 | 14,175 | 334 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Tabla 10. Importe de los activos por auditor, segundas cinco empresas

| Empresas | 6 | 7 | 8 | 8 | 10 |
|--|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Número de auditores | 10 | 50 | 26 | 11 | 100 |
| Total activos 2013 (millones) | 31,223 | 42,609 | 41,443 | 12,519 | 1,006,788 |
| \$ Activos por auditor (millones) | 3,122 | 852 | 1,594 | 1,138 | 10,068 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Comparativo internacional

No existe información reciente, a este respecto, en este estudio para poder realizar la comparación.

5.3. Formación educativa y desarrollo profesional

En general el Director de Auditoría Interna es Contador Público Certificado, con experiencia en el área, llegaron al puesto por promoción interna y tienen una antigüedad promedio de más de dieciocho años en la empresa. Lo anterior demuestra que la auditoría interna se desarrolla en el campo de trabajo y que se requiere de una

carrera profesional en el área y sobre todo dentro de la empresa para llegar a ocupar el puesto.

El Área de auditoría interna tiene personal de diferentes especialidades ya que el trabajo es multidisciplinario, sin embargo se tiene preferencia por contratar Contadores Públicos, dada su formación financiera y de control interno. En general no se pide experiencia ni certificaciones, se requiere que estén titulados y los siguientes conocimientos y habilidades, como se podrá observar en las siguientes tablas 11 y 12.

Tabla 11. Formación educativa y desarrollo profesional requeridos a los auditores internos, primeras cinco empresas

| Empresas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|---|---|--|---|--|
| Conocimientos de los AI | Conocimiento integral del negocio y buenos conocimientos técnicos | Los auditores senior y gerentes tienen que ser bilingües, inglés-español | Lo principal es el conocimiento técnico, como los Estándares de Auditoría y Técnicas de Auditoría | Hay dos condiciones fundamentales para contratar a las personas, la primera es que se tiene que tener un nivel de inglés preferentemente del 100% (escrito y hablado) porque cuando van a los países que no son de habla hispana el idioma que se usa es el inglés. La segunda condición es que no puede haber nadie dentro del área que no tenga posgrado, es decir que todas las personas que están contratadas tienen por lo menos uno | Formación integral y amplia, no sólo en el hecho de conocer todo el negocio, ya que además se auditan todas las áreas y además se debe tener un excelente manejo de programas como Excel y otras herramientas de análisis de datos |
| Habilidades de los AI | Enfocados en el logro de los objetivos y el cumplimiento de los valores éticos establecidos en la empresa | La exposición a diferentes culturas, problemas y países es muy fuerte y el personal madura muchísimo con ello | Primero es la dedicación al trabajo, tienen que ser analíticos forzosamente; deben ser sumamente honestos y con mucha confianza en lo que se hacen | Con un propósito de desarrollo profesional, se crean equipos de trabajo mezclándolos cada año en diferentes asignaciones, en diferentes países y con diferentes procesos, con el propósito de irlos desarrollando a todos y exponiéndolos a diferentes países, procesos y culturas | Interpersonales y de comunicación |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Tabla 12. Formación educativa y desarrollo profesional requeridos a los auditores internos, segundas cinco empresas

| Empresas | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------------|---|--|---|--|---|
| Conocimientos de los AI | De acuerdo a su área de especialidad | Actualmente se solicita que tengan como mínimo un nivel de inglés alrededor de 80 a 100% | Con el sueldo que se ofrece a un encargado de menor nivel sí es posible evitar un poco la enseñanza, como qué son los papeles de trabajo, cómo se documentan y cómo se cruzan; se considera que lo deben tener ya aprendido | Cómo revisar, de qué forma se tiene que empezar una revisión además de las herramientas tecnológicas que deben conocer | De acuerdo a su área de especialidad |
| Habilidades de los AI | Trabajo en equipo y conocimiento integral del negocio | Trabajo en equipo y movilidad internacional | Se busca que la gente tenga sensibilidad en la parte de liderazgo | Saber dirigirse a las personas | Idiomas y un alto compromiso con la empresa |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

El área se ve como de desarrollo interno por lo que la tasa de rotación es alta, en promedio de tres años, dado que el personal es promovido a otras áreas o puestos directivos debido a su amplio conocimiento del negocio.

Comparativo internacional

Los auditores internos están entrando a la profesión de auditoría interna a una menor edad, el grupo de auditores de edad entre 26 y 36 años ha incrementado de un 11% en 2006 a un 30% en 2010

- Existe un incremento significativo en el porcentaje de auditores internos con grado de maestría y doctorado
- Más del 50% de los auditores internos son Contadores Públicos pero su participación ha ido disminuyendo por la de expertos en finanzas, administración y auditoría interna
- Existe un incremento en el porcentaje de auditores internos con especialidad en el área
- El 90% posee certificaciones profesionales, siendo las más representativas las de Auditor Interno Certificado (30.3%) y Contador Público Certificado (20.4%)
- La mayoría de los Directores de Auditoría Interna tienen seis años de experiencia en el área
- Más de la mitad de las organizaciones contratan a su personal como transferencia de otras organizaciones, agencias de empleo y referencias de asociaciones profesionales
- Las organizaciones subcontratan personal para compensar la falta de habilidades del área de auditoría interna
- Aproximadamente la mitad de los encuestados contratarán más personal de auditoría interna los próximos cinco años

5.4. Funciones del área

En las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que existen las siguientes actividades en el área:

- Desarrollo de políticas y procedimientos de control
- Apoyo al Comité de Auditoría

- Soporte a auditoría externa
- Implementación de controles de la Ley SOX
- Mapeo y monitoreo de riesgos
- Desarrollo de mejores prácticas
- Eficiencia operacional

Lo que se pudo apreciar es que las actividades del área van desde las muy tradicionales hasta el enfoque más moderno de asesoría y riesgos, algunas empresas siguen incurriendo la mayor parte de su tiempo en actividades de cumplimiento más que en actividades de monitoreo de riesgos, sobre todo aquellas que cotizan en la NYSE y están sujetas a la Ley SOX.

No todas las empresas utilizan una matriz de riesgo ni programas para detección de irregularidades manipulando bases de datos, la metodología de planeación va desde atender las preocupaciones de la Dirección General, buscar oportunidades de ahorro y costos, hasta hacer una revisión de las áreas de mayor riesgo.

En todos los casos (salvo uno) el plan de auditoría es aprobado por el Comité de Auditoría, en general sí se les informa a los auditados, se hace la revisión correspondiente, se documentan los hallazgos y se elabora un reporte con las recomendaciones para que el área auditada prepare un plan para implementarlas.

El reporte se discute con el área operativa y por lo general se aceptan las sugerencias, se establecen fechas compromiso para solucionar los problemas encontrados y se van escalando hasta llegar al nivel directivo.

En el caso de que no haya consenso el reporte se escala hasta llegar a los directores del área para que se establezcan compromisos de manera más formal.

La percepción del área de auditoría interna en la mayoría de los casos sigue siendo de revisor más que de asesor, a continuación se presentan algunos de los comentarios de las entrevistas a este respecto:

- Son los que revisan lo establecido en el código y las políticas de la empresa
- Deberían ofrecer soluciones a los problemas no solamente sugerencias
- No estamos para ser populares sino para proteger el estatus y monitorear el control de las operaciones de la empresa
- Somos los policías
- La auditoría no es un juego sino un ejercicio responsable
- Área de cumplimiento

Comparativo internacional

Las actividades más importantes que se realizan en el área son las siguientes:

- Auditorías operativas
- Auditorías de cumplimiento y requerimientos regulatorios
- Auditoría de riesgos financieros
- Investigación de fraudes e irregularidades
- Evaluación de la efectividad de los controles internos
- Auditoría y riesgos de tecnologías de información

Las actividades más importantes que piensan se realizarán en los siguientes años son las siguientes:

- Revisiones de gobierno corporativo
- Auditoría de procesos de administración de riesgos empresariales
- Revisiones de la alineación de la estrategia con el desempeño corporativo
- Auditoría ética
- Auditoría social y de sustentabilidad
- Prueba y soporte de los planes de recuperación de desastres

Los encuestados consideraron los siguientes aspectos como los más importantes de la función de auditoría interna:

- La objetividad e independencia como clave para añadir valor
- La actividad de aseguramiento y consultoría objetiva e independiente

5.5. Informe y línea de reporte

En casi todas las empresas se han presentado fraudes, cuando sucede una irregularidad se sigue la línea de mando, es decir desde el jefe inmediato hasta el Director General y el Comité de Auditoría, solamente en dos de los casos se reportó directamente al Comité de Auditoría sin pasar por la administración.

Comparativo internacional

- 43% de los encuestados reportan administrativamente al Director General y 34% al Comité de Auditoría, aunque ésta situación varía por región

- La principal metodología para establecer el plan anual de auditoría es en base a riesgos, seguida de solicitud por parte de la administración y lo realizado el año anterior
- El reporte de los hallazgos se hace a la alta gerencia antes de emitir el reporte final de auditoría
- 25% de los Directores de Auditoría Interna preparan un reporte de control interno utilizando como marco de referencia el modelo COSO

5.6. Autoridad en las funciones de auditoría interna

Para lograr la independencia y objetividad del Director de Auditoría Interna es muy importante la participación del Comité de Auditoría en las funciones del área, a continuación se presentan las tablas 13 y 14, con los resultados obtenidos con base en las entrevistas realizadas.

Tabla 13. Participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna, primeras cinco empresas

| Empresas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------------|---|---|------------------------|--|
| ¿Quién evalúa al DAI? | El Comité de Auditoría | La Dirección General y el Comité de Auditoría | La Dirección General y el Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | La Presidencia del Consejo de Administración |
| ¿Quién decide sobre los aumentos de sueldo y promoción del DAI? | El Comité de Auditoría | La Dirección General y el Comité de Auditoría | La Dirección General y el Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | La Presidencia del Consejo de Administración |
| ¿Quién decide sobre el presupuesto? | El Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | La Presidencia del Consejo de Administración |
| ¿Quién decide sobre las contrataciones y despidos? | El Comité de Auditoría | La Dirección General y el Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | La Presidencia del Consejo de Administración |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Tabla 14. Participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna, segundas cinco empresas

| Empresas | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|---|--------------------------|---|--------------------------------|------------------------|
| ¿Quién evalúa al Director de Auditoría Interna? | La Dirección General y el Comité de Auditoría | La Dirección Corporativa | La Dirección General y el Comité de Auditoría | La Vicepresidencia de Finanzas | La Dirección General |
| ¿Quién decide sobre los aumentos de sueldo y promoción del Director de Auditoría Interna? | La Dirección General y el Comité de Auditoría | La Dirección Corporativa | La Dirección General y el Comité de Auditoría | La Vicepresidencia de Finanzas | La Dirección General |
| ¿Quién decide sobre el presupuesto? | La Dirección General y el Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría | La Vicepresidencia de Finanzas | El Comité de Auditoría |
| ¿Quién decide sobre las contrataciones y despidos? | La Dirección General y el Comité de Auditoría | El jefe inmediato | La Dirección General | La Vicepresidencia de Finanzas | La Dirección General |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Como se muestra en la tabla anterior el presupuesto del área en la mayoría de las empresas lo decide el Comité de Auditoría, no así la evaluación, compensación, contratación y despido, que en más de la mitad de las empresas es decidido también por el Director General.

En lo que respecta a la compensación de los Directores de Auditoría Interna, en general consta de un 70% de sueldo más un 30% de bono, sujeto a la evaluación que se hace de su desempeño, el cual depende de acuerdo a las entrevistas de:

- Cumplimiento de los factores críticos de éxito y las utilidades de la empresa utilizando el Valor Económico Agregado
- Crecimiento de la empresa en participación de mercado y utilidades
- Resultado individual y de la empresa en base a su flujo operativo
- Cumplimiento de objetivos y métricas que fija la Dirección General que tiene que ver con los resultados operativos y financieros de la empresa
- Resultado del grupo y desempeño individual

Como se puede concluir, la participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales relacionadas con la contratación, despido y evaluación del Director de Auditoría Interna es muy baja y la compensación de los auditores está muy relacionada con los resultados financieros pudiendo disminuir con ello (según se demostrará en el capítulo siguiente) su objetividad en la toma de decisiones.

Comparativo Internacional

- En la mayoría de las empresas es el Director General quien nombra al Director de Auditoría Interna
- 22% de los Directores de Auditoría Interna respondieron que han sido sujetos de coerción para modificar resultados o eliminar hallazgos encontrados en su auditoría
- El desempeño del área se mide principalmente por encuestas y retroalimentación del Consejo de Administración seguido por la opinión de los clientes internos
- 56% de los Directores de Auditoría Interna son evaluados por el Director General

5.7. Interacción con otras instancias de gobierno corporativo

El Director de Auditoría Interna en general tiene una comunicación estrecha con el Comité de Auditoría, aunque en algunas empresas solamente de manera formal, en el caso de los auditores externos, en casi todos los casos, sí existe alguna interacción, como podrá observarse en las siguientes tablas 15 y 16.

Tabla 15. Interacción del Director de Auditoría Interna con otras Instancias de gobierno corporativo, primeras cinco empresas

| Empresas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|--|---|
| Número de reuniones formales con el Comité de Auditoría | Reuniones trimestrales | Reuniones formales cinco veces al año | Reuniones formales cinco veces al año | Reuniones trimestrales | Reuniones formales de cuatro a seis veces al año |
| Canal de comunicación adicional a las reuniones formales | El Comité de Auditoría descansa al 100% en el Área de Auditoría Interna | Reuniones periódicas (de diez a doce veces al año) con la Presidencia del Comité de Auditoría | Reuniones trimestrales y más una anual con el Comité de Auditoría | Cuando se requiere se tiene comunicación con el experto financiero antes de las reuniones trimestrales | Reuniones trimestrales |
| ¿Existe interacción con los auditores externos? | Sí, se tiene un programa de coordinación con auditoría externa y las unidades de negocio | Sí, se tiene una colaboración pero no es de alto nivel es gente que se le presta a los auditores para que hagan algunas de sus pruebas de sistemas de control interno | Sí, algunas veces se complementan pero son independientes | El Departamento de Auditoría Interna colabora activamente con los auditores externos compartiendo los informes a través los sistemas de información, por lo que no hay ningún tipo de intervención humana al compartir dichos informes | No hay mucha interacción porque se ven muchos temas operativos y los auditores externos se enfocan en lo financiero, por lo que se busca principalmente no duplicar esfuerzos. Sin embargo se tienen reuniones en cada sesión del Comité para informarse ambas partes del trabajo que realizan y las observaciones al control interno que en su momento se pueden hacer |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Tabla 16. Interacción del Director de Auditoría Interna con otras instancias de gobierno corporativo, segundas cinco empresas

| Empresas | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|--|---|
| Número de reuniones formales con el Comité de Auditoría | Reuniones formales cinco veces al año | Reuniones formales ocho veces al año | Reuniones formales cuatro veces al año | Reuniones formales cuatro veces al año | Reuniones formales cuatro veces al año |
| Canal de comunicación adicional a las reuniones formales | Comunicación por correo electrónico y telefónicamente, sobre todo con la Presidencia y la Secretaría del Comité | Presentación trimestral al Comité de Auditoría de un reporte relacionado tanto con el trabajo realizado como con los hallazgos más importantes y de los puntos críticos que hayan surgido dentro de la revisión y se da un seguimiento constante a dicho reporte | Solicitud de una junta extraordinaria cuando así se considera necesario por parte de la Presidencia del Comité de Auditoría o de cualquiera de sus miembros | Presentación trimestral de una presentación de resultados al Comité de Auditoría | Revisión por parte del Presidente a las convocatorias y acuerdos. En algunas ocasiones la Administración busca dialogar ciertos temas |
| ¿Existe interacción con los auditores externos? | Se mantiene comunicación siempre a través del Comité de Auditoría, se presenta el plan de auditoría externa con el plan de auditoría corporativa y se reciben los informes de auditoría de ambas partes | La comunicación es muy estrecha, a los auditores externos se les permite utilizar los trabajos del Departamento de Auditoría Interna para soportar sus revisiones bajo un procedimiento o proceso que ellos conocen mejor. Los reportes que se presentan al Comité de Auditoría son enviados también al auditor externo | Con los auditores externos se tiene realmente un plan de coordinación, sin embargo se puede hablar de que se está un poco dividido | Dentro de la consultoría o auditoría se apoya mucho anualmente en auditoría externa, se tiene una vasta experiencia y se hace labor de ayudar y apoyar a la empresa, en primera instancia, con varias horas de los auditores o muchas de los auditores externos y ahorrar así en cuestión de honorarios en lo referente a los trabajos de auditoría externa que a veces son muy largos en las dos etapas que se divide, la previa y la final | Existe una estrecha relación, el área de auditoría interna revisa los Estados Financieros y se trabaja muy de cerca con los auditores externos. Un requerimiento del Comité es buscar sinergias, con lo que se logró que reutilizaran algunos de los resultados de auditoría interna para disminuir algunas de las pruebas que se estaban haciendo, para poder lograr eso el auditor externo se acerca a auditoría interna para poder hacer su plan de trabajo y hacer una definición de cuáles resultados se van a reutilizar para disminuir las pruebas |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

En todos los casos, salvo en uno, el Director de Auditoría Interna se sintió totalmente respaldado por el Comité de Auditoría, aunque todavía con una fuerte presencia de la Dirección General, como se puede observar en las siguientes tablas 17 y 18.

Tabla 17. Autoridad del Director de Auditoría Interna para implementar recomendaciones, primeras cinco empresas

| Empresas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|--|---|--|
| Respaldo que se recibe por parte del Comité de Auditoría | El Comité de Auditoría siempre le ha dado la autoridad suficiente para que las medidas se implementen | Es algo que ha estado cambiando, hace diez años, era 80% la Dirección General y el 20% el Comité de Auditoría, actualmente es 50% y 50% y la tendencia es que el comité vaya incrementando su responsabilidad y poder. La compañía ha sido normada, regulada y mandada por la Dirección General y en el momento en que existe la figura del Comité de Auditoría, por disposición legal, se le ha ido entregando poco a poco esa responsabilidad y el comité también la ha ido asumiendo | Generalmente, cuando sale un tema al Comité inmediatamente se implementa. Se han tenidos resultados muy buenos. El secreto está en el apoyo, los comités son muy duros y sí están muy involucrados en que se resuelvan las cosas | Se tiene la posibilidad de dar solución porque precisamente se va escalando a todos los niveles de responsabilidad y ellos mismos al conocer el problema están comprometidos a darle solución | En el momento en el que el área auditada no cumple, ayudan invitándoles a que respondan. Por lo que a este respecto el Comité de Auditoría debe tener mano más dura, pero aún se está en ese proceso |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Tabla 18. Autoridad del Director de Auditoría Interna para implementar recomendaciones, segundas cinco empresas

| Empresas | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|--|--|---|---|----------------------------|
| Respaldo que se recibe por parte del Comité de Auditoría | Sí, existe un gran respaldo. A las reuniones con el Comité de Auditoría siempre asiste el Director General en su calidad de invitado para analizar cierto problema | Se tiene la autoridad para llevar al Comité de Auditoría a cualquier problema a resolver | Tanto el compromiso por parte de la presidencia como por parte del Comité de Auditoría ha sido de gran ayuda tanto en la implementación como en la forma de ver los riesgos, inclusive en la forma que ven al Departamento de Auditoría | Se busca que se pueda participar con aportaciones para la toma de decisiones o darles una visión para que ellos tomen dichas decisiones, ya que sería excelente para el posicionamiento de Auditoría Interna en la organización | Se tiene un respaldo total |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Comparativo Internacional

- En promedio se realizan cuatro reuniones del Comité de Auditoría
- La mayoría de las organizaciones invita al Director de Auditoría Interna a las reuniones del Comité de Auditoría
- 74% de los encuestados indicó que tiene reuniones adicionales con el Presidente del Comité de Auditoría
- 90% indicó que tiene acceso apropiado al Comité de Auditoría y que ha mejorado su relación con respecto a 2006

En términos generales se puede decir que la función de auditoría interna está en plena reconversión para lograr ser en el futuro un pilar más robusto del gobierno corporativo de las organizaciones, la situación en México no difiere en gran medida de la internacional, pero sí resalta una falta de profesionalización del área, ya que todavía la

mayoría de los auditores internos en México no cuenta con una certificación o especialización en la misma y las actividades que se realizan siguen siendo muy tradicionales.

En ambos contextos (nacional e internacional), aún la participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna no tiene la suficiente fuerza para darle la independencia y objetividad necesaria a los Directores de Auditoría Interna.

Para poder obtener algunas conclusiones específicas relacionadas con las hipótesis de investigación planteadas en el presente trabajo, se calificó a las diez empresas analizadas de acuerdo a los tres factores de calidad de la función de auditoría interna señalados en la *norma SAS 65*. Para tal efecto se consideró el mismo peso para cada uno de los tres factores, dándole una calificación de cuatro puntos como máximo según se explica a continuación:

- **Competencia, nivel educativo y certificación profesional del Director de Auditoría Interna**

Se asignaron como máximo cuatro puntos de calificación de acuerdo al nivel educativo, certificación profesional y experiencia del Director de Auditoría Interna.

- **Objetividad y responsabilidad funcional de reporte**

Se asignaron como máximo cuatro puntos de calificación de acuerdo a la participación del Comité de Auditoría sin la intervención de la Dirección General en las actividades funcionales del área.

- **Alcance y calidad de los programas de trabajo**

Se asignaron como máximo cuatro puntos de calificación de acuerdo a la forma en la que se planea, ejecuta y reportan las actividades del área.

Los resultados de esta asignación, para las diez empresas entrevistadas, se presentan en la tabla 19.

Tabla 19. Factores de calidad de la función de auditoría interna de acuerdo a la Norma SAS 65

| Empresa | Competencia, nivel educativo y certificación profesional del DAI | Objetividad y responsabilidad funcional de reporte | Calidad programas de trabajo y alcance |
|----------------|---|---|---|
| 1 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 1 | 3 |
| 6 | 3 | 1 | 3 |
| 7 | 3 | 0 | 2 |
| 8 | 3 | 0 | 4 |
| 9 | 3 | 0 | 3 |
| 10 | 3 | 2 | 4 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Los resultados obtenidos en la tabla 19 nos muestran que la problemática principal de la calidad de la función de auditoría interna no se encuentra en la competencia de los Directores de Auditoría Interna ni en los programas de trabajo establecidos, sino en la relación funcional de reporte y la responsabilidad del Comité de Auditoría en las diferentes actividades funcionales del área (teoría de la dependencia de poder) tal y como se plantea en la problemática de investigación de este trabajo.

En el siguiente capítulo se analizarán los resultados del instrumento aplicado a los auditores internos para determinar los principales factores que influyen en la existencia de sesgos cognitivos y por lo tanto afectan su objetividad e independencia en el juicio y toma de decisiones.

Capítulo 6.- Objetividad en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos

6.1. Resultados del análisis cuantitativo

Como se concluyó en el capítulo anterior , derivado del análisis cualitativo, se demostró que la problemática principal de la calidad de la función de auditoría interna no se encuentra en la competencia de los Directores de Auditoría Interna, ni en los programas de trabajo establecidos, sino en la relación funcional de reporte y en la responsabilidad del Comité de Auditoría en las diferentes actividades funcionales del área, por esta razón la aplicación del instrumento de investigación cuantitativa buscó contestar la pregunta principal establecida al inicio de este trabajo:

¿Cuáles son los principales aspectos que afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su juicio profesional y por lo tanto disminuyendo la calidad de la función de auditoría interna?

Y de manera más específica las preguntas secundarias planteadas al respecto:

Apartado 6.3.- ¿De qué manera la existencia de cierta estructura de gobierno corporativo afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

Apartado 6.4.- ¿De qué manera la autoridad, independencia y participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

Apartado 6.5.- ¿De qué manera la presencia del fundador o familiares del mismo en puestos de alta dirección (en particular Director General) afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

En el capítulo de metodología se señaló que se recolectaron ciento setenta y nueve encuestas del total de trescientos asistentes a la sesión plenaria del Encuentro Nacional del IMAI, constituyendo una muestra representativa de este grupo de auditores internos.

La composición de la muestra de acuerdo al sector de procedencia se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Composición de la muestra de auditores internos utilizada en la investigación

| Sector de Procedencia | Número de Auditores Internos | Porcentaje de la Muestra |
|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| Gobierno | 86 | 48.05% |
| Compañías Listadas | 56 | 31.28% |
| Compañías Privadas | 24 | 13.41% |
| Compañías No lucrativas | 13 | 7.26% |
| Total | 179 | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

El instrumento incluyó dos preguntas iniciales para conocer la homogeneidad del conocimiento de los auditores internos, no importando el sector de procedencia, referentes al conocimiento y aplicación de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, según se detalla a continuación (tabla 21).

1. ¿Está usted familiarizado con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna? (marque con una X) Sí ____ NO ____
2. En caso afirmativo, ¿Podría indicar si el Departamento de Auditoría Interna las aplica? 1 = SÍ 0 = NO

Tabla 21. Conocimiento de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna

| Conocimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulativo |
|---|-------|-------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Las conocen | 0 | 30 | 16.8 | 17.5 | 17.5 |
| | 1 | 141 | 78.8 | 82.5 | 100.0 |
| | Total | 171 | 95.5 | 100.0 | |
| No las conocen | | 8 | 4.5 | | |
| Total | | 179 | 100.0 | | |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Según se muestra en la tabla 21, del total de ciento setenta y nueve encuestas aplicadas, ciento setenta y uno auditores internos (95.5%) indicaron conocer las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y ciento cuarenta y uno (78.8%) dijo utilizarlas.

Los resultados obtenidos nos permiten concluir que los conocimientos de los participantes de la encuesta, no importando el sector de procedencia, son comparables.

6.2. Toma de decisiones de los auditores internos. Teoría de razonamiento motivado y sesgos cognitivos

Como ya se mencionó en el capítulo de metodología, en la encuesta distribuida a los auditores internos se incluyó un caso en el que éstos tendrían que ejercer su juicio y toma de decisiones con respecto a una problemática presentada en relación al reconocimiento de ventas y registro de efectivo, señalando su nivel de acuerdo y confianza con la decisión de la Dirección General, utilizando una escala de Likert del 1 al 7, el caso incluyó las siguientes preguntas:

- A.** Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General en el reconocimiento de la venta de 45 camiones para el año terminado, 2011?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------|---|---|-------------------|---|---|------------------------------|
| <i>En Desacuerdo</i> | | | <i>En Acuerdo</i> | | | <i>Totalmente en Acuerdo</i> |

- B.** Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de facturar los camiones a Residuos de Monterrey en el precio unitario original de \$225,000 cada uno, considerando las partes y piezas especiales por un monto total de \$10,125, 000?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------|---|---|---------------------------|---|---|-----------------------|
| <i>Desconfianza Total</i> | | | <i>Confianza Moderada</i> | | | <i>Confianza Alta</i> |

C. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General sobre el aplazamiento del reconocimiento del efectivo pagado por Residuos Monterrey para el año terminado, 2011?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------|---|---|-----------------------|---|---|----------------------------------|
| En Desacuerdo | | | En Acuerdo | | | Totalmente en Acuerdo |

D. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de registrar el efectivo recibido como un pasivo a corto plazo en lugar de un crédito a las cuentas por cobrar por el año terminado, 2011?

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------------|---|---|-------------------------------|---|---|---------------------------|
| Desconfianza Total | | | Confianza Moderada | | | Confianza Alta |

A continuación se presentan los análisis efectuados para responder a las preguntas secundarias planteadas en la investigación y aceptar o rechazar las hipótesis establecidas:

6.3. Influencia de la estructura de gobierno corporativo en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, hipótesis 1

Pregunta de investigación: ¿De qué manera la existencia de cierta estructura de gobierno corporativo afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

Los resultados esperados, en ausencia de sesgos cognitivos, serían que no se tuvieran diferencias significativas en las respuestas de los auditores internos si su juicio y toma de decisiones se ejerciera con objetividad e independencia, ya que el caso de estudio a resolver era el mismo para todos, de tal manera que el planteamiento para probar las hipótesis 1 es el siguiente:

La estructura de gobierno corporativo afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos.

Hipótesis Nula= El juicio y toma de decisiones es el mismo entre los diferentes grupos de auditores internos, no importando el sector de procedencia de los mismos, por lo tanto la estructura de gobierno corporativo de la que procedan es irrelevante.

Para probar la hipótesis, se corrieron con la base de datos capturada en SPSS, cinco diferentes Análisis de Varianza (ANOVA) de un factor que nos sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Esta prueba es una generalización del contraste de igualdad de medias para dos muestras independientes. Se aplica para contrastar la igualdad de medias de tres o más poblaciones independientes y con distribución normal según se muestra a continuación:

| Objetivo | Variable Independiente | Variable Dependiente |
|---|---|---|
| Probar que la toma de decisiones de los diferentes grupos de auditores difiere significativamente | Perfil del auditor interno: Gobierno, Empresa listada, Privada o No lucrativa | Nivel de acuerdo/confianza con la Dirección General |

Los cinco diferentes análisis están relacionados con las cinco decisiones que se tenían que tomar en el caso de estudio, a continuación se presentan los resultados correspondientes para los diferentes grupos de auditores, según se indica a continuación:

| Grupos de auditores internos | | Número |
|---|---|--------|
| 1=Gobierno, 2=Listada, 3=Privada, 4=No-lucrativa | 1 | 85 |
| | 2 | 57 |
| | 3 | 24 |
| | 4 | 13 |

A. ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General en el reconocimiento de la venta de 45 camiones para el año terminado, 2011?

Tabla 22. Descriptivos del ANOVA de un factor, acuerdo en las ventas, contra sector de procedencia del auditor

| Descriptivos | | | | | | | | |
|--|-----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | | | | | | |
| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| 1 | 85 | 1.99 | 1.577 | .171 | 1.65 | 2.33 | 1 | 7 |
| 2 | 57 | 3.02 | 1.941 | .257 | 2.50 | 3.53 | 1 | 7 |
| 3 | 24 | 3.38 | 1.907 | .389 | 2.57 | 4.18 | 1 | 7 |
| 4 | 13 | 2.00 | 1.528 | .424 | 1.08 | 2.92 | 1 | 6 |
| Total | 179 | 2.50 | 1.822 | .136 | 2.23 | 2.77 | 1 | 7 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se muestra en los resultados de la tabla 22, los cuatro grupos de auditores tendieron a estar en desacuerdo, pero el límite inferior (1.08, en desacuerdo) representado por los auditores de empresas no lucrativas y el superior (4.18, en

acuerdo) representado por los auditores de empresas privadas, hace evidente la variación en el juicio de cada grupo, dependiendo del origen del auditor, lo que presume la existencia de ciertos sesgos cognitivos de acuerdo a la estructura de gobierno corporativo de la que proceden.

La tabla 23, que contiene el estadístico de Levene, nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales. Si el nivel crítico (significancia) es menor o igual que .05, debemos rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas, si es mayor, aceptamos la hipótesis de igualdad de varianzas.

Tabla 23. Estadístico de Levene para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones

| Prueba de homogeneidad de varianzas | | | |
|--|-----|-----|---------------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | |
| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Significancia |
| 6.680 | 3 | 175 | .000 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .000 por lo que se rechaza la hipótesis de igualdad de varianza de los diferentes grupos.

La tabla 24 del ANOVA, muestra el estadístico F con su nivel de significancia, si el nivel de significancia (significancia) intraclase es menor o igual que .05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor, se acepta la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 24. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones

| ANOVA de un factor | | | | | |
|--|-------------------|-----|------------------|-------|---------------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | | | |
| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Significancia |
| Inter-grupos | 59.153 | 3 | 19.718 | 6.491 | .000 |
| Intra-grupos | 531.596 | 175 | 3.038 | | |
| Total | 590.749 | 178 | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .000 por lo que rechazamos la hipótesis de igualdad de medias y podemos concluir que existen diferencias significativas entre las respuestas de los diferentes grupos.

Las medias de los diferentes grupos, como se aprecia en la tabla 25 no son homogéneas, yendo del resultado más conservador al menos conservador en el siguiente orden (ver gráfico de medias):

| | |
|---------------|------|
| Gobierno | 1.99 |
| No lucrativas | 2.00 |
| Listadas | 3.02 |
| Privadas | 3.38 |

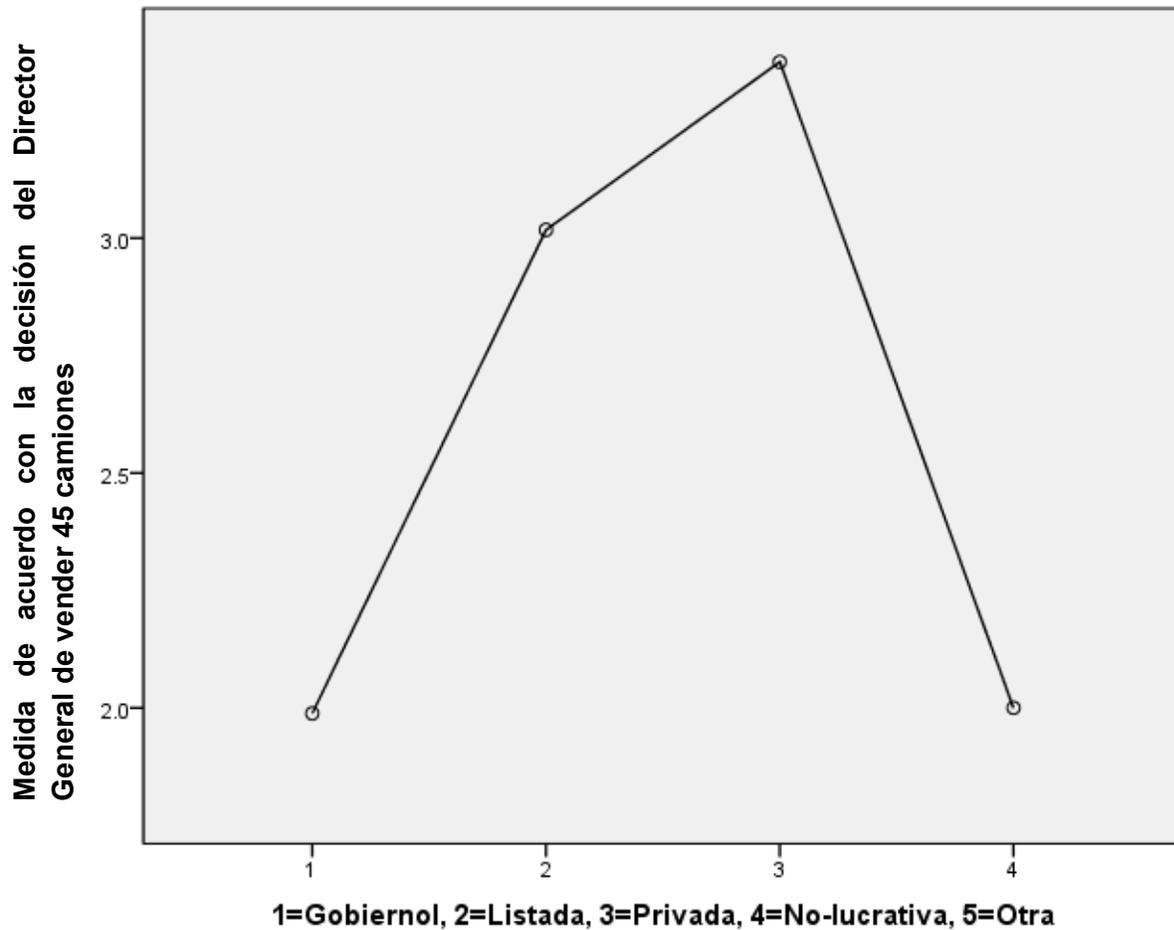
Tabla 25. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones

| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | |
|---|----|-----------------------------|------|
| Tukey B | | | |
| 1=Gobierno, 2=Listada, 3=Privada, 4=No-lucrativa | N | Subconjunto para alfa = .05 | |
| | | 1 | 2 |
| 1 | 85 | 1.99 | |
| 4 | 13 | 2.00 | |
| 2 | 57 | 3.02 | 3.02 |
| 3 | 24 | | 3.38 |
| Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos. | | | |
| a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 27.046. | | | |
| b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados. | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

A continuación se presenta el diagrama 17, correspondiente a las medias obtenidas en la tabla 25.

Diagrama 17. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones



Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

B. ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de facturar los camiones a Residuos de Monterrey en el precio unitario original de \$225,000 cada uno, considerando las partes y piezas especiales por un monto total de \$10,125,000?

Como se muestra en los resultados de la tabla 26, los cuatro grupos de auditores tendieron a tener desconfianza, pero el límite inferior (1.45, desconfianza) representado por los auditores de empresas no lucrativas y el superior (4.27, confianza moderada) representado por los auditores de empresas privadas, hace evidente la variación en el juicio de cada grupo, dependiendo del origen del auditor, lo que presume la existencia de ciertos sesgos cognitivos de acuerdo a la estructura de gobierno corporativo de la que proceden. Estos resultados son consistentes con los de la pregunta referente al grado de acuerdo con la decisión de la Dirección General.

Tabla 26. Descriptivos del ANOVA de un factor, confianza en la facturación, contra sector de procedencia del auditor

| Descriptivos | | | | | | | | |
|---|-----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones | | | | | | | | |
| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| 1 | 85 | 2.38 | 1.566 | .170 | 2.04 | 2.71 | 1 | 7 |
| 2 | 57 | 3.11 | 1.676 | .222 | 2.66 | 3.55 | 1 | 7 |
| 3 | 24 | 3.54 | 1.719 | .351 | 2.82 | 4.27 | 1 | 7 |
| 4 | 13 | 2.00 | .913 | .253 | 1.45 | 2.55 | 1 | 4 |
| Total | 179 | 2.74 | 1.647 | .123 | 2.49 | 2.98 | 1 | 7 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

La tabla 27, que contiene el estadístico de Levene, nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales. Si el nivel crítico (significancia) es menor o igual que .05, debemos rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas, si es mayor, aceptamos la hipótesis de igualdad de varianzas.

Tabla 27. Estadístico de Levene para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones

| Prueba de homogeneidad de varianzas | | | |
|---|-----|-----|---------------|
| Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones | | | |
| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Significancia |
| 2.610 | 3 | 175 | .053 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .053 por lo que rechazamos la hipótesis de igualdad de varianza de los diferentes grupos.

La tabla 28 del ANOVA, muestra el estadístico F con su nivel de significancia, si el nivel de significancia (significancia) intraclase es menor o igual que .05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor, se acepta la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 28. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones

| ANOVA de un factor | | | | | |
|---|-------------------|-----|------------------|-------|---------------|
| Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones | | | | | |
| | Suma de cuadrados | Gl | Media cuadrática | F | Significancia |
| Inter-grupos | 41.380 | 3 | 13.793 | 5.470 | .001 |
| Intra-grupos | 441.280 | 175 | 2.522 | | |
| Total | 482.659 | 178 | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .001 por lo que rechazamos la hipótesis de igualdad de medias y podemos concluir que existen diferencias significativas entre las respuestas de los diferentes grupos.

Las medias de los diferentes grupos, como se aprecia en la tabla 29, no son homogéneas, yendo del resultado más conservador al menos conservador en el siguiente orden (ver gráfico de medias):

| | |
|---------------|------|
| No lucrativas | 2.00 |
| Gobierno | 2.38 |
| Listadas | 3.11 |
| Privadas | 3.54 |

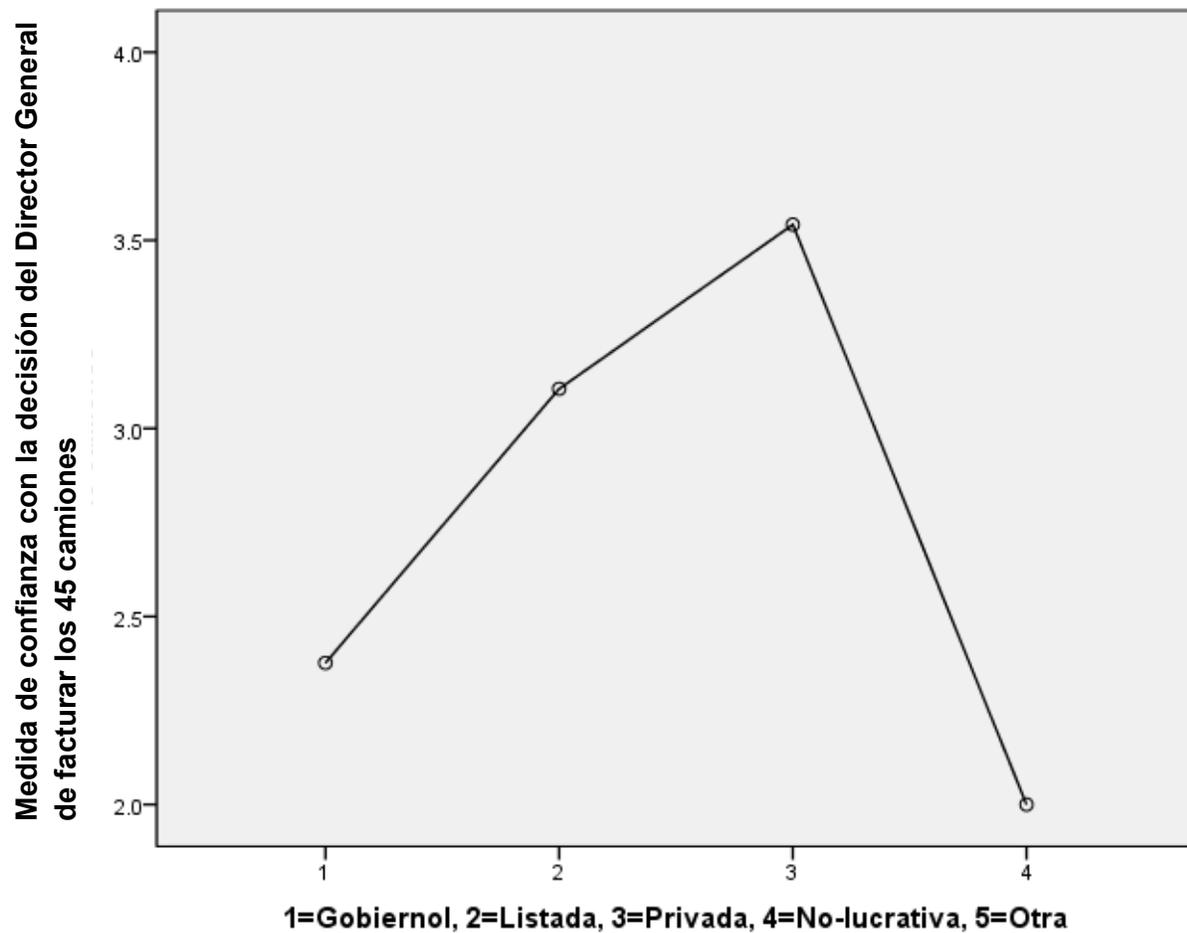
Tabla 29. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones

| Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones | | | | |
|---|----|-----------------------------|------|------|
| Tukey B | | | | |
| 1=Gobierno, 2=Listada, 3=Privada, 4=No-lucrativa | N | Subconjunto para alfa = .05 | | |
| | | 1 | 2 | 3 |
| 4 | 13 | 2.00 | | |
| 1 | 85 | 2.38 | 2.38 | |
| 2 | 57 | | 3.11 | 3.11 |
| 3 | 24 | | | 3.54 |
| Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos. | | | | |
| a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 27.046. | | | | |
| b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados. | | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

A continuación se presenta el diagrama 18, correspondiente a las medias obtenidas en la tabla 29.

Diagrama 18. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones



Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

C. ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General sobre el aplazamiento del reconocimiento del efectivo pagado por Residuos Monterrey para el año terminado en 2011?

Como se muestra en los resultados de la tabla 30, los cuatro grupos de auditores tendieron a estar en desacuerdo, pero el límite inferior (1.15, desacuerdo) representado por los auditores de empresas no lucrativas y el superior (3.47, mayor acuerdo) representado por los auditores de empresas privadas, hace evidente la variación en el juicio de cada grupo, dependiendo del origen del auditor, lo que presume la existencia de ciertos sesgos cognitivos de acuerdo a la estructura de gobierno corporativo de la que proceden. Estos resultados son consistentes con los de las preguntas anteriores, con la característica de que son más contundentes en torno al grado de desacuerdo, debido a que se trata de una decisión que no implicaba manipulación de utilidades.

Tabla 30. Descriptivos del ANOVA de un factor, acuerdo en el registro de efectivo, contra sector de procedencia del auditor

| Descriptivos | | | | | | | | |
|---|-----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | | | | | | |
| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| 1 | 85 | 1.92 | 1.284 | .139 | 1.64 | 2.19 | 1 | 7 |
| 2 | 57 | 1.84 | 1.360 | .180 | 1.48 | 2.20 | 1 | 6 |
| 3 | 24 | 2.79 | 1.615 | .330 | 2.11 | 3.47 | 1 | 7 |
| 4 | 13 | 1.46 | .519 | .144 | 1.15 | 1.78 | 1 | 2 |
| Total | 179 | 1.98 | 1.353 | .101 | 1.78 | 2.18 | 1 | 7 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

La tabla 31 que contiene el estadístico de Levene nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales. Si el nivel crítico (significancia) es menor o igual que .05, debemos rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas, si es mayor, aceptamos la hipótesis de igualdad de varianzas.

Tabla 31. Estadístico de Levene para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo

| Prueba de homogeneidad de varianzas | | | |
|---|-----|-----|---------------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | |
| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Significancia |
| 3.094 | 3 | 175 | .028 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .028 por lo que rechazamos la hipótesis de igualdad de varianzas de los diferentes grupos.

La tabla 32 del ANOVA, muestra el estadístico F con su nivel de significancia, si el nivel de significancia (significancia) intraclase es menor o igual que .05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor, se acepta la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 32. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo

| ANOVA de un factor | | | | | |
|---|-------------------|-----|------------------|-------|---------------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | | | |
| | Suma de cuadrados | GI | Media cuadrática | F | Significancia |
| Inter-grupos | 20.719 | 3 | 6.906 | 3.960 | .009 |
| Intra-grupos | 305.192 | 175 | 1.744 | | |
| Total | 325.911 | 178 | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .009 por lo que rechazamos la hipótesis de igualdad de medias y podemos concluir que existen diferencias significativas entre las respuestas de los diferentes grupos

Las medias de los diferentes grupos, de acuerdo a la tabla 33, no son homogéneas yendo del resultado más conservador al menos conservador en el siguiente orden (ver gráfico de medias):

| | |
|---------------|------|
| No lucrativas | 1.46 |
| Listadas | 1.84 |
| Gobierno | 1.92 |
| Privadas | 2.79 |

Según se aprecia en esta decisión, el nivel de desacuerdo en los diferentes grupos es mayor, colocándose en segundo lugar el grupo de las empresas listadas y en tercero el de las organizaciones de gobierno.

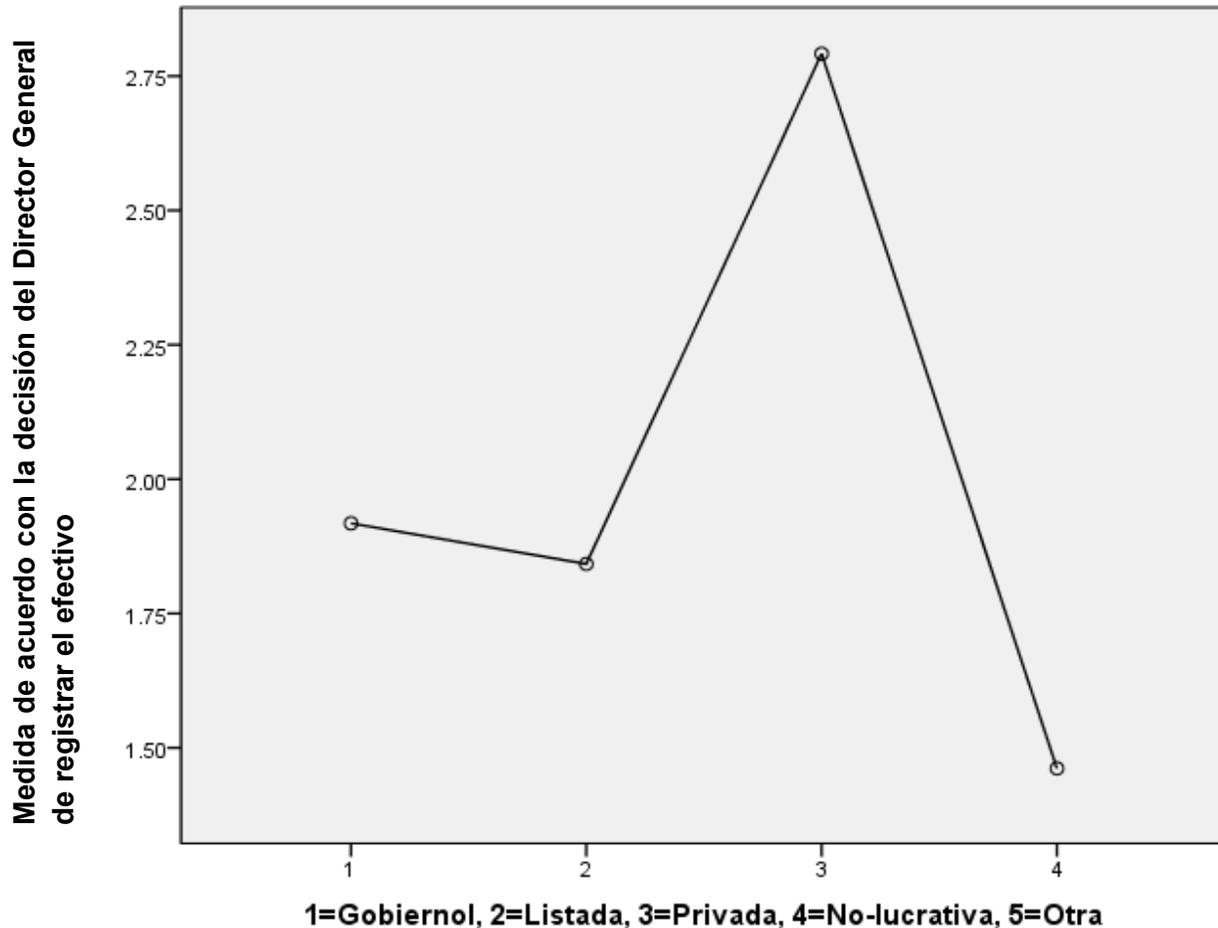
Tabla 33. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo

| Acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | |
|---|----|-----------------------------|------|
| Tukey B | | | |
| 1=Gobierno, 2=Listada, 3=Privada, 4=No-lucrativa | N | Subconjunto para alfa = .05 | |
| | | 1 | 2 |
| 4 | 13 | 1.46 | |
| 2 | 57 | 1.84 | |
| 1 | 85 | 1.92 | |
| 3 | 24 | | 2.79 |
| Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos. | | | |
| a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 27.046. | | | |
| b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados. | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

A continuación se presenta el diagrama 19, correspondiente a las medias obtenidas en la tabla 33.

Diagrama 19. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo



Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

D. ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de registrar el efectivo recibido como un pasivo a corto plazo en lugar de un crédito a las cuentas por cobrar por el año terminado, 2011?

Como se muestra en los resultados de la tabla 34, los cuatro grupos de auditores tendieron a tener desconfianza, pero el límite inferior (1.30, desconfianza) representado por los auditores de empresas no lucrativas y el superior (3.44, mayor confianza) representado por los auditores de empresas privadas, hace evidente la variación en el juicio de cada grupo, dependiendo del origen del auditor, lo que presume la existencia de ciertos sesgos cognitivos de acuerdo a la estructura de gobierno corporativo de la que proceden. Estos resultados son consistentes con los de las preguntas anteriores, con la característica de que son más contundentes en torno a la desconfianza, debido a que se trata de una decisión que no implicaba manipulación de utilidades.

Tabla 34. Descriptivos del ANOVA de un factor, confianza registro de efectivo, contra sector de procedencia del auditor

| Descriptivos | | | | | | | | |
|--|-----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | | | | | | |
| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| 1 | 85 | 2.12 | 1.418 | .154 | 1.81 | 2.42 | 1 | 7 |
| 2 | 57 | 2.14 | 1.302 | .172 | 1.79 | 2.49 | 1 | 7 |
| 3 | 24 | 2.88 | 1.329 | .271 | 2.31 | 3.44 | 1 | 5 |
| 4 | 13 | 1.85 | .899 | .249 | 1.30 | 2.39 | 1 | 4 |
| Total | 179 | 2.21 | 1.356 | .101 | 2.01 | 2.41 | 1 | 7 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

La tabla 35 que contiene el estadístico de Levene nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales. Si el nivel crítico (significancia) es menor o igual que .05, debemos rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas, si es mayor, aceptamos la hipótesis de igualdad de varianzas.

Tabla 35. Estadístico de Levene para la decisión de confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo

| Prueba de homogeneidad de varianzas | | | |
|--|-----|-----|---------------|
| Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | |
| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Significancia |
| .966 | 3 | 175 | .410 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .410 por lo que aceptamos la hipótesis de igualdad de varianza de los diferentes grupos, es decir que la diferencia entre los mismos no resultó significativa.

La tabla 36 del ANOVA, muestra el estadístico F con su nivel de significancia, si el nivel de significancia (significancia) intraclase es menor o igual que .05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor, se acepta la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 36. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo

| ANOVA de un factor | | | | | |
|--|-------------------|-----|------------------|-------|---------------|
| Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | | | |
| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Significancia |
| Inter-grupos | 13.334 | 3 | 4.445 | 2.477 | .063 |
| Intra-grupos | 314.018 | 175 | 1.794 | | |
| Total | 327.352 | 178 | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .063 por lo que aceptamos la hipótesis de igualdad de medias y podemos concluir que, aunque existen diferencias entre las respuestas de los diferentes grupos, éstas no resultaron ser significativas.

Las medias de los diferentes grupos son homogéneas, yendo del resultado más conservador al menos conservador en el siguiente orden (ver tabla 37 y diagrama 20):

| | |
|---------------|------|
| No lucrativas | 1.85 |
| Listadas | 2.12 |
| Gobierno | 2.14 |
| Privadas | 2.88 |

Según se aprecia en esta decisión, el nivel de confianza en los diferentes grupos es mayor que el nivel de acuerdo, misma situación que en las primeras dos preguntas.

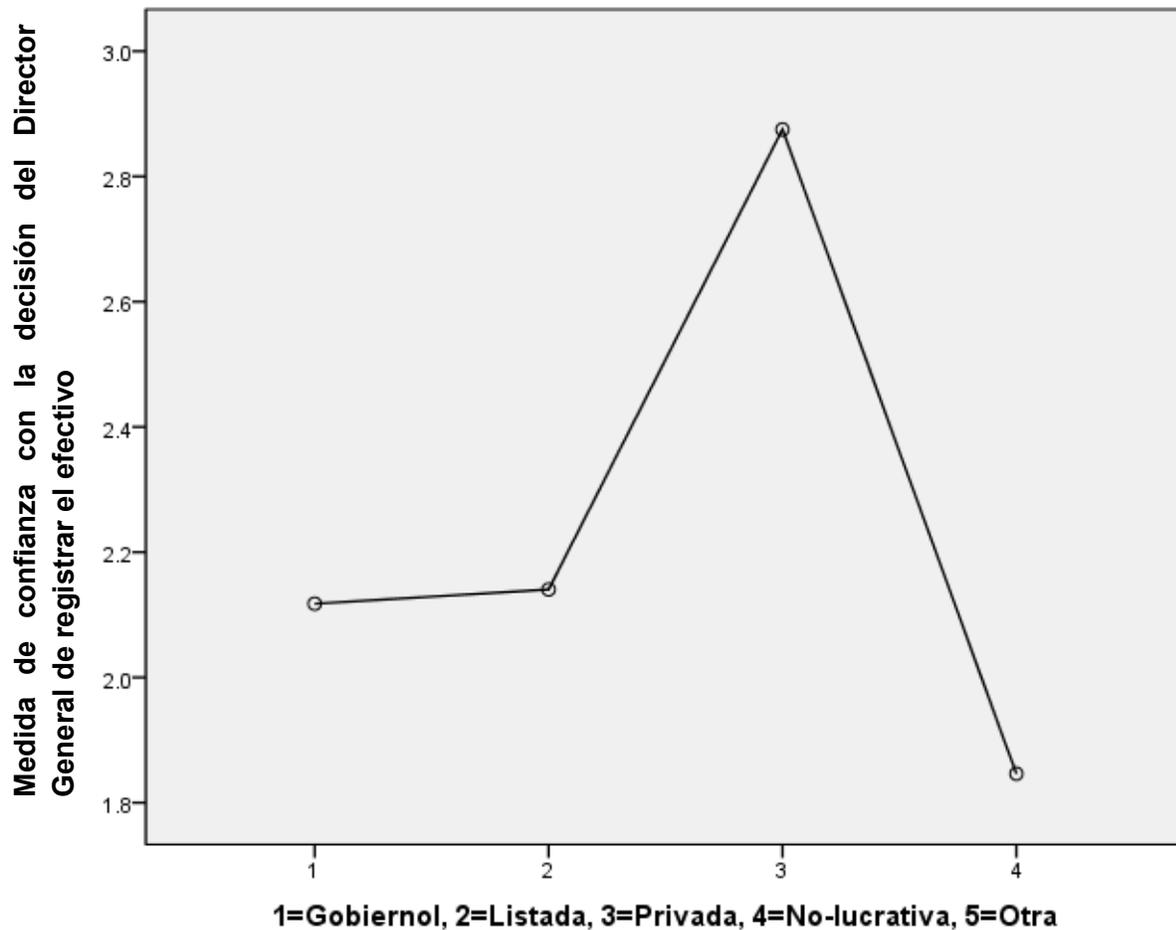
Tabla 37. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de confianza con la decisión del Director General de registrar el efectivo

| Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo | | | |
|---|----|-----------------------------|------|
| Tukey B | | | |
| 1=Gobierno, 2=Listada, 3=Privada, 4=No-lucrativa | N | Subconjunto para alfa = .05 | |
| | | 1 | 2 |
| 4 | 13 | 1.85 | |
| 1 | 85 | 2.12 | 2.12 |
| 2 | 57 | 2.14 | 2.14 |
| 3 | 24 | | 2.88 |
| Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos. | | | |
| a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 27.046. | | | |
| b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados. | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

A continuación se presenta el diagrama 20 correspondiente a las medias obtenidas en la tabla 37.

Diagrama 20. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de confianza con la decisión del Director General de registrar el efectivo



Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Las pruebas del ANOVA para las preguntas A, B y C resultaron significativas, rechazando la hipótesis nula de que el juicio y toma de decisiones de los diferentes grupos de auditores no tendría diferencia significativa, la prueba de ANOVA para la pregunta D no fue significativa ya que los resultados de los diferentes grupos de auditores fueron mucho más similares, a continuación se presenta en la tabla 38 un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 38. Resultados de las pruebas del ANOVA para la preguntas A, B, C y D

| | Todas (N=179) | Gobierno (N=86) | Empresas listadas (N=56) | Empresas Privadas (N=24) | Empresas No Lucrativas (N=13) |
|---|--------------------------|----------------------------|---|---|--|
| A. Acuerdo con la decisión del Director General de reconocer la venta de los 45 camiones | 2.50 | 1.99 | 3.02 | 3.38 | 2.00 |
| B. Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones | 2.74 | 2.38 | 3.11 | 3.54 | 2.00 |
| C. Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo | 1.98 | 1.92 | 1.84 | 2.79 | 1.42 |
| D. Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo recibido | 2.21 | 2.12 | 2.14 | 2.87 | 1.83 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se desprende de las pruebas del ANOVA realizadas y del resumen que se puede apreciar en la tabla 38, los auditores internos del sector gubernamental y no lucrativo estuvieron menos de acuerdo con el Director General (un promedio de 1.99 y 2 respectivamente) y respondieron que confían menos en sus decisiones (un promedio de 2.38 y 2 respectivamente) en relación al reconocimiento de las ventas. Estos resultados fueron significativamente más bajos que las respuestas de los auditores internos de las empresas listadas (un promedio de 3.02 y 3.11 respectivamente) y privadas (un promedio de 3.38 y 3.54) quienes estuvieron más de acuerdo y expresaron mayor nivel de confiabilidad en las decisiones del Director General.

Por otro lado, las respuestas de los auditores internos respecto a las decisiones del registro de efectivo no difirieron tanto, dado que esta transacción no implicaba alternativas de manipulación de utilidades.

Los resultados presentados demuestran que aunque se aplicó el mismo instrumento a todos los auditores internos, los auditores del sector gobierno y de empresas no lucrativas tuvieron una toma de decisiones más objetiva y neutral, no estando de acuerdo con la decisión del Director General, posiblemente esta situación se deba a que este grupo se encuentra inmerso en una estructura de gobierno corporativo donde existe un menor conflicto de intereses dado que el objetivo primario no es la maximización de utilidades.

Claramente la decisión de venta se refiere a un conflicto de manipulación de utilidades, mientras que el manejo del efectivo es indebido y no implica una decisión en la que hubiera una alternativa de manipulación, los resultados son muy significativos al respecto ya que la toma de decisiones relacionada con las ventas muestra el ejercicio

de un juicio diferente entre los grupos de auditores, mientras que el del efectivo es muy similar, lo cual significa que ante situaciones en las que el auditor tiene alternativas en su toma de decisiones, habrá diferencias en el juicio utilizado, dependiendo de los sesgos cognitivos implícitos de acuerdo a la estructura de gobierno corporativo en la que se encuentre inmerso.

En cada una de las estructuras de gobierno corporativo de la muestra de auditores internos participantes en la investigación, existe cierta percepción de la autoridad que tiene la alta dirección y el órgano máximo de vigilancia que en este caso es el Consejo de Administración (específicamente el Comité de Auditoría) para las empresas listadas y privadas, el Patronato para las empresas no lucrativas y el Órgano Interno de control para las empresas de Gobierno.

De esta manera podemos contestar a la pregunta de investigación planteada en esta sección estableciendo que la estructura de gobierno corporativo de una entidad afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos por la percepción de poder y autoridad que ellos tienen con respecto a la alta dirección y órgano máximo de vigilancia, sesgando inconscientemente su análisis a favor de una u otra instancia, según se planteó en el diagrama 16 de la página 90.

Por lo tanto, en virtud de los resultados obtenidos, podemos aceptar la hipótesis 1 planteada al inicio del trabajo:

H1: Si en la estructura de gobierno corporativo el auditor interno percibe que el órgano máximo de vigilancia no tiene suficiente autoridad sobre la alta dirección, su juicio y toma de decisiones no será objetivo e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolo a favor de la misma.

6.4. Influencia de la participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales de auditoría interna, hipótesis 2

Pregunta de investigación: ¿De qué manera la autoridad , independencia y participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

En las pruebas realizadas para demostrar la influencia de la participación activa del Comité de Auditoría en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, se eliminó al grupo del sector gobierno y no lucrativas, debido a la diferencia en su forma de operar y a la estructura de gobierno corporativo de las entidades públicas. Para el grupo restante, es decir auditores internos de las empresas listadas y privadas se recolectaron los siguientes datos demográficos (tabla 39).

Tabla 39. Datos demográficos de la muestra de auditores internos de las empresas listadas y privadas

| | Empresas Listadas | Empresas Privadas |
|---|---|---|
| Sexo | Masculino 75% | Masculino 87% |
| Años en auditoría interna | 8.90 años | 10.5 años |
| Años en la empresa | 6.38 años | 6.86 años |
| Años en el puesto | 4.44 años | 5.03 años |
| Tiempo dedicado a auditoría financiera (%) | 29.29% | 37.17% |
| Educación 1 = Licenciatura 2 = Maestría 3 = Doctorado | 1 = 67.9% 2 = 30.4% 3 = 1.8% | 1 = 62.5% 2 = 37.5% 3 = 0% |
| Certificación CIA=1 CPC=2 CISA=3 Otros=4 | 1 = 36% 2 = 28% 3 = 28% 4 = 8% | 1 = 37.5% 2 = 50% 3 = 12.5% 4 = 0% |
| Horas de entrenamiento | 69.77 horas | 57.28 horas |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se desprende de la tabla 39, las características más importantes de esta muestra de auditores internos es la siguiente:

Preponderantemente masculina, con gran experiencia profesional en el área de auditoría interna, con estudios de licenciatura y certificaciones CIA y CPC mayoritariamente.

Para medir la participación del Comité de Auditoría en el instrumento aplicado, se utilizó una escala bipolar, es decir, +3 como el nivel máximo de participación del Comité de Auditoría, -3 como el nivel máximo de participación del Director General y 0 cuando tanto el Comité de Auditoría como el Director General participan conjuntamente, la tabla 40 muestra los resultados obtenidos para las diferentes actividades de la función de auditoría interna.

Tabla 40. Participación del Comité de Auditoría en las actividades de la función de auditoría interna

| | Empresas listadas (N=56) | Empresas privadas (N=24) |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Planeación anual de la auditoría | -0.13 | .29 |
| Prioridades del área de auditoría interna | -0.25 | .25 |
| Presupuesto anual | .20 | 1.26 |
| Evaluación del Departamento de auditoría interna | .24 | .79 |
| DAI | | |
| Contratación | .00 | .43 |
| Despido | -0.02 | .39 |
| Promoción | .55 | .79 |
| Evaluación de desempeño | .05 | 1.00 |
| Salario | .78 | 1.58 |
| Bonos | 1.11 | 1.91 |
| Miembros del área de auditoría interna | | |
| Contratación | | .70 |
| Despido | .22 | .04 |
| Promoción | 1.05 | 1.04 |
| Evaluación de desempeño | .42 | .50 |
| Salario | .98 | 1.08 |
| Bonos | 1.07 | 1.09 |
| Número | N=55 | N=21 |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se observa en la tabla 40, en la planeación anual de la auditoría y en el establecimiento de las actividades prioritarias del Departamento de auditoría interna, la participación del Comité de Auditoría en las empresas privadas resultó mayor que en las empresas listadas, para la asignación del presupuesto anual y la evaluación del Departamento de auditoría interna, la participación del Director General prevalece sobre la del Comité de Auditoría en las empresas listadas y privadas, con mucho mayor énfasis en las empresas privadas.

En cuanto a las decisiones relacionadas con el Director de Auditoría Interna, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Contratación, despido y evaluación de desempeño:**
En las empresas listadas, el Director General y el Comité de Auditoría toman las decisiones conjuntamente, a diferencia de esta situación, en las empresas privadas, el Comité de Auditoría tiene una mayor participación.
- **Promoción, salarios y bonos:**
La participación del Comité de Auditoría es más importante en el otorgamiento de bonos que en el otorgamiento de una promoción y determinación de los salarios.

En cuanto a las decisiones relacionadas con el Departamento de auditoría interna y sus miembros, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Contratación, despido, evaluación de desempeño, promoción, salarios y bonos:** La participación de ambas instancias prevalece en las empresas listadas y privadas.

Como resultado de este análisis se puede concluir que en general la participación del Comité de Auditoría (1 a 3) en las actividades funcionales del área de auditoría interna sigue siendo relativamente baja conforme a lo que se esperaría fuera necesario para darle suficiente independencia y autoridad al Director de Auditoría Interna de acuerdo al planteamiento del marco teórico de la presente investigación.

Adicionalmente, con el objetivo de medir el grado de asociación entre el nivel de acuerdo y confianza de los auditores internos con respecto a las decisiones del Director General, dado el contexto de una participación activa o pasiva del Comité de Auditoría en las decisiones funcionales del área de auditoría interna, se corrieron varios Análisis

de Varianza (ANOVA) y Análisis de Regresión Múltiple (MRA), utilizando cuatro modelos con las siguientes variables dependientes:

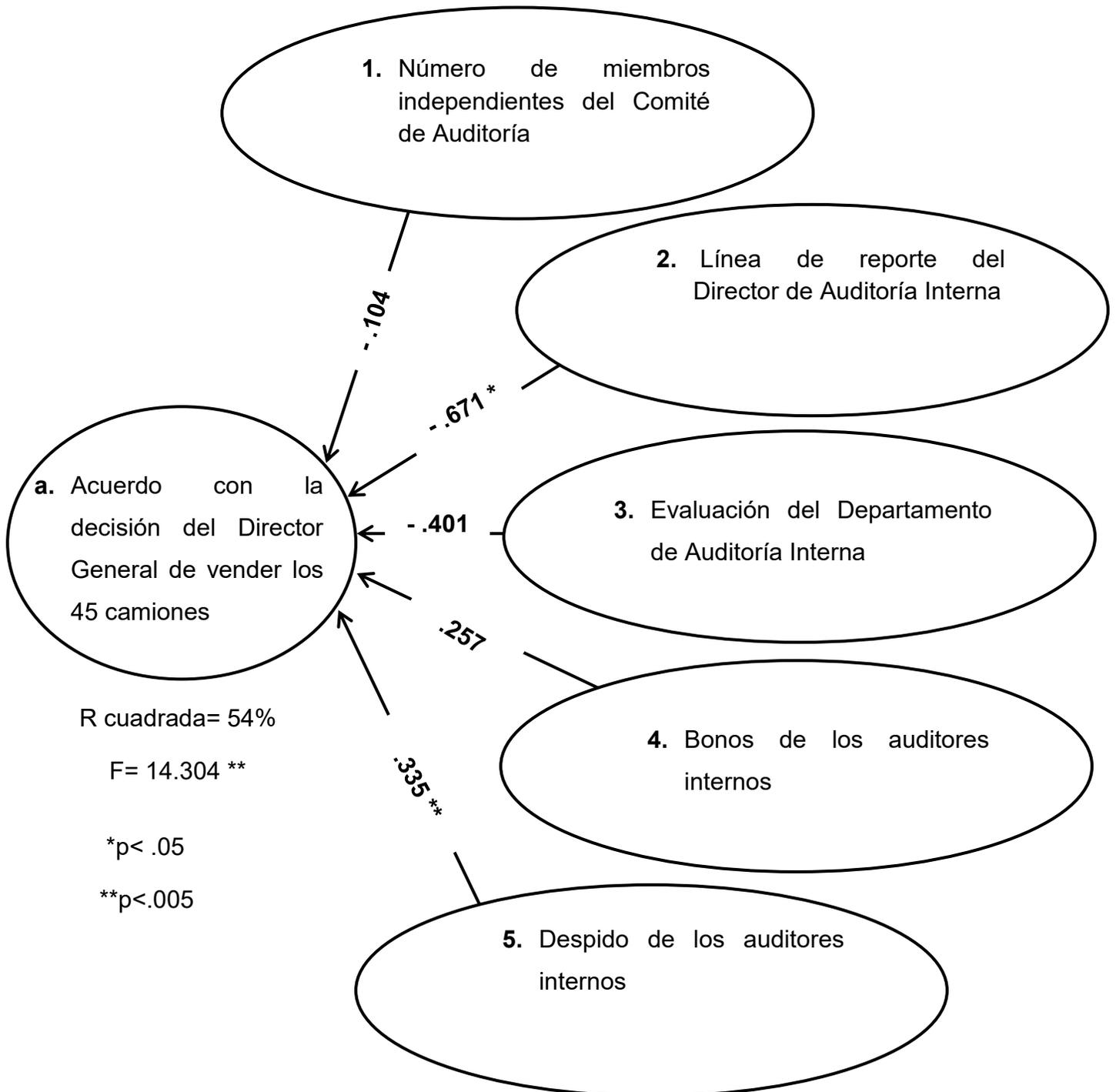
- a.** Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones (Diagrama 21)
- b.** Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones (Diagrama 22)
- c.** Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo (Diagrama 23)
- d.** Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo (Diagrama 24)

Las variables independientes utilizadas se refieren a la línea de reporte e independencia de los miembros del Comité de Auditoría y al nivel de participación de los mismos en las funciones del área de auditoría interna, seleccionando las planteadas por Eulerich (2012) consideradas en el diagrama 9 del marco conceptual, presentado en el Capítulo 2 de la presente investigación (p.48):

- 1.** Número de miembros independientes del Comité de Auditoría
- 2.** Línea de reporte del Director de Auditoría Interna
- 3.** Evaluación del Departamento de Auditoría Interna
- 4.** Bonos de los auditores internos
- 5.** Despido de los auditores internos

A continuación, en los diagramas 21 a 24, se presentan los resultados de cada uno de los modelos considerados:

Diagrama 21. Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

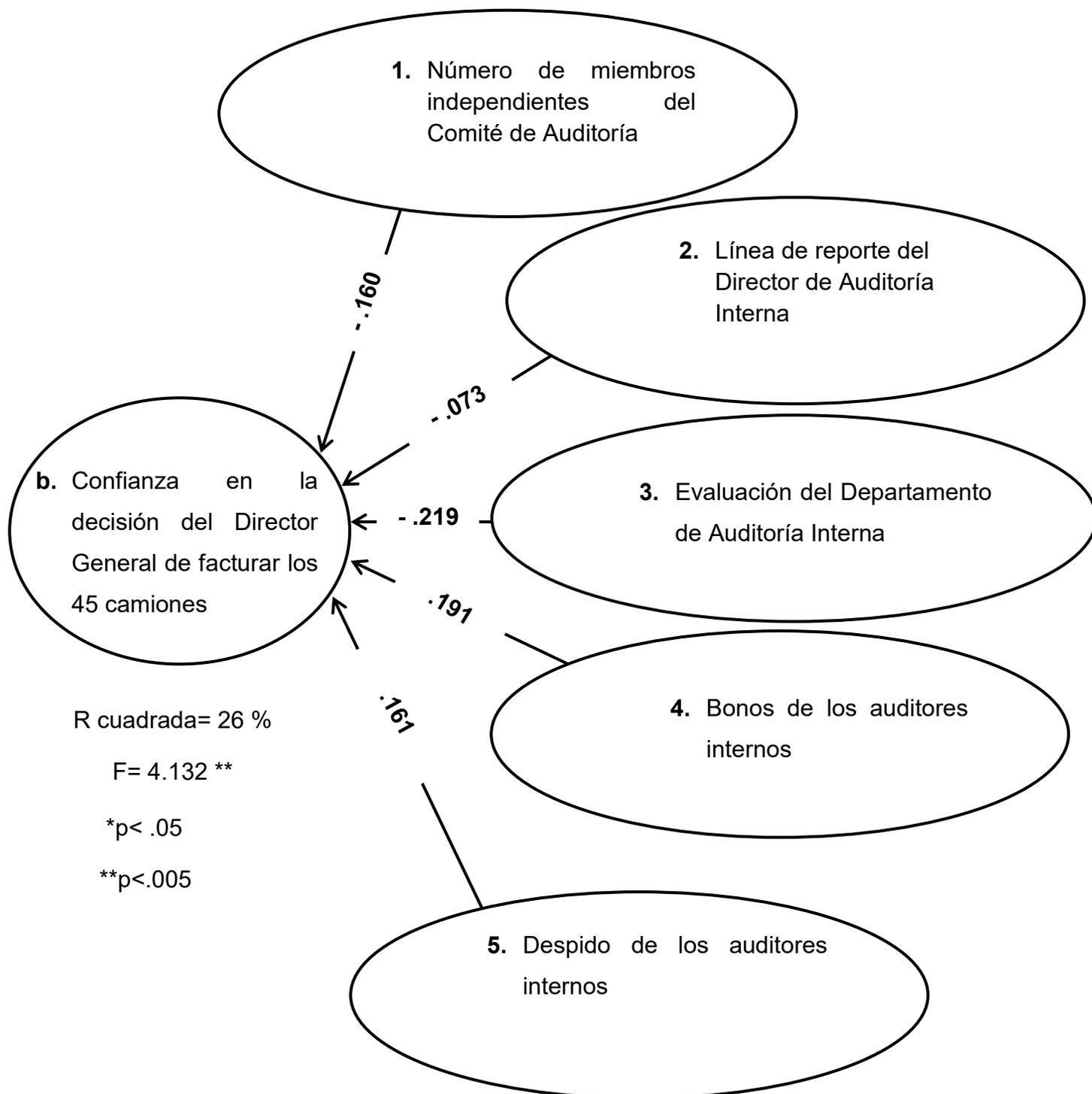
Como se muestra en el diagrama 21 aunque solamente dos de las variables independientes (línea de reporte y despido de los AI) son significativas, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .000) y los predictores explican un 54% del nivel de acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones.

La función de regresión para estimar el nivel de acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones sería la siguiente:

$$Y = 3.544 + (-.104)(\text{Miembros independientes del Comité de Auditoría}) + (-.401)(\text{Evaluación del Departamento de auditoría interna}) + (-.671)(\text{Línea de reporte}) + (.257)(\text{Bonos de los AI}) + (.335)(\text{Despido de los AI})$$

Tres de las cinco variables incluidas en el modelo tiene una asociación negativa, disminuyendo el nivel de acuerdo con el Director General.

Diagrama 22. Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

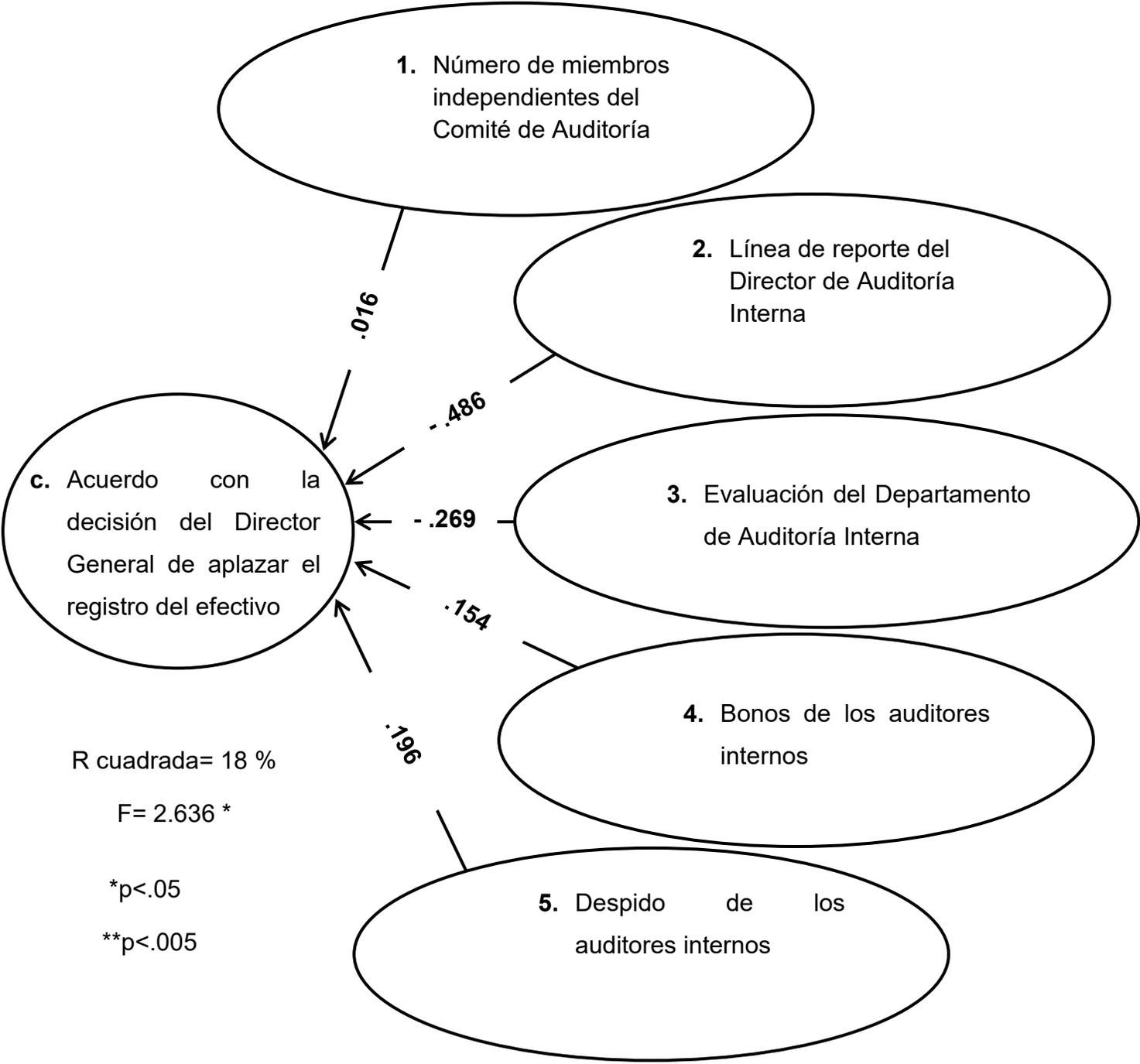
Como se muestra en el diagrama 22 ninguna de las variables independientes por sí misma es significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .003) y los predictores explican un 26% del nivel de confianza de la decisión del Director General de facturar los 45 camiones.

La función de regresión para estimar el nivel de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones sería la siguiente:

$$Y = 3.389 + .160(\text{Miembros independientes del Comité de Auditoría}) + .219(\text{Evaluación del Departamento de auditoría interna}) - .073(\text{Línea de Reporte}) + .191(\text{Bonos de los AI}) + .161(\text{Despido de los AI})$$

Tres de las cinco variables incluidas en el modelo tiene una asociación negativa, disminuyendo el nivel de confianza en el Director General.

Diagrama 23. Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

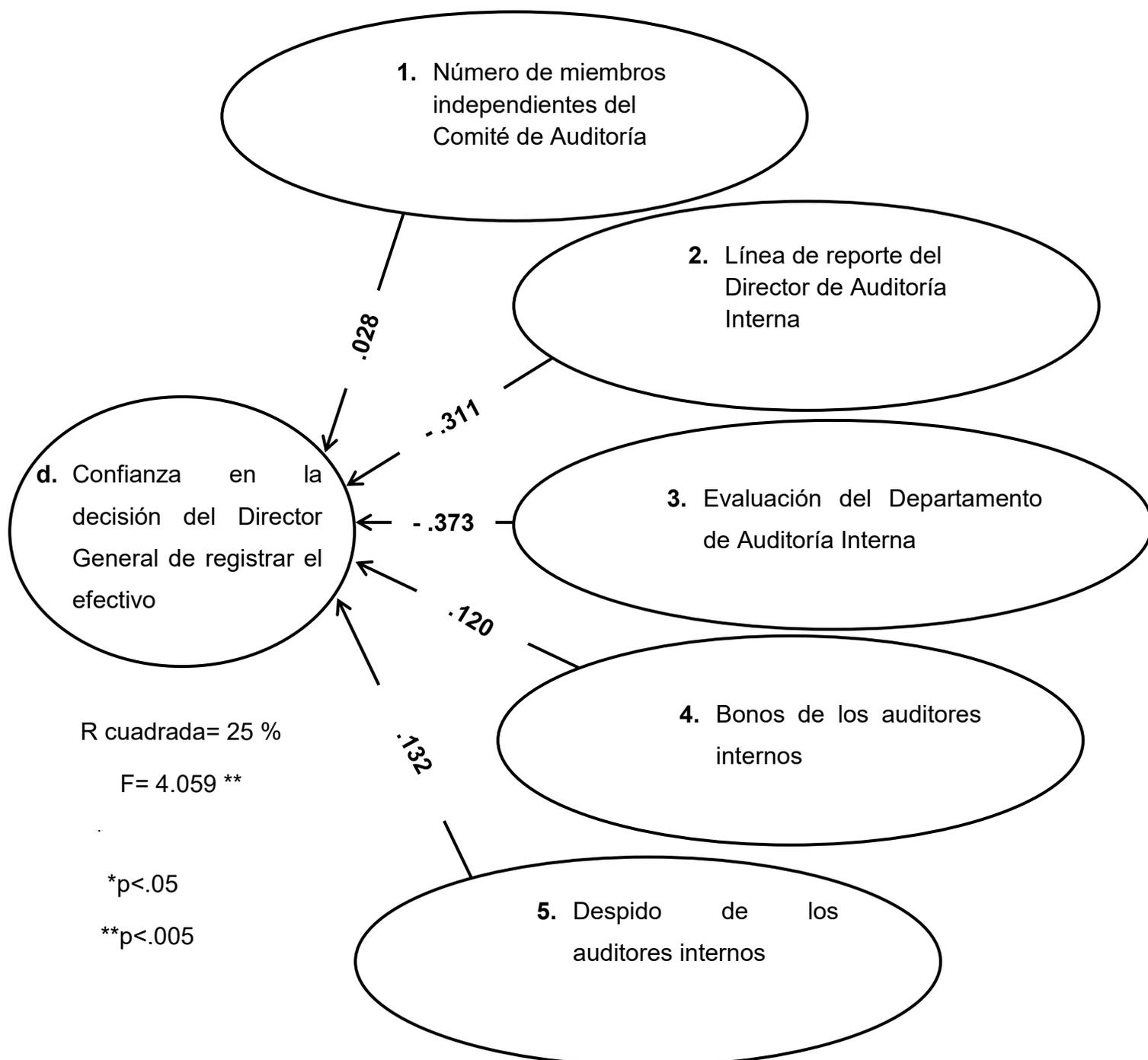
Como se muestra en el diagrama 23 aunque ninguna de las variables independientes por sí misma es significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .032) y los predictores explican un 18% del nivel de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo.

La función de regresión para estimar el nivel de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo sería la siguiente:

$Y = 2.242 + 0.016(\text{Miembros independientes del Comité de Auditoría}) - 0.269(\text{Evaluación del Departamento de auditoría interna}) - 0.486(\text{Línea de reporte}) + 0.154(\text{Bonos de los AI}) + 0.096(\text{Despido de los AI})$

Dos de las cinco variables incluidas en el modelo tiene una asociación negativa, disminuyendo el nivel de acuerdo con el Director General.

Diagrama 24. Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se muestra en el diagrama 24 aunque ninguna de las variables independientes por sí misma es significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .003) y los predictores explican un 25% del nivel de confianza de la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo.

La función de regresión para estimar el nivel de confianza en la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo sería la siguiente:

$Y = 2.417 + .028(\text{Miembros independientes del Comité de Auditoría}) - .373(\text{Evaluación del Departamento de auditoría interna}) - .311(\text{Línea de reporte}) + .120(\text{Bonos de los AI}) + .132(\text{Despido de los AI})$

Dos de las cinco variables incluidas en el modelo tiene una asociación negativa, disminuyendo el nivel de confianza en el Director General.

Los cuatro modelos planteados son predictivos, estableciendo que la independencia, línea de reporte y participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna afectan el juicio y toma de decisiones de los auditores internos.

Los resultados del ANOVA y MRA de los primeros dos modelos, que se refieren a decisiones en la llamada zona gris, nos permiten contestar a la pregunta de investigación planteada en este apartado, sugiriendo que las variables de independencia, línea de reporte y evaluación del área de auditoría interna están asociadas negativamente con el nivel de acuerdo y confianza en las decisiones del Director General, permitiéndoles ser más objetivos en su juicio y toma de decisiones. De manera que la autoridad, independencia y participación activa del Comité de Auditoría en las actividades funcionales de auditoría interna serán cruciales para evitar sesgos cognitivos en el juicio y toma de decisiones del área.

Estos resultados nos permiten aceptar las hipótesis 2 planteada al inicio de este trabajo:

H2: Si el Comité de Auditoría no tiene participación activa en las actividades funcionales del área de auditoría interna, el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetivo e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la alta dirección.

6.5. El impacto de la presencia de familias fundadoras en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, hipótesis 3

¿De qué manera la presencia del fundador o familiares del mismo en puestos de alta dirección (en particular Director General) afecta la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional?

Para medir el impacto de la presencia familiar en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos se incluyeron las siguientes preguntas en el instrumento de investigación utilizado, las cuales se muestran a continuación junto con la frecuencia de respuestas obtenidas en las tabla 41. Solamente se incluyen las empresas privadas y listadas, dado que las del sector gobierno y no lucrativas no tiene esta problemática.

1. ¿Aproximadamente qué porcentaje de las acciones de la empresa en la cual trabaja usted es propiedad o está en poder del fundador y los miembros de su familia?

_____ %

Tabla 41. Porcentaje de tenencia accionaria familiar en las empresas de los auditores internos participantes

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válidos | .0 | 10 | 5.6 | 14.3 | 14.3 |
| | 5.6 | 1 | .6 | 1.4 | 15.7 |
| | 7.5 | 1 | .6 | 1.4 | 17.1 |
| | 15.0 | 1 | .6 | 1.4 | 18.6 |
| | 20.0 | 3 | 1.7 | 4.3 | 22.9 |
| | 30.0 | 2 | 1.1 | 2.9 | 25.7 |
| | 40.0 | 2 | 1.1 | 2.9 | 28.6 |
| | 49.0 | 1 | .6 | 1.4 | 30.0 |
| | 50.0 | 5 | 2.8 | 7.1 | 37.1 |
| | 51.0 | 6 | 3.4 | 8.6 | 45.7 |
| | 55.0 | 1 | .6 | 1.4 | 47.1 |
| | 60.0 | 6 | 3.4 | 8.6 | 55.7 |
| | 70.0 | 4 | 2.2 | 5.7 | 61.4 |
| | 75.0 | 1 | .6 | 1.4 | 62.9 |
| | 80.0 | 8 | 4.5 | 11.4 | 74.3 |
| | 90.0 | 4 | 2.2 | 5.7 | 80.0 |
| | 99.0 | 2 | 1.1 | 2.9 | 82.9 |
| | 100.0 | 12 | 6.7 | 17.1 | 100.0 |
| | Total | 70 | 39.1 | 100.0 | |
| Perdidos | Sistema | 109 | 60.9 | | |
| | Total | 179 | 100.0 | | |

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se desprende de la tabla 41, se puede observar que el 62.9 % de las empresas privadas y listadas en las que trabajan los auditores internos participantes tienen una tenencia accionaria familiar de más del 50%.

2. ¿Es el actual **Director General** el fundador de la empresa?

(Marque con una X)

SÍ ____ NO ____

| Director General Fundador | | | | | |
|---------------------------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | 0 (No) | 57 | 31.8 | 64.0 | 64.0 |
| | 1 (Sí) | 32 | 17.9 | 36.0 | 100.0 |
| | Total | 89 | 49.7 | 100.0 | |
| Perdidos | Sistema | 90 | 50.3 | | |
| Total | | 179 | 100.0 | | |

En 36% de las empresas encuestadas el Director General es el fundador de la misma.

3. ¿La mayoría de los **ejecutivos de la alta dirección** en su empresa son el fundador de la empresa y/o miembros, parientes y/o amigos de la familia del fundador?

(Marque con una X)

SÍ ____ NO ____

| Mayoría de la alta dirección - Fundador/Relacionado | | | | | |
|---|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | 0(No relacionados) | 60 | 33.5 | 66.7 | 66.7 |
| | 1 (Relacionados) | 30 | 16.8 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 90 | 50.3 | 100.0 | |
| Perdidos | Sistema | 89 | 49.7 | | |
| Total | | 179 | 100.0 | | |

En el 33% de las empresas encuestadas los ejecutivos de la alta dirección están relacionados con el fundador.

4. ¿La mayoría del **Consejo de Administración** en su empresa está compuesta por el fundador y/o los miembros de su familia o parientes cercanos o amigos

(Marque con una X)

SÍ ____ NO ____

| Mayoría del Consejo de Administración - Fundador/Relacionado | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | 0 (No relacionado) | 54 | 30.2 | 60.7 | 60.7 |
| | 1 (Relacionado) | 35 | 19.6 | 39.3 | 100.0 |
| | Total | 89 | 49.7 | 100.0 | |
| Perdidos | Sistema | 90 | 50.3 | | |
| Total | | 179 | 100.0 | | |

En el 39% de las empresas encuestadas el Consejo de Administración está relacionado con el fundador.

5. ¿La mayoría del **Comité de Auditoría** está compuesto por el fundador y/o los miembros de su familia o parientes cercanos o amigos?

(Marque con una X)

SÍ ____ NO ____

| Mayoría del Consejo de Administración - Fundador/Relacionado | | | | | |
|---|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | 0 (No relacionado) | 75 | 41.9 | 85.2 | 85.2 |
| | 1 (Relacionado) | 13 | 7.3 | 14.8 | 100.0 |
| | Total | 88 | 49.2 | 100.0 | |
| Perdidos | Sistema | 91 | 50.8 | | |
| Total | | 179 | 100.0 | | |

Solamente en un 15% de las empresas encuestadas el Comité de Auditoría está relacionado con el fundador, convirtiéndose con ello, en un órgano de suma importancia para disminuir la asimetría de información, como lo plantea la teoría de la agencia.

Los resultados esperados, en ausencia de sesgos cognitivos, serían que no se tuvieran diferencias significativas en las respuestas de los auditores internos, con presencia familiar o sin ella, en los puestos de alta dirección, de tal manera que el planteamiento para probar la hipótesis 3 sería el siguiente:

La presencia del fundador o familiares del mismo en puestos de alta dirección (en particular Director General) afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando con ello su juicio profesional

Hipótesis Nula= El juicio y toma de decisiones es la misma entre los auditores internos de empresas con presencia familiar que sin presencia familiar en puestos de alta dirección.

Para probar la hipótesis, se corrió con la base de datos capturada en SPSS, un ANOVA de un factor para el nivel de acuerdo con la venta de 45 camiones, ya que esta decisión es la más representativa del caso:

| Objetivo | Variable independiente | Variable dependiente |
|--|--|--|
| Probar que la toma de decisiones de los auditores internos en empresas con presencia familiar no difiere de los de empresas sin presencia familiar | Presencia del Director General relacionado con el fundador | Nivel de acuerdo en la venta de los 45 camiones con la Dirección General |

Los resultados obtenidos se muestran a continuación en la tabla 42:

Tabla 42. Descriptivos del ANOVA de un factor, acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones, contra sector de procedencia del auditor interno

| Descriptivos | | | | | | | | |
|--|----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | | | | | | |
| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| 0 (Sin) | 50 | 2.42 | 1.679 | .237 | 1.94 | 2.90 | 1 | 6 |
| 1 (Con) | 40 | 3.78 | 1.968 | .311 | 3.15 | 4.40 | 1 | 7 |
| Total | 90 | 3.02 | 1.925 | .203 | 2.62 | 3.43 | 1 | 7 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Los datos analizados se refieren a cincuenta casos de empresas sin presencia familiar y cuarenta con presencia familiar.

Como se muestra en la tabla 42, los dos grupos de auditores difirieron en sus respuestas, el límite inferior (1.94, en desacuerdo) representado por los auditores de empresas sin presencia familiar y el superior (4.40, en acuerdo) representado por los auditores con presencia familiar hace evidente la variación en el juicio de cada grupo, dependiendo de la presencia o no del fundador y familiares del mismo en puestos de alta dirección, lo que presume la existencia de ciertos sesgos cognitivos de acuerdo a la presencia de la familia.

La tabla 43 que contiene el estadístico de Levene nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales. Si el nivel crítico (significancia) es menor o

igual que .05, debemos rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas, si es mayor, aceptamos la hipótesis de igualdad de varianzas.

Tabla 43. Estadístico de Levene para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones

| Prueba de homogeneidad de varianzas | | | |
|--|-----|-----|---------------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | |
| Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Significancia |
| .650 | 1 | 88 | .422 |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

La prueba de Levene no es significativa ya que es mayor de .05 lo que significa que la varianza entre ambos grupos no difiere significativamente, sin embargo como se aprecia en el resultado de la comparación entre las medias, sí existe una diferencia significativa entre ambos grupos, lo cual indica que el grupo de auditores internos con presencia de un Director General relacionado con el fundador tuvo una media de 3.78 comparada con una de 2.42 de los auditores internos en empresas sin un Director General relacionado con el fundador, incrementando con ello el nivel de acuerdo con la Dirección General.

La tabla 44 del ANOVA, muestra el estadístico F con su nivel de significancia, si el nivel de significancia intraclase es menor o igual que .05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor, se acepta la igualdad de medias, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos.

Tabla 44. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones

| ANOVA de un factor | | | | | |
|--|-------------------|----|------------------|--------|---------------|
| Acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones | | | | | |
| | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Significancia |
| Inter-grupos | 40.801 | 1 | 40.801 | 12.417 | .001 |
| Intra-grupos | 289.155 | 88 | 3.286 | | |
| Total | 329.956 | 89 | | | |

Fuente: Resultados obtenidos del programa estadístico SPSS, con base en las encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

En este caso el nivel de significancia es .001 por lo que rechazamos la hipótesis de igualdad de medias y podemos concluir que existen diferencias significativas entre las respuestas de los diferentes grupos.

Los resultados anteriores nos permiten concluir que la presencia del fundador y/o los miembros de su familia en la alta dirección (en particular como Director General) afectan la objetividad e independencia del juicio y toma de decisiones de los auditores internos.

Para determinar el nivel de impacto, de la presencia de familias fundadoras en la alta dirección, en el nivel de acuerdo y el grado de confiabilidad de los auditores internos con respecto a las decisiones del Director General, se corrieron los mismos análisis de ANOVA y MRA que ya fueron presentados, para determinar la existencia de sesgos cognitivos.

A continuación se presentan los resultados de los mismos cuatro modelos de MRA utilizados en el apartado anterior:

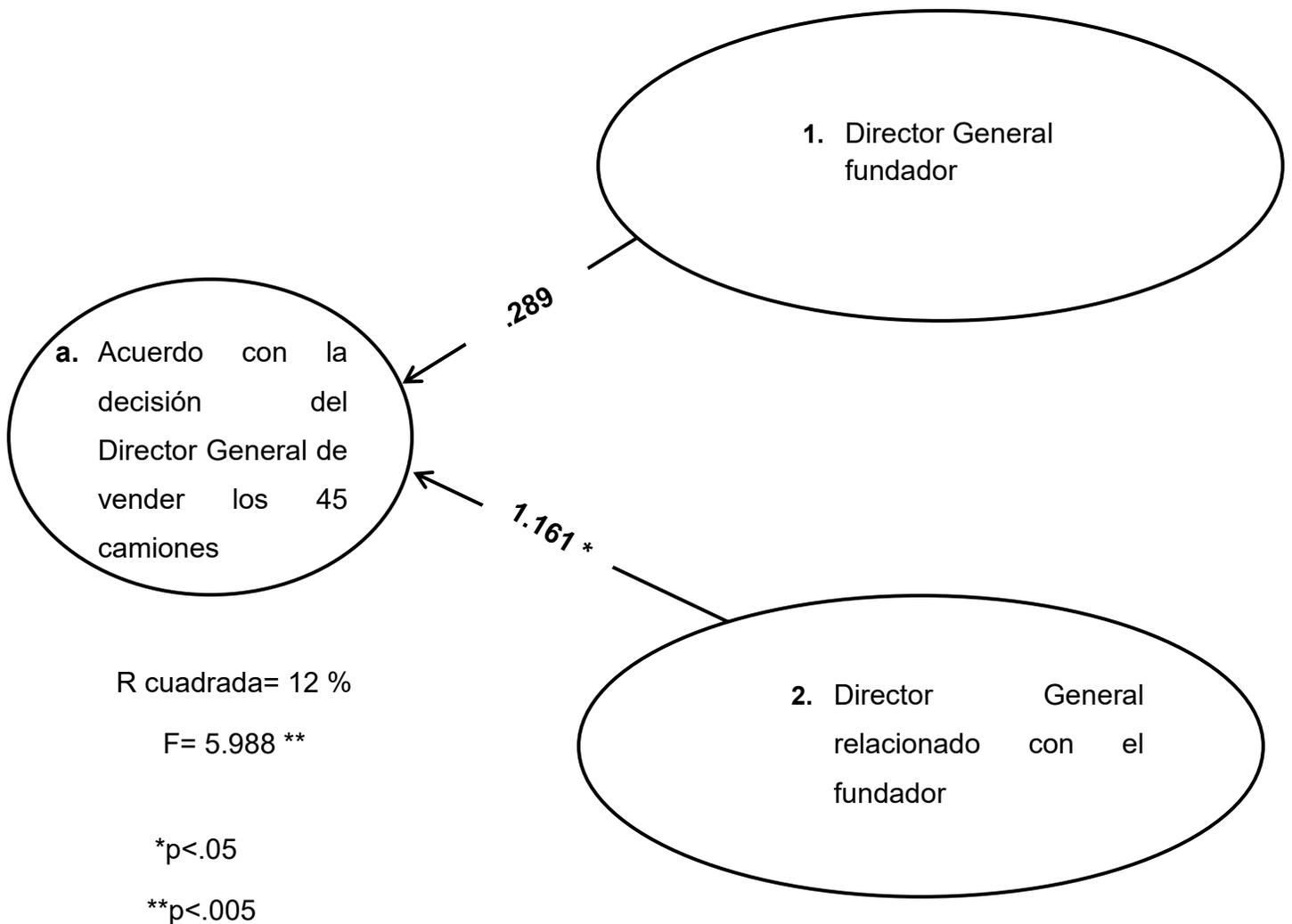
- a.** Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones (Diagrama 25)
- b.** Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones (Diagrama 26)
- c.** Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo (Diagrama 27)
- d.** Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo (Diagrama 28)

En este caso las variables independientes utilizadas fueron las siguientes:

- 1.** Director General fundador
- 2.** Director General relacionado con el fundador

A continuación, en los diagramas 25 a 28, se presentan los resultados de cada uno de los modelos considerados:

Diagrama 25. Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

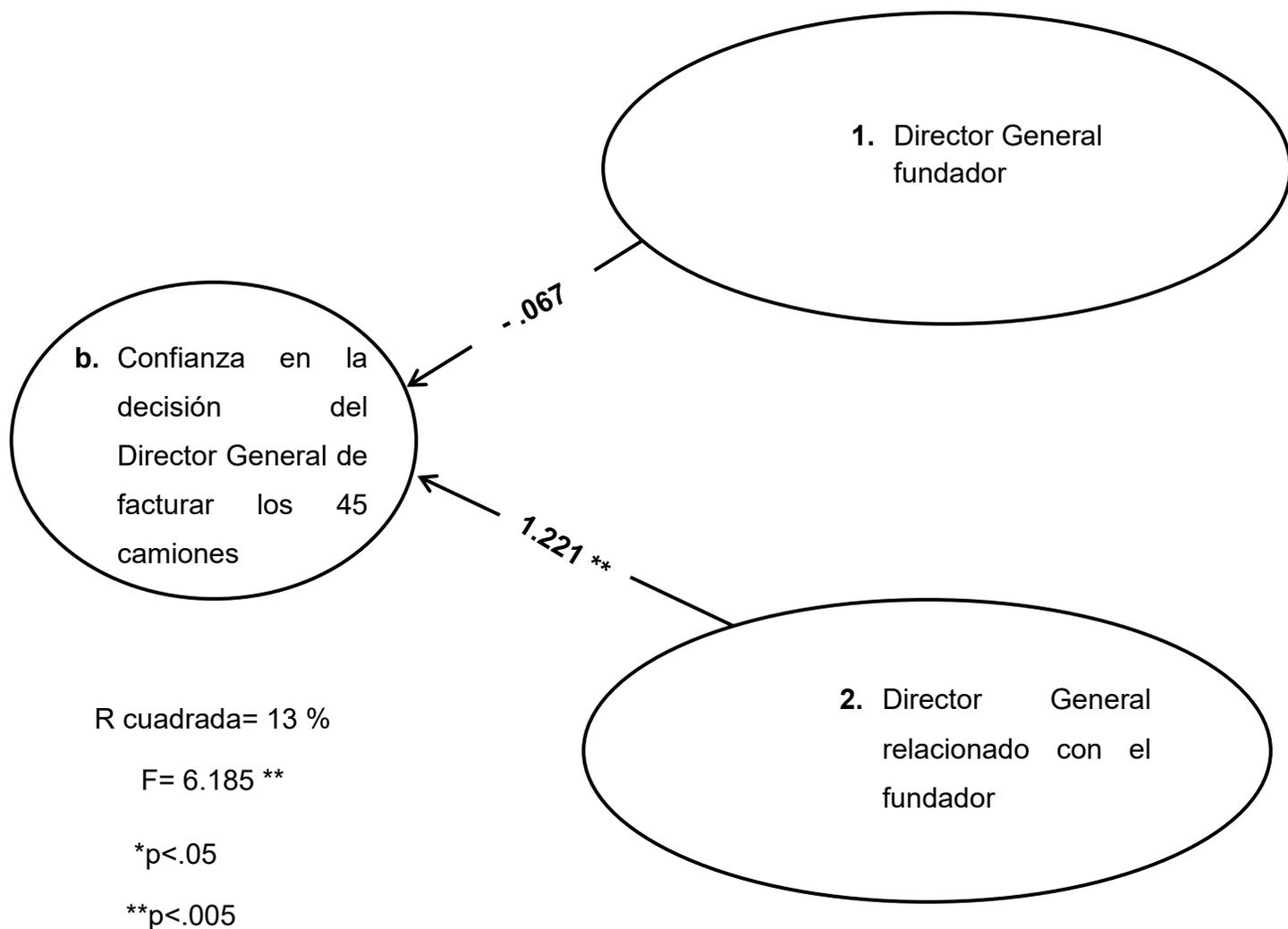
Como se muestra en el diagrama 25, la variable independiente Director General relacionado con el fundador resultó significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .004) y los predictores explican un 12% del nivel de acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones.

La función de regresión para estimar el nivel de acuerdo en la decisión del Director General de vender los 45 camiones sería la siguiente:

$Y = 2.420 + .289 (\text{Director General fundador}) + 1.161 \text{ Director General relacionado con el fundador}$

Las dos variables independientes tienen una asociación positiva indicando que aumentan el nivel de acuerdo con el Director General

Diagrama 26. Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

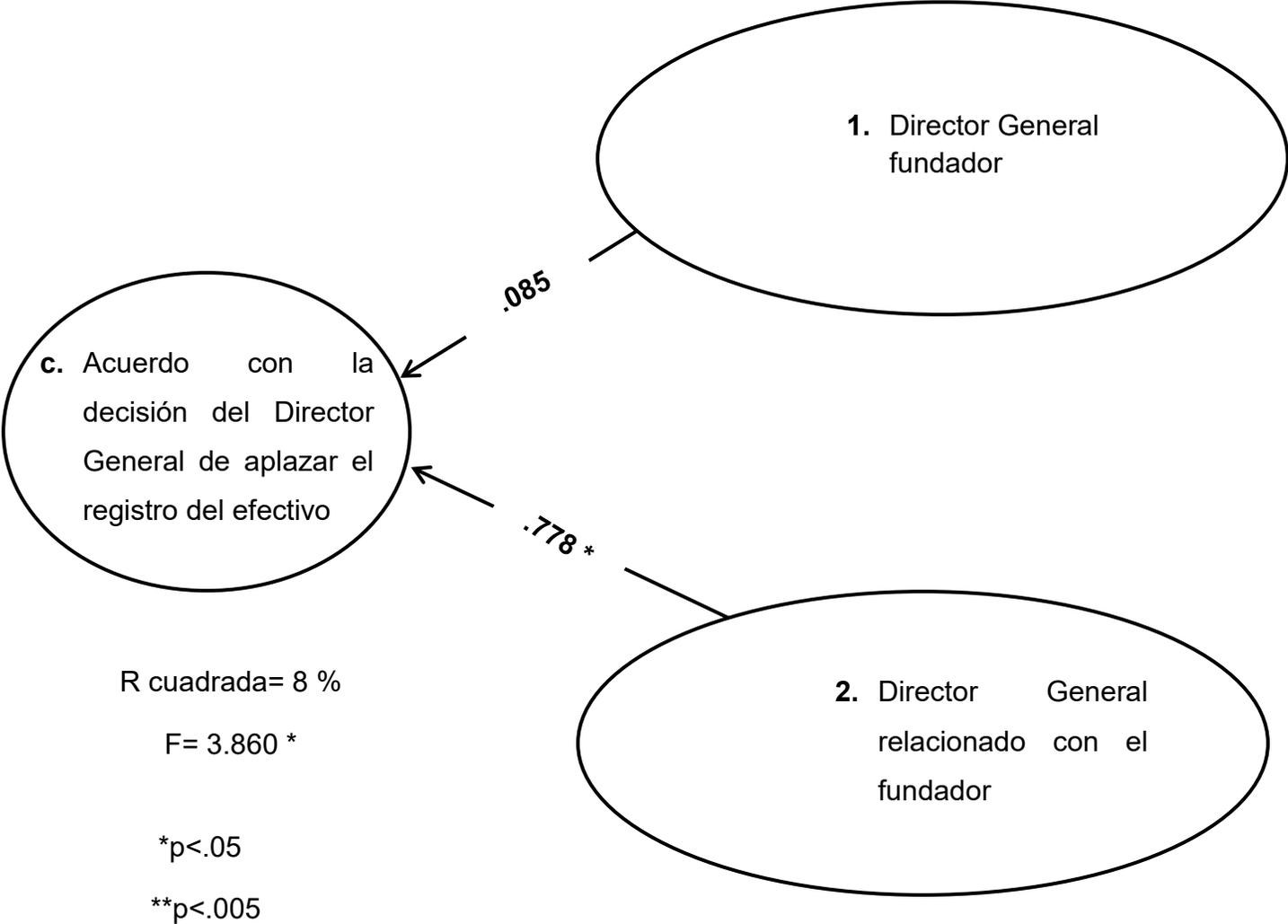
Como se muestra en el diagrama 26, la variable independiente Director General relacionado con el fundador resultó significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .003) y los predictores explican un 13% del nivel de confianza en la decisión de la alta dirección de facturar los 45 camiones.

La función de regresión para estimar el nivel de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones sería la siguiente:

$Y = 2.599 + .067(\text{Director General fundador}) + 1.221(\text{Director General Relacionado con el fundador})$

Solamente la variable independiente Director General relacionada con el fundador tiene una asociación positiva indicando que aumenta el nivel de confianza en el Director General

Diagrama 27. Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

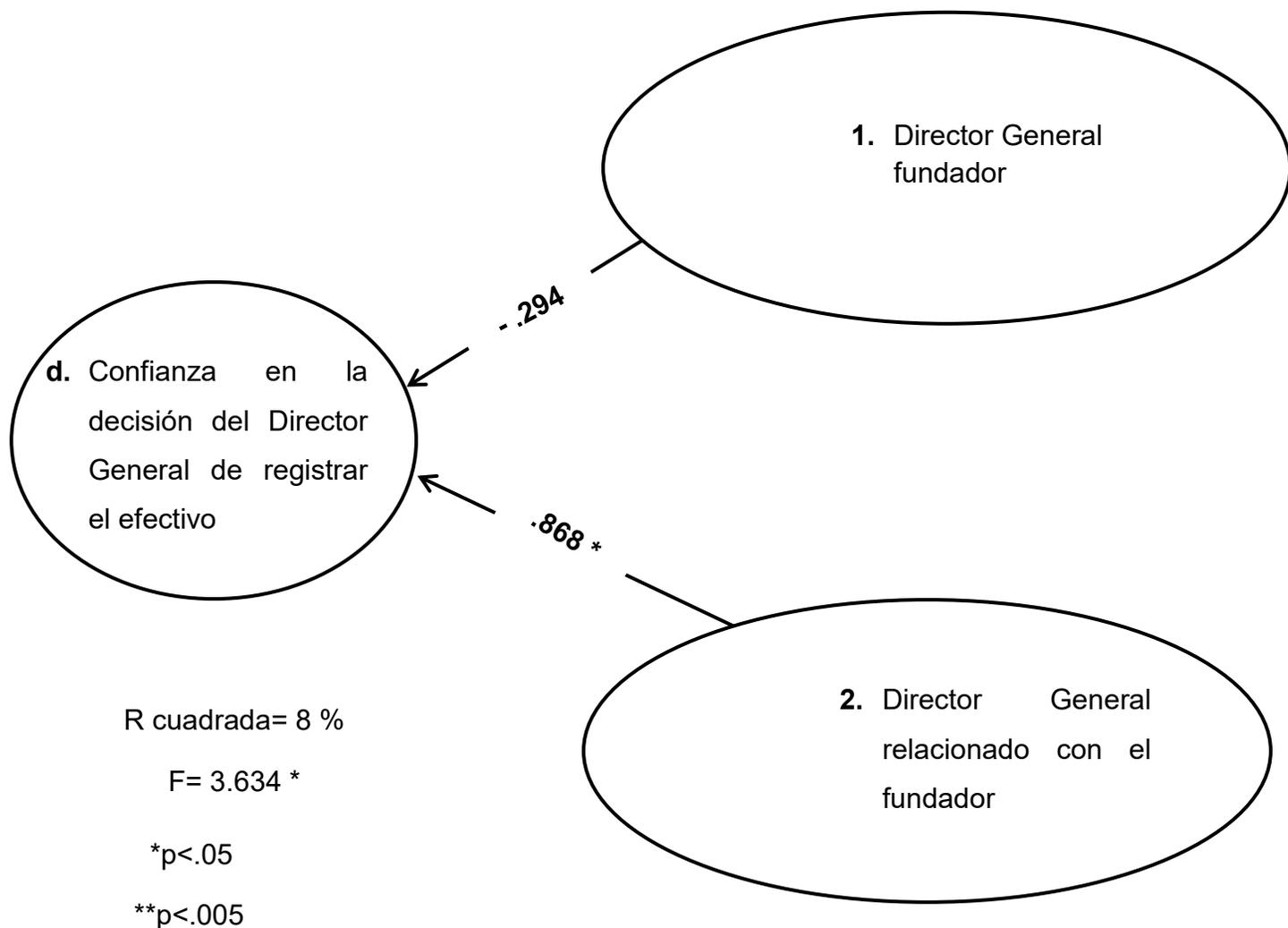
Como se muestra en el diagrama 27, la variable independiente Director General relacionado con el fundador resultó significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .025) y los predictores explican un 8% del nivel de acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo.

La función de regresión para estimar el nivel de acuerdo en la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo sería la siguiente:

$Y = 1.665 + .085 (\text{Director General fundador}) + .778 (\text{Director General relacionado con el fundador})$

Las dos variables independientes tienen una asociación positiva indicando que aumentan el nivel de acuerdo con el Director General

Diagrama 28. Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas a los Auditores Internos (AI) en el Encuentro Nacional del IMAI.

Como se muestra en el diagrama 28, la variable independiente Director General relacionado con el fundador resultó significativa, el modelo en su totalidad es predictivo (significancia .031) y los predictores explican un 7.8% del nivel de confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo.

La función de regresión para estimar el nivel de confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo sería la siguiente:

$$Y = 2.030 + .294(\text{Director General fundador}) + .868 (\text{Director General relacionado con el fundador})$$

Solamente la variable independiente Director General relacionado con el fundador tiene una asociación positiva indicando que aumentan el nivel de confianza en el Director General

Los cuatro modelos son predictivos, por lo que podemos contestar a la pregunta de investigación planteada en este apartado estableciendo que si el Director General es el fundador o está relacionado con él, habrá sesgos cognitivos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, teniendo una asociación positiva con el nivel de acuerdo en su toma de decisiones.

De esta manera los resultados obtenidos nos permiten aceptar la hipótesis 3 planteada al inicio de este trabajo:

H3: Si en la alta dirección (en particular el Director General) participan el fundador y/o los miembros de su familia el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetiva e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la alta dirección.

Comprobación de Hipótesis

Después de realizar las pruebas de MRA y ANOVA podemos aceptar las hipótesis planteadas al inicio de este trabajo de investigación, concluyendo que los principales aspectos que afectan el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, sesgando su criterio y con ello la calidad y eficacia de la función de auditoría interna son:

H1.- Si en la estructura de gobierno corporativo el Comité de Auditoría no tiene suficiente autoridad sobre la alta dirección, el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetivo e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la misma.

H2.- Si el Comité de Auditoría no tiene participación activa en las actividades funcionales del área de auditoría interna, el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetivo e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la alta dirección.

H3.- Si en la alta dirección (en particular el Director General) participan el fundador y/o los miembros de su familia el juicio y toma de decisiones de los auditores internos no será objetiva e independiente, ya que no estará libre de sesgos, influyéndolos a favor de la alta dirección.

Estos hallazgos, sumados a los de Adams (1994) que se muestran en la tabla 45, referentes a la Teoría de la Agencia y la auditoría interna en los que se señala que el agente incurre en costos de alineación (Comité de Auditoría y auditoría interna) para enviar una señal a los accionistas de que está actuando de manera responsable y consistente con su contrato de trabajo, nos permiten establecer que la función de auditoría interna tiene un rol fundamental en la alineación de intereses entre la Dirección General y el Consejo de Administración y que sus características, tamaño y funcionamiento, dependerán de la complejidad de la industria y de su estructura de capital, pero estos costos no servirán de mucho si la función no logra poseer la objetividad e independencia suficientes para evitar sesgos cognitivos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos.

Tabla 45. La Teoría de la Agencia y la auditoría interna

| Pregunta de investigación | Explicación | Predicción | Hipótesis |
|---|---|---|---|
| ¿Por qué algunas empresas cuentan con un Departamento de auditoría interna y otras no? | <p>La auditoría interna junto con otros mecanismos como los Comités de Auditoría, logran una alineación del contrato entre agentes y principales.</p> <p>Los auditores internos también pueden ayudar a los principales a solucionar el problema de asimetría de información y monitorear las actividades de los agentes logrando eficiencia en costos.</p> | Organizaciones con ambientes más complejos (sector financiero/regulado), están más dispuestas a contar con un Departamento de auditoría interna que organizaciones menos complejas. | La existencia de Departamentos de auditoría interna varía entre los diferentes sectores de negocios |
| ¿Por qué la naturaleza y forma de los Departamentos de auditoría interna (tamaño) varía entre las organizaciones? | La relación del agente en una organización está en función de la estructura y control de propiedad de la misma. | La naturaleza y forma del Departamento de auditoría interna varía entre las organizaciones, inclusive si operan en el mismo sector. | Las características de un departamento de auditoría interna difieren entre las organizaciones del mismo sector. |
| ¿Por qué las prácticas de auditoría interna difieren entre las organizaciones? | Las prácticas pueden variar entre las organizaciones porque estas tienen diferentes incentivos. | Los auditores internos en compañías listadas realizarán más auditorías financieras, investigación de fraudes y cumplimiento de controles internos que los de empresas privadas. | Las prácticas de auditoría interna varían entre las organizaciones que tienen diferentes estructuras de control de propiedad. |
| ¿Por qué los cambios organizacionales afectan a los departamentos de auditoría interna de forma diferente? | La asimetría de información varía entre las organizaciones dependiendo de su naturaleza y complejidad. | En las organizaciones con severa asimetría de información el Departamento de auditoría interna será menos afectado por el cambio organizacional. | Los departamentos de auditoría interna en organizaciones con ambientes de negocio complejos no serán afectados por cambios importantes que afecten a la organización. |

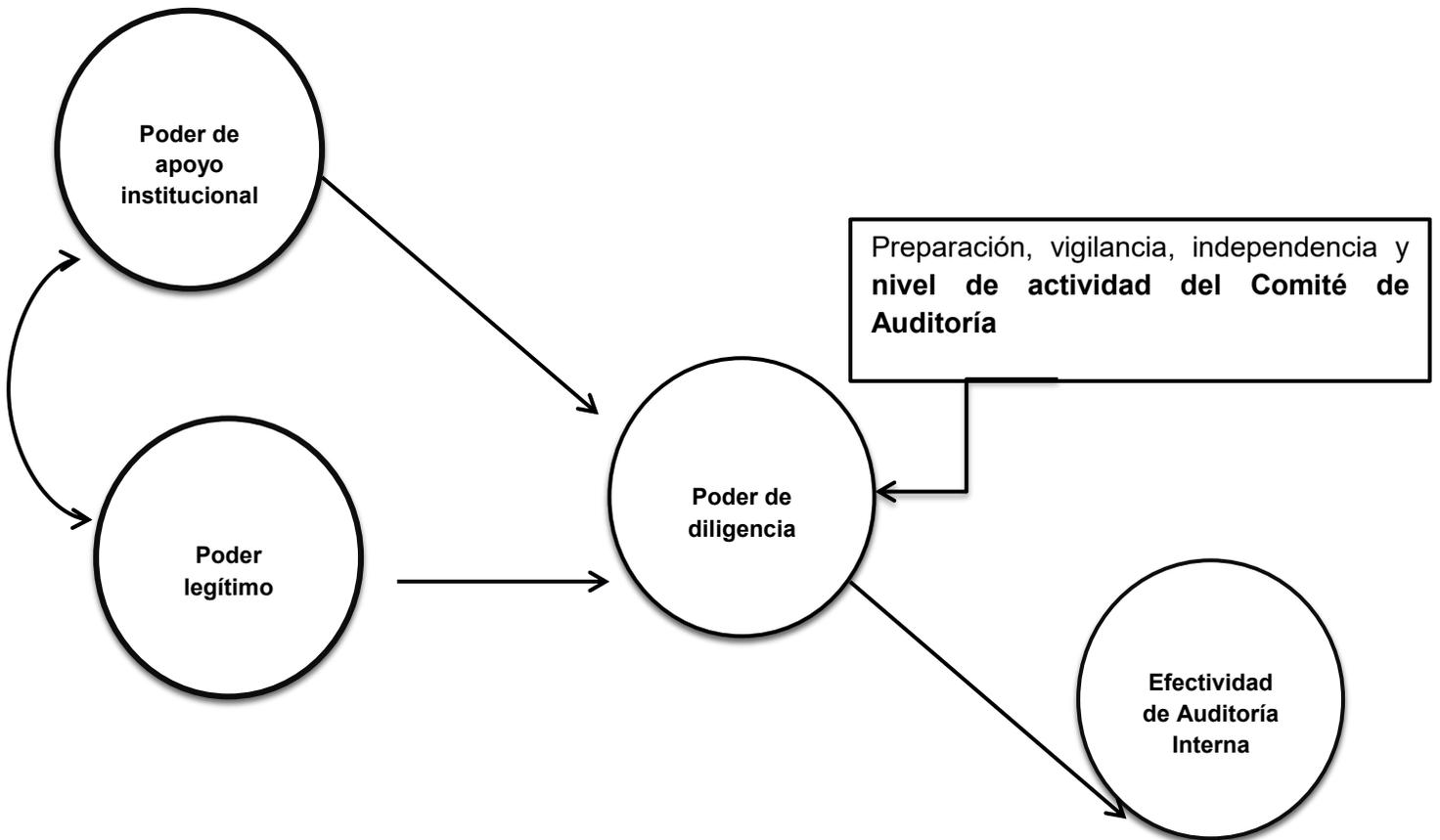
Fuente: Adams, M. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(1), 9.

Capítulo 7.- Metodología propuesta para determinar la efectividad de la función de auditoría interna

A lo largo de la presente investigación se ha planteado y documentado la problemática existente en torno al conflicto de intereses que representa el reporte dual del auditor interno y la posible existencia de sesgos en su juicio y toma de decisiones, dada la estructura de gobierno corporativo de la organización en la que trabaja, específicamente en las variables del modelo propuesto por Kalbers y Fogarty (1993) que se centra en el análisis del poder de diligencia, que se refiere a la forma en la que interactúa el Comité de Auditoría con la función de auditoría interna, influenciando con ella su efectividad.

Al respecto, tomando como referencia el diagrama 15 presentado en el Capítulo 3, p. 81, se resumen en el diagrama 29 las variables del modelo de Kalbers y Fogarty (1993) que inciden de manera importante en la efectividad de la función de auditoría interna. A nivel organizacional el poder de apoyo institucional y legítimo influyen en el poder de diligencia del Comité de Auditoría, el cual se refiere a su preparación, independencia y nivel de actividad con la función de auditoría interna, será este poder el que impacte de manera importante en la efectividad de la misma.

Diagrama 29. Efecto de las variables de poder en las variables de efectividad, considerando las variables de poder personal como endógenas



Fuente: Adaptado de Kalbers, L. y Fogarty, T. (1993). Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 12(1), 24-29.

7.1. Factores mitigantes de Mutchler

En el modelo planteado por Mutchler (2001), el poder de apoyo institucional y legítimo (variables exógenas) y el poder de diligencia (variable endógena), serían considerados factores mitigantes, según se detalla a continuación:

1. Posición y Política Organizacional

Estableciendo relaciones para reforzar la posición y autoridad del auditor interno dentro de la organización, creando con ello desincentivos para influirlo o intimidarlo (Línea de Reporte: autoridad e independencia).

2. Ambiente-Sistema de gobierno organizacional fuerte

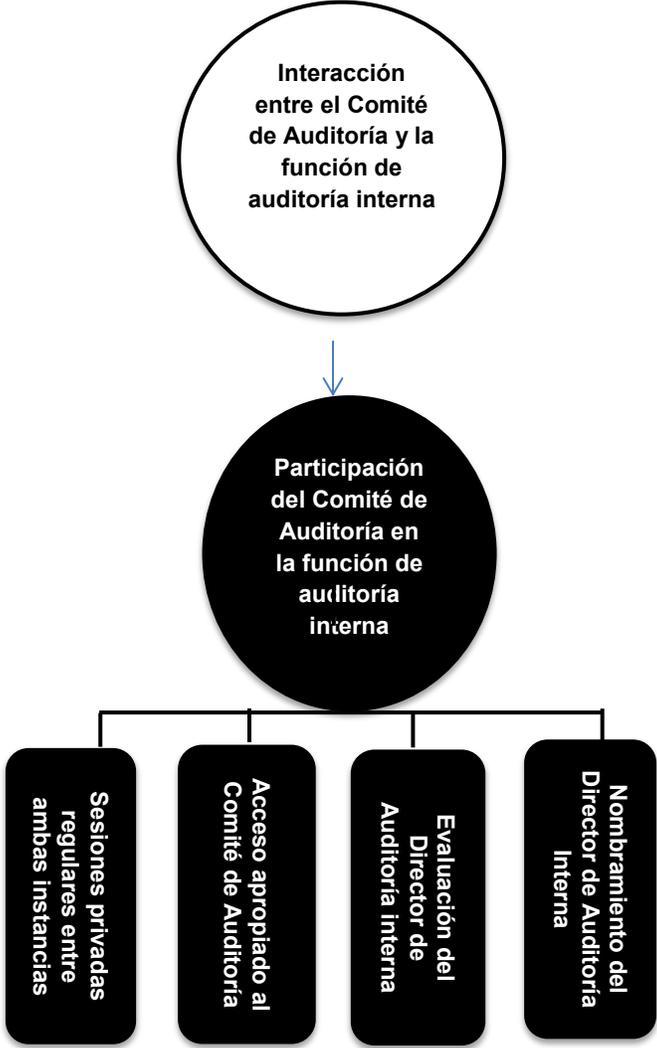
Un ambiente de apoyo, entre la función de auditoría interna y la organización como un todo que anime a reportar resultados negativos y a informar sobre posibles errores graves. Un componente importante de un ambiente de apoyo es el Comité de Auditoría, un Comité con autoridad y participativo, es de crucial importancia para asegurar la objetividad y el profesionalismo del auditor interno.

7.2. Poder de diligencia del Comité de Auditoría

Con el objeto de obtener conclusiones más específicas acerca del modelo de Kalbers y Fogarty (1993) y de los factores mitigantes señalados por Mutchler (2001), se calificó a las diez empresas analizadas respecto al **poder de diligencia de su Comité de Auditoría**, utilizando el modelo planteado por Eulerich (2012) , que se muestra en el diagrama 30, en el que se mide el nivel de actividad del Comité de Auditoría **en función del grado de interacción con el área de auditoría interna** de acuerdo a los siguientes factores:

1. Sesiones privadas regulares
2. Acceso apropiado
3. Evaluación del Director de Auditoría Interna (DAI)
4. Nombramiento del Director de Auditoría Interna (DAI)

Diagrama 30. Interacción entre el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna



Fuente: Adaptado de Eulerich, M. (2012). Das Three Lines of Defence-Modell. *Zeitschrift Interne Revision (ZIR)*. 2, 55-59.

Los resultados obtenidos, considerando la interacción del Comité de Auditoría con la función de auditoría interna de las diez empresas analizadas, de acuerdo a estos cuatro factores (1 punto por cada uno de ellos) son los que se muestran en las tablas 46 y 47 que se presenta a continuación:

Tabla 46. Poder de diligencia del Comité de Auditoría, primeras cinco empresas

| | Interacción del CA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Poder de Diligencia | Sesiones privadas | Sí | Sí | Sí | No | No |
| Poder de Diligencia | Acceso apropiado | Sí | Sí | Sí | Sí | No |
| Poder de Diligencia | Evaluación del DAI | Sí | No | No | Sí | Sí |
| Poder de Diligencia | Nombramiento del DAI | Sí | No | Sí | Sí | No |
| | Total factores (puntos) | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Tabla 47. Poder de diligencia del Comité de Auditoría, segundas cinco empresas

| | Interacción del CA | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Poder de Diligencia | Sesiones privadas | No | No | No | No | Sí |
| Poder de Diligencia | Acceso apropiado | Sí | No | No | No | Sí |
| Poder de Diligencia | Evaluación del DAI | No | No | No | No | No |
| Poder de Diligencia | Nombramiento del DAI | No | No | No | No | No |
| | Total factores (puntos) | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna (Anexo 2).

Como se puede observar en las tablas 46 y 47, la interacción del Comité de Auditoría con la función de auditoría interna en las diez empresas analizadas, **tiene una variación importante que va desde contar con los cuatro factores hasta no contar con ninguno de ellos**. Este resultado confirma el análisis que se derivó de la

aplicación de la *Norma SAS 65*, referente a los factores de calidad de la función de auditoría interna (Capítulo 5, Tabla 19, p.124), específicamente en la calificación correspondiente a la objetividad y responsabilidad de la función de reporte de cada una de las diez empresas estudiadas.

Las empresas con menor puntaje, representan aquellas cuyo Comité de Auditoría prácticamente no tiene interacción con la función de auditoría interna, disminuyendo el poder de diligencia del Comité de Auditoría y por lo tanto aumentando la posibilidad de que existan sesgos cognitivos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos, ocasionados por la falta de objetividad e independencia de los mismos.

7.3. Autoridad e independencia de la función de auditoría interna

Con el objeto de comprobar si la estructura organizacional de las diez empresas estudiadas aunada al poder de diligencia anteriormente analizado influyen en la independencia y objetividad de la función de auditoría interna, se procedió a determinar las características de los siguientes factores en las mismas:

- Participación de la familia
- Estructura y control accionario del Consejo de Administración
- Línea de reporte del Director de Auditoría Interna
- Autoridad en las diferentes actividades funcionales del área de auditoría interna.

Para tales fines se presentan las tablas 48 y 49 señalando la presencia de los factores antes mencionados en las empresas estudiadas, marcando con gris las situaciones que incrementan la independencia y autoridad del Director de Auditoría Interna y sin marcar los que las disminuyen, según se muestra a continuación.

Tabla 48. Autoridad e independencia de la función de auditoría interna, primeras cinco empresas

| Empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------------|--|---|---------------------|---|
| Autoridad del presidente del Consejo de Administración | | | | | |
| ¿Control accionario familiar? | Sí | Sí | Sí | Sí | No |
| ¿El Presidente del Consejo es el Director General? | No | Sí | No | Sí | No |
| ¿El Presidente del Consejo es accionista mayoritario? | No | Ejerce control | La familia ejerce control | No | Sí |
| Línea de reporte del DAI (autoridad) | | | | | |
| ¿EL DAI reporta al Presidente del Consejo de Administración? | No | Sí | No | No | Sí |
| ¿El DAI reporta al Comité de Auditoría? | Sí | No | Sí | Sí | No |
| Autoridad en la asignación de recursos (independencia) | | | | | |
| ¿Quién decide sobre las contrataciones y despidos? | Comité de Auditoría | Un acuerdo entre Dirección General y Comité de Auditoría | Comité de Auditoría | Comité de Auditoría | Presidencia del Consejo de Administración |
| ¿Quién decide sobre los aumentos de sueldo y promociones del DAI? | Comité de Auditoría | Dirección General y Comité de Auditoría | Dirección General y Comité de Auditoría | Comité de Auditoría | Presidencia del Consejo de Administración |
| Autoridad | Sí | En proceso | En proceso | Sí | No |
| Objetividad/Independencia | Sí | En proceso | En proceso | Sí | No |
| Poder de diligencia(tabla 24) | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna.

Tabla 49. Autoridad e independencia de la función de auditoría interna, segundas cinco empresas

| Empresa | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|-----------------------|---|-----------------------------|---------------------------|
| Autoridad del presidente del Consejo de Administración | | | | | |
| ¿Control accionario familiar? | Sí | Sí | Grupo de control | Grupo de control | No |
| ¿El Presidente del Consejo es el Director General? | Sí | Sí | Sí | Sí | No |
| ¿El Presidente del Consejo es Accionista mayoritario? | No, pero tiene el control | Sí | Sí | No, pero tiene el control | No, pero tiene el control |
| Línea de reporte del DAI (autoridad) | | | | | |
| ¿Reporta al Presidente del Consejo de Administración? | Sí | No | Sí | No | No |
| ¿Reporta al Comité de Auditoría? | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Autoridad en la asignación de recursos (independencia) | | | | | |
| ¿Quién decide sobre las contrataciones y despidos? | Dirección General y Comité de Auditoría | Jefe inmediato | Dirección General | Vicepresidencia de Finanzas | Dirección General |
| ¿Quién decide sobre los aumentos de sueldo y promoción del DAI? | Dirección General y Comité de Auditoría | Dirección Corporativa | Dirección General y Comité de Auditoría | Vicepresidencia de Finanzas | Dirección General |
| Autoridad | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Objetividad/Independencia | No | No | No | No | No |
| Poder de diligencia (tabla 25) | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |

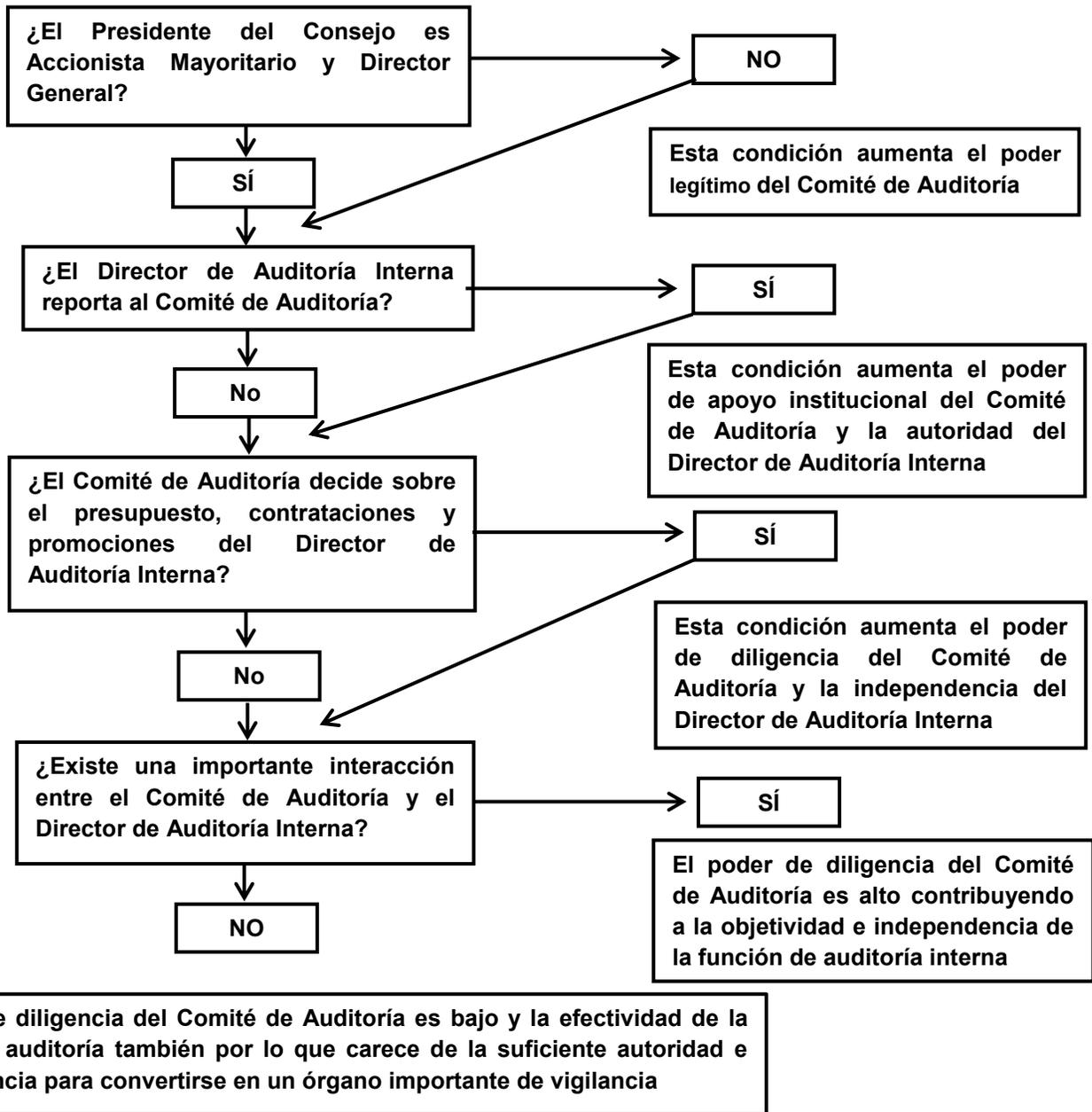
Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna.

Como se puede apreciar en las tablas anteriores (48 y 49), el poder de diligencia (interacción del Comité de Auditoría con la función de auditoría interna, medida en la escala de 0 a 4) disminuye cuando el Presidente del Consejo de Administración tiene el control accionario de la empresa y por lo general ocupa también la posición de la Dirección General, adicionalmente cuando se presenta esta situación, la línea de reporte y sobre todo la decisión en las actividades funcionales de auditoría interna recaen en la administración, restándole con ello independencia y objetividad a la función y con ello calidad y eficacia en su desempeño.

Al disminuir el poder de diligencia y por lo tanto el grado de interacción del Comité de Auditoría con las funciones del área de auditoría interna, esta pierde independencia y por lo tanto objetividad y efectividad, esta situación se confirma en las entrevistas realizadas a los Directores de Auditoría Interna, en las cuales manifiestan tener autoridad pero no contar con independencia y objetividad suficiente para ejercer su función.

Para finalizar este apartado se presentan dos diagramas de flujo (diagrama 31 y 32) que determinan la objetividad e independencia de la función de auditoría interna dependiendo de la estructura de Gobierno Corporativo y como resultado de la misma, el poder legítimo y de diligencia del Comité de Auditoría.

Diagrama 31. Condiciones que determinan el poder legítimo y de diligencia del Comité de Auditoría, y como resultado la eficiencia de la función de auditoría interna



Fuente: Elaboración propia con base en Kalbers, L. y Fogarty, T. (1993). Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 12(1), 24-29. y en Eulerich, M. (2012). Das Three Lines of Defence-Modell. *Zeitschrift Interne Revision (ZIR)*. 2, 55-59.

El diagrama 32 presenta la interacción de las tres teorías presentadas en la presente investigación aplicadas a la problemática de la función dual de reporte de auditoría interna y sus posibles consecuencias en la existencia de sesgos en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos.

El poder de apoyo y legítimo del Comité de Auditoría son consecuencia de la estructura de gobierno corporativo y las relaciones entre el agente y el principal establecidas entre las diferentes instancias participantes en el mismo. (Teoría Económica)

El poder de diligencia del Comité de Auditoría determina su independencia y participación activa con la función de auditoría interna, incrementando la percepción que tienen los auditores internos del poder y dependencia de recursos del mismo y por lo tanto la posibilidad de equilibrar fuerzas con la alta dirección. (Teoría Sociológica)

La efectividad de la función de auditoría interna aumentará si existe objetividad e independencia de los auditores internos en su juicio y toma de decisiones, ya que esta situación contribuye a elevar la calidad de la misma. La objetividad e independencia dependerá de la existencia de los factores mitigantes necesarios para evitar que se presenten sesgos derivados de la percepción de poder y motivación que tengan los auditores internos con respecto al Comité de Auditoría y la alta dirección. (Teoría Psicológica)

Conclusiones

Como se estableció al principio de esta investigación la relación Dirección General-Consejo de Administración ha sido objeto de muchos estudios, concluyendo que se requiere de mecanismos de vigilancia que garanticen una alineación adecuada entre los intereses de la administración y los de los accionistas, evitando con ello la existencia de un conflicto de intereses en detrimento de los resultados financieros de la empresa y sus accionistas, teoría de la agencia (Donaldson y Davis, 1991). Al respecto también se señaló que una de las recomendaciones más importantes en materia de prácticas globales de gobierno corporativo se refiere a la implementación de la función de auditoría interna, como un mecanismo de vigilancia con la suficiente objetividad e independencia, que asegure que la información reportada por la alta dirección al Consejo de Administración (incluyendo el Comité de Auditoría), sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la organización.

Sin embargo las evidencias obtenidas en esta investigación demuestran que una organización puede contar con una estructura de gobierno corporativo alineada con las mejores prácticas globales, es decir contar con un Consejo de Administración, un Comité de Auditoría con consejeros independientes y una función de auditoría interna con reporte dual y aun así no lograr que estos mecanismos de vigilancia establecidos sean eficientes para garantizar una alineación clara del conflicto de intereses existente.

Al respecto, los hallazgos presentados coinciden con los de Gramling (2004), Anderson y Reeb (2003), Hermanson y Rittenberg (2003), Vallario (2003), Van Peurse (2005), Paape (2007), Balkaran (2007), Turley y Zaman (2007) y los presentados por Stewart, J. y Subramaniam, N. (2010) en la tabla 1 del capítulo de problemática de estudio y objetivos de la investigación.

Asimismo, se mencionó que no existía evidencia en México que demostrara la presencia de sesgos en el ejercicio del juicio profesional de los auditores internos, cuando éstos toman decisiones, dada una cierta estructura de gobierno corporativo.

Los hallazgos del instrumento cuantitativo aplicado a una muestra representativa de auditores internos mexicanos demostraron que sí existen dichos sesgos, los cuales se derivan de la percepción que los mismos tienen sobre el poder de apoyo y legítimo del Comité de Auditoría en su organización, y como consecuencia el nivel de autoridad de la Dirección General y el Comité de Auditoría respectivamente.

Las conclusiones obtenidas son de suma importancia para el buen funcionamiento de las estructuras de gobierno corporativo en México, ya que la existencia del Comité de Auditoría y su independencia, no garantizan una adecuada interacción con la función de auditoría interna, requiriendo necesariamente contar con una clara autoridad que le permita establecer procedimientos para poder participar activamente en las actividades funcionales del área de auditoría interna aumentando con ello su poder de diligencia y por lo tanto la objetividad en el juicio y toma de decisiones de los auditores internos.

Siendo el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna mecanismos de alineación del contrato entre el agente y el principal, ambos deben promover la existencia de factores mitigantes para que no se presenten los sesgos cognitivos y la pérdida consecuente de objetividad en el juicio y toma de decisiones, estos hallazgos coinciden con los de Sarens y Abdolmohammadi (2011).

Los factores mitigantes más importantes encontrados y que coinciden con la propuesta de Mutchler (2001) son la posición y política organizacional, estableciendo relaciones para reforzar la situación del auditor dentro de la organización, creando con ello

desincentivos para influirlo o intimidarlo (línea de reporte: autoridad e independencia) y el ambiente-sistema de gobierno organizacional fuerte, es decir un ambiente de apoyo, entre el departamento de auditoría interna y la compañía como un todo que anime a reportar resultados negativos y a informar sobre posibles errores graves. Un componente importante de un ambiente de apoyo es el Comité de Auditoría, un Comité con autoridad y participativo, es de crucial importancia para asegurar la objetividad y el profesionalismo del auditor interno.

La metodología planteada para concluir sobre la eficiencia de la función de auditoría interna se basó en la utilización del modelo de Kalbers y Fogarty (1993), Eurelich(2012) y la *Normatividad SAS 65* de auditoría interna sobre los factores que inciden en la calidad de la función concluyendo que el poder de diligencia (interacción con auditoría interna) disminuye cuando el Presidente del Consejo de Administración tiene el control accionario de la empresa y por lo general ocupa también la posición de la Dirección General, cuando se presenta esta situación la línea de reporte y sobre todo la decisión de las actividades funcionales de auditoría Interna recaen en la administración, restándole con ello independencia a la función de auditoría interna.

Al disminuir el poder de diligencia y por lo tanto el grado de interacción del Comité de Auditoría con las funciones del área de auditoría interna, esta pierde independencia y por lo tanto objetividad y efectividad.

Por otro lado los hallazgos derivados del análisis cualitativo, resultado de las entrevistas realizadas a diez Directores de auditoría interna, nos permiten concluir sobre el estado que guarda la función de auditoría interna en las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, siendo fundamentalmente el siguiente:

El nivel que ocupa la función en el organigrama es directivo, contando con una estructura de gerentes y auditores, en general se reporta al Comité de Auditoría y al Director General, participando en algunos casos en el Consejo de Administración con voz pero sin voto. El tamaño del área no guarda una correlación con el importe total de los activos de la empresa, mostrando una gran variabilidad el monto de los activos por auditor.

En términos generales se puede decir que la función de auditoría interna está en plena reconversión, para lograr ser en el futuro un pilar más robusto del gobierno corporativo de las organizaciones, la situación en México no difiere en gran medida de la internacional, pero sí resalta una falta de profesionalización del área, ya que todavía la mayoría de los auditores internos en México no cuenta con una certificación o especialización en la misma y las actividades que se realizan siguen siendo muy tradicionales. En general el Director de Auditoría Interna es Contador Público Certificado, con experiencia en el área, llegaron al puesto por promoción interna y tienen una antigüedad promedio de más de dieciocho años en la empresa. Lo anterior demuestra que la auditoría interna se desarrolla en el campo de trabajo y que se requiere de una carrera profesional en el área y sobre todo en la empresa para llegar a ocupar el puesto.

El área de auditoría interna tiene personal de diferentes especialidades ya que el trabajo es multidisciplinario, sin embargo se tiene preferencia por contratar Contadores Públicos, dada su formación financiera y de control interno. En general no se pide experiencia ni certificaciones, se requiere que estén titulados y los siguientes conocimientos y habilidades: conocimiento integral del negocio, buenos conocimientos técnicos, buen nivel de inglés, manejo de Excel y herramientas de análisis de datos, enfocados en el logro de los objetivos y en el cumplimiento de los valores éticos, convicción de desarrollo personal, habilidades analíticas, interpersonales, de comunicación y de trabajo en equipo.

Las actividades del área van desde las muy tradicionales hasta el enfoque más moderno de asesoría y riesgos, algunas empresas siguen incurriendo la mayor parte de su tiempo en actividades de cumplimiento más que en actividades de monitoreo de riesgos, sobre todo aquellas que cotizan en la NYSE y están sujetas a la Ley SOX.

No todas las empresas utilizan una matriz de riesgo ni programas para detección de irregularidades manipulando bases de datos, la metodología de planeación va desde atender las preocupaciones de la Dirección General, buscar oportunidades de ahorro y costos hasta hacer una revisión de las áreas de mayor riesgo, la percepción del área de auditoría interna en la mayoría de los casos sigue siendo de revisor más que de asesor.

En lo que respecta a la compensación de los Directores de auditoría interna, en general ésta consta de un 70% de sueldo más un 30% de bono, sujeto a la evaluación que se hace de su desempeño, el cual depende de acuerdo a las entrevistas de:

- Cumplimiento de los factores críticos de éxito y las utilidades de la empresa utilizando el Valor Económico Agregado
- Crecimiento de la empresa en participación de mercado y utilidades
- Resultado individual y de la empresa en base a su flujo operativo
- Cumplimiento de objetivos y métricas que fija la Dirección General que tiene que ver con los resultados operativos y financieros de la empresa
- Resultado del grupo y desempeño individual

En ambos contextos (nacional e internacional), aún la participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna no tiene la

suficiente fuerza para darle la independencia y objetividad necesaria a los Directores de auditoría interna.

En los casos de las empresas analizadas se demostró que el problema no es que el Director General y el Presidente del Consejo de Administración sea la misma persona, la problemática radica en que, generalmente en estas situaciones no hay un equilibrio de poder, ya que los mecanismos de vigilancia establecidos por los accionistas carecen de autoridad suficiente no logrando el objetivo de disminuir la asimetría de información y por lo tanto el conflicto principal agente.

Perspectivas Futuras

Es en el contexto planteado en las conclusiones, que la función de auditoría interna se presenta como un área profesional de gran importancia y desarrollo en el futuro, sus actividades han cambiado y se espera que el área se siga reconvirtiendo para apoyar a la organización en la evaluación de sus riesgos, siendo la profesión contable la que más participa tanto a nivel nacional como internacional, los programas de Contaduría deben incluirla como una especialidad de enorme valor agregado.

El ejercicio del juicio profesional del auditor interno requiere además de conocimientos y experiencia de alta calidad, la aplicación del llamado escepticismo, consistente en la búsqueda de información utilizando el cuestionamiento. La característica común asociada con ser escéptico incluye la observación cuidadosa, la reflexión probada, investigar más allá de lo obvio y la racionalización de las creencias, es en este sentido que el auditor interno debe aplicar el escepticismo en su trabajo para evitar los sesgos cognitivos documentados en la presente investigación.

Existen aún una gran cantidad de cuestionamientos en torno a la función de auditoría interna, su interacción con otros órganos de gobierno, su tamaño y estructura, sus actividades y reportes, mecanismos de compensación, efectividad y perfil de los profesionales que la ejercen.

Uno de los planteamientos interesantes es el reporte integrado y la inclusión en el mismo de los accionistas minoritarios a quien podría reportárseles directamente para evitar que se tomen decisiones en el Consejo que les sean perjudiciales.

Adicionalmente se demuestra que un adecuado diseño de la estructura organizacional influye significativamente en la calidad general del sistema de control y en la supervisión del mismo de una manera eficiente por lo que resulta de suma importancia la definición y coherencia de las líneas de reporte (directas o indirectas) y los canales de comunicación.

Uno de los componentes del capital intelectual es sin duda la cultura organizacional que incluye el entorno de control y los mecanismos establecidos para vigilar que la estrategia se implemente de manera adecuada. En este sentido la función de auditoría interna se convierte en un activo intangible de gran valor para alcanzar los objetivos establecidos y lograr la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Dados los hallazgos encontrados en la presente investigación, las futuras líneas propuestas deberían enfocarse en entender con mayor detalle el poder legítimo y de apoyo institucional en las organizaciones que le permitan al Comité de Auditoría contar con la autoridad e independencia necesarias para poder interactuar de manera adecuada con la función de auditoría interna para que de esta manera ésta última se convierta en un verdadero brazo de monitoreo y control del Consejo de Administración y los accionistas, disminuyendo la asimetría de información existente.

Por otro lado es importante investigar sobre el perfil y actividades de monitoreo que debe de llevar a cabo el Comité de Auditoría, así como el contenido de los reportes y orientación del trabajo de la función de auditoría interna.

Al respecto la función de auditoría interna en México aún no está muy desarrollada y no se le ha dado la relevancia suficiente dentro de las organizaciones, en la medida en que se documente la importancia de sus actividades y se haga conciencia de la

necesidad de contar con ella por su aportación de valor, las empresas destinarán mayores recursos para asegurar que la Dirección General esté alineada con los intereses de los accionistas.

En este sentido las Instituciones de Educación Superior podrían hacer alianza con el IMAI para ofrecer talleres y cursos especializados en el área de auditoría interna, buscando que los alumnos descubran la relevancia del campo de trabajo y busquen en el futuro la certificación correspondiente. También debería buscarse desarrollar a un grupo de profesores e investigadores expertos en el área para ofrecer programas de posgrado como Diplomados, Especialidades y Maestrías.

En México, dado el número de empresas micro y pequeñas, es necesario establecer desde el principio mecanismos de vigilancia que permitan ir separando los bienes e intereses de la organización de los de la familia, de manera que el crecimiento y evolución de ambos sea ordenado y se vayan sofisticando estos mecanismos en la medida en que los conflictos de agencia vayan siendo mayores y el costo beneficio de los mismos se justifique.

Las mejores prácticas de gobierno corporativo deben de dar mayor énfasis a la importancia de la interacción del Comité de Auditoría con la función de auditoría interna promoviendo la existencia de factores mitigantes que permitan equilibrar el poder de la Dirección General y el Consejo de Administración.

Por último es necesario promover más investigaciones interdisciplinarias que resuelvan problemáticas integradas desde las aristas económicas, sociales y psicológicas, sobre todo en temas como el de la presente investigación que se refieren al empleo del juicio y toma de decisiones.

Bibliografía

- Abbott, L., Parker, S. y Peters, G. (2010). Serving to masters: The association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities. *Accounting Horizons*, 24(1), 1-24.
- Adams, M. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8-12.
- Aldrich, H. (1976). Resource dependence and inter-organizational relations: Local employment service office and social services sector organizations. *Administration and Society*, 7, 419-454.
- ALI American Law Institute. (1994). *Principios de Gobierno Corporativo: Análisis y Recomendaciones*. (Ap. 3A.03).
- Anderson, R. y Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Arrow, K. (1971). Insurance, risk and resource allocation. *Essays in the theory of risk bearing*, 134-143.
- Ashton, R. y Ashton A. (1995). *Judgment and Decision-Making Research in Accounting and Auditing*. Cambridge Series on Judgment and Decision Making. North Carolina, USA: Duke University.
- Ayers, S. y Kaplan, S. (2005). Wrongdoing by consultants: An examination of employees reporting intentions. *Journal of Business Ethics*, 57(2), 121-137.

- Bacharach, S. y Lawler, E. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco, California, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Balkaran, L. (2007). A solid reporting line. *The Internal Auditor*, 64 (1), 96-97.
- Beach, L. y Mitchell, T. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3, 439-449.
- Berle, A. y Means, G. (1991). *The modern corporation and private property*. New Jersey, USA: Transaction publishers.
- Bloomfield, R., Libby, R. y Nelson, M. ((2003). Do Investor Overrely on Old Elements of the Earnings Time Series? *Contemporary Accounting Research*, 20(1), 1-32.
- BMV Bolsa Mexicana de Valores. (2015). Modelos de gobierno corporativo evolutivos, consultado en: <https://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>
- Bonner, S. (2007). *Judgment and Decision Making in Accounting*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.
- Boyle, D. (2012). *The Effects of Internal Audit Report Type and Reporting Relationship on Internal Auditors' Judgments*. Dissertations, Theses and Capstone Projects. Paper 505.
Recuperado de <http://digitalcommons.kennesaw.edu/etd/505>
- Boyd, B. (1990). Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*, 11, 419-430.

- Cadbury Report, (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London, England: Professional Publishing Ltd.
- Cattrysse, J. (2005). Reflections on Corporate Governance and the role of the internal auditor. *Roularta Media Group*, 1-64.
- CCE Consejo Coordinador Empresarial. (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.
Recuperado de <http://www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/CMPC.pdf>
- Christopher, J., Sarens, G. and Leung, P. (2009), A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22 (2), 200-220.
- Coombes, P y Watson, M. (2000). Three surveys on corporate governance. *McKinsey Quarterly*, 4, 74-77.
- Creswell, J. y Plano Clark, V. (2006). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Daymon, Ch. y Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York, USA: Routledge, Taylor & Francis Group.
- De Holan, P. y Sanz, L. (2004). Protected by the family? How closely held family firms protect minority shareholders. *Journal of Business Research*, 59 (3), 356-359.
- Demski, J. y Feltham, G. (1978). Economics incentives in budgetary control systems. *Accounting Review*, 53, 336-359.

Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act. (2010).

Recuperado de <https://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf>

Doing Business 2007. (2006). Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional.

Washington, D.C., USA: Grupo del Banco Mundial.

Donaldson, L., y Davis, J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-46.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.

Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.

Eulerich, M. (2012). Das Three Lines of Defence-Modell. *Zeitschrift Interne Revision (ZIR)*. 2, 55-59.

Fama, E. y Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

FCPA Foreign Corrupt Practices Act. (1977).

Recuperado de <http://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

García Soto, M. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas.*

Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/mgqs/ficha.htm>

- González, R. (2002). *Dirección de Organizaciones y Auditoría Interna*. Madrid, España: Instituto de Auditores Internos de España.
- Gramling, A., Maletta M., Schneider A. y Church B. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature* 23, 194-244.
- Gundlach, M., Douglas, S., y Martinko, M. (2003). The decision to blow the whistle: a social information processing framework. *Academy of Management Review*, 28(1), 107-123.
- Hastie, R y Dawes, R. (2001). *Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Hermanson, D. y Rittenberg, L. (2003). *Internal audit and organizational governance. Research Opportunities in Internal Auditing*. Chapter 2, 25-72. Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA RF.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Grall Hill.
- Hofstedt, T. y Kinard, J. (1970). A Strategy for Behavioral Accounting Research. *Accounting Review*, 45(1), 38-54.
- Hooks, K., Kaplan S., y Shultz, Jr. J. (1994). Enhancing communications to assist in fraud prevention and detection. *Auditing* 13(2), 86-117.

IIARF Institute of Internal Audit Research Foundation (2006). *The Role of Internal Audit in Sensitive Communications*.

Recuperado de <http://www.theiaa.org/bookstore/product/the-role-of-internal-audit-in-sensitive-communications-1406.cfm>

IIA Institute of Internal Auditors. (2010). *CBOK Survey*. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA.

IIA Institute of Internal Auditors. (2011). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA.

IIA Institute of Internal Auditors. (2012). *1110 Organizational Independence*. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA.

IFAC International Federation of Accountants. *IFAC's Strategic Plan for 2011-2014*. Section 1-Executive Summary.

Recuperado de <https://www.ifac.org/publications-resources/ifacs-strategic-plan-2011-2014>

Jameson, S. E. (2006). The CAE's many hats. *Internal Auditors*, 63(4), 35-37.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Johnson, S. (2006). *Should internal audit report to the CFO?*

Recuperado de <http://ww2.cfo.com/accounting-tax/2006/10/should-internal-auditor-report-to-the-cfo/>

- Kalbers, L. y Fogarty, T. (1993). Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 12(1), 24-29.
- Klimoski, R. e Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 194-208.
- Kunda, Z. (1990). The Case for Motivated Reasoning. *American Psychological Association. Inc.*, 108(3), 480-498.
- Kunda, Z. (1999). *Social cognition: Making sense of people*. Massachusetts, USA: MIT press.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*. 14(2), 171-196.
- Larrea, G. y Vargas S. (2009). *Apuntes de Gobierno Corporativo*. México: Universidad Panamericana-Editorial Porrúa-Escuela Libre de Derecho.
- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2009). Agency vs Stewardship in public family firms: A social embedded reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1169-1191.
- LMV. (2005). *Ley de Mercado de Valores*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación DOF el 30 de diciembre de 2005. Texto vigente. Última reforma publicada DOF 10 enero 2014. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV.pdf>

- Mat Zain, M. and Subramaniam, N. (2007), Internal auditor perceptions on audit committee interactions: a qualitative study in Malaysian public corporations, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15 No. 5, pp, 894-908
- McHugh, J. y Raghunandan, K. (1994). Hiring & firing the chief internal auditor. *The Internal Auditor*, 51(4), 34.
- Mertens, D. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Mizruchi, M. (1983). Who controls whom? An examination of relations between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426-435.
- Mutchler, J. et al. (2001). *Independence and objectivity: A framework for internal auditor*.
- Mutchler, J. (2003), *Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing*, in A.D. Bailey, A.A. Gramling and S. Ramamoorti (Ed.) *Research Opportunities in Internal Auditing*. Chapter 7, 231-268. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA Institute of Internal Auditors Research Foundation
- Mutchler, J., Chang, S. and Prawitt, D. (2001), *Independence and Objectivity: A Framework for Internal Auditors*. Altamonte Springs, Florida, EUA: IIA Institute of Internal Auditors Research Foundation

- Near, J. y Miceli, M. (1995). Effective whistle blowing. *Academy of Management Review*, 679-708.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston, USA: Allyn and Bacon.
- OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OECD (2015), G20/OECD *Principles of Corporate Governance*, Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Paape, L. (2007). *Corporate governance: the impact on the role, position, and scope of services of the internal audit function*". Erasmus University, Netherlands: Unpublished PhD dissertation, Erasmus Research Institute of Management.
- Payne, J., Bettman, J. y Johnson, E. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 534-552.
- Paz-Ares, C. (2003). *La responsabilidad de los administradores como instrumento de gobierno corporativo*. Working Paper No. 162. Recuperado de www.indret.com
- Pfeffer, J. (1981). *Power Organizations*. Marshfield, Massachusetts, USA: Pittman.
- Pfeffer, J. y Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21, 398-418.

- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resources Dependence Perspective*. New York, USA: Harper and Row.
- Porter, L., Angle, H. y Allen, R. (2003). *Organizational influence processes*. New York, USA: M.E. Sharpe, Inc.
- PwC México, (2015). *3ª Encuesta de Gobierno Corporativo. Gobierno Corporativo en México. Entorno, tendencias y oportunidades*.
- Pyszczynski, T. y Greenberg, J. (1987). Toward an integration of cognitive and motivational perspectives on social inference: A biased hypothesis-testing model. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (20) 291-340.
- Real Academia de la Lengua Española. *Diccionario Usual*, versión electrónica. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Reber, A. (1995). *The Penguin Dictionary of Psychology*. New York, USA: Penguin Books
- Rivas, J. (2012). *Corporate Governance and initial public offerings in Mexico*. Chapter 12, 287-305. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Roos, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.
- Sack, R. (2002). Interstate Transport Inc. *Issues in Accounting Education*. 17, 4, 369-388.

SAS 65. (1991). *The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements*. Recuperado de

<http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00322.pdf>

Sarens, G. y Abdolmohammadi, M. (2011). Monitoring Effects of the Internal Audit Function: Agency Theory versus other Explanatory Variables. *International Journal of Auditing*, 15, 1-20.

Sarens, G. y De Beelde, I. (2006). Internal audit: the expert in providing comfort to the audit committee. The case of risk management and internal control. *Working Paper (Ghent University, Department of Accounting and Corporate Finance)*, 1-34.

Sherer, M. y Kent, D. (1983). *Auditing and Accountability*. London, England: Pitman.

Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Edited by Edwin Cannan, 1904. Reprint edition 1937. New York, EUA: Modern Library.

Snyder, M. y Cantor, N. (1979). Testing hypotheses about other people: The use of historical knowledge. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15(4), 330-342.

SOX. (2002) *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Recuperado en <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>

Stewart, J. y Subramaniam, N. (2010). Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 25(4), 328-360.

Tolbert, P. (1985). Institutional environments and resource dependence: Source of administrative structure in institutions of higher learning. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1-13.

Turley, S. y Zaman, M. (2007). Audit committee effectiveness: informal processes and behavioral effects. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 20(5), 765-788.

Turnbull Report. (1999). *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code*, 2005.

Recuperado de <https://www.frc.org.uk/getattachment/5e4d12e4-a94f-4186-9d6f-19e17aeb5351/Turnbull-guidance-October-2005.aspx>

Vallario, C. (2003). Internal Audit: Active ingredient in reform mix. *Financial Executive*, 19(4), 26.

Van Peurse, K. (2005). Conversations with internal auditors: The power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 489-512.

Siglarío

AI Auditores Internos

ALI Instituto de Leyes Americanas

ANOVA Análisis de Varianza (por sus siglas en inglés)

BM Banco Mundial

BMV Bolsa Mexicana de Valores

CCE Consejo Coordinador Empresarial

CEO Chief Executive Officer

CFO Chief Financial Officer

CMPC Código de Mejores Prácticas Corporativas

CMPGC Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

COSO Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

CUSF Circular Única de Seguros y Fianzas

DAI Director de Auditoría Interna

FCPA Foreign and Corrupt Practices Act

JTD Juicio y Toma de Decisiones

IFAC International Federation of Accountants

IIA International Institute of Internal Auditors

IIARF Institute of Internal Auditors Research Foundation

IMAI Instituto Mexicano de Auditores Internos

IPC Índice de Precios y Cotizaciones

LIC Ley de Instituciones de Crédito

LISF Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas

LMV Ley de Mercado de Valores

LGSM Ley General de Sociedades Mercantiles

MRA Análisis de Regresión Múltiple (por sus siglas en inglés)

NYSE New York Stock Exchange

OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

OECD Organisation for Economic Co-operation and Development

PCAOB Public Company Accounting Oversight Board

SA Sociedad Anónima

SAB Sociedad Anónima Bursátil

SAPI Sociedad Promotora de Inversión

SAPIB Sociedad Anónima Promotora de Inversión Bursátil

SAS Statement on Audit Standards

SEC Securities and Exchange Commission

SOX Sarbanes-Oxley Act

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

Índice de diagramas

| | |
|---|-----|
| Diagrama 1. Importancia de la información financiera y la gobernabilidad corporativa en el desarrollo del mercado de capitales | 6 |
| Diagrama 2. Relaciones y mecanismos de comunicación entre las diferentes instancias de gobierno corporativo..... | 9 |
| Diagrama 3. Estructura del Código de Mejores Prácticas Corporativas..... | 31 |
| Diagrama 4. Elementos clave del gobierno corporativo | 39 |
| Diagrama 5. Mecanismos de gobierno corporativo | 41 |
| Diagrama 6. Responsabilidades del Comité de Auditoría | 43 |
| Diagrama 7. Función de auditoría interna y gobierno corporativo | 44 |
| Diagrama 8. Las demandas competitivas en la función de auditoría interna | 46 |
| Diagrama 9. Interacción entre el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna | 48 |
| Diagrama 10. Marco de investigación para problemas relacionados con el juicio y toma de decisiones | 57 |
| Diagrama 11. Aplicación del marco de juicio y toma de decisiones a la problemática investigada..... | 58 |
| Diagrama 12. Interacción entre las teorías utilizadas en el marco teórico de la presente investigación..... | 60 |
| Diagrama 13. Mecanismos de monitoreo del gobierno corporativo para disminuir la asimetría de información entre principal y agente | 66 |
| Diagrama 14. Reporte dual de la función de auditoría interna para reducir la asimetría de información entre principal y agente..... | 68 |
| Diagrama 15. Efecto de las variables de poder en las variables de efectividad, considerando las variables de poder personal como endógenas..... | 81 |
| Diagrama 16. Conflictos estructurales potenciales del área de auditoría interna por su contrato entre principal y agente | 85 |
| Diagrama 17. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones..... | 135 |
| Diagrama 18. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones | 140 |
| Diagrama 19. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo..... | 145 |

| | |
|---|-----|
| Diagrama 20. Gráfico de las medias, de los diferentes grupos de auditores internos, para la decisión de confianza con la decisión del Director General de registrar el efectivo | 150 |
| Diagrama 21. Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones..... | 161 |
| Diagrama 22. Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones..... | 163 |
| Diagrama 23. Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo | 165 |
| Diagrama 24. Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo.. | 167 |
| Diagrama 25. Acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones..... | 179 |
| Diagrama 26. Confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones..... | 181 |
| Diagrama 27. Acuerdo con la decisión del Director General de aplazar el registro del efectivo | 183 |
| Diagrama 28. Confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo.. | 185 |
| Diagrama 29. Efecto de las variables de poder en las variables de efectividad, considerando las variables de poder personal como endógenas..... | 190 |
| Diagrama 30. Interacción entre el Comité de Auditoría y la función de auditoría interna | 192 |
| Diagrama 31. Condiciones que determinan el poder legítimo y de diligencia del Comité de Auditoría, y como resultado la eficiencia de la función de auditoría interna | 198 |
| Diagrama 32. Condiciones que determinan la objetividad e independencia de la función de auditoría interna evitando sesgos en el juicio y toma de decisiones..... | 199 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Principales investigaciones en el tema de independencia y objetividad de los auditores internos según Stewart y Subramanian (2010) | 14 |
| Tabla 2. El Gobierno Corporativo en México, algunos de los momentos más emblemáticos en la consolidación del Gobierno Corporativo en México..... | 34 |
| Tabla 3. Comparativo: Algunas Prácticas de Gobierno Corporativo | 36 |
| Tabla 4. Premisas de la Teoría de la Agencia | 62 |
| Tabla 5. Guía metodológica para controlar las amenazas a la objetividad | 71 |
| Tabla 6. Tipos de poder utilizados en el estudio de Kalbers y Fogarty aplicados al Comité de Auditoría | 80 |
| Tabla 7. Muestra de auditores internos (AI) utilizada en la investigación cuantitativa ... | 96 |
| Tabla 8. Contexto de operación de la empresa familiar | 106 |
| Tabla 9. Importe de los activos por auditor | 107 |
| Tabla 10. Importe de los activos por auditor..... | 107 |
| Tabla 11. Formación educativa y desarrollo profesional requeridos a los auditores internos | 108 |
| Tabla 12. Formación educativa y desarrollo profesional requeridos a los auditores internos | 109 |
| Tabla 13. Participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna..... | 115 |
| Tabla 14. Participación del Comité de Auditoría en las actividades funcionales del área de auditoría interna..... | 116 |
| Tabla 15. Interacción del Director de Auditoría Interna con otras Instancias de gobierno corporativo | 119 |
| Tabla 16. Interacción del Director de Auditoría Interna con otras instancias de gobierno corporativo | 120 |
| Tabla 17. Autoridad del Director de Auditoría Interna para implementar recomendaciones..... | 121 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 18. Autoridad del Director de Auditoría Interna para implementar recomendaciones..... | 122 |
| Tabla 19. Factores de calidad de la función de auditoría interna de acuerdo a la Norma SAS 65..... | 124 |
| Tabla 20. Composición de la muestra de auditores internos utilizada en la investigación | 126 |
| Tabla 21. Conocimiento de las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna..... | 127 |
| Tabla 22. Descriptivos del ANOVA de un factor, acuerdo en las ventas, contra sector de procedencia del auditor | 131 |
| Tabla 23. Estadístico de Levene para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones | 132 |
| Tabla 24. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones | 133 |
| Tabla 25. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones | 134 |
| Tabla 26. Descriptivos del ANOVA de un factor, confianza en la facturación, contra sector de procedencia del auditor | 136 |
| Tabla 27. Estadístico de Levene para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones..... | 137 |
| Tabla 28. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones..... | 138 |
| Tabla 29. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de confianza en la decisión del Director General de facturar los 45 camiones..... | 139 |
| Tabla 30. Descriptivos del ANOVA de un factor, acuerdo en el registro de efectivo, contra sector de procedencia del auditor | 141 |
| Tabla 31. Estadístico de Levene para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo..... | 142 |
| Tabla 32. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo | 143 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 33. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de registrar el efectivo | 144 |
| Tabla 34. Descriptivos del ANOVA de un factor, confianza registro de efectivo, contra sector de procedencia del auditor | 146 |
| Tabla 35. Estadístico de Levene para la decisión de confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo..... | 147 |
| Tabla 36. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de confianza en la decisión del Director General de registrar el efectivo | 147 |
| Tabla 37. Medias de los diferentes grupos de auditores internos para la decisión de confianza con la decisión del Director General de registrar el efectivo | 149 |
| Tabla 38. Resultados de las pruebas del ANOVA para la preguntas A, B, C y D..... | 152 |
| Tabla 39. Datos demográficos de la muestra de auditores internos de las empresas listadas y privadas..... | 156 |
| Tabla 40. Participación del Comité de Auditoría en las actividades de la función de auditoría interna..... | 158 |
| Tabla 41. Porcentaje de tenencia accionaria familiar en las empresas de los auditores internos encuestados..... | 171 |
| Tabla 42. Descriptivos del ANOVA de un factor, acuerdo con la decisión del Director General de vender 45 camiones, contra sector de procedencia del auditor interno | 175 |
| Tabla 43. Estadístico de Levene para la decisión de acuerdo con la Dirección General en la venta de 45 camiones | 176 |
| Tabla 44. Estadístico F del ANOVA de un factor para la decisión de acuerdo con la decisión del Director General de vender los 45 camiones | 177 |
| Tabla 45. La Teoría de la Agencia y la auditoría interna..... | 188 |
| Tabla 46. Poder de diligencia del Comité de Auditoría..... | 193 |
| Tabla 47. Poder de diligencia del Comité de Auditoría..... | 193 |
| Tabla 48. Autoridad e independencia de la función de auditoría interna..... | 195 |
| Tabla 49. Autoridad e independencia de la función de auditoría interna..... | 196 |

Anexo 1

Cuestionario aplicado a los auditores internos en el Encuentro Nacional del IMAI

Este cuestionario forma parte de una dinámica preliminar a la sesión, para entender los diferentes factores que influyen en el proceso de decisión de un auditor interno. Favor de analizar la información proporcionada en las páginas siguientes y emitir su juicio, como lo haría usted en el contexto normal de una auditoría interna.

Su participación en éste estudio es muy valiosa, por favor, conteste todas las preguntas con cuidado en el orden indicado. El cuestionario le debe tomar aproximadamente 15 minutos para completarlo. Sus respuestas son completamente anónimas y no pueden ser identificadas con usted o con su empresa.

¡Gracias por su apoyo y participación!

PARTE I

Información de la Empresa

Suponga que usted es miembro del equipo del Departamento de auditoría interna que está a cargo de la auditoría anual de “**Camiones Imparables Asociados**” (CIA) para el año fiscal del 31 de diciembre de 2011. La CIA se dedica a la fabricación y mantenimiento de una amplia variedad de camiones y remolques especializados para transportar diversos productos líquidos y sólidos tanto en carretera como en ciudades.

La CIA es una empresa de tamaño moderado y que es rentable, sus utilidades han estado creciendo constantemente durante los últimos cinco años. Mantener y aumentar las utilidades es un objetivo importante para la alta dirección. La CIA utiliza en gran medida diversas formas de financiamiento de deuda, por lo que el mantenimiento de los indicadores financieros de la empresa (tales como, el margen bruto, margen de utilidad, las razones de liquidez y las razones de solvencia) por encima del promedio de la industria es también un objetivo importante de la gestión.

El **Anexo A** proporciona un resumen de los **Balances Generales** para los años 2009 y 2010 así como los saldos pre-cierre del año 2011.

Anexo A
Resumen de Cuentas de Balance (\$ 000)

| Activos | 2009 | | 2010 | | Saldos Preliminares 2011 Antes de Ajustes | |
|--|----------------|---------------|----------------|---------------|--|---------------|
| Efectivo | 2,864 | 1.0% | 3,400 | 1.1% | 2,480 | 0.8% |
| Inversiones Temporales | 1,850 | 0.6% | 3,500 | 1.2% | 4,514 | 1.5% |
| Cuentas por Cobrar-Partes | 9,820 | 3.4% | 11,330 | 3.7% | 10,250 | |
| Documentos (contratos) por Cobrar | 152,500 | 53.0% | 162,000 | 53.4% | 158,000 | |
| Cuentas por Cobrar- Empleados | 4,250 | 1.5% | 5,850 | 1.9% | 4,500 | |
| Estimación para cuentas incobrables | <u>-6,000</u> | <u>-2.1%</u> | <u>-7,500</u> | <u>-2.5%</u> | <u>-8,500</u> | |
| Total de Cuentas por Cobrar | 160,570 | 55.8% | 171,680 | 56.6% | 164,250 | 55.1% |
| Total de Inventario | 32,450 | 11.3% | 33,200 | 10.9% | 38,500 | 12.9% |
| Gastos pagados por adelantado | <u>1,650</u> | <u>0.6%</u> | <u>800</u> | <u>0.3%</u> | <u>870</u> | <u>0.3%</u> |
| Total de Activos Circulantes | 199,384 | 69.3% | 212,580 | 70.1% | 210,614 | 70.6% |
| Total de Propiedad, Planta y Equipo Neto (después de depreciación acumulada) | 78,900 | 27.4% | 79,800 | 26.3% | 75,800 | 25.4% |
| Impuestos Diferidos | <u>9,316</u> | <u>3.2%</u> | <u>11,000</u> | <u>3.6%</u> | <u>11,800</u> | <u>4.0%</u> |
| Total de Activos | 287,600 | 100.0% | 303,380 | 100.0% | 298,214 | 100.0% |
| Pasivo & Capital | 2009 | | 2010 | | Saldos Preliminares 2011 Antes de Ajustes | |
| Total pasivo circulante | 49,202 | 17.1% | 60,124 | 19.8% | 54,502 | 18.3% |
| Total pasivo a largo plazo | <u>155,000</u> | <u>53.9%</u> | <u>155,500</u> | <u>51.3%</u> | <u>153,500</u> | <u>51.5%</u> |
| Total Pasivo | 204,202 | 71.0% | 215,624 | 71.1% | 208,002 | 69.7% |
| Total Capital | <u>83,398</u> | <u>29.0%</u> | <u>87,756</u> | <u>28.9%</u> | <u>90,212</u> | <u>30.3%</u> |
| Total Pasivo y Capital | 287,600 | 100.0% | 303,380 | 100.0% | 298,214 | 100.0% |

El **Anexo B** presenta un resumen de las cuentas del **Estado de Resultados** de CIA para el periodo de 2007-2009, así como sus resultados preliminares para el año 2011.

Anexo B

Resumen del Estado de Resultados(\$ 000), para el Ejercicio Terminado al 31 de Diciembre

| | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | Saldo preliminares 2011 antes de ajustes | |
|----------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---|--------------|
| Ingresos | 132,300 | 100.0% | 135,800 | 100.0% | 138,600 | 100.0% | 145,700 | 100.0% | 131,700 | 100.0% |
| Utilidad Bruta | 19,845 | 15.0% | 23,086 | 17.0% | 27,720 | 20.0% | 31,664 | 21.7% | 27,144 | 20.6% |
| Costos y Gastos | <u>18,800</u> | <u>14.2%</u> | <u>20,370</u> | 15.0% | <u>24,394</u> | 17.6% | <u>27,306</u> | 18.7% | <u>24,688</u> | <u>18.7%</u> |
| Utilidad Neta | 1,045 | 0.8% | 2,716 | 2.0% | 3,326 | 2.4% | 4,358 | 3.0% | 2,456 | 1.9% |

El **Anexo C** presenta un resumen del **Estado de Flujos de Efectivo** para el año 2010 y los saldos pre-cierre del año 2011. Ahora es Diciembre de 2011 y el equipo directivo se está preparando para concluir el año fiscal (31 de Diciembre).

Anexo C

Resumen del Estado de Flujos de Efectivo (\$ 000) - Ejercicio Terminado al 31 de Diciembre

| | 2010 | Saldos preliminares 2011 antes de ajustes |
|---|-----------------|--|
| Actividades Operativas | | |
| Utilidad Neta | 4,358 | 2,456 |
| Depreciación | 6,000 | 6,300 |
| Impuestos diferidos | (1,684) | (800) |
| Reserva para garantías | 1,000 | (500) |
| Gastos médicos acreditados | 2,000 | 1,500 |
| Cliente, neto de la estimación de cuentas incobrables | (11,110) | 7,430 |
| Inventario | (750) | (5,300) |
| Prepago de gastos | 850 | (70) |
| Cambio en pasivos de cortos plazo | <u>10,922</u> | <u>(5,622)</u> |
| <i>Efectivo de Actividades Operativas</i> | <i>11,586</i> | <i>5,394</i> |
| Actividades de Inversión | | |
| Inversiones temporales | (1,650) | (1,014) |
| Equipos | (5,700) | (1,500) |
| Herramientas | <u>(1,200)</u> | <u>(800)</u> |
| <i>Efectivo de Actividades de Inversión</i> | <i>(8,550)</i> | <i>(3,314)</i> |
| Actividades de Financiamiento | | |
| Línea de crédito | 7,500 | 7,000 |
| Préstamos bancarios | <u>(10,000)</u> | <u>(10,000)</u> |
| <i>Efectivo de Actividades de Financiamiento</i> | <i>(2,500)</i> | <i>(3,000)</i> |
| Efectivo neto | 536 | (920) |
| Balance inicial de efectivo | <u>2,864</u> | <u>3,400</u> |
| Balance final de efectivo | 3,400 | 2,480 |

Las responsabilidades de reporte de auditoría interna

El Departamento de auditoría interna de la **CIA** tiene la responsabilidad de comunicar los planes anuales de auditoría y los resultados de auditoría al Director General y al Comité de Auditoría para su revisión y aprobación.

El Comité de Auditoría de CIA se integra por cuatro miembros y se reúne cada trimestre. Todos los miembros del Comité de Auditoría son directores independientes. Además, tres de cuatro directores cuenta con la certificación del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y del Instituto Mexicano de Ejecutivo de Finanzas (IMEF) y poseen las cualidades necesarias para ser considerados como “expertos financieros.” En cada reunión trimestral, el Director de auditoría interna y el auditor externo tiene la oportunidad de reunirse directamente con el Comité de Auditoría.

Actualmente la alta dirección, **en particular el Director General de CIA**, está participando activamente en las responsabilidades funcionales de la auditoría interna. Dichas responsabilidades funcionales consisten en los siguientes puntos:

- Aprobar el posicionamiento del área de auditoría interna dentro del organigrama de la empresa.
- Aprobar el plan anual de auditoría y los presupuestos anuales.
- Tomar las decisiones concernientes con respecto a la contratación y despido del Director de auditoría interna.
- Recibir las comunicaciones por parte del Director de auditoría interna con respecto a las actividades de desempeño del Departamento de auditoría interna en lo referente al plan anual de auditoría y otros servicios de consultoría.
- Evaluar el desempeño anual del Departamento de auditoría interna, y
- Llevar a cabo las investigaciones necesarias con el Director de Auditoría para determinar si existen alcances inadecuados de auditoría o limitaciones indebidas de recursos.

El punto a tratar por el Departamento de auditoría interna

La situación económica reciente ha estado afectando a la industria en la que opera la CIA. Sin embargo, el Director General y su equipo directivo han anunciado a las partes interesadas (tales como, los inversionistas y acreedores actuales y potenciales) que la empresa espera mejores tiempos.

En la actualidad, la alta dirección (es decir, el Director General o Chief Executive Officer (CEO) y Presidente de Finanzas o Chief Financial Officer (CFO)) está ansiosa de poder cumplir o superar su objetivo (por ejemplo, las ventas y / o flujos de efectivo operativo), así como mantener y aumentar las utilidades debido a que la compañía está pensando en cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) por primera vez el 1 de septiembre de 2012.

Ahora es el 20 de Diciembre de 2011 y recientemente usted ha sido notificado por parte de la alta dirección que ***esta y el auditor externo tienen desacuerdos sobre un punto particular de reconocimiento de ingresos.*** El Director General le ha solicitado analizar las situaciones que se detallan a continuación para emitir su opinión:

- Transportes de la Costa del Golfo, Inc.
 - El Vicepresidente de la División de Ventas y Mercadotecnia de CIA ha informado al Director General de CIA que Transportes de la Costa del Golfo, Inc. ha cancelado una orden de compra de 45 camiones especializados. La CIA había diseñado y adaptado los 45 camiones para cumplir con ciertas características especiales requeridas por parte de Transportes de la Costa del Golfo, Inc. y tenía listos dichos camiones para ser entregados en una semana.
 - CIA había acordado con Transportes de la Costa del Golfo de venderle cada camión a \$225,000 pesos. El costo de fabricación estimado por la división de ingeniería es de \$150,000 pesos. Transportes de la Costa del Golfo se mostró inflexible sobre su incapacidad para aceptar (recibir, comprar) los camiones. Dicha actitud podría llevar a Transportes de la Costa del Golfo a la quiebra en

caso de que CIA presionara a la empresa a cumplir con los términos del contrato de venta.

- El Vicepresidente de Mercadotecnia se mostró reacio a presionar a Transportes de la Costa del Golfo por la relación de largo plazo entre ambas empresas. Sin embargo, la pérdida de esta venta es frustrante, especialmente cuando CIA se está acercando al final del año fiscal con resultados bastantes malos.

- Residuos de Monterrey, Inc.
 - El Vicepresidente de Mercadotecnia salió a buscar clientes interesados en comprar los camiones hechos especialmente para Transportes de la Costa del Golfo, Inc. y encontró la oportunidad de vender dichos camiones con la empresa Residuos de Monterrey, Inc. La empresa Residuos de Monterrey, Inc. tiene un contrato para drenar los rellenos sanitarios y necesita unos camiones para transportar la cesta de los lodos a una planta de procesamiento.
 - Residuos de Monterrey solamente requiere unos camiones con las características más básicas. Por esta razón, la empresa no estaba impresionada con los equipos especializados tales como la calefacción, las bombas de descarga rápida y otros elementos que habían sido instalados en los camiones destinados a Transportes de la Costa del Golfo.
 - Al final de la negociación con CIA, Residuos de Monterrey acordó comprar todos los 45 camiones a un precio base presupuestado para CIA de \$175,000 por cada camión con la condición de que la entrega de los camiones sea tan pronto como sea posible.
 - A cambio, Residuos de Monterrey acordó con CIA pagar en efectivo el 70% del total del valor de la venta en el día de la entrega y liquidar el restante 30% del total del valor de la venta hasta el 3/31/2012.

A continuación se presentan las decisiones tomadas por el Vicepresidente de la División de Ventas y Mercadotecnia y el Presidente de Finanzas y aprobadas por el Director General.

- ✓ Los 45 camiones fueron enviados a Residuos de Monterrey el día 12/18/2011 con el entendimiento de que un equipo de ingeniería de CIA retiraría las partes especializadas tan pronto como fuera posible. Se espera que CIA tarde al menos tres semanas en retirar todas las características especiales.
- ✓ En la fecha de embarque (12/18/2011), la compañía facturó a Residuos de Monterrey un monto total de \$10,125,000 usando el precio de venta de \$ 225,000 por cada camión que incluye las partes y piezas especiales. Inicialmente, se decidió utilizar el precio unitario de \$225,000 cuando el precio unitario base acordado con Residuos de Monterrey fue de \$175,000 pesos.
- ✓ Tan pronto como las partes especializadas sean retiradas de los camiones, CIA emitirá una nota de crédito por el valor de \$50,000 para cada camión, por concepto de las partes especializadas. El monto total de la reserva para devoluciones y descuentos será de \$2,250,000.
- ✓ Se espera que la tasa impositiva 2012 sea del 35% comparada con el 40% de la tasa de impuestos vigente en 2011. Con el fin de reducir al mínimo las obligaciones fiscales de 2012, el efectivo recibido de Residuos de Monterrey fue registrado como un pasivo a corto plazo (es decir, un crédito bancario revolvente) y será reclasificado después para reducir el saldo de las cuentas por cobrar en el año 2011.

El auditor externo no estuvo de acuerdo con la decisión del Director General (CEO) y propuso que se tome la siguiente acción.

- ✓ En la entrega de 45 camiones a Residuos de Monterrey, olvidar el valor de los equipos especializados y el precio de venta inicial de \$225,000 por

cada camión y registrar la venta de los camiones al precio base de \$175,000 cada uno.

- ✓ Registrar un cargo a bancos por el efectivo recibido de Residuos de Monterrey (70% del valor total de la venta), y el crédito correspondiente a las cuentas por cobrar.

Instrucciones:

En la página siguiente, se le pedirá analizar cada una de las opciones descritas anteriormente y hacer un juicio sobre el reconocimiento de ingresos y entradas de efectivo que están siendo recomendados por el equipo de la alta dirección de la CIA, en particular el Director General y su auditor externo.

Para ayudarle a considerar la posición del Director General o la recomendación del auditor externo, las tablas a continuación muestran el efecto de las decisiones aprobadas por la alta dirección de la CIA y el escenario propuesto por el auditor externo en las cuentas de resultados, Balance General y Estado de Flujo de Efectivo. Las áreas afectadas están en **negritas**.

| Decisión de la alta dirección (CEO) | | | Propuesta del auditor externo | | |
|--|------------------|---------------|--|------------------|---------------|
| 2011 Estado de Resultados (\$ 000) | | | 2011 Estado de Resultados (\$ 000) | | |
| Ventas | \$141,825 | 100% | Ventas | \$139,575 | 100% |
| Utilidad Bruta | \$30,519 | 21.5% | Utilidad Bruta | \$28,269 | 20.3% |
| Costos y Gastos | \$26,038 | 18.4% | Costos y Gastos | \$25,138 | 18.0% |
| Utilidad Neta | \$4,481 | 3.2% | Utilidad Neta | \$3,131 | 2.2% |
| 2011 Balance General (\$ 000) | | | 2011 Balance General (\$ 000) | | |
| Efectivo | \$7,993 | 2.6% | Efectivo | \$5,743 | 1.9% |
| Total Activos Circulantes | \$219,502 | 71.48% | Total Activos Circulantes | \$210,869 | 70.44% |
| Total Activos | \$307,102 | 100.0% | Total Activos | \$299,339 | 100.0% |
| Pasivos de Corto Plazo | \$61,365 | 20.0% | Pasivos de Corto Plazo | \$54,952 | 18.4% |
| Pasivos de Largo Plazo | \$153,500 | 50.0% | Pasivos de Largo Plazo | \$153,500 | 51.3% |
| Total Pasivos | \$294,865 | 70.0% | Total Pasivos | \$208,452 | 69.6% |
| Total Pasivos & Capital | \$307,102 | 100.0% | Total Pasivos & Capital | \$299,339 | 100.0% |
| 2011 Estado de Flujo de Efectivo (\$ 000) | | | 2011 Estado de Flujo de Efectivo (\$ 000) | | |
| Utilidad Neta | \$4,481 | | Utilidad Neta | \$3,131 | |
| Flujo de Operación | \$5,394 | | Flujo de Operación | \$4,163 | |
| Flujo de Inversión | (\$3,314) | | Flujo de Inversión | (\$3,314) | |
| Flujo por Financiamiento | \$2,513 | | Flujo por Financiamiento | (\$3,000) | |
| Flujo Neto | \$4,593 | | Flujo Neto | \$2,343 | |
| Saldo Inicial | \$3,400 | | Saldo Inicial | \$3,400 | |
| Saldo Final | \$7,993 | | Saldo Final | \$5,743 | |

Instrucciones:

Coloque una "X" en el espacio que mejor refleja sus evaluaciones (esto), no esto). Usted puede colocar una X en cualquiera de los espacios siguientes.

A. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General en el reconocimiento de la venta de 45 camiones para el año terminado, 2011?

| | | | | | | |
|----------------------|---|---|-------------------|---|------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <i>En desacuerdo</i> | | | <i>En acuerdo</i> | | <i>Totalmente en acuerdo</i> | |

B. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de facturar los camiones a Residuos de Monterrey en el precio unitario original de \$225,000 cada uno, considerando las partes y piezas especiales por un monto total de \$10,125, 000?

| | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---------------------------|---|-----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <i>Desconfianza Total</i> | | | <i>Confianza moderada</i> | | <i>Confianza alta</i> | |

C. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Está usted de acuerdo con la decisión del Director General sobre el aplazamiento del reconocimiento del efectivo pagado por Residuos Monterrey para el año terminado, 2011?

| | | | | | | |
|----------------------|---|---|-------------------|---|------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <i>En desacuerdo</i> | | | <i>En acuerdo</i> | | <i>Totalmente en acuerdo</i> | |

D. Teniendo en cuenta los hechos del caso que acaba de analizar, ¿Qué grado de confianza tiene sobre la decisión del Director General de registrar el efectivo recibido como un pasivo a corto plazo en lugar de un crédito a las cuentas por cobrar por el año terminado, 2011?

| | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---------------------------|---|-----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Desconfianza total | | | Confianza moderada | | Confianza alta | |

E. ¿A quién cree usted que el Director de auditoría interna debe comunicar su evaluación sobre el reconocimiento de ingresos y las entradas de efectivo?

| | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|--|---|--|---|---|---|
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Primero al Director General  | | | | | Simultáneamente tanto al Director General como al Comité de Auditoría | |  Primero al Comité de Auditoría | | | |

PARTE II

Preguntas demográficas:

Sexo (circule uno): Masculino Femenino

1. Designaciones profesionales (circule todas las que correspondan)

CIA CPC Otra _____

2. Número de años de experiencia en auditoría interna _____

3. Número de años de trabajo en auditoría interna en su empresa actual

4. Indique su posición actual _____

5. ¿Es usted el Director del Departamento de Auditoría Interna?

(Marque con una X) SÍ _____ NO _____

En caso negativo, ¿cuál es su posición actual en el Departamento de Auditoría Interna? _____

6. ¿Cuánto tiempo ha trabajado para su empresa en su posición actual?
_____ Años

7. ¿Qué porcentaje de su tiempo está dedicado a auditorías de información financiera a diferencia de auditorías operacionales? _____%

8. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado?

(Marque con una X) Licenciatura _____ Maestría _____ Doctorado _____

9. ¿Cuántas horas de capacitación está requerido a cumplir anualmente en su trabajo? _____

Preguntas Acerca del Caso “CIA”:

1. Considere el caso de CIA que acaba de analizar en la Parte I y marque con una X en la casilla correspondiente:

Las responsabilidades funcionales de auditoría interna consisten en los siguientes puntos:

- Aprobar el posicionamiento de la auditoría interna dentro del organigrama de la empresa.
- Aprobar el plan anual de auditoría y los presupuestos anuales.
- Tomar las decisiones concernientes con respecto a la contratación y despido del Director de Auditoría Interna.
- Recibir las comunicaciones por parte del Director de auditoría interna con respecto a las actividades de desempeño del Departamento de auditoría interna en lo referente al plan anual de auditoría y otros servicios de consultoría.
- Evaluar el desempeño anual del Departamento de auditoría interna, y
- Llevar a cabo investigaciones necesarias con el Director de auditoría para determinar si existen alcances inadecuados de auditoría o limitaciones indebidas de recursos.

Actualmente, **el Comité de Auditoría** de CIA está participando activamente en las responsabilidades funcionales de auditoría interna.

Actualmente, **la Alta Dirección de CIA, específicamente el Director General**, está participando activamente en las responsabilidades funcionales de auditoría interna.

Preguntas acerca de su Compañía:

3. Favor de indicar el tipo de empresa en la que está trabajando actualmente (marque con una X):

- Registrada en la Bolsa Mexicana de Valores _____
- No registrada en la Bolsa Mexicana de Valores _____
- Sin fines de lucro _____
- Gubernamental _____
- Otro _____

Si trabaja usted en una entidad gubernamental, favor de continuar con la siguiente sección. Si trabaja usted en el sector privado, favor de continuar con las siguientes preguntas.

4. Indique el tamaño de su empresa en términos del total de ventas reportadas en 2011 (marque una X):

- < \$1,000,000 pesos _____
- \$1,000,000 – \$4,999,999 pesos _____
- \$5,000,000 – \$9,999,999 pesos _____
- \$10,000,000 – \$44,999,999 pesos _____
- \$50,000,000 – \$99,999,999 pesos _____
- \$100,000,000 pesos _____

5. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de las acciones de la empresa en la cual trabaja usted es propiedad o está en poder del fundador y los miembros de su familia? _____ %

6. ¿Es el actual **Director General** el fundador de la empresa?

(Marque con una X) Sí _____ NO _____

7. ¿Está su actual **Director General** relacionado con el fundador de la empresa por parentesco?
(Marque con una X) Sí ____ NO ____
8. ¿La mayoría de los **ejecutivos de la alta dirección** en su empresa son el fundador de la empresa y/o miembros, parientes y/o amigos de la familia del fundador?
(Marque con una X) Sí ____ NO ____
9. ¿La mayoría del **Consejo de Administración** en su empresa está compuesto por el fundador y/o los miembros de su familia o parientes cercanos o amigos?
(Marque con una X) Sí ____ NO ____
10. ¿La mayoría del **Comité de Auditoría** está compuesto por el fundador y/o los miembros de su familia o parientes cercanos o amigos?
(Marque con una X) Sí ____ NO ____

Preguntas acerca de su Compañía:

- ¿A quién reporta **funcionalmente** El Director de auditoría interna?

- ¿A quién reporta **administrativamente** el Director de auditoría interna?

- Indique el nivel de autoridad entre el Director General y el Consejo de Administración, incluyendo el Comité de Auditoría para las siguientes decisiones.

Por favor, seleccione un número entre 1 y 7.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|--|
| El Director General toma la decisión <i>sin consultar</i> con el Comité de Auditoría. | | | | | | El Comité de Auditoría toma la decisión <i>sin consultar</i> con el Director General. |

Por favor, seleccione un número entre 1 y 7.

- j) Revisar y aprobar el plan anual de auditoría y los presupuestos anuales:

- k) Establecer las prioridades de trabajo sobre el plan anual de la auditoría interna: _____
- l) Contratar al Director de auditoría interna y los miembros del departamento:

- m) Despedir al Director de auditoría interna ya los miembros del Departamento de auditoría interna: _____
- n) Promover y transferir a los miembros del Departamento de auditoría interna a otras áreas de negocio: _____
- o) Revisar y aprobar el plan anual de auditoría y los presupuestos anuales:

- p) Evaluar el desempeño anual del Departamento de auditoría interna:

q) Revisar y aprobar el incremento salarial del Departamento de auditoría interna: _____

r) Revisar y aprobar los pagos de bonos al Departamento de auditoría interna: _____

- ¿El Comité de Auditoría evalúa los siguientes desempeños?

(marque con una X a todo lo que le corresponda)

El desempeño del Director de Auditoría

El desempeño global del Departamento de auditoría interna

El desempeño global de otros departamentos

En caso afirmativo, indique el nombre de ese departamento:

- ¿En su empresa, la función de auditoría interna es utilizada como una opción de entrenamiento para puestos directivos?
(marque con una X) Sí _____ NO _____
- ¿En el futuro, usted espera ser promovidos a puestos directivos en las áreas de negocio fuera de la auditoría interna?
(marque con una X) Sí _____ NO _____
- ¿Alguno de tus compañeros ha sido promovido a puestos directivos en las áreas de negocio fuera de la auditoría interna?
(marque con una X) Sí _____ NO _____
- ¿Es una práctica común para el departamento de auditoría interna transferir a los auditores internos a los puestos directivos de las áreas de negocio fuera de la auditoría interna?
(marque con una X) Sí _____ NO _____

Anexo 2

Entrevistas realizadas a los Directores de auditoría interna de las diez empresas seleccionadas en el análisis cualitativo

Empresa I

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Es una función corporativa, el Director de Auditoría participa como secretario técnico del Comité de Auditoría del consejo pero sin voz ni voto, ayudando a coordinar las reuniones y emitiendo recomendaciones que son evaluadas por los consejeros miembros del Comité. | PA |
| | Estructura | En el caso específico de auditoría interna, la estructura típica de una de nuestras oficinas regionales de auditoría es de una cabeza, un gerente, jefes de auditorías (supervisores), Auditores Seniors y auditores Juniors. Por lo que estamos hablando de cuatro niveles dentro la estructura de cada oficina operativa de auditoría. Se tienen oficinas en México, Monterrey, Costa Rica, Caracas, Venezuela, Bogotá, Colombia, Buenos Aires y Sao Pablo. | 9 |
| | Tamaño | La planeación de recursos humanos está hecha de manera que se cumpla con el programa, por lo que si en un momento se presenta la necesidad de contratar más gente o tenemos rotación, nuestra obligación es contratar de inmediato a gente calificada para que el plan de trabajo se cumpla. Y nuestro compromiso, lo está revisando el Comité cada tres meses. Hay un seguimiento bastante cercano por parte del mismo de lo que hacemos por lo menos cada trimestre. Participan ochenta personas en todo el grupo. | 3 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de Auditoría Interna | Veintiséis años de experiencia en auditoría interna, diecinueve años en la empresa, es Contador Público Certificado y Licenciado en Administración, Master en Mercadotecnia. Capacitación del IAI ACFE e ISACA. | PA |
| | Perfil de los auditores internos | Es multidisciplinario, pero sigue habiendo preferencia por Contadores, fuera de México se respaldan más por Licenciados en Finanzas y Tecnologías de Información. La principal fuente de obtención de personal proviene de formas contables para aprovechar la experiencia. | PA |
| | Entrenamiento | Como un aspecto de validación para no quedarnos con una medición meramente Interna, desde hace más de quince años formamos parte de una organización que depende del Instituto de Auditores Internos, la cual se llama Gain Study Network. Es una Asociación formada por compañías de clase mundial que suministramos anualmente indicadores de medición para compararnos con la industria, con el universo, con departamentos con un personal de apoyo similar, en fin hay diferentes formas de medirlo. Nuestra comparación se hace anualmente con esta base de datos Internacional y los resultados, en un sentido, nos dan que nuestra eficacia y eficiencia son similares a la de compañías de clase mundial. Existen tres formas en las que nos aseguramos de que nuestras | 4 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|----------------------------------|---|--|--------------------|
| | | <p>prácticas sean las mejores que hay en el mercado en el momento, una de ellas es a través de Gain, otra es a través de comparaciones locales que hacemos con compañías amigas, con las cuales durante el año nos reunimos y compartimos una serie de indicadores con la finalidad de tener una idea de cómo estamos con respecto al mercado local y la tercera forma es asistiendo a varios foros Internacionales de auditoría, entre ellos el Foro Internacional de auditoría interna, donde se ofrecen conocimientos de las principales prácticas que se utilizan en auditorías internas exitosas. Y es ahí donde tomamos nota de aquellos aspectos o asuntos en nuestra metodología o formas de trabajar que nos hagan mejores y demos un mayor valor agregado a la compañía. Es un constante de estar revisando estos indicadores, viendo qué hay nuevo, y esa información la estamos retroalimentando constantemente al Comité.</p> <p>Existe un plan de desarrollo organizacional, se les pregunta si quieren seguir en el área y se les da entrenamiento particular para lograr el objetivo. A quienes no tienen ese interés se les capacita, y en el futuro se les busca una posición en otra área. Generalmente migran a áreas administrativas y de control.</p> | <p>7</p> <p>PA</p> |
| | <p>Promoción y rotación a otros puestos directivos</p> | <p>Es correcto, la metodología es exactamente igual, lo que hacemos con recursos humanos es revisar aquellas posiciones en aquellas unidades de negocio donde el perfil del auditor podría embonar con la posición o puesto operativo. De tal forma que cuando se presenta una vacante dentro de la compañía, el área de recursos humanos ya sabe qué tipo de posiciones podría ocupar nuestra gente y los establece como candidatos para ser evaluados por quien sería su jefe inmediato. Estas mismas variables entran en acción. Sin embargo, aquí estamos a expensas de que se presenten vacantes dentro de la empresa.</p> <p>La rotación de los auditores depende del país, pero en términos generales, la rotación es muy baja, alrededor de un 10% en el departamento al año. Sin embargo tenemos excepciones a la regla. Por ejemplo, nuestro personal en Brasil rota entre el 40 ó 50% al año. En el mercado de Brasil hay un desarrollo económico muy fuerte y están, en un sentido estricto, "pirateándonos" gente muy capacitada que tenemos. Las otras compañías saben que en nuestra área se capacita muy bien al personal y generalmente están saliendo de la compañía. Podemos ir a un extremo de un 40 o 50%, como es el caso de Brasil, a un promedio de todos los países que es aproximadamente un 10%. En términos generales la rotación es baja.</p> | <p>8</p> <p>8</p> |
| | | | |
| <p>Funciones del área</p> | <p>Actividades</p> | <p>El trabajo se aboca a vigilar y evaluar el sistema de riesgos de la empresa, se revisan los riesgos operativos, controles y cumplimiento de objetivos.</p> <p>Nuestro departamento de auditoría interna tiene una característica peculiar y distinta a otros departamentos de auditoría de otras empresas. El costo de la función de auditoría en otras empresas forma parte de los gastos de administración y se pierde entre los diversos gastos que forman parte de un ente corporativo. En nuestro caso aun cuando formamos parte de la empresa, nos manejamos como una firma externa de auditoría, es decir que</p> | <p>6</p> <p>6</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|--|---|--------------------|
| | | <p>facturamos nuestros servicios a las unidades de negocio y fijamos un costo por hora de nuestros servicios que aprueba el Comité de Auditoría cada año. Ese costo por hora está calculado buscando el punto de equilibrio, por lo que nuestro departamento no genera ganancias. Lo que hacemos fundamentalmente es transferir nuestro costo de operación. Este costo por hora se compara con el precio que podrían cobrar firmas externas por el mismo servicio, buscando que el nuestro no exceda el precio de firmas externas. Así se demuestra al Comité que el departamento continúa siendo competitivo en términos de costos, en eso consiste fundamentalmente la forma en que nos miden.</p> <p><i>¿Utilizan alguna comparación para saber si el porcentaje de medidas correctivas implementadas está por encima de la media de los departamentos de auditoría interna de otras empresas?</i></p> <p>No, no utilizamos ningún punto de referencia externo, nuestro requerimiento es que al finalizar el año se haya corregido al menos un 98% del total de los compromisos establecidos. Nuestra referencia con respecto a ese indicador no sería de mucha utilidad. Nuestro indicador interno, se puede decir que es mucho más exigente que cualquier indicador externo, estamos llegando casi al 100% de la implementación de medidas, estamos alrededor del nivel que marcamos como excelente para calificar nuestra evaluación de desempeño, ya que tiene que ser 98% o superior y el nivel satisfactorio está establecido entre 95 y 90%, debajo de esta cifra ya sería insatisfactorio.</p> | 6 |
| | Metodología de planeación | <p>Los controladores operativos están obligados a reportar cada mes el estatus de sus controles y control interno revisa que los controles estén operando en forma apropiada.</p> <p>Manejamos indicadores cuantitativos, el más importante que podría mencionar y que inclusive forma parte de nuestros factores críticos de éxito, es el porcentaje de medidas correctivas implementadas por los negocios, que vendría siendo como el fruto de nuestra labor en las unidades de negocio. Lo que hacemos es establecer una meta para que las medidas correctivas establecidas por las unidades de negocio se cumplan, nosotros damos seguimiento a este cumplimiento. Eso viene siendo el principal factor de eficacia y eficiencia ya que implica la corrección específica de los problemas de los negocios.</p> | PA 1 |
| | Documentación de hallazgos | Más que llamadas de atención, nosotros manejamos un reporte de seguimiento, el cual contiene las principales deficiencias de control que encontramos en la unidad y los compromisos específicos con fechas establecidas por los ejecutivos responsables. | 10 |
| | Recomendaciones | La realidad es que la administración acepta las medidas correctivas. Realmente quienes sugieren las acciones pertinentes son las propias políticas y el código de ética de la compañía. Nuestro único papel es hacer referencia a lo que dice el código o la política para recordar a la administración los pasos que debe de tomar dependiendo de la gravedad del asunto. Nuestra responsabilidad es vigilar que lo establecido en el código o en las políticas se respete. Esa es la forma en que nosotros en un sentido no recomendamos sino que traemos a la luz las reglas de juego establecidas en la compañía. | 5 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | Hay reportes de detalle que llegan a los responsables de procesos, ese mismo reporte se eleva al jefe inmediato y posteriormente los reportes directivos que van a reportes regionales y se escalan a los | 4 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|---------------------|
| | | directores de unidad de negocios y Directores de división. <i>¿Si los casos son de mayor relevancia informan al Comité de Auditoría antes de investigar con las unidades de negocio o con la alta dirección?</i> Se avisa en forma simultánea, lo que informamos al Comité debió haber sido discutido y revisado previamente con la administración para que el informe que presentamos al Comité tenga el compromiso o acción que está tomando la administración. La comunicación es en dos líneas, una a la administración y la otra al Comité. | 5 |
| | Características de los reportes | Los reportes de seguimiento los hacemos tres meses después de cumplida una revisión. Es decir, si una revisión terminó en el mes de marzo, en el mes de junio estaríamos haciendo una auditoría de seguimiento tomando como base los principales aspectos que salieron en la auditoría, vamos a decir, normal o regular. Ahí, quedan plasmados los puntos a los cuales debe dársele seguimiento, fuera de las auditorías programadas tenemos una proporción de tiempo que le destinamos a las auditorías de seguimiento. | 10 |
| | Criterios de materialidad | No utilizamos ningún punto de referencia externo, nuestro requerimiento es que al finalizar el año se hayan corregido al menos un 98% del total de los compromisos establecidos. | 2 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | Cuando surge algún acontecimiento importante o material no esperemos hasta tres meses para informar al Comité, se hace prontamente a través de los protocolos de comunicación ya establecidos y con el detalle suficiente para que se entienda bien la situación, cómo se detectó y qué se está haciendo para resolver el problema. <i>¿Ha habido casos en los que hayan encontrado acciones fraudulentas?</i> Se presentan ocasionalmente durante el año cuestiones así, pero afortunadamente ninguno de los casos ha sido de gravedad. <i>¿Qué tipo de fraudes han encontrado?</i> Generalmente, el 95% ó 98% de los casos están relacionados con la administración de capital de trabajo de la empresa, es decir, relacionados con la parte operativa. | 4 5 5 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de Auditoría Interna | Es evaluado por el Comité de Auditoría tomando en cuenta las opiniones de las áreas auditadas y los resultados alcanzados. | PA |
| | Criterios de evaluación utilizados | En la empresa contamos con formatos de evaluación del área de Auditoría Interna que se emiten al finalizar cada una de las revisiones de auditoría. El responsable del proceso auditado o de la unidad operativa es el responsable de llenar esta evaluación y de opinar sobre la forma en que realizamos nuestro trabajo. Hay dos formas, Internamente dentro del área es un proceso sumamente sistémico. Lo que tenemos como parte de los factores críticos de éxito de nuestro personal, hay un factor que engloba los conocimientos, habilidades y competencias necesarias que se requieren en el perfil de cada puesto. Lo que se hace es una evaluación anual de dónde se encuentra posicionado el miembro de nuestro equipo de trabajo con respecto a los diferentes niveles de ese perfil y se establecen objetivos muy específicos para desarrollar competencias, habilidades o adquirir los conocimientos suficientes | 1 8 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------------------------|--|--------------------|
| | | <p>no tan solo para poder cumplir con el perfil de ese puesto sino también para poder avanzar hasta el siguiente nivel. Lo que hacemos anualmente basados en los resultados que se obtengan, es monitorear el avance en estos tres aspectos de una forma muy puntual. De ahí surge justamente si la persona cumple, por ejemplo un auditor junior que lo sobrepasa y llega a un nivel en que pueda dominar el siguiente, es ahí en que en un momento dado se pueden dar las promociones al siguiente nivel. Esto es una forma muy sistémica y está condicionada nada más que a que haya una vacante.</p> <p><i>¿El informe de las evaluaciones de las diferentes unidades de negocio a quien ha auditado llega también a la alta dirección y al Comité de Auditoría o es solamente información para ustedes?</i> Sí, también llega a la administración y desde luego el principal usuario de esta información es el Comité de Auditoría, pues es a quien en última instancia le interesa que nuestra labor esté siendo útil en el contexto del negocio.</p> <p><i>¿Para realizar el segundo tipo de reporte o encuesta que recolecta cada unidad del negocio auditada y que se refiere a indicadores de efectividad y eficiencia utilizan algún indicador numérico al respecto?</i> Sí, manejamos indicadores cuantitativos, el más importante que podría mencionar y que inclusive forma parte de nuestros factores críticos de éxito, es el porcentaje de medidas correctivas implementadas por los negocios, que vendría siendo como el fruto de nuestra labor en las unidades de negocio. El total de las áreas de oportunidad que encontramos en cuanto a deficiencias de control, lo que hacemos es establecer una meta para que las medidas correctivas establecidas por las unidades de negocio se cumplan. Nosotros damos seguimiento a este cumplimiento, eso viene siendo nuestro principal factor de eficacia y eficiencia ya que implica la corrección específica de los problemas de los negocios.</p> | <p>2</p> <p>2</p> |
| | Promoción y compensación | <p>Ahora, la parte de remuneración es fija para los niveles de auditores juniors y seniors. Donde comienza la incorporación de una parte variable es en los jefes, donde hay una porción pequeña pero variable, la cual se incorpora a su percepción anual. Lógicamente, a nivel ejecutivo también hay una compensación variable bastante importante. En el caso de los jefes de auditoría puede llegar aproximadamente a un mes y medio o hasta dos meses de sueldo. En el caso de los gerentes es tres veces esta misma proporción. Y la parte variables se otorga basada en el cumplimiento de los factores críticos de éxito, es decir, en la evaluación anual de desempeño que haya tenido, por un lado y por otro, una proporción, en el caso de los gerentes es mayor, acorde a la generación de utilidades de la compañía usando como referencia el VEA (EVA en inglés). Fuera de estos incentivos no hay nada adicional salvo por los paquetes de apoyo que se brindan como podría ser en un momento dado el pago de una maestría, de una certificación o algunos estudios especiales y esto depende del desempeño de la gente.</p> <p>Se toma en cuenta el crecimiento del EVA de toda la compañía con respecto al año anterior. Hay una tabla que establece cuánto debe ser la proporción del bono con respecto al crecimiento, es decir que hay una evaluación mínima, satisfactoria y excelente. Entonces, dependiendo del crecimiento que haya habido en el EVA, así será</p> | 9 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|-------------------------------------|--|--------------------------------|
| | | <p>la proporción que les toque en un momento dado como su bono. Para que un crecimiento se considere excelente depende de cada año, pero es superior al 10%, debe de ser de dos dígitos. Ahí estipulamos un presupuesto de cuánto esperamos que crezca el EVA y luego al final del año se compara para ver si lo logramos y si logramos ese crecimiento o sólo se toma en cuenta cuánto se creció con respecto al año pasado sin considerar una meta previa.</p> <p>Hay una meta establecida y con base en esa meta, si se supera, así será la proporción adicional que se dé, pero sí se establece para fines de presupuesto, es una cantidad.</p> | 9 |
| | Presupuesto y programa anual | El Comité de Auditoría los aprueba, hay un seguimiento puntual con respecto al programa de trabajo con el que nos comprometemos con el Comité de Auditoría. En el mes de octubre de cada año, se presenta el plan y presupuesto de Auditoría al Comité. Con ellos se revisa, lo modifican en caso de que consideren pertinente hacerlo y lo aprueban. Esa aprobación tiene que ver con dos factores fundamentales, el costo por hora y el número de horas de auditoría que se efectuarán durante el año. Mensualmente, hay un indicador de seguimiento para ir validando que el compromiso de horas de auditoría que establecimos con el Comité de Auditoría se esté cumpliendo. Es por eso que el nivel de excelencia es un cumplimiento al 100%, lo que quiere decir que por ningún motivo podemos permitirnos incumplir con el plan de trabajo aún y cuando surjan auditorías especiales fuera del programa comprometido. | 3 |
| | Contratación y despido | El reglamento del Comité de Auditoría establece que la contratación, ratificación o remoción del Director de Auditoría Interna le corresponde a él efectuarla. El Director de Auditoría Interna junto con su jefe inmediato son los responsables de autorizar la contratación de las posiciones ejecutivas y para el resto del personal, el Director de Auditoría Interna y el ejecutivo responsable autorizan. | 10 |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | <p>Al Comité de Auditoría y a la administración se les entrega solamente una vez al año en el mes de febrero, se entrega todo lo concerniente al año inmediato anterior. Nosotros les preparamos básicamente un resumen global del total de evaluaciones que se efectuaron y forma parte de nuestro reporte anual al Comité de Auditoría para que observen de qué manera estamos interactuando con la administración y de qué manera nos están evaluando.</p> <p>El Comité descansa 100% en el área de auditoría interna para que las cosas se corrijan y estemos evaluando con una óptica independiente a la administración.</p> <p>Por protocolo los reportes trimestrales se le mandan al Comité tres días hábiles previos a su reunión.</p> <p>Típicamente un reporte trimestral no excede ocho páginas con excepción del informe anual que es un poco más extenso (doce páginas).</p> | 1 4 10 10 |
| | Consejo de Administración | El Director de Auditoría participa como secretario técnico del Comité de Auditoría del consejo pero sin voz ni voto, ayudando a coordinar las reuniones y emitiendo recomendaciones que son evaluadas por los consejeros miembros del mismo. | 11 |
| | Auditoría externa | Si de manera muy intensa, tenemos un programa de coordinación | PA |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|--|--------------------|
| | | con auditoría externa y las unidades de negocio. Es una demanda del Comité de Auditoría que se optimice el consumo de recursos, hasta donde es posible ellos toman en cuenta el trabajo de auditoría interna para soportar su trabajo. | |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | El primer responsable de que las medidas correctivas se implementen es la administración; sin embargo el Comité de Auditoría nos ha hecho corresponsables junto a la administración para que las medidas sean implementadas, por lo que el grado de cumplimiento de las medidas correctivas es un indicador que forma parte de los factores críticos de éxito de auditoría interna. Por ello, el Comité nos ha facultado con la autoridad suficiente para ejercer la presión que haga falta en el negocio a fin de que las medidas se implementen. | 3 |
| | | El nivel de empoderamiento es pleno y total para que las acciones sean tomadas en el negocio. El Comité descansa 100% en el área de auditoría interna para que las cosas se corrijan y estemos evaluando con una óptica independiente a la administración. Por lo que la respuesta es afirmativa, se nos ha dado la autoridad suficiente para que las medidas se implementen | 4 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | Esto, lógicamente lo iniciamos a nivel de unidad de negocio, el responsable, por lo que si observamos es que no hay una inmediata acción ni en los tiempos ni en las formas establecidas, elevamos al siguiente nivel la situación y si no hay respuesta se eleva hasta el siguiente nivel. En casos extremos se lleva a nivel del Comité de Auditoría para que a través de ellos se presione a la administración y que en un momento dado se lleve a cabo la implementación de la medida correctiva. Hasta el momento nunca se ha tenido que acudir al Comité para que las medidas se tengan que cumplir. | 3 |
| | Áreas de oportunidad | Recibimos alrededor de unas cuatrocientas evaluaciones de las diferentes unidades de negocio y hacemos una clasificación por región, por unidad de negocios, por país y por tipo de unidad operativa. Eso nos da una idea de las áreas de oportunidad que podemos tener, para realizar mejoras en aquellos indicadores que estén por debajo del promedio. | 1 |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | El objetivo de la auditoría interna es que los objetivos se logren, ellos participan en el sistema integral de riesgos. Entre esos objetivos están los financieros y de mercado por lo que de alguna manera sí inciden. | PA |
| | Incentivos | Dado que dependiendo del crecimiento que haya habido en el EVA, así será la proporción que les toque de bono, existen incentivos para alcanzar los pronósticos financieros. | PA |
| | Ley del Mercado de Valores en México | Ayuda pero no es suficiente, el establecimiento de la cultura de valores es el que ayuda a que esos problemas se mitiguen. Se trata de un problema de naturaleza humana. La ley desincentiva, pero no elimina del todo. Entre otras cosas ayuda el código de ética, reclutamiento y selección, y la cultura de la organización en contra de la ilegalidad. En el todo se desincentiva, la función de Auditoría, también ayuda a desincentivar. La regulación es un elemento más. En la nueva ley del mercado de valores operaciones de un valor mayor a un millón de dólares se ofrece un premio del 5% (incentivo positivo). 20% honesto, 20% deshonesto, el resto depende de la situación, es ahí donde la función de Auditoría Interna desincentiva para no pertenecer al 20% de deshonestos. | PA |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa II

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Depende del Presidente del Consejo de Administración y Director General | |
| | Estructura | <p>Laboran siete gerentes en total, cinco en México, uno en Dallas y uno en Buenos Aires, cuentan con personal que les reportan directamente y ellos son los que coordinan.</p> <p>Se hace una planeación anual completa global, pero cada quien se encarga de su tramo de influencia.</p> <p>Estamos distribuidos principalmente en tres centros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • México, sede de la matriz. • Buenos Aires, Argentina. • Estados Unidos, en Dallas, Texas. <p>En México es donde se hace la auditoría corporativa para toda la compañía dentro del país; pero los auditores también hacen auditoría fuera y pueden ir a cualquiera de los países en los cuales la compañía tiene operaciones.</p> | 1 |
| | Tamaño | <p>En cuanto al número de personas son alrededor de noventa</p> <p>...me parece importante señalar lo que en alguna ocasión sucedió con el Presidente honorario de la compañía que en este caso es el fundador, él ya no está en la compañía de manera activa pero su figura sigue siendo sumamente importante, me cuestionó sobre la cantidad de personal que laboraba en ese momento en el área y éramos ochenta, le pareció un número alto para una Dirección de Auditoría y cuando respondí que correspondía a menos de un auditor por cada mil colaboradores, ya que había un total aproximado de 85 mil empleados, se dio cuenta de que realmente el área era muy pequeña, porque en primera instancia ochenta sí es una cifra elevada y pareciera un área con demasiados empleados, sin embargo no lo es si se relaciona con la totalidad de empleados que laboran en la organización. Esta anécdota me gusta ya que refleja justamente que el departamento no es grande ni chico por el número de personas que laboran en él, sino que depende de la demanda de la empresa.</p> | 1 6 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de auditoría interna | <p><i>¿Cuál es su preparación académica?</i> Contador Público Certificado y Auditor Interno Certificado en Estados Unidos (CIA).</p> <p><i>¿Cuántos años tiene de experiencia en auditoría interna?</i> Trece años.</p> <p><i>¿Cuántos años tiene laborando en esta Compañía?</i> Treinta y tres.</p> <p><i>¿Cómo fue invitado a trabajar en el departamento?</i> Tengo muchos años en la compañía y he tenido fama de ser duro, recto y franco. Hubo un cambio de Director general, se estaba formado el equipo ya con un Director de Auditoría y a este Director general, quien aún lo es actualmente, no le gustaba el estilo del anterior porque tenía un estilo clásico, "policíaco" y mi jefe quería una auditoría profesional, no una auditoría policíaca y me hizo la propuesta ya que vio en mí características que podían coincidir con lo que él quería para la compañía y me parece he dado buenos</p> | 1 1 1 5 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---------------------------|----------------------------------|---|----------------------------|
| | | <p>y la gente madura muchísimo en ello. Entonces esa madurez les da otra perspectiva para resolver problemas de la vida diaria, lo cual es muy apreciado en todas las organizaciones.</p> <p>Lo anterior trae regularmente ascensos lo cual significa para ellos cosas muy buenas pero para nosotros hace que estemos en constante rotación y contratando gente y capacitándolos con cursos que tenemos en la universidad virtual y cursos externos.</p> <p><i>¿Cuántos años en promedio permanece un auditor interno en su departamento?</i></p> <p>En promedio tres años. Sin embargo hay quienes duramos más y tomamos esto como una carrera, en lo personal tengo trece años aquí y algunos otros compañeros tienen quince o veinte años, ellos decidieron que éste era su camino, pero los jóvenes sí buscan otros horizontes constantemente.</p> <p><i>¿Estando ya en los más altos niveles siguen existiendo oportunidades para ser promovido a otras áreas como de alta dirección?</i></p> <p>Sí, aquí la compañía siempre trata de reconocer nuestros esfuerzos, las oportunidades salen cuando menos se esperan. Cuando llegue a esta posición la expectativa era permanecer de dos a cuatro años como máximo; en esta corporación, como en todas las organizaciones, existen aspectos políticos y eso causa en ocasiones problemas que traen como consecuencia nuestra salida o por lo menos cambios, debido a que existen personas que nos ponen trabas para crecer o permanecer. Sin embargo después de trece años ocupando esta Dirección cada día aprendo más y mi permanencia en esta misma posición la busco con mayor anhelo, en lo personal un cambio en este momento no es algo que busque, sino por el contrario mi finalidad es una consolidación profesional, haciendo de esta área la mejor y me gustaría que en todas las áreas se tuvieran a los mejores auditores, pretendo que nos busquen para hacer las auditorías no que nos acepten porque tiene que ser, vamos a hacer la auditoría y nos aceptan porque nos tienen que aceptar, no porque es lo que busquen, sí tenemos una tasa alta de solicitudes de auditorías pero yo quisiera que fuera mayor ya que realmente podría evaluar el éxito.</p> <p><i>¿Actualmente qué porcentaje de tasa de auditoría solicitada por los departamentos tienen en promedio?</i></p> <p>Posiblemente un 20% las demás son planeadas, es decir impuestas, por el departamento. Aquí la auditoría es mandataria.</p> | <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> |
| Funciones del Área | Actividades | <p>En lo personal atiendo al Director general, Comité de Auditoría y a mi gente, solamente lo que se refiere a Auditoría, por lo que no es posible abarcar otras actividades.</p> <p>Actualmente laboramos noventa empleados dentro del área, sí hemos crecido pero nada en comparación con el total de la compañía que en este momento asciende a 125 mil.</p> <p>El crecimiento no ha sido a la par, ha sido exponencial por el lado de la operación y en auditoría nos hemos detenido, pero estoy trabajando con una de las firmas consultoras para tratar de establecer cuál podría ser un número adecuado para lo que hacemos y también para ver qué faltaría por hacer. Lo cual podría traducirse en nuevas contrataciones.</p> | 6 |
| | Metodología de planeación | <p>Se hace una planeación anual en la cual mediante un análisis de riesgos, el cual hacemos para nosotros y que no es el de la</p> | 7 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|-----------------------------------|--|--------------------|
| | | <p>compañía, determinamos cuáles son las áreas que nos interesa revisar el año siguiente. Esa planeación o análisis de riesgos lo hacemos junto con la gerencia para estar coordinados con ellos y se programa así la auditoría.</p> <p>Tenemos un número de auditorías sorpresivas y otras que son anunciadas con anticipación, dependiendo del tipo de auditoría; tenemos auditorías en sitio y otras remotas que se hacen a través de los sistemas. En una auditoría en sitio, es factible que demos aviso pero también pudiera ser que no se haga, todo depende de la auditoría; se sigue todo un protocolo, tenemos un tríptico que se tiene que entregar a los auditados como una guía de la entrevista inicial y se les dice cuál es el objetivo de la auditoría, qué puntos se van a ver, quiénes conformamos el equipo que la llevará a cabo, quién es el líder y quién es el ayudante, en qué fecha se programa una junta para revisar avances y cuándo aproximadamente se espera tener el cierre si todo va bien.</p> <p>También se les dice, si no se hizo con anticipación, qué información se necesita que se nos proporcione para poder desarrollar nuestro trabajo y los temas que vamos a ver y el motivo por el cual deben ser esos.</p> <p>Ya en la junta inicial, se les proporciona toda esa información, es obligatorio que la vean, aunque sea en la segunda, tercera o quinta ocasión que se tiene interacción auditor- auditado. Resulta necesario que se les proporcione la información ya que consideramos que la auditoría es lo fundamental, pero para el auditado es una más de las tareas que tiene que atender; y cabe la posibilidad de que no recuerde el proceso que vio la vez anterior y es muy común que suceda por lo que es necesario volver a informarles cómo va a ser el proceso.</p> <p>Es entonces que da inicio formalmente la auditoría, es auditoría en sitio, el auditor tiene que estar en constante contacto con el auditado, con el propósito de guiarlo e informarle cuáles son los hallazgos relevantes que se van teniendo y/o para notificarle que es necesaria una aclaración más profunda de una pregunta específica. Lo anterior es mejor para quien está siendo auditado ya que no tiene que esperar a que finalice la auditoría para conocer los resultados, ya que durante todo el proceso se va dando una retroalimentación en la cual se le informa lo que se encuentra para que pueda ir resolviendo o solucionando en ese momento, aunque habrá otras en las que no será posible hacerlos de manera inmediata. Sin embargo lo anterior no significa que no se va a reportar lo que se encuentra, pero lo positivo es que, si fue posible, ya se solucionó y que en un futuro inmediato no se volverá a caer en el mismo error.</p> <p>Una vez concluida la auditoría es indispensable elaborar un reporte en el que se incluyen los antecedentes y el alcance.</p> | |
| | Documentación de hallazgos | <p>Sobre los hallazgos, se elabora otro reporte que consta de dos columnas, una en la que se describe éstos y la otra en la que debe ir la respuesta o el plan de acción. Por lo que a cada hallazgo debería corresponder un plan de acción.</p> <p>Solamente es el hallazgo y posiblemente pudiera pensarse que no se está cumpliendo con el procedimiento, pero nosotros dejamos que la persona que responde diga qué es lo que va a hacer. Es decir que se deja la decisión de solución al departamento auditado.</p> | 8 |
| | Recomendaciones | <p>No hacemos sugerencias, estamos en contra de lo que dicen los estándares de auditoría.</p> <p>La solución se deja en la operación y son ellos los que deberán dar una respuesta adecuada y consensada con el corporativo e</p> | 8 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|---|---|--------------------|
| | | <p>informar de cómo se solucionará el problema, una fecha probable y quién será el responsable de llevarlo a cabo. Ya que en ese sentido yo no tengo todo la experiencia que ellos tienen, yo tengo auditores muy competentes y expertos, que son capaces de detectar los problemas, pero no compiten con todo el conocimiento que poseen las dos partes juntas. Por lo que decidimos que sean los expertos quienes solucionen el inconveniente detectado mediante nuestras técnicas de auditoría.</p> <p>...quieren evitar pasar por el hecho de consensar con la otra parte sus acciones y soluciones y además no disponen de mucho tiempo para hacerlo, ya que su respuesta debe ser rápida, en dos semanas como máximo tendrán ya que tener una contestación pero siempre tomando en cuenta la gravedad de la situación, pero no deberá exceder de la terminación de la auditoría ya que fueron informados con anterioridad, por lo menos es necesario que fijen la fecha de la entrega de la solución y en cuánto tiempo quedará resuelto.</p> | 9 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | <p>Una vez que ya se tiene respuesta formal por parte del área, se publica y se manda el reporte de manera simultánea a su Director general, al corporativo y al Director general de la empresa a través de un correo electrónico para todos.</p> <p>No es necesario esperar la respuesta, si el problema es grave busco de manera personal al Director para informarle que ya le fue enviado el reporte con los problemas detectados y la soluciones planteadas, haciendo hincapié en que es de suma importancia que se lleven a cabo de manera inmediata porque las consecuencias de no hacerlo pueden ser graves.</p> | 11 |
| | Características de los reportes | <p>Al elaborar los reportes se hace con los casos que por severidad son considerados graves y en cuanto a materialidad aquellos que son altos, es decir que se reportan los más altos y graves.</p> <p>Los reportes se envían con una semana de anticipación a los miembros del Comité y tienen aproximadamente 20 diapositivas</p> | 11 PA |
| | Criterios de materialidad | <p><i>¿Cómo se determinan los casos que son graves?</i> Por severidad y materialidad. Severidad es simplemente experiencia para discernir entre lo que es grave y lo que no lo es, por ejemplo si sólo afecta a un área específica o pequeña puede considerarse que no es grave. Y en materialidad sí se tiene una escala que está basada en, por ejemplo, de cero a un millón de dólares que es de bajo impacto, de un millón de dólares a cinco es mediano y más de cinco millones es alto. Y aunque un millón de dólares es una cantidad fuerte, en términos porcentuales y en relación al tamaño de la empresa y sus ventas es muy bajo.</p> | 11 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>Lo que se hace es seguir la línea de mando... es así que del Director de área se pasa al Director general de esa unidad de negocio y al final llega el reporte al Director General de la empresa (CEO) de manera informativa, ya que se tiene totalmente descrito lo que se encontró y lo que se hizo para poder resolverlo.</p> <p><i>¿Si se encuentra que el hallazgo es de nivel material y de manera intencional, como reportes fraudulentos, informaciones o errores intencionalmente omitidos, se sigue con las mismas líneas de mando?</i> Sí, y ya tienen que intervenir el departamento de seguridad patrimonial porque cuando se tiene la sospecha de que existe intencionalidad o que hay un fraude implícito es indispensable</p> | 11 12 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|------------------------|
| | | informar a seguridad patrimonial ya que son ellos los que tienen abogados y es necesario revisar si son sujetos de responsabilidades y cómo se va a solucionar el problema. Nuestra área ya no tiene competencia en el tema jurídico, únicamente nos encargamos de proporcionar los elementos y evidencias para que los abogados se hagan cargo del caso si es necesario y si estamos informando en la misma línea de mando. | |
| | Existencia de fraude | <i>¿En los trece años que tiene en este puesto, de los treinta y tres que lleva en la empresa, cuántos hallazgos han sido reportados como fraudulentos?</i> Realmente, de fraudulento con un impacto severo, solamente uno. | 12 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de Auditoría Interna | Mi desempeño está evaluado siempre por el Director General (CEO) de la compañía y el Comité de Auditoría y yo evaluo a la Dirección de Auditoría. | 13 |
| | Criterios de evaluación utilizados | Lo primero que se evalúa es el desempeño y en el interior de la empresa existe un desempeño político, es decir que lo que el Director General requiere de mí es que le dé toda la tranquilidad que necesita al Comité de Auditoría para confiar en la información. En la medida que este Comité no tenga reclamos ni inquietudes que vayan hasta el consejo de administración o a la Dirección General, en esa medida mi desempeño es el correcto para el Director general. <i>¿Si se presenta un reclamo o inquietud por parte del Comité de Auditoría cómo lo mide el Director general?</i> Depende de la naturaleza del reclamo, si el reclamo es de mi comportamiento, de que no les di el servicio que ellos requerían, de que mi desempeño no fue 100% y puede ser que él responda que fue de un 90 u 80%. Pero si el reclamo es porque Auditoría detectó un problema gravísimo en Brasil por ejemplo y no se ha resuelto, ese no es problema de Auditoría, es problema de la operación y entonces eso no me afecta. <i>¿Las áreas auditadas también los evalúan a ustedes?</i> Sí. Nosotros tenemos una encuesta de satisfacción que tenemos que conseguir una vez terminada la Auditoría, me la deben enviar a mí y con eso evaluo el desempeño de la gente que forma el departamento que dirijo. Esta información debe llegar a la Dirección General como un agregado. | 13 13 16 |
| | Promoción y compensación | ...tenemos un esquema de fijación de metas anual, en donde en el primer mes damos a conocer los objetivos con los que nos comprometemos a cumplir a lo largo del año y siempre hay una búsqueda para ampliar éstos y tenemos que ver a qué nos comprometemos en ese alargamiento de objetivos y en los ya establecidos, eso vale 70% y el otro 30%, es en crecimiento personal y profesional, que son como ejemplo capacitaciones continuas y/o certificaciones. <i>¿Existe algún mecanismo de compensación y cuál es ese?</i> Como se mencionó, el buscar siempre cumplir con algo más de los objetivos que se plantearon en un inicio, rebasar las metas fijadas, es algo muy valioso en esta organización en el momento de una evaluación, es a lo que mayor peso se le da y está ligado a una compensación variable o bonos los cuales equivalen a meses de sueldo adicionales. En la empresa existe un porcentaje de 70% de compensaciones | 13 14 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|-------------------------------------|---|--------------------|
| | | <p>fijas y un 30% de variables.</p> <p>...se tiene todo un esquema de medición, en donde se privilegia mucho el crecimiento de la empresa. Hay planes de crecimiento muy concretos que si son alcanzados es la puerta de entrada para los demás cálculos. Se mide tanto en el número de ventas como la participación en el mercado... se tiene todo un esquema de medición, en donde se privilegia mucho el crecimiento de la empresa. Hay planes de crecimiento muy concretos que si son alcanzados es la puerta de entrada para los demás cálculos. Se mide tanto en el número de ventas como la participación en el mercado</p> <p>Sí se considera el EBIDTA, todo ese tipo de factores, significa que habrá a quiénes les afecte más, como por ejemplo los que están en el área comercial, ellos están muy fuertemente afectados por ventas anuales y mercadotecnia.</p> | 14 |
| | Presupuesto y programa anual | El Comité de Auditoría lo autoriza. | PA |
| | Contratación y despido | Un acuerdo entre el Director General y el Comité de Auditoría. | PA |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | Tengo la ventaja de ser el secretario del Comité de Auditoría, lo cual me brinda la oportunidad y a la vez la obligación de tener un contacto muy estrecho con el Comité. No es una relación de día con día pero el Comité de Auditoría se reúne cinco veces al año formalmente y en lo personal me reúno con el Presidente del Comité diez o doce, es decir que aproximadamente lo hago una vez al mes en una reunión de dos horas aproximadamente y algunas veces no solamente con él sino también con miembros del Comité, sobre todo cuando hay algún problema específico en el que el consejero me pudiera dar su opinión para ver por dónde empezar a abordarlo o para que lo ponga al tanto de qué es lo que estamos haciendo en lo particular en un área que es de su interés por su experiencia y antecedentes. | 16 |
| | Consejo de Administración | Participación con voz pero sin voto en el Consejo de Administración | PA |
| | Auditoría externa | <p>Sí, sí tenemos una colaboración pero no es de alto nivel es gente que le prestamos a los auditores para que hagan algunas de sus pruebas de sistemas de control interno.</p> <p>No. Únicamente interactúo con el socio que nos atiende, pero en temas concernientes a la relación entre el auditor y el Comité de Auditoría.</p> <p>Soy secretario del Comité, por lo que podría decirse que soy únicamente un puente de comunicación entre el Comité y los auditores externos.</p> <p>Por mencionar algo, en este momento me encuentro revisando honorarios para los auditores de unos trabajos especiales que realizaron y por otra parte me estoy encargando de la sucesión del socio el cual debe cambiar cada cinco años y ya es necesario realizar el cambio, también estoy en conversaciones con el socio actual para ver quiénes son los candidatos y presentarle al Comité de auditoría una terna, este socio puede pertenecer al mismo despacho.</p> <p><i>¿En los casos de realizar hallazgos de gran severidad y materialidad, se comunica con los Auditores Externos directamente, para pedir su ayuda o únicamente se dirige con el Director general y luego ya con el Comité de Auditoría?</i></p> <p>Siempre ha sido con el Director General y después con el Comité y</p> | 16 |
| | | | 18 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|--|--------------------|
| | | el auditor, lo que sucede es que cuando los problemas son grandes la comunicación se extiende de manera rápida y si es por el lado contable casi lo vamos tratando en paralelo; no para pedirles ayuda, sino para estar de acuerdo en que los criterios que estamos utilizados son también compartidos por ellos. | |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | Sí. En la compañía tengo un respaldo muy fuerte por parte del Director general y del Comité de Auditoría, entre los dos me dan una excelente fuerza, la cual hay que usarla con muchísimo cuidado y no debe usarse siempre ni para cualquier cosa, únicamente cuando es indispensable hacerlo. En lo personal puedo actuar de manera autónoma ya que todo mundo sabe que tengo ese respaldo y que si las cosas no son como yo pienso que deben de ser, aunque no siempre tenga la razón, desde luego voy a acudir a ellos para decirles lo que está sucediendo y dónde no me están haciendo caso. En esta organización mi posición sí tiene una fuerza muy importante. | 18 |
| | | <i>¿Si fuera posible cuantificar el respaldo que recibe por parte del Director general y del Comité de Auditoría, qué porcentaje les asignaría?</i> Es algo que ha venido cambiando, hace diez años era 80% el Director General y el 20% el Comité y actualmente me parece que es 50% y 50% y la tendencia es que el Comité de Auditoría vaya incrementando su responsabilidad y poder. En esta tendencia consideraría que aproximadamente en unos cuatro o cinco años el porcentaje dará un giro total para cambiar a un 20% y 80%, lo contrario a lo que era hace una década. Esto está siendo un proceso, no es algo que se haya decidido como tal, la compañía ha sido normada, regulada y mandada por el Director general y en el momento en que viene la figura del Comité de Auditoría por disposición legal, se le ha ido entregando poco a poco esa responsabilidad y el Comité también la ha ido asumiendo poco a poco. En los últimos diez años hemos tenido cuatro o cinco Presidentes del Comité de Auditoría. Lo anterior nos muestra una alta rotación y esto se refleja en que cada vez que hay un Presidente nuevo se tiene que empezar desde cero con él aunque ya traigamos una inercia, una carrera y eso es lo que ido reteniendo. Este último Presidente que está rigiendo actualmente es el que ha tenido más permanencia y tiene mucha comunicación con el Director general, de tal manera, que pareciera que se entienden, aún sin hablarse, de cómo ir cediendo el poder y la responsabilidad de la Auditoría. | 18 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | <i>¿Cuándo auditan a las áreas de negocio y emiten sus opiniones en lo que serían los reportes, éstos son utilizados de forma directa o indirectamente por las áreas de la organización o por la Dirección como una variable más para evaluar a su personal?</i> Sí. <i>¿Entonces el peso de auditoría interna es relevante?</i> Sí es fuerte. | 15 15 |
| | Áreas de oportunidad | | PA |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | <i>¿La auditoría interna considera importante que los resultados de la compañía lleguen a las proyecciones de las utilidades pronosticadas por los analistas financieros o establecidos por la Dirección General?</i> | 20 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---|---|--------------------|
| | | Importantísimo. Una parte de su compensación es determinada por las medidas de desempeño. | |
| | Ley del Mercado de Valores en México | México debería ser un país que se ajustara al derecho, a las leyes, las cuales debieran ser severas y no permitir que la estructura jurídica tenga algún tipo de flexibilidad para lo que pide la ley. Esta estructura jurídica se relaciona de cierta manera con la forma de cómo se llevan a cabo los procesos legales dentro de este país. | 21 |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa III

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|--|--|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Depende del Comité de Auditoría. | 1 |
| | Estructura | Dirección, gerencias y auditores. | 5 |
| | Tamaño | En lo personal considero que somos suficientes para la estructura del grupo, somos alrededor de unas cincuenta personas. | 1 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de auditoría interna | Veinticinco años de experiencia en auditoría interna, tres años en la empresa, Contador Público Certificado, MBA y varios posgrados, uno en fiscal. | 1 |
| | | <p><i>¿Cómo fue invitado a trabajar en el departamento?</i> Fue una selección, salieron al mercado laboral a buscar y me invitaron a participar. Yo me he especializado en trabajar en grupos grandes, grupos Internacionales. He trabajado en tenedoras con muchas subsidiarias, empresas principalmente británicas y americanas, pero Internacionales líderes en su mercado. He estado expatriado realizando funciones de auditoría.</p> | 2 |
| | Perfil de los auditores internos | Generalmente contadores públicos y tenemos ingenieros para los temas técnicos e ingenieros electrónicos para auditoría de sistemas y apoyo a la auditoría operacional. Lo que se les pide es que tengan formación en despachos de contadores, no contratamos gente junior, generalmente, contratamos gente experimentada. Serían seniors y managers, principalmente managers, pero hay seniors que son tan buenos como el manager. | 1 |
| | | <p><i>¿Para la empresa es más importante la experiencia que la formación educativa?</i> Sí, así es.</p> | 1 |
| | | <p><i>¿Lo que se prefiere es que su gente esté certificada, además de contadores como Auditores Internos?</i> Sí como auditores del Instituto Americano de auditores internos.</p> | 7 |
| | | <p><i>¿Dentro de los aspectos de aptitud qué puntos considera que son muy importantes para un auditor interno?</i> El principal es el conocimiento técnico, como los estándares de auditoría, técnicas de auditoría. Nos basamos mucho en los estándares del Instituto Americano de Auditores Internos así como también los que utiliza el Instituto Mexicano de Auditores Internos. Procuramos mucho que sigan con toda la metodología de la práctica de auditoría interna, no es un tema que es nada más porque vienen de la universidad y ya entren a trabajar, sino que se siguen todos los estándares de auditoría interna.</p> | 6 |
| | | <p><i>¿En cuanto a habilidades interpersonales se refiere, qué cosas considera que son importantes para un Auditor Interno?</i> Primero es la dedicación al trabajo, tiene que ser analítico, forzosamente; muy honesto, con mucha confianza en lo que se hace, en esencia sería eso.</p> | 7 |
| | Entrenamiento | Sí, generalmente se están rotando constantemente dentro de las auditorías para evitar vicios de que estén auditando demasiado | 2 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|--|--|------------------------------|
| | | tiempo una misma industria. Dentro de todas las empresas del grupo se están rotando los equipos para que vayan teniendo oportunidades de crecer en cuestiones de conocimiento y que aporten con ideas frescas en las auditorías. | |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | <p><i>¿La rotación es dentro de la Dirección?</i> Dentro de la Dirección y también se llegan a promover porque son experimentados, se promueven a otras subsidiarias tanto en México como fuera.</p> <p><i>¿En promedio cada cuántos años sus auditores internos, ya expertos en el campo y bien entrenados, son promovidos a otras áreas?</i> Varía mucho, no tengo tanto tiempo acá, pero desde que entré hemos promovido a tres personas.</p> <p><i>¿Podría hablarse de una persona en promedio por año?</i> Sí, más o menos.</p> <p><i>¿Cuándo son promovidos a otros departamentos qué nivel de calificaciones esperan de ellos además de la experiencia adquirida en auditoría interna?</i> El tema contable, generalmente se van a áreas financieras. Todo lo que es el tema de normas de información financiera.</p> | 2 2 2 3 |
| Funciones del área | Actividades | <p><i>¿Cómo Director de Auditoría Interna usted desempeña otras funciones dentro de la empresa?</i> No, exclusivamente funciones de auditoría interna.</p> | 2 |
| | Metodología de planeación | <p>Primero se acuerda y se comenta desde la persona responsable de la función y se va escalando y comentando con sus jefes hasta llegar al máximo Director de la subsidiaria y luego el Director del grupo y una vez que ya ha pasado por todas esas instancias se eleva al Comité de Auditoría.</p> <p>Es muy importante que todos en la cadena se enteren de las fallas que hay porque muchas veces se tienen que acordar las soluciones, es decir, cómo solucionar dentro de las áreas y se les tiene que hacer partícipes a los jefes de qué es lo que se tiene que hacer para corregir las debilidades que llegaran a presentarse.</p> | 3 3 |
| | Documentación de hallazgos | En todos los casos se hacen mejoras a los procesos, por eso tenemos ingenieros y por eso pedimos experiencia dentro de las áreas. La idea, cuando se detecta alguna debilidad, es mejorar los controles para que no vuelva a suceder, más que estar detectando cuando sucede una cosa, es detectar qué oportunidades de mejora o qué se debe hacer en los controles para poder asegurar que no vuelva a suceder esa deficiencia. | 5 |
| | Recomendaciones | Los reportes de auditoría siempre tienen que venir con recomendaciones con responsables de implementación y fechas de implementación, luego, se tiene que hacer un seguimiento. | 3 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | Con el Consejo de Administración, específicamente con el Comité de Auditoría. | 3 |
| | Características de los reportes | Pero, en primera instancia se hace el reporte, se acuerdan soluciones y se van escalando y la fechas de implementación acordadas y los responsables, para que los jefes vayan viendo quién se va a hacer cargo de qué. | 3 |
| | | <i>¿Para la Dirección General que alguna subsidiaria o la tenedora</i> | 12 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|-----------------------|
| | | <p>tengan reportes con comentarios no es un detrimento para la Dirección de Auditoría Interna?</p> <p>No, nosotros estamos claros que no estamos en un concurso de popularidad, estamos para decirle a la Dirección y a los accionistas el estatus de control de la empresa. Tan sencillo como eso, a lo mejor el tema de la limpieza es con los externos e Internamente el tema es decir lo que está sucediendo.</p> | |
| | Criterios de materialidad | Se informa conforme a lo que dice la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV y la Ley Sarbanes Oxley en cuestión de materialidad e impacto financiero. Y por otro lado todo aquello que tenga que ver con algún desvío de información o algún abuso de confianza de algún empleado que sea importante reportar acorde a las leyes. Así es como se evalúa. Pero, el tema de reporte no es 100% materialidad sino lo que estipula la Ley del Mercado de Valores LMV y la Ley Sarbanes Oxley. | 4 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>Directamente hasta arriba, esos sí pasan directo, dependiendo como sean esos sí pasan directo hasta el Comité de Auditoría. Sí se pasa con los Directores generales, pero va mucho más rápido. Esos son informes urgentes que se tienen que elevar mucho más rápido.</p> <p><i>¿En el caso de que se tratara de un error material e intencional se sigue el mismo curso?</i></p> <p>Igual, va hasta arriba, a manera de urgente y se toman las medidas legales propias para cada caso. Inmediatamente se toman acciones legales contras las personas que llegaran a cometer algo indebido.</p> <p><i>¿Además de los errores intencionales en lo reportes financieros se han detectado algunos casos de fraude?</i></p> <p>No, yo considero que los niveles de control dentro de la empresa son bastantes buenos.</p> | 4 4 16 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de Auditoría Interna | <p><i>¿A usted quién lo evalúa?</i></p> <p>El Comité de Auditoría.</p> <p><i>¿Cuáles son los criterios de evaluación que usa el Comité de Auditoría?</i></p> <p>En este momento no lo sé. Lo que pasa es que mi sueldo viene manejado directamente por la organización, como parte de los estándares de incremento de todo el grupo.</p> <p><i>¿Son resultados anuales?</i></p> <p>Sí, resultados anuales y de los porcentajes autorizados de acuerdo a los logros. Los porcentajes de aumento van a variar, se definen el mínimo y el máximo dependiendo del desempeño, etc. Y acorde con eso se van determinando el de todos los Directores, cómo va a ir subiendo su sueldo.</p> <p><i>¿Los Directores tampoco tienen bonos?</i></p> <p>En direcciones sí hay bonos.</p> <p><i>¿Y los bonos dependen de su evaluación?</i></p> <p>Sí, de la evaluación que me hace el Director general, la cual pasa a los miembros del Comité, quienes autorizan el porcentaje de bono y porcentaje de sueldo. Pero, con qué criterios lo hacen, eso sí no lo sé. La retroalimentación me la da el Director general. Los elementos están dados por la Dirección General del grupo, avalados por los miembros del Comité, quienes son a final de</p> | 7 8 8 8 8 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------|---|--------------------|
| | | <p>cuenta los que autorizan.</p> <p><i>¿De la retroalimentación que ha recibido cuáles han sido los puntos más importantes para mejorar su desempeño?</i> Los reportes de auditoría y el aseguramiento de que los controles se hayan ido mejorando.</p> | 8 |
| | | <p><i>¿Qué pasa si hay algún evento extraordinario, algunas partidas entre la utilidad operativa y la neta?</i> Es de alguna manera subjetiva. Por eso es a nivel de grupo, cómo ellos ven que le está pasando al grupo. El grupo lo que hace es dependiendo de las utilidades de cada compañía son los bonos de cada división y en el corporativo es un bono general viendo cómo se desempeñó a nivel grupo. Pero no es un porcentaje, no es decir de tal porcentaje se van aumentar o dar bonos. No, es subjetivo. Es también, lo que ellos deciden repartir de bonos.</p> | 8 |
| | | <p><i>¿Durante los tres años que ha permanecido en su puesto, en promedio cómo ha calificado su compensación, cuánto ha sido el porcentaje de su salario fijo y el porcentaje variable?</i> Ha sido bueno. Es variable, pero sí ha sido bueno, está dentro del mercado. El mercado de los Directores de Auditoría es chico y muchos nos conocemos. Pues, más o menos es 70-30.</p> | 8 |
| | | <p><i>¿Cuál es el criterio de promoción?</i> En mi caso es más bien salarial. Sí, podría haber un criterio más específico, pero lo que pasa es que tengo poco tiempo acá. El grupo es muy grande y no hemos pensado en eso todavía.</p> | 9 |
| | | <p><i>¿Hay oportunidad de promoción a alta dirección?</i> Sí, claro, sí la hay.</p> | 9 |
| | | <p><i>¿Los criterios de promoción en base al desempeño respecto a aptitud y actitud son los que se aplican dentro de su área o es subjetivo y depende de cada persona?</i> Es subjetivo desde un punto de vista. En mi caso, por ejemplo, es directamente con mi jefe o jefes, el Comité y el Director general; pero con mi equipo intervienen varios gerentes. Es y no subjetivo, habrá algunos trabajos que algún gerente defienda o algún supervisor o auditor y en otros casos, habrá otros gerentes que digan que el desempeño no fue tan bueno como decía el otro gerente. Siempre se trata de llegar a un consenso. No es tan subjetivo, como la opinión meramente personal, hay varios que califican.</p> | 9 |
| | | <p><i>¿Podría hablarse de un promedio ponderado de los comentarios de la evaluación?</i> Exacto, de la evaluación de cada uno de los gerentes. Entre todos los gerentes acuden conmigo, me dicen en que compañía están y me informan del desempeño y de ejecución de tareas después de la Auditoría, el tiempo de preparación de informes, tipo de hallazgos, relación con los auditados; es decir que se tiene una serie de puntos a calificar y se saca la calificación de ese trabajo. Posteriormente viene otro gerente y me dice cómo le funcionó a él. Entonces, con base en todas las calificaciones se le va dando a quien más y a quien menos.</p> | 9 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---|--|--------------------|
| | | <p><i>¿Qué tan importante es el aspecto de eficiencia?</i> Es de los más importante por el tamaño del grupo y porque además tenemos que hacer eficiente al equipo.</p> | 9 |
| | | <p><i>¿El resultado se va directamente a la Dirección General?</i> Sí.</p> | 9 |
| | | <p><i>¿Ese es un criterio cuantitativo para la Dirección General, el otro criterio cuantitativo podrían ser los resultados del ejercicio operativo o neto?</i> Hay otro tipo de elementos que nosotros manejamos mucho dentro del área como cuántos ahorros pudimos proporcionar al grupo. Hay diferentes tipos, tales como dejar de gastar o hacer recomendaciones en los procesos que permitan recuperación de dinero para gastar menos.</p> | 10 |
| | | <p><i>¿Esas recomendaciones son importantes?</i> Muy importantes porque a final de cuentas, lo que nosotros procuramos, es no costarle al grupo. Mientras detectemos más oportunidades de mejora que puedan recuperar cuestiones para la compañía vamos a ser mucho más eficiente y no vamos a costarle al negocio. Hasta ahorita hemos logrado tener niveles de ahorro bastante buenos, como para no causar ningún gasto a la organización.</p> | 10 |
| | | <p><i>¿Además de esas variables cuantitativas, existes otras variables cualitativas?</i> Sí, evidentemente la veracidad de toda información, la confiabilidad y todo ese tipo de cuestiones.</p> | 12 |
| | | <p><i>¿Dentro de las variables cualitativas cuáles serían las tres principales que la Dirección cree que son importantes al momento de evaluar a la división de auditoría interna?</i> Lo que nos piden son resultados, principalmente, que los resultados sean buenos. El tema de los programas de auditoría, el tipo de hallazgos, las recuperaciones. Y desde el punto de vista personal que seamos profesionales, titulados, honestos, etc.</p> | 12 |
| | Criterios de evaluación utilizados | <p>Generalmente como funciona es que, como yo soy Director y tengo varios gerentes, a mí me reportan directamente el nivel de satisfacción de los auditores, cómo estuvo el proceso de la auditoría, para control de calidad mía.</p> | 5 |
| | | <p>Además, Internamente nosotros revisamos cómo son los papeles de trabajo, los alcances, para asegurarnos de que la auditoría se hizo como debió haber sido.</p> | 5 |
| | | <p><i>¿Auditoría se encarga de evaluar al departamento auditado?</i> Sí, completamente sí.</p> | 5 |
| | | <p><i>¿La evaluación que hace el área de auditoría interna es tomada en cuenta para la evaluación de ese departamento y qué importancia tiene?</i> Sí es tomada en cuenta y es muy importante porque precisamente uno de los objetivos primordiales del grupo es asegurar que todos los controles funciones correctamente, sobre todo porque somos una empresa pública. Es importantísimo en el tema de evaluación de las personas el cómo controlan sus áreas es muy importante</p> | 5 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| | | <p>para el grupo.</p> <p><i>¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de los Auditores Internos?</i> Yo del equipo completo de auditoría. Aquí en este tema, muchas veces los auditores externos hacen evaluaciones de cómo está revisando auditoría interna los procesos.</p> <p><i>¿Cómo Director de esta área, qué tipos de criterios usa para evaluar a su gente?</i> Nosotros hacemos dos revisiones al año, una cada seis meses, en las cuales evaluamos, tanto los gerentes como yo, auditor por auditor, como los estamos rolando hacemos un intercambio de auditores por lo que ellos trabajan con diferentes supervisores, diferentes gerentes. A su vez, los mismos supervisores se van moviendo; entonces, hacemos evaluaciones para detectar qué necesitan mejorar, oportunidades de mejora, qué necesitan de entrenamiento, algunas habilidades especiales, por ejemplo de entrevista. Hacemos dos evaluaciones al año, para ver cómo están los equipos y ver quiénes están para mejorar. Evaluamos todo, conocimiento, experiencia y ahora sí aptitud y actitud hacia el trabajo.</p> | <p>5</p> <p>6</p> |
| | Promoción y compensación | <p><i>¿Al hacer una evaluación a los auditores internos, esta va de la mano con las compensaciones anuales y los bonos? ¿Y en cuanto a la compensación se refiere qué tanto porcentaje está basado en bonos u opciones de acciones?</i> En nuestro caso es 100% salario, no existen bonos adicionales.</p> <p><i>¿Qué incentivos hay para los Auditores Internos?</i> Buenos sueldos, de la calificación va depender el porcentaje de incremento.</p> <p><i>¿Con un buen desempeño qué porcentaje podría llegar a ser el incremento salarial anual o es discrecional en cada caso?</i> Es discrecional en cada caso y es muy variable.</p> <p><i>¿Y quién determina ese incremento salarial?</i> En parte, recursos humanos da los topes máximos y mínimos a aumentar para toda el área, y la forma de repartir se hace ya internamente por nosotros. Los gerentes y Directores en reuniones decidimos cuánto se le va incrementar a cada persona para repartir esa bolsa de incremento que existe. Si hay casos excepcionales, se puede pedir dinero adicional.</p> | <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> <p>7</p> |
| | Presupuesto y programa anual | <p><i>¿Se planea un programa de trabajo anual?</i> Sí, un programa de trabajo anual y el cumplimiento del mismo e ir viendo cómo se va desempeñando todo el programa, el cumplimiento con todas las revisiones y el cumplimiento con asignaciones especiales.</p> <p><i>¿Al final del año el Director General revisa qué tanto se cumplió del programa y qué tanto se alcanzó en programas especiales?</i> Sí, también qué peticiones hay, ya que en ocasiones se presentan peticiones especiales por parte del Comité de Auditoría. Entonces se evalúa qué tan rápido respondimos, cómo respondimos y si funcionaron bien todos los trabajos.</p> | <p>9</p> <p>9</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|----------------------------------|--|--------------------|
| | | <p><i>¿El resultado final, cuantitativo, lo miden del resultado de la empresa?</i> De la tenedora global.</p> | 9 |
| | | <p><i>¿Son utilidades operativas o utilidades netas?</i> Yo digo que serían utilidades netas.</p> | 9 |
| | Contratación y despido | Comité de Auditoría | PA |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | <p><i>¿Es posible describir cómo la Dirección de Auditoría Interna interactúa con el Comité de Auditoría?</i> Como te había comentado, nosotros nos regimos mucho con las prácticas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores CNBV y de la Ley Sarbanes Oxley en cuanto al tema de cómo debe ser nuestra comunicación con el Comité de Auditoría y la elaboración de nuestros informes. Generalmente, es una reunión trimestral y hay una reunión anual independiente con el Comité de Auditoría. Me refiero a independiente, a solas, es decir sin que esté nadie de la compañía y en el Comité de Auditoría no hay nadie de la compañía, todos son independientes. Tenemos una reunión en la que hablamos abiertamente del estatus de la compañía.</p> | 12 |
| | | <p><i>¿En caso de que surja algún evento en el que se requiera convocar al Comité de Auditoría tiene la autoridad para hacerlo?</i> Completa y absolutamente, tenemos comunicación directa, no se necesita convocar. Yo puedo tomar el teléfono y hablar con el Presidente del Comité de Auditoría y sentarme con él aunque todavía no ha pasado. Hemos hablado en algunas ocasiones, por peticiones que nos han hecho de revisiones. Si ellos nos preguntan algo, a ellos directamente se les responde sin que intervenga la compañía.</p> | 14 |
| | | <p><i>¿Qué tipo de peticiones han sido solicitadas por el Comité?</i> Principalmente, cuando tienen algún interés en conocer algo específico que les están reportando y que a ellos no les suena razonable o que quieren verificar si es correcto, son peticiones directas.</p> | 14 |
| | Consejo de Administración | Recomienda al consejo de administración la aprobación de los servicios de auditoría externa, analiza documentos que elabora el auditor externo y da su opinión sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera. | PA |
| | Auditoría externa | <p><i>¿Los auditores externos los evalúan?</i> No es tanto como que evalúen nuestro desempeño, pero evalúan el control interno se va viendo si nosotros hemos detectado adecuadamente las cuestiones.</p> | 5 |
| | | <p><i>¿Solamente colabora con los informes de controles con los Auditores Internos o se le provee otro tipo de servicio?</i> No, sólo con nuestro trabajo de auditoría interna. Pero algunas veces nos complementamos, vemos qué están haciendo ellos y qué estamos haciendo nosotros y compartimos experiencias. Aunque he visto que en otras compañías les hacen trabajos, nosotros no, somos completamente independientes.</p> | 14 |
| | | <p><i>¿Y siendo completamente independientes ustedes evalúan a los auditores externos?</i> No, nosotros no, ellos sí revisan, porque dentro de su trabajo de auditoría externa hacen la revisión al control interno, aunque no es</p> | 14 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|--------------------|
| | | <p>un trabajo prioritario, pero sí sale dentro de su revisión. Entonces de alguna manera dentro de sus puntos de revisión incluyen cada cuánto llega auditoría, cómo revisan, etc. Tienen como una lista de lo que tienen que revisar y no es que verifiquen directamente lo que hacemos, pero sí verifican cuándo fue la última vez que fueron a esa compañía y ese tipo de cuestiones.</p> <p><i>¿Los auditores externos entregan algún reporte de evaluación de auditoría Interna?</i> No.</p> | 14 |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | <p><i>¿Ha experimentado alguna situación en la que usted o el Comité de Auditoría ha demandado una explicación a la alta gerencia o Dirección por no implementar las medidas correctivas sugeridas por auditoría interna?</i> Hasta ahorita no, todo se ha implementado. Generalmente, cuando sale un tema a Comité, inmediatamente se implementa. Hemos tenidos resultados muy buenos. El secreto está en el apoyo. Estos Comités son muy duros y sí están muy metidos en que se resuelvan las cosas.</p> | 14 |
| | | <p><i>¿Cómo se siente ante el hecho de que el Comité de Auditoría es muy duro, presionando a la Dirección General?</i> Yo bien, pues la misma Dirección lo toma bien, porque aprovechan las oportunidades de mejora, entonces todos podemos estar más tranquilos.</p> | 14 |
| | | <p><i>¿Siente que goza de esta libertad para recomendar e implementar o convocar reuniones con la alta dirección si es necesario con tal de remediar situaciones?</i> Sí.</p> | 14 |
| | | <p><i>¿De dónde considera que proviene su libertad para emitir reportes?</i> Por un lado del interés de la compañía de que se maneje adecuadamente y por otro lado porque el informe del Comité de Auditoría va al consejo y el consejo es muy duro y hace que las cosas se arreglen, por lo que cuidan que exista la libertad del equipo de auditoría.</p> | 15 |
| | | | |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | Recibir la instrucción por parte del consejo de administración para implementar las medidas correctivas necesarias. | 14 |
| | Áreas de oportunidad | Seguir detectando oportunidades de mejora y ahorro en costos. | 5 |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | Sí y no. El objetivo de auditoría interna, según COSO, es asegurar que existan los suficientes controles internos que apoyen a la compañía en el logro de sus objetivos. Entonces partiendo de la base que eso es control interno, nosotros tenemos que cuidar que las ventas se den conforme se estimaban y que el flujo de información y procedimientos de ventas funcionen adecuadamente. En el tema de gastos es lo mismo, cómo se están elaborando los presupuestos. Si el objetivo de control interno es asegurar el logro de los objetivos de la compañía, nuestro trabajo va enfocado al logro de los objetivos de la compañía. | 15 |
| | Incentivos | Buenos sueldos, de la calificación va depender el porcentaje de incremento. | 7 |
| | Ley del Mercado de Valores en México | Es buenísima, es una copia de la ley de Sarbanes Oxley, yo creo que está perfecta y en la parte de nuestro grupo está muy clavado. Es vital que todo se reporte como se debe de reportar y está penado que haya errores intencionales, afortunadamente no se han | 15 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------|--------------------------------|--------------------|
| | | dato y hemos estado revisando. | |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa IV

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Yo le reporto directamente al Comité de Auditoría, este cambio también ha sido reciente, ocurrió este mismo año en el que se decidió que el área de auditoría interna tuviera total independencia para poder decir lo que quisiera y cuando quisiera, por lo que era mejor que le reportara al Comité de auditoría de manera directa. | 14 |
| | Estructura | Estratégicamente hemos decidido ser un área que funciona de manera centralizada, no tenemos presencia en los diferentes países y la razón para dividirla en una estructura entre Monterrey y Madrid fue precisamente por el crecimiento que tuvo la empresa en Europa y me interesaba tener parte del equipo que se encargara del segmento África, Asia y Europa. Con el apoyo de nosotros, se hacen equipos de trabajo y nos mezclamos, pero somos una estructura que funciona de manera centralizada. Yo soy el Vicepresidente del área, tengo una estructura de un Director a quien le reporta toda la gente de Madrid y siete gerentes que dividen su tiempo entre la Ciudad de México y Monterrey y el resto de la estructura cuelga de ellos. | 1 |
| | Tamaño | Somos un grupo de treinta y cinco personas, veinticinco en Monterrey y diez en Madrid, España. | 1 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | | | |
| | Perfil del Director de Auditoría Interna | Mi arribo a esta empresa fue porque trabajaba en una compañía de cementos en Venezuela que posteriormente fue adquirida por esta organización en 1994, En el 2002, fue cuando me ofrecieron venirme aquí al corporativo al área de auditoría Interna que aquí se llama evaluación de procesos. Se llama así porque lo que se espera como misión dentro del área es que adicional a las actividades de auditoría interna, nosotros ejerzamos funciones de consultoría y asesoría a las operaciones de cómo hacer las cosas mejor, identificación de riesgos, y cómo puedan mejorar sus operaciones. MBA en Finanzas y BA por Whitworth University | 8 9 |
| | Perfil de los auditores internos | Aproximadamente la mitad de las personas son ingenieros y la otra mitad contadores, administradores, etc. Hay dos condiciones fundamentales para contratar a las personas, la primera es que tiene que tener un nivel inglés casi del 100% (escrito y hablado) porque cuando vamos a los países que no son de habla hispana el idioma que se usa es el inglés, y la segunda condición es que no puede haber nadie en el área que no tenga posgrado, es decir que todas las personas que están contratadas tienen alguno. | 5 |
| | Entrenamiento | Con un propósito de desarrollo profesional, creamos equipos de trabajo mezclándolos cada año en diferentes asignaciones, en diferentes países y con diferentes procesos, de tal manera de irlos desarrollando a todos y exponiéndolos a diferentes países, procesos y culturas. Lo hacemos con el propósito de que esa persona vaya liderando para que no sólo tenga la experiencia de coordinar la Auditoría de ese proceso sino que también tenga la oportunidad y responsabilidad de supervisar a ese equipo y coordinar todas las tareas que se están haciendo. se va viendo quien ha estado en qué equipo, en qué país, etc., y se van | 1 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---------------------------|--|---|--------------------------------------|
| | | rotando de manera que un periodo de cuatro años, podríamos decir que todos los treinta y cinco se han rotado en todos los países y por casi todos los procesos, lo cual les da mucha exposición y por consiguiente experiencia. | |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | Nosotros somos vistos como un departamento de desarrollo de talento ejecutivo joven y el convenio que hay es que estamos abiertos, como área, para que a mí me quiten todos los ejecutivos cada cierto tiempo. Alrededor de cuatro o cinco funcionarios podrían ser transferidos a otras áreas por año. En promedio los trabajadores tendrían una permanencia más o menos de entre cuatro y cinco años en el área de Auditoría Interna. | 2 |
| Funciones del área | Actividades | <p>Somos un área de auditoría que no solamente hacemos auditoría a distancia, como otros departamentos lo hacen, nosotros sí vamos en nuestro plan de trabajo a visitar todas las plantas y a todas las fábricas. En el negocio del cemento, en los países grandes, nosotros tenemos un índice de cobertura aproximadamente de 50% y en los países pequeños y medianos es de 100%, porque tienen una o dos fábricas por lo que resulta muy fácil ir las a visitar. En las de concreto y agregados tenemos un índice más o menos del 12% de cobertura porque las concretas sí son muchísimas en todas partes del mundo.</p> <p>De los treinta y cinco que estamos en el área de auditoría en realidad son treinta y uno, ya que el grupo de los otros cuatro que tenemos son de un departamento que yo tengo, un experimento reciente que empezamos hace uno o dos años, un departamento de auditoría forense. Estos auditores forenses están a distancia y se retroalimentan de las denuncias que les llegan a la organización a través de la línea de denuncia que tenemos a nivel mundial contratada con un proveedor externo. Las únicas auditorías que nosotros, vía denuncia, procesamos y que lo maneja el área de auditoría forense, son las denuncias relacionadas con altos niveles de la organización, con la alta dirección de cada uno de los países.</p> <p>Cuando ellos se van hacer las auditorías y ven algo que no les gusta en algún país y no tienen el tiempo de quedarse tres meses haciendo el análisis específico de un tema, levantan la mano al equipo de auditoría forense y ese equipo va a hacer el trabajo específicamente para profundizar en ese tema y pudiera resultar que no hay nada en absoluto y que todo está bien, pero podría resultar que sí se encontró algo anormal.</p> <p>Y la tercera fuente por la que ellos se retroalimentan es porque nosotros tenemos aquí un sistema de auditoría a distancia, un sistema de información, en el que ellos están permanentemente. Tengo una persona especializada en eso, con algoritmos ya definidos, monitoreando todos los países.</p> <p>Usamos el software ACL, un auditor de sistemas que está de tiempo completo a través de ACL, monitorea principalmente por donde se mueve el dinero, por el área de logística, de abasto, que es principalmente por donde se mueve. Eso, podemos decir, que son los tres procesos donde él está permanentemente corriendo algoritmos para encontrar órdenes de compra con numeración similar, órdenes de compra por los</p> | <p>3</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>12</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|--|--|--------------------|
| | | Comité. | |
| | Recomendaciones | <p>Funciona de esta manera, es un sistema de abajo hacia arriba. Lo que hacemos es que vas a una concretera y haces una auditoría de esa fábrica de concreto y cuando la concluyes, le enseñas los resultados al responsable de esa planta y el informe no se libera hasta que él diga que está de acuerdo con el contenido y se comprometa a solucionar todos los problemas que se encontraron en un tiempo definido.</p> <p>Es así que la auditoría no encuentra únicamente los problemas sino que también presenta soluciones y el reporte desde el principio al fin y si son temas menores lo que hacemos nosotros es poner comentarios en la sección correspondiente a éstos de la administración de cada país y ellos lo que incluyen ahí es un compromiso de acción.</p> <p>Dentro de la compañía, hay un área que se llama control interno. Nosotros somos los “policías” y control interno es el área que escribe todas las políticas, prácticas y procedimientos que deben observarse en la compañía. El convenio con ellos, porque ellos sí tienen presencia en todos los países, es que cada vez que nosotros hacemos una auditoría, a ellos les mandamos los informes y ellos tienen que trabajar junto con la operación en la solución y dar seguimiento, por lo que ellos nos dan el informe correspondiente.</p> | 12 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | Entonces cuando voy con el Comité de Auditoría es porque todo el mundo a todos los niveles ya lo fue liberando. | 13 |
| | Características de los reportes | <p>Se hace una consolidación de ese proceso y se genera una calificación y está el detalle de cada una de las fábricas de concreto, posteriormente nos vamos con el Vicepresidente de concreto de ese país, se le presentan los resultados y se incluyen sus comentarios también; luego, cuando todos los procesos han acabado y han hecho lo mismo, se concentra y se saca un consolidado del país que se le enseña al Presidente de ese país y a todos sus Vicepresidentes. Después le enseño el informe al Director general de la compañía. Y trimestralmente consolido todo lo que se ha hecho en ese trimestre y se lo presento al Comité. Por todo lo anterior este sistema permite o brinda seguridad a los miembros del Comité, dicho proceso fue validado por las instancias correspondientes y esto a su vez permite que el informe contenga el problema pero también la solución tomada por la empresa.</p> <p>Es así que la auditoría no encuentra únicamente los problemas sino que también presenta soluciones y el reporte desde el principio al fin y si son temas menores lo que hacemos nosotros es poner comentarios en la sección correspondiente a éstos de la administración de cada país y ellos lo que incluyen ahí es un compromiso de acción.</p> <p>Tenemos la posibilidad de dar solución porque precisamente vamos escalando a todos los niveles de responsabilidad y ellos mismos al conocer el problema y estar comprometidos a darle solución colaboran con el área para que se proponga y si el país no lo está haciendo por convicción lo va a tener que hacer por obligación. Y ahí viene nuestra presión de decirle que se va a escalar.</p> | 13 |
| | Criterios de materialidad | A partir de septiembre de 2011, se inició la presentación con el mapa de riesgos y las familias de riesgos operativos, ya que son riesgos naturales del negocio en que nosotros nos encontramos. | 14 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|--------------------|
| | | <p>Luego, todos los resultados de las auditorías se ubican en esas familias de riesgos para determinar cuáles son los principales riesgos dentro de esta matriz al igual que su distribución. Nosotros utilizamos la famosa dimensión de probabilidad de ocurrencia y de impacto económico.</p> <p>La matriz de riesgo, lo que hacemos es que nos concentramos en el triángulo, en la parte superior derecha, que son los niveles de riesgo más altos, los de más alta probabilidad de ocurrencia. Y luego nos vamos a los riesgos medios y de ahí para abajo, nosotros no probamos nada, a menos que haya alguna denuncia de algún tema muy particular.</p> | |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>En el caso de que no se acate la sugerencia escalo el problema y en caso de que el Director general tampoco quiera corregir la situación, el caso es llevado hasta el Comité de Auditoría. En ese momento, los miembros del Comité de Auditoría tienen la facultad, ya que son miembros a su vez del consejo y de alguna manera el Director General le reporta a ellos también.</p> | 13 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de Auditoría Interna | <p>Al corporativo lo miden por el resultado consolidado de todos los países más el resultado fiscal más el resultado financiero. Con el valor de la acción no, pero con el flujo sí, por eso te decía que funcionábamos como área centralizada y así no podemos recibir presión de ningún país con respecto a nuestras auditorías porque ningún país decide nuestras contrataciones ni nuestros salarios.</p> <p>En los buenos tiempos, podría ser 20% variable y acciones, pero restringidas. También depende del nivel corporativo. Fuera de eso, a nivel ejecutivo, tienes también los bonos ejecutivos, que es una ayuda que te dan para la adquisición de vehículos.</p> <p>La compensación con acciones se da a partir del nivel de Director.</p> | 19 |
| | Criterios de evaluación utilizados | <p>Yo les he presentado a ellos los resultados, internamente hemos definido un sistema de evaluación que está principalmente dividido en dos bloques, habilidades suaves a través de un sistema anónimo donde cada uno de los compañeros evalúa uno al otro, por lo que recibes treinta y cuatro opiniones de tu desempeño y conocimiento de los procesos es decir que los compañeros también te evalúan. Finalmente, hay una sección abierta en la que los compañeros dan sus recomendaciones. A final de año, se consolida toda esa información y hay una junta anual de retroalimentación formal, pero a mitad de año también hay retroalimentación informal. En base a este sistema de evaluación, los miembros son promovidos, se supone que con base a eso van siendo promovidos porque vas viendo el avance de la persona en sus dos dimensiones.</p> | 17 |
| | Promoción y compensación | <p>Tenemos un sistema de evaluación y recompensa que es de carácter monetario y no monetario. Tenemos un sistema de compensación variable de la compañía que depende de los resultados de la misma y de los resultados que esa persona haya tenido.</p> <p>La compensación variable tiene dos componentes, el resultado del país y del individuo, para esta última es donde sí tomamos los resultados de estas evaluaciones para calcular la compensación variables que tú recibirías. Obviamente, incrementos de sueldos van todos definidos en base al desarrollo y eficiencia que tú hayas mostrado dentro del área en ese año.</p> | 17 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|-------------------------------------|---|--------------------|
| | | <p>Sí, la variable país es un indicador financiero como el flujo de operación. Posteriormente, ya hay otro componente individual definido por el supervisor. Es decir, saber qué tan bien hiciste lo que se esperaba de cada uno.</p> <p>Aproximadamente, un 70-30%, pero al mismo tiempo el flujo operativo del país es el disparador porque sí el país no llega al objetivo, entonces no hay compensación. También, hay otras medidas en la evaluación del desempeño que se consideran, como medidas operativas, mejora continua y medidas alrededor del desarrollo de la persona y tienen diferentes ponderaciones. En nuestro caso, revisamos lo que propone el Instituto de auditores Internos y de ahí tomamos algunas medidas que tienen que ver con el costo, oportunidad de entrega y calidad. En el caso de la mejora continua, si la persona ayudó con proyectos a mejorar actividades que se llevaron a cabo y con respecto al desarrollo individual, ahí tiene que ver con acciones que fueron acordadas a principio de año con el supervisor.</p> | |
| | Presupuesto y programa anual | El Comité de Auditoría lo aprueba. | PA |
| | Contratación y despido | El Comité de Auditoría lo aprueba. | PA |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | Tengo instrucciones del Comité de que fuera de la junta trimestral pueda comunicarme con el experto financiero sobre cualquier tema que considere que deba ser tratado antes de la reunión. Hasta ahora eso no ha sucedido, el tema de comunicación está totalmente abierto. | 16 |
| | Consejo de Administración | <p>La sesión del consejo dura alrededor de una hora treinta minutos, yo presenté mi información en aproximadamente cuarenta y cinco minutos y el resto del tiempo presentan los auditores externos, la gente de control interno o cualquier otro invitado. Yo soy invitado permanente del Comité por lo que estoy presente durante toda la reunión.</p> <p>Especificándose dentro del informe cuáles fueron los riesgos encontrados en la auditoría dentro de cada sección de riesgo mostrada en el mapa de riesgo. El informe no incluye ninguna medición sobre riesgos estratégicos, por lo que solamente se presentan los concernientes a la sección operativa.</p> <p>Dentro de los riesgos operativos también están los riesgos de cumplimiento relacionados con la Ley Sox, concerniente al riesgo relacionado con los reportes financieros, ellos tienen un convenio, el auditor externo revisa todas las cifras y ellos auditan la integridad del proceso para la elaboración del reporte.</p> | 15 |
| | Auditoría externa | El departamento de auditoría interna colabora activamente con los auditores externos, compartiendo sus informes con ellos. El auditor externo audita la información financiera transaccional, revisa las cifras y todos los números que componen la información financiera y nosotros como área de auditoría, hablando específicamente de la consolidación de la información, auditamos la integridad del proceso para la elaboración de la información financiera. O sea que de lo que yo me aseguro es que la información viaje de manera limpia a los sistemas de información, que no haya ningún tipo de intervención humana, vigilamos que el sistema esté bien, que la segregación de funciones esté bien, para asegurarme que esa información viajó correctamente. Al 100%, yo comparto con ellos el 100% de todos los informes de auditoría, ellos están enterados de todo lo que está pasando en la compañía. Y ellos cuando, anualmente | 15 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|--------------------|
| | | tienen su carta a la administración, me la hacen llegar. Trabajamos muy unidas las dos partes, en realidad las tres partes, porque está también el control interno. | |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | En el caso de que no se acate la sugerencia escalo el problema y en caso de que el Director general tampoco quiera corregir la situación, el caso es llevado hasta el Comité de Auditoría. | 13 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | Tenemos la posibilidad de dar solución porque precisamente vamos escalando a todos los niveles de responsabilidad y ellos mismos al conocer el problema y estar comprometidos a darle solución colaboran con el área para que se proponga y si el país no lo está haciendo por convicción lo va a tener que hacer por obligación. Y ahí viene nuestra presión de decirle que se va a escalar. | 13 |
| | Áreas de oportunidad | Hay varios indicadores, cada dos años, nosotros como área nos abrimos y hacemos una comparación a nivel mundial, para ver qué cosas nuevas se están haciendo. Por lo que cada dos años contratamos por internet los servicios de la compañía GAIN del Instituto de auditoría interna. | 18 |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | No, no es relevante. Yo los leo sólo para saber cómo un tercero nos ve a nosotros, pero considero que nosotros sabemos mejor como está el negocio de lo que lo puede saber una analista afuera. Además, yo tengo una teoría sobre ese tema, en la que yo siempre he discutido de que yo estoy totalmente en contra de cómo funciona el sistema de análisis financiero a nivel mundial en bolsas debido a que todo está relacionado a resultados de corto plazo, por lo que sí en un trimestre a la compañía le fue mal, el precio de la acción cae. Los negocios no funcionan así, los negocios funcionan a largo plazo. | 20 |
| | Incentivos | El sistema de compensación variable de la compañía, opciones, funciona a largo plazo. Por eso te decía que cuando aquí en la empresa te dan acciones, te dan un compromiso al menos a cuatro años, por eso son acciones restringidas. | 21 |
| | Ley del Mercado de Valores en México | Creo que soy anti-regulación, cada vez que hay una crisis viene más regulación, pero yo no estoy tan seguro que más regulación signifique más transparencia, solamente genera más carga. Hay algo con lo que estoy de acuerdo y es la unificación de las normas (NIIF), eso es fabuloso porque por fin hay una norma que te permite comparar los estados financieros. Por lo que en este tema de regulaciones, el que quiera darle la vuelta lo va hacer, desafortunadamente a veces el hombre usa la creatividad para cosas no éticas. Pero, lo que es importante recordar, es que los que somos éticos somos la mayoría. | 21 |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa V

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Reporto a dos niveles, al Director General de la empresa, que también es el Presidente del Consejo de administración y al Comité de Auditoría. Y de hecho la política de auditoría de la empresa señala, que yo reporto dualmente al Director general y al Comité de Auditoría, integrado por un Presidente, un secretario y tres miembros del consejo. | 1 |
| | Estructura | Hay un gerente de auditoría financiera, al cual le reportan tres personas, un gerente de auditoría de sistemas, que le reporta a un auditor de sistemas y un auditor de proyectos de inversión, que le reporta a un segundo nivel, otro auditor de proyectos. Es decir son ocho auditores, conmigo nueve. | 3 |
| | Tamaño | Me reportan ocho personas, más la secretaria nueve, somos diez personas. | 3 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de Auditoría Interna | Soy Certified Public Accountant, en México Contador Público Certificado. Licenciado en contaduría por la UNAM, adicionalmente cuento con dos diplomados, uno en finanzas por el Tecnológico de Monterrey y el otro en gobierno corporativo por el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo y la Bolsa Mexicana de Valores. | 1 |
| | | Ingresé en 1980 a Kodak Mexicana, son treinta y tres años, pero a estos habría que restarle uno que trabajé en contabilidad general en esa empresa, un año que me dediqué a otras actividades. Tengo comprobable más de treinta años de experiencia en auditoría interna en empresas mexicanas, tanto trasnacionales como 100% mexicanas, como lo es el grupo para el que trabajo actualmente. | 3 |
| | | Diecisiete años cumplidos en noviembre pasado, ingresé en noviembre de 1996 y de esa fecha hasta marzo de 2003 desempeñé el puesto de Subdirector de auditoría y a los siete años se me promovió, pero con las mismas responsabilidades, pero ya como Director de Auditoría corporativa. | 3 |
| | | <i>¿Cómo fue invitado a trabajar al departamento o a la Dirección de Auditoría Interna?</i> Ya tenía negociada mi salida en Celanese Mexicana, donde trabajaba hace quince años y directamente toqué la puerta, hablé para ofrecer mis servicios, me entrevistaron y les resultó interesante. Después tuve otra serie de entrevistas, incluso uno de los dos Directores generales que estaba en 96 fue quien me contrató, no llegué por algún buscador de talentos y tampoco llegué por recomendación, fue por mí mismo, yo pienso que todos debemos asumir la iniciativa que siempre debemos mostrar ante todas las actitudes del trabajo, incluyendo en Auditoría Interna, debemos mostrar siempre una iniciativa. | 5 |
| | Perfil de los auditores internos | Todos son titulados, el gerente de auditoría financiera es Contador Público con título y él tiene una experiencia muy similar a la mía, también tiene cerca de treinta años de experiencia en Auditoría Interna. Le reportan tres auditores que también son Contadores Públicos. Yo calculo que ellos tienen de experiencia pues entre doce y veinte años de experiencia también en | 3 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---------------------------|--|--|----------------------|
| | | auditoría interna. El gerente de auditoría de sistemas tiene aproximadamente veinticuatro años de experiencia en auditoría, con nosotros lleva diez y en grupos financieros, bancos y casas de bolsa, también fue gerente de auditoría de sistemas y en seguridad de información y ocupó varios puestos, por ejemplo en Banamex y otros grupos financieros. Y tenemos un auditor, él es ingeniero en telecomunicaciones y electrónica y le reporta un licenciado en sistemas o en administración de sistemas. Y por el lado de auditorías de construcciones, porque también hacemos auditoría de construcciones por la fuerte vocación inmobiliaria de la empresa, está a cargo de un arquitecto que aquí lo hemos formado como auditor, él tenía experiencia en desarrollo y Dirección de proyectos, pero nunca había sido auditor, yo aquí lo forjé como auditor de proyectos. Y estamos próximos, tenemos una vacante, para contratar a un ingeniero civil para hacer las auditorías técnicas de construcción. | 4 |
| | | <i>¿Básicamente tiene colaboradores con diferente formación educativa?</i> Un especialista para cada área. | 4 |
| | Entrenamiento | Desarrollo interno dentro del área. | PA |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | Hemos tenido dos casos, de promoción, uno de los auditores de proyectos pasó a ser gerente de mantenimiento y otro de los auditores de proyectos gerente de proyectos de una de nuestras subsidiarias. No obstante la mayoría ya tienen mucha experiencia y tienen varios años con nosotros. Cuando se contrata a alguien aquí o es para quedarse algunos años con nosotros o es para ser promovido en otra área. También, quiero hacer una aclaración, actualmente mi personal es de ocho personas nada más. Sin embargo, en diciembre de 2007 llegué a tener cerca de cuarenta y tres personas para cubrir toda la empresa que se vendió y unos años antes llegamos a ser cincuenta y tres en auditoría interna. Creo que permanecen en un rango de cuatro a quince años, tengo una persona que está por cumplir en un par de meses quince años, por lo que en promedio podríamos hablar de unos seis o siete años. | 5 6 |
| Funciones del área | Actividades | Soy el Director de Auditoría Corporativa, desde marzo de 2003 a la fecha, reportándole al Presidente Ejecutivo y al Comité de Auditoría. Soy coordinador del Comité de Auditoría más no el secretario, pero yo soy el responsable de toda la labor de logística y de preparación de documentos de aprobación. Yo organizo las sesiones, determino la agenda, hago el orden del día, redacto comunicados de aprobación dirigidos al consejo de administración. Básicamente auditoría interna y coordinar el Comité de Auditoría. Redacto todos los documentos del Comité de Auditoría y con un cumplimiento al 100% en todos los requisitos que establece la Ley del Mercado de Valores y las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas. Mis objetivos son "Desarrollar un plan de revisiones, mantener la coordinación con Auditoría externa para intercambiar información, atender las instrucciones que emite el Comité de Auditoría, | 1 4 19 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|-----------------------------------|---|--------------------|
| | | reportar desviaciones y recomendaciones importantes al Comité y a las diferentes direcciones, apoyar a las diferentes subsidiarias a incrementar su eficiencia operacional y financiera derivada de sus observaciones y recomendaciones, para lograr un crecimiento sano y con control sobre sus actividades y apoyar al cumplimiento, apoyar al Comité de Auditoría en el cumplimiento de las diversas recomendaciones y prácticas sugeridas por el Código de Mejores Prácticas Corporativas y de las disposiciones aplicables en la Ley del Mercado de Valores, para lograr un adecuado Gobierno Corporativo en el grupo". | |
| | Metodología de planeación | <p>La primera fase consiste en que se planea la auditoría, después se desarrolla y en una tercera fase se comenta el informe con las gerencias, vamos subiendo nivel o vamos subiendo en la pirámide, vamos hablando con los gerentes de área, de todas las áreas de la compañía.</p> <p>Efectivamente, del área auditada, de cada una de las áreas auditadas, ya sea financiera, de sistemas o de proyectos, después hablamos con el Director de área, para finalizar siempre presentando el informe con el Director de la unidad de negocios, que básicamente son tres los Directores de área de negocio, al primero lo llaman Director operativo de grupo, de él depende una de las áreas de la empresa, le reporta también el área de las tiendas de conveniencia, el área de administración del grupo y la pequeña subsidiaria que vende productos para el hogar. Es decir que siempre se concluye con el Director de la unidad de negocios y hay otros dos Directores de unidad de negocio, el Director general de comedores, porque también revisamos esa área una vez al año y con el tercer Director de la unidad de negocio que es la que se tiene en copropiedad con Estados Unidos.</p> | 6 7 |
| | Documentación de hallazgos | La siguiente fase es la emisión del informe, que como ya se presentó con el Director de la unidad de negocio siempre se le marca copia al Director general del grupo que también es el Presidente del Consejo de administración. Posteriormente, en un comunicado aparte, se envía un resumen a los miembros del Comité de Auditoría de cada uno de los informes que se emiten junto con el informe correspondiente, por si ellos lo quieren leer, que generalmente sí lo hacen, por su interés, porque ellos están a cargo de la vigilancia de la empresa a través del Comité. | 7 |
| | Recomendaciones | <p>La siguiente fase es la obtención de las respuestas por escrito, que siempre las obtenemos de cada área o Dirección auditada, se evalúa la calidad, que esté completa, que sea objetiva y que se apegue a lo que es. Ya que si la respuesta es incompleta o inadecuada de acuerdo a la política de auditoría de la empresa, estamos facultados para darles comentarios o consideraciones de que estuvo mal la respuesta, o bien se les llega a requerir que preparen una nueva respuesta. Lo cual sí se llega a realizar, ya que somos muy críticos en la respuesta, nos conocen bien, nosotros a la auditoría no la vemos como un juego, sino la vemos como un ejercicio responsable como todas las funciones que lleva a cabo la empresa. No queremos magnificar la función de auditoría, pero tampoco la queremos minimizar, queremos darle la misma dimensión que todas las demás direcciones de la empresa tienen. Vemos con mucha responsabilidad la evaluación de las respuestas.</p> <p><i>¿La entrega de la respuesta por escrito por parte de las áreas auditadas a qué nivel debe hacerse?</i></p> | 7 8 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|---|--|--------------------|
| | | <p>Se tiene que enviar a nivel Dirección, lo dice la misma política, no aceptamos respuestas a nivel gerencia, tiene que ser Dirección y cuando se revisa propiamente una de las unidades de negocio, tiene que contestar el Director de la unidad de negocio.</p> <p><i>¿El contenido de las respuestas son medidas de acción?</i> Sí, son las acciones correctivas, tienen que contestar cuáles son las acciones correctivas y preventivas que deben asumir para atender las observaciones y recomendaciones presentadas. Tienen que ser efectivamente eso, nosotros si vemos que son nada más justificaciones sobre ciertos puntos nunca las aceptamos, se les hace la observación y ese tipo de observaciones no queda nada más al nivel de ellos, sino que se le informa por escrito también a la Dirección General del grupo y al mismo Comité de Auditoría y en algunos casos extremos, cuando es un poco fuerte la situación, se le llega a requerir al propio Director de la unidad de negocios que se presente cuando su respuesta es inadecuada o también cuando se llega a detectar un punto importante.</p> | 8 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | <p><i>¿Siendo Director de esta área y representante de la voz del Comité de Auditoría, tiene suficiente libertad y autoridad para citar a los Directores de las unidades de negocios?</i> No, yo lo propongo, cuando se le llega a citar a un Director de unidad de negocio o a un Director de área, porque puede ser también el Director de sistemas, por ejemplo, puede darse bajo dos situaciones, como una propuesta de mi parte o bien porque ellos lo decidan, o fuese una decisión autónoma. Pero yo no tengo facultades para citarlo, hago la propuesta y ellos la autorizan, o bien ellos por sí mismos, por su autoridad que tienen investida como consejeros y miembros del Comité los citan. La decisión de asistir a las sesiones del Comité de Auditoría no proviene de los Directores de las áreas del negocio, viene del Comité mismo, ya sea por decisión propia o recomendación mía y es entonces que citan al Director involucrado.</p> | 9 |
| | Características de los reportes | <p>Es política del grupo establecer y apoyar las funciones de la Dirección de Auditoría corporativa para revisar sus activos, operaciones, sistemas y registros contables del grupo y de todas sus subsidiarias, habla de la independencia mental, de que todos los informes se tienen que comentar oportuna y objetivamente antes de su emisión y vienen aquí una serie de puntos que era lo que comentaba, pero esto es un marco que desde 2000 tiene este documento, se tiene esta política de auditoría y cada año es revisada.</p> | 8 |
| | Criterios de materialidad | <p><i>¿Al tratarse de casos muy graves, cuál es el criterio para determinar si es un caso considerado como una desviación seria?</i> Lo platico con el Director general del grupo, antes de que pase al Comité de Auditoría yo tengo que informar al Director general. Pero es simultáneo, casi es el mismo día o al día siguiente o a los dos días a los miembros o al Presidente del Comité de Auditoría.</p> | 10 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>Primero, al Director de área y después al Director de la unidad de negocios; a menos de que sea una desviación muy grave y que por su delicadeza no se le deba involucrar al Director de área, porque hay Directores de área que reportan a Directores de unidad de negocio. A veces se reporta directamente al Director de la unidad de negocio, porque se le tiene que dar la oportunidad de dar una explicación. Y después al Director general, porque antes del Comité de Auditoría, yo le tengo que dar su lugar al Director</p> | 9 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------|--|--------------------|
| | | <p>general de la empresa, que también tiene el puesto de Presidente del Consejo de administración.</p> <p>Esos son los niveles, primero, en términos generales, Director de área, segundo lugar Director de unidad de negocio y después al Director general, porque el Director General me va a preguntar qué es lo que piensa el Director de la unidad de negocio y yo tengo ya que saber cuál es el problema y qué es lo que pienso al respecto. Y ya en muchos casos él antes de que sea la sesión del Comité de Auditoría, también tiene la facultad y cita a los Directores de área o de Dirección del negocio para que le explique a qué se debe la desviación.</p> | 10 |
| | | <p><i>¿Al tratarse de casos muy graves, cuál es el criterio para determinar si es un caso considerado como una desviación seria?</i></p> <p>Lo platico con el Director general del grupo, antes de que pase al Comité de Auditoría yo tengo que informar al Director general. Pero es simultáneo, casi es el mismo día o al día siguiente o a los dos días a los miembros o al Presidente del Comité de Auditoría.</p> | 10 |
| | | <p><i>¿Y si el error fuera material y a su vez intencional?</i></p> <p>Intencional, que sería un fraude o negligencia grave es con el Director general con el que debo hablar directamente y no hablo con el Director de la unidad de negocio porque lo puedo advertir de algo y poner sobre aviso.</p> | 10 |
| | | <p><i>¿Durante los diecisiete años que ha estado trabajado en esta empresa, cuántas veces ha tenido que acudir a la instancia de la Dirección General por casos muy graves?</i></p> <p>En cuatro ocasiones, porque afectaban la información financiera de la empresa o subsidiaria, o afectaban también la rentabilidad de la empresa en sus márgenes o fuertemente a su utilidad o pérdida neta de la subsidiaria en cuestión.</p> | 11 |
| | | <p><i>¿Cómo ha sido la respuesta de la Dirección General?</i></p> <p>Siempre ha sido de apoyo total y sí puedo decir que tengo credibilidad, yo diría que de un 98-99%, de un 99% con el Director general del grupo y Presidente del Consejo y con los miembros del Comité de Auditoría, ellos saben que cuando yo estoy reportando algo de ese tipo, saben que ya tengo todos los documentos preparados.</p> <p>De hecho soy conocido aquí, trato de ser amable, cordial, no soy una persona muy querida en el grupo, porque es mi función, yo digo que debo ejercer la función de Auditoría Interna sobre todo con firmeza y con cortesía en forma secundaria, pero yo creo, firmeza con cortesía.</p> | 15 |
| | | <p><i>¿En esos casos quién exige, quién demanda que las recomendaciones o acciones correctivas que usted ha propuesto o que ha demandado a las áreas o direcciones responsables se lleve a cabo?</i></p> <p>El Director General, pero en combinación con el Comité de Auditoría, porque el Director general siempre escucha el punto de vista del Comité. También el Presidente del Comité de Auditoría tiene facultades, me ha llegado a decir que hay que citar a determinado directivo y yo simplemente, cuando me lo dice telefónicamente, le informo al Director general, también al Presidente, el Presidente del Comité también tiene esa facultad. Hay que considerar intereses, porque muestra más interés el</p> | |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|---|
| | | Comité de Auditoría, el Director general a veces trata de justificar ciertas cosas, es necesario convencerlos a los dos; hay que balancear intereses. | |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de auditoría interna | La Dirección General y el Comité de Auditoría, ellos son los que evalúan mi desempeño. | 11 |
| | Criterios de evaluación utilizados | <p>Hay unos objetivos, se llena un formato de objetivos, que son aprobados nada más por la Dirección General. También tengo que cumplir con ellos, aunque en mi caso, como yo no presento ventas, ni producción, ni nada, son hasta cierto punto a criterio. Pero con un alto grado de aplicar el criterio o el juicio profesional, sí son de tipo cualitativo y sí están establecidos por escrito. Tengo una relación de cumplimiento de objetivos, la importancia del impacto de los resultados, yo creo que es en lo que más observan en mí.</p> <p>Siempre en general mis observaciones hablan de millones o decenas de millones de pesos para mejorar la información financiera, hacer más rentable una operación o cuando hay omisiones en la información, porque a veces no se reporta en forma completa la información. Ya sea a la misma Dirección General o al consejo, yo he llegado a reportar omisiones de información graves importantes.</p> <p>Para los auditores internos hay una lista de objetivos profesionales que están empatados con los míos y sobre esa lista se evalúa a cada uno de ellos. Se les solicita la firma de aprobación y se les dice cuáles son sus objetivos sobre los que van a hacer pruebas y si están de acuerdo con ellos y posteriormente y de manera anual se les evalúa, sobre todo a nivel gerencia, a nivel auxiliar de auditoría no, pero a nivel gerencia sí. Sí hay una evaluación formal, hay un establecimiento formal de objetivos y luego una medición formal.</p> <p>Los objetivos son más bien de tipo cualitativo aplicando el criterio, aquí es muy difícil aplicar una regla como se aplica para juzgar a los vendedores o a las áreas de marketing o de producción. Son tres objetivos nada más, son muy resumidos en la empresa. Todos tenemos tres o cuatro objetivos como máximo por los cuales somos evaluados. Todos los ejecutivos de la empresa de gerente a Director tenemos tres o cuatro objetivos y están en ese formato, nada más que son diferentes para cada puesto.</p> <p>Presentar observaciones y recomendaciones con valor agregado para mejorar el uso y aprovechamiento de los diferentes recursos de la empresa. Valor agregado es presentar algo que no ha hecho la empresa anteriormente a través de sus diferentes direcciones, algo que aporte utilidad material o calidad en la información financiera. Porque a mí es en lo que se me juzga o evalúa, lo que dejan de hacer otras áreas y que yo detecto que se deba de cumplir.</p> | <p>11</p> <p>12</p> <p>12</p> <p>12</p> <p>13</p> |
| | Promoción y compensación | <p>Sí, hay políticas de compensación en la empresa, dependiendo del nivel.</p> <p>Sería en función de su calificación, se determinan aumentos anuales de sueldo y también los gerentes están sujetos a un bono anual el cual es en función del cumplimiento de sus objetivos.</p> | <p>13</p> <p>13</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------|---|--------------------|
| | | <p><i>¿El bono que reciben es en efectivo?</i> Sí, es en efectivo.</p> | |
| | | <p><i>¿Existe algún otro tipo de compensación además de incrementos de sueldos anuales y bonos?</i> Hubo un plan de acciones que ahorita ya no se me ha vuelto a confirmar que haya en la empresa. Sí hubo un plan de acciones y están por emitir uno nuevo.</p> | 13 13 |
| | | <p><i>¿Las áreas auditadas también evalúan su servicio?</i> No.</p> | |
| | | <p><i>¿La evaluación que usted emite de las áreas auditadas se toma en consideración para la evaluación de desempeño de esas áreas?</i> Sí, indirectamente pero definitivamente sí. Como lo comenté en varias ocasiones, en algunas ocasiones han citado Directores de área y Directores de unidad de negocio para que explique ciertas desviaciones fuertes.</p> | 16 |
| | | <p><i>¿El criterio del bono anual está en función de que los objetivos preestablecidos hayan sido cumplidos?</i> Sí claro, dependiendo los resultados de la empresa, el bono se da en función a las utilidades netas que arroje la empresa, este sería el 70% y mis resultados un 30%.</p> | 16 |
| | | <p>Del bono sería de aproximadamente un 38%, el sueldo 100% y si dividimos bono entre sueldo sería 38%. Y el plan de acciones, es muy variable porque nada más fueron esos tres años y es difícil de calcular, fue 2007, 2008 y 2009, en 2010 y 2011 ya no hubo, pero aproximadamente de un 20%. Ahorita dicen que van a lanzar otro.</p> | 16 |
| | | <p><i>¿En su opinión cree que el plan de acciones o bonos promueve o incentiva el desempeño de los empleados, en particular el desempeño de los Auditores Internos de su Dirección?</i> El bono es nada más una percepción para el Director y los gerentes de área, los auditores no. Y diría que no porque prácticamente el bono se da así, pero no está diferenciado, a mí me gustaría que fuera más diferenciado, porque a veces en la empresa se le llega a dar a algunos que en mi opinión no lo merecen. Son muy globales, es nada más lo merece o no lo merece y en lo personal me gustaría que se atendieran más a los resultados reales y que realmente fueran cuestionados los resultados por un Comité de compensaciones o por el Director general. Yo no pienso que los méritos sean tan tomados en cuenta.</p> | 16 |
| | | <p><i>¿En su opinión como debería ser diferenciado el bono o cualquier otro método de incentivos de evaluación?</i> Con base en los resultados reales de cada persona en particular, al que se lo merezca que se le dé y al que no, pues no.</p> | 17 |
| | | <p><i>¿Cómo se podrían utilizar los indicadores de desempeño?</i> Es que hay que establecer esos parámetros, no existen, quedan muy a criterio. Yo creo que deberían de ser autorizados como mencioné por un auténtico Comité de compensaciones o por la</p> | |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|-------------------------------------|---|-------------------------------|
| | | Dirección General. Pero prefiero ya no meterme a esos terrenos escabrosos. | |
| | Presupuesto y programa anual | <p>En cada revisión está presupuestado el número de horas que va a llevar cada una y hay un plan anual y el plan anual de auditoría corporativa de cada una de las revisiones que hacemos, que son alrededor de unas veinte al año, tiene asignado un total número de horas y yo tengo que reportar cuáles se hicieron y cuáles no se hicieron, así como las revisiones que no están, porque a veces se hacen revisiones que no están presupuestadas o planeadas y también tengo obligación de reportar esas horas.</p> <p>Yo calculo que cumplimos con alrededor del 85% de las revisiones planeadas, ¿Por qué a veces o generalmente no cumplimos el 100%?, porque siempre hay auditorías especiales que nos llegan a pedir y vigilo que se cumplan las más importantes y aquellas que no se logran a hacer en el año planeado, inmediatamente son de las primeras que se hacen en el siguiente ejercicio.</p> <p>El CAE propone y el Director general. El programa lo autoriza el Comité de Auditoría con presencia del Director General.</p> | <p>21</p> <p>21</p> <p>PA</p> |
| | Contratación y despido | La decisión la toman entre el Comité de Auditoría y el CEO | 24 |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | <p>Tenemos lineamientos que controlan la función de auditoría, existe un documento que se llama Lineamientos o Política en Materia de Auditoría Corporativa e Interna que abarca todos los puntos y funciones, son dieciséis puntos y estos lineamientos o política de Auditoría corporativa son firmados por cada uno de los tres miembros del Comité de Auditoría, sobre todo su Presidente y su secretario.</p> <p>Todo lo que el Comité de Auditoría dirige al consejo de administración, yo lo redacto; todos los documentos de Gobierno Corporativo del Comité de Auditoría, absolutamente todos, yo los propongo, los redacto y la verdad tengo la satisfacción de decir que son mínimas las correcciones que me hace tanto el Presidente como el secretario del Comité de Auditoría. Tengo toda la documentación que se ve en las cinco sesiones que se tienen en el año.</p> <p>Al Comité de Auditoría realmente el que reporta soy yo, ¿Por qué?, es que hay cuatro cierres, en los meses de febrero, abril, julio y octubre y se analiza la información financiera ya que una de las funciones del Comité de Auditoría es darle una opinión al consejo de administración sobre la razonabilidad de los estados financieros, siempre se hace y por escrito. ¿Por qué?, en el informe trimestral que rinde el Comité al consejo se dice si son adecuados o razonables los estados financieros. Entonces, esa es la razón de ser, la principal, el objetivo del Comité de Auditoría es ese y se le informa y ratifica si es o no razonable la información.</p> <p>Y hay una quinta sesión, porque en los meses de febrero y abril se genera mucha información o al cierre del año. Entonces, se consideró que era necesario tener una sesión más y no las mínimas que señala la ley, que señala que nada más con que sean cuatro para las emisoras bursátiles en México es suficiente. Aquí se tienen cinco sesiones al año, cada una de estas sesiones</p> | <p>8</p> <p>1</p> <p>2</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|----------------------------------|--|---|
| | | <p>es un desayuno que empieza a las siete y media de la mañana, a las ocho acaba el desayuno y la junta generalmente dura de dos y media a tres horas. Si me preguntaran ¿Cuál es la duración de la junta? es variable, mínimo dos horas, pero generalmente son juntas de dos horas y media a tres, ¿Por qué? porque por la agenda tan cargada, generalmente, se tratan de diez a quince puntos en sesión.</p> <p>Sin embargo, se avanza mucho porque yo también tengo información durante el inter con los consejeros miembros del Comité de Auditoría. Mantengo comunicación por correo electrónico y telefónicamente, sobre todo con el Presidente y secretario del Comité.</p> <p>Absolutamente, podemos decir que en un 95%, esta empresa cumple con el Código de Mejores Prácticas Corporativas.</p> <p>Aquí está emitido desde abril del 2010, así es todos los miembros del Comité de Auditoría son consejeros independientes, incluyendo su Presidente y el secretario.</p> <p>Hay procesos formales bien definidos. Hay una gran confianza en ambos sentidos, de los miembros del Comité de Auditoría hacia mí y de mí hacia ellos, siempre que les hablo me toman la llamada o cuando llego a pedir una cita para que me reciban para explicarles algo me dan cita casi de manera inmediata, es decir que yo sí llego a tener a veces juntas con ellos solos para informarles ciertas situaciones, pero generalmente es suficiente con el reporte telefónico. También existe una credibilidad, podría afirmar que es casi absoluta a las situaciones que yo reporto.</p> <p><i>¿El Director General está siempre presente en las reuniones formales o informales?</i></p> <p>A las reuniones con el Comité de Auditoría siempre asiste el Director general en su calidad de invitado, porque incluso también es uno de mis jefes, mis jefes son el Director general y cada uno de los cuatro miembros del Comité de Auditoría. En ocasiones se hacen reuniones adicionales que yo he sugerido que se cite para analizar cierto problema.</p> <p><i>¿Ha surgido alguna ocasión que amerite la ausencia del Director general?</i></p> <p>No, siempre que hablo con el Comité de Auditoría, con cualquier miembro del mismo, el punto siempre es conocido por el Director general, nunca me lo brinco.</p> <p><i>¿Ha experimentado alguna situación en la cual usted o el Comité de Auditoría ha demandado una explicación a la alta gerencia o Dirección por no implementar las medidas correctivas o recomendaciones suyas?</i></p> <p>Sí, en el área financiera y en el área de proyectos, básicamente.</p> | <p>14</p> <p>14</p> <p>14</p> <p>15</p> |
| | Consejo de Administración | <p>Son cinco sesiones, para las emisoras bursátiles se requiere que sean cuatro, pero la empresa tiene establecido que sean cinco sesiones en el año.</p> <p>Eso lo determinó el Director General corporativo de la empresa, que reporta también al Director General y a otros Comités.</p> | 2 |
| | Auditoría externa | <p>Mantenemos comunicación a través del Comité de Auditoría, se presenta el plan de auditoría externa con el plan de auditoría corporativa, recibo sus informes de auditoría, ellos reciben mis informes de auditoría; en ocasiones me hablan para aclarar o para que les explique algunas de las desviaciones y siempre hay</p> | 17 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|---------------------|
| | | <p>una política de puertas abiertas para que ellos me busquen en cualquier momento, pero todo se hace a través del Comité de Auditoría.</p> <p>Ellos tienen la libertad de buscarme cuando quieran, pero siempre el canal es a través del Comité de Auditoría. De hecho, siempre invito al auditor externo, el auditor externo siempre es invitado a las sesiones del Comité de Auditoría, como yo hago la convocatoria siempre lo invito a él.</p> <p><i>¿En instancias de alguna materialidad severa, no tiene la necesidad de acudir o comunicarse con los Auditores Externos debido a que tiene el respaldo del Comité de Auditoría?</i></p> <p>Sí lo hago cuando veo que va a afectar la información financiera, si encuentro algo que no es confiable en la información y en los pocos casos que ha habido lo he hecho, pero siempre lo canalizo a través del secretario del Comité de Auditoría, ¿Por qué al secretario del Comité de Auditoría? Él es un socio retirado de Deloitte y a través de él, que es quien coordina las citas o las juntas con Auditoría externa. Hemos llegado a tener juntas entre Auditoría externa, el secretario del Comité de Auditoría, que es un socio retirado de Deloitte y yo, él las coordina. Yo le informo a él, él juzga y ya ve si los cita o no para informarles. Pero sí lo hemos llegado a hacer.</p> <p>Yo uso las instrucciones que he recibido del Comité de Auditoría, que cuando hay algo realmente grave mi enlace sea él. ¿Por qué?, porque él tiene autoridad sobre mí, pero también tiene autoridad sobre auditoría externa como socio retirado; además a él lo respetan mucho, se puede decir que tiene una autoridad lineal con base en la política de auditoría y él tiene una autoridad moral sobre los socios inactivos de Deloitte.</p> | <p>17</p> <p>17</p> |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | <p>Esto me lo ha investido la política de auditoría que ya mencionamos, firmada por los consejeros miembros del Comité de auditoría y con el pleno conocimiento y convencimiento, diría yo, no solamente conocimiento y convencimiento del Director general; es decir la autoridad que tengo para ejercer la función de Auditoría Interna viene de dos órganos, del Comité de Auditoría y de la Dirección General y de hecho está formalizado, como ya lo vimos.</p> | 18 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | <p>Sus respuestas se tienen que enviar a nivel Dirección, lo dice la misma política, no aceptamos respuestas a nivel gerencia, tiene que ser Dirección y cuando se revisa propiamente una de las unidades de negocio, tiene que contestar el Director de la unidad de negocio.</p> <p>Tienen que contestar cuáles son las acciones correctivas y preventivas que deben asumir para atender las observaciones y recomendaciones presentadas. Tienen que ser efectivamente eso, nosotros si vemos que son nada más justificaciones sobre ciertos puntos nunca las aceptamos, se les hace la observación y ese tipo de observaciones no queda nada más al nivel de ellos, sino que se le informa por escrito también a la Dirección General del grupo y al mismo Comité de Auditoría y en algunos casos extremos, cuando es un poco fuerte la situación, se le llega a requerir al propio Director de la unidad de negocios que se presente cuando su respuesta es inadecuada o también cuando se llega a detectar un punto importante.</p> | <p>7</p> <p>9</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|--------------------|
| | Áreas de oportunidad | IncurSIONAR más en la parte de riesgos ya que actualmente casi toda la actividad se centra en cumplimiento | PA |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | Sí claro, para darle valor agregado a la empresa y además se tiene que cuidar que la empresa tenga mayor valor de capitalización y mayor valor de su acción en el mercado. Eso se gana con resultados, con imagen y con credibilidad a la comunidad financiera. Todos debemos de contribuir, incluso auditoría interna, de hecho lo indican los objetivos de esta Dirección. | 18 |
| | Incentivos | | PA |
| | Ley del Mercado de Valores en México | Que es necesaria, es para darle credibilidad al mercado de valores, a los participantes y considero que debería de ser todavía más severa. Considero que debería de haber mayor vigilancia de las autoridades financieras, debería haber por parte de la Comisión Nacional Bancaria de Valores revisiones más frecuentes a las emisoras para ver si están cumpliendo, con cuestionarios más severos y pidiéndoles los soportes a las empresas en ellas y sancionándolos en aquellos casos en los que no estén cumpliendo con la Ley del Mercado de Valores. Incluso con el cuestionario del grado de adhesión de cumplimiento del Código de Mejores Prácticas Corporativas y quiero hacer un paréntesis, también reviso que cuando se conteste el cuestionario de grado de adhesión al cumplimiento del Código de Mejores Prácticas Corporativas, se estén dando respuestas adecuadas y si no están bien contestadas doy mis opiniones, independientemente que algunas no sean tomadas en cuenta, saben que no estoy de acuerdo como se está contestando el cuestionario que emana de aquí. | 20 |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa VI

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|--|--|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Se reporta directamente a un Director corporativo y al Comité de Auditoría | 1 |
| | Estructura | Tenemos presencia física como departamento en Estados Unidos, en Centroamérica y en Venezuela. Actualmente no tenemos presencia física en Europa, Asia y Oceanía en donde también tenemos operaciones, pero las manejamos hasta cierto punto por aquí, más que nada por el tamaño de las operaciones. | 1 |
| | Tamaño | El departamento está compuesto por cincuenta funcionarios. | 2 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de auditoría interna | Trabajé en una firma KPMG y estuve ahí ocho años, los dos años anteriores al último que colaboré con la firma me transfirieron a San Antonio en un programa que tienen prácticamente todos los despachos, cuando regresé, a los ocho o nueve meses, me empezaron a contactar. Cuando estuve en San Antonio tuve mi primera experiencia con empresas que cotizaban en la bolsa de Estados Unidos. A mi regreso fue uno de los motivos, según me enteré, que motivaron a la empresa para que me contratara, yo entré a la compañía para irme a Estados Unidos, allá estuve en auditoría aproximadamente cinco años y posteriormente pasé como contralor de una región de ese país alrededor de dos años. Primero, estuve en Los Ángeles en auditoría y luego estuve en Dallas como contralor de la región central de la operación de todo Estados Unidos y a los dos años o dos años y medio fueron por mí y me regresaron a auditoría de México y aquí estoy otra vez, tengo dentro de la compañía más de veinte años y en auditoría Interna doce años. | 3 |
| | Perfil de los auditores internos | La mayoría cuenta con grado de Contador Público, también tenemos ingenieros mecánicos y agrónomos, quienes ayudan en las auditorías operacionales e ingenieros en sistemas. No es requerido que tengan posgrados, pero actualmente sí se solicita que tengan al menos un nivel de inglés bastante avanzado alrededor de 80 a 100%. Como encargado del departamento me interesa más el desarrollo del personal para que salgan a la compañía que para que se queden en el departamento. Por lo que creo que cuando contrato a la gente lo hago cuando ya tienen dos o tres años de experiencia. En lo personal prefiero gente joven, ya que cuando tienen un compromiso de familia es más complicado, ya que permanecen un 70% de su tiempo fuera de la oficina. | 1 2 |
| | Entrenamiento | Se tiene también un programa de entrenamiento de personal para que en dos o tres años estén listos para moverse a las operaciones y no para que se queden en el departamento. | 1 |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | Mi área es a la que le solicita la empresa bastante personal para ser transferido (promovido) a otras funciones en otros países debido a su grado de exposición con el negocio o diferentes operaciones. Ahorita más que nada donde estamos creciendo como compañía es en Europa, Asia y Oceanía. Cuando se va a esos países quieres tener gente de confianza, de México y que más que nada hayan estado en la compañía. El departamento de nosotros, a pesar de que somos cincuenta, en México somos veintitrés, por lo que la posibilidad de | 1 2 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---------------------------|----------------------------------|--|---------------------------------------|
| | | crecimiento es pequeña y se va haciendo inclusive más pequeña a medida que avanzas en la pirámide. Lo que yo busco es que no se me atoren aquí en el departamento. | |
| Funciones del área | Actividades | <p>Un gran porcentaje de nuestro tiempo está dedicado a llevar a cabo tareas de control interno debido a la exigencias de la Ley Sarbanes Oxley. Se podría decir que un 50% de nuestro tiempo está dedicado a hacer pruebas de Sarbanes y el otro 50% para llevar a cabo otras funciones de Auditoría.</p> <p>Para la implementación de la Ley Sarbanes Oxley, se estableció un procedimiento de denuncias anónimas, yo soy el administrador del canal de denuncias. Es un servidor al cual te puedes contactar a través de internet o línea telefónica y está en Estados Unidos y es independiente de la compañía. Es un servicio que contratamos en ese país y entre mis funciones es darle seguimiento a todas las denuncias, tanto las que consideramos de Sarbanes, como las que consideramos de recursos humanos o de ética. Y también eso es una presentación que yo le hago al Comité de Auditoría en cuanto al estatus de cuántas se han recibido, cuántas abiertas, cuántas cerradas. Y es mi responsabilidad hacerlo si existe alguna que merezca ser mencionada al Comité.</p> <p>Sarbanes establece las que tengan que ver con auditoría interna, contabilidad y fraudes. Nosotros cuando contratamos el servicio vimos todo el espectro que tenía el sistema. Y además en algún lado en Sarbanes se habla que debe haber un código de ética que se revise anualmente.</p> <p>Manejamos tres tipos de auditorías que son las financieras, las operacionales y las de sistemas. Las financieras tienen que ver con el análisis de balances, Estados de Resultado y cuentas relacionadas. Las operacionales están relacionadas con nuestro giro del negocio, principalmente es la compra de grano para transformarlos en harina tanto de maíz como de harina, principalmente, en México, Centroamérica, Venezuela y parte de Estados Unidos. Nosotros hacemos algo que llamamos corte de operaciones y lo que hacemos es que analizamos los rendimientos y los inventarios físicos de granos en cierto periodo, al igual que el proceso y venta para medir eficiencias.</p> | <p>3</p> <p>11</p> <p>14</p> <p>1</p> |
| | Metodología de planeación | <p>En base a ese plan de trabajo se empiezan a realizar las Auditorías.</p> <p>Tengo gerentes en las tres áreas de las que hablamos, operaciones, sistemas y auditorías financieras. Ellos hacen el trabajo acorde al programa y son totalmente independientes, a menos que haya algo muy delicado que quieran informar o hayan encontrado, entonces acuden a revisarlo conmigo antes de emitir el informe.</p> <p>Nuestra revisión de Sarbanes va en base a un alcance que ahorita lo tenemos identificado como 50% de una cuenta de resultados y 60% de una cuenta de balance y quien determina el alcance soy yo. Tenemos más de cien plantas que las pongo así en línea y digo cuál vamos a revisar de manera que tengamos el alcance de 50% de la cuenta de resultados y 60% de la cuenta de balance. La compañía ha desarrollado toda la metodología de los auditores para la revisión de los controles, tenemos todo estructurado y se revisan los controles para cada planta y ahí</p> | <p>3</p> <p>12</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|--------------------|
| | | vamos hacia arriba. | |
| | Documentación de hallazgos | El informe va dirigido al Director de la división con copia a los dueños de los procesos que se auditaron y a los Directores corporativos que pudieran estar involucrados de alguna manera. Pero ellos tienen una independencia completa sobre la preparación y emisión de esos informes y cuando se encuentran actividades anómalas o irregulares, los gerentes consultan o discuten el tema conmigo antes de emitir el informe. | 3 |
| | Recomendaciones | En el proceso está obviamente el trabajo, la discusión. Nosotros no nos retiramos del lugar sin antes discutir todas las observaciones con la gente involucrada y que además estén de acuerdo y nos den un programa de trabajo de solución de todas las deficiencias o problemas. | 4 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | Se emite un informe detallado para la persona auditada. Además se emiten informes ejecutivos para los Directores o ejecutivos de más alto nivel. | 4 |
| | Características de los reportes | Sí, si se recibe retroalimentación, dentro de nuestros informes muchas veces se incluyen recomendaciones. La retroalimentación es más que nada en cuanto a manifestar que no entienden lo que se les está diciendo o simplemente no les conviene o no están convencidos. Lo que conviene en el reporte ya fue discutido con los operadores, con los responsables y si no están de acuerdo lo ponemos en el informe. La visión del auditor debe ser independiente y no estar influenciada de ninguna manera, nosotros aclaramos en el informe y decimos que la administración no estuvo de acuerdo con la observación. | 5 |
| | Criterios de materialidad | Generalmente, lo que hacemos tanto mi jefe como yo es que solicitamos una reunión con los directivos o ejecutivo o responsable de esa área y discutimos todos esos puntos hasta llegar a un acuerdo o arreglo. Pocas veces tenemos desacuerdos, en ocasiones nos convencen, lo vimos mal y nos convencen de que está bien hecho y eso ya no va en el informe. Pero cuando ellos están en una postura y nosotros en otra, entonces lo escalamos. | 5 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | La presentación del caso se hace al Comité de Auditoría, el cual está formado por tres miembros del consejo, un Presidente y dos adicionales, pero los tres tienen que ser independientes, es decir, no tienen que ver con la compañía, no se llega hasta la instancia del Presidente del Consejo quien es al mismo tiempo accionista mayoritario de la compañía. <i>¿Los casos graves de fraudes llegan también al Comité?</i> Esos los reporto todos los trimestres, en el caso de que no tengamos evidencia muy clara, pues sí va al Comité y nosotros ponemos nuestra posición y también la administración. Y ahí ya en el Comité empiezan las discusiones. Ahora afortunadamente todo lo que es tecnología como el internet, nos ayuda mucho para dar seguimiento a todo este tipo de empresas. | 5 7 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de auditoría interna | <i>¿En su caso es su jefe inmediato quien lo evalúa y es con los mismos criterios que usted usa con su personal?</i> Sí. <i>¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de los Auditores Internos sería su jefe inmediato que es el Director Corporativo?</i> Todo esto va sobre cierto control que tiene recursos humanos. | 9 9 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|--------------------|
| | | Esto lo hacemos y se lo pasamos a recursos humanos y ellos son los que programan todas las evaluaciones. | |
| | Criterios de evaluación utilizados | El bono, el 50% está relacionado con resultados y el otro 50% con objetivos personales, todos los años llenamos unos formatos de objetivos personales, de metas. El objetivo personal es por cada individuo, en ese caso cada quien prepara sus objetivos personales, luego vienen conmigo y los revisamos y luego nos ponemos de acuerdo y los pasamos a recursos humanos. | 8 |
| | Promoción y compensación | En la compañía sí manejamos un bono conforme a resultados, pero es un bono de resultados limitados. | 8 |
| | | <i>¿En qué sentido es limitado?</i> Por decir algo es 25% de mi sueldo y si los resultados son mejores puede llegar hasta el 30% y ahí se quedó. | 8 |
| | | <i>¿Puede haber un bono para todo el mundo en la compañía si alcanzan los resultados y además los objetivos personales?</i> El plan de bonos es para gerentes y mayores y los empleados entran dentro de lo que es la participación de utilidades a los trabajadores PTU, pero sí tenemos evaluaciones para todos. | 9 |
| | | <i>¿Qué sucede si alguien cumple las metas personales pero no se dan los resultados?</i> Pues no hay. La calificación completa es que cada una tiene su peso dentro de la evaluación. Lo que son los resultados, que es el 50% del bono debe tener al menos un cumplimiento del 80%, por lo que si no hay ese cumplimiento mínimo, no aplica el bono. Si vas a los objetivos personales y lo único para lo que te puede servir sería para dar seguimiento y evaluación. Y con los incrementos anuales que se dan por inflación por ahí podrías tener la posibilidad de beneficiar a alguien que hizo las cosas mejor que otro. | 10 |
| | | <i>¿Qué es lo más importante?</i> Los resultados serían los que dispararían si hay o no un bono. | 10 |
| | | <i>¿En el caso de una promoción si es una promoción grande de cada cierto tiempo cuáles serían los criterios?</i> Las mismas evaluaciones que se están siguiendo año tras año. Si hay disponible una vacante se considera a la persona. En mi caso es más difícil, pero sí se podría dar la oportunidad de aplicar para otra posición. | 10 |
| | Presupuesto y programa anual | Los trabajos de auditoría se llevan a cabo respetando un presupuesto y un plan de trabajo que se presenta al Comité de Auditoría a finales del año para su aprobación, tanto el presupuesto del departamento como el plan de trabajo | 3 |
| | Contratación y despido | Jefe Inmediato | PA |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | Sí, yo soy invitado permanente de las reuniones del Comité de Auditoría, son alrededor de ocho al año. Desde que se estableció el Comité de Auditoría, ellos están conscientes de que yo estoy a su disposición para cualquier cosa que quieran realizar dentro de la compañía. Yo presento cada trimestre al Comité de Auditoría, un resumen relacionado tanto con el trabajo realizado como con los hallazgos más importantes y de los puntos críticos que hayan surgido dentro de la revisión y ellos al momento de esa presentación profundizan, me dan sus puntos de vista, me dicen | 5 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|------------------------|
| | | si quieren que haga algo más al respecto. A todo eso le damos seguimiento. Nosotros a nuestros informes de auditoría le damos seguimiento para ver si lo que nos dijeron que iban a resolver en cierto tiempo se está haciendo. | |
| | Consejo de Administración | No hay una participación directa con el Consejo de Administración todo se hace a través del Comité de Auditoría. | PA |
| | Auditoría externa | De que pueden existir errores por supuesto que pueden existir. Nosotros afortunadamente llevamos una comunicación muy buena con los auditores, por lo que antes de cerrar el año nos estamos compartiendo los nuevos boletines que hayan salido, por ejemplo ahora que cambiamos a IFRS, las adquisiciones que hemos estado haciendo. Como es bien sabido a ellos se les permite utilizar los trabajos del departamento de auditoría interna para soportar sus revisiones bajo un procedimiento o proceso que ellos conocen mejor que nosotros. La comunicación es bastante estrecha, no puedo decir exactamente del trabajo de ellos cuánto es basado en el de nosotros, pero nosotros ponemos a disposición todos los papeles. Los reportes que presento al Comité de Auditoría se los envié también al auditor Externo. | 7 12 |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | Sí afortunadamente, tengo muy buena relación con todos. Lo que tratamos es siempre dar nuestras recomendaciones para lograr el beneficio de la compañía, tengo autoridad para llevarlo al Comité de auditoría a resolverse. | 12 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | Saben que tenemos un programa de seguimiento a las auditorías y ellos esperan que si alguna no se resolvió en cierto punto se los presente, dicen que tienen un problema y aun no se ha resuelto. <i>¿Qué procede si después de un año no se ha resuelto?</i> Ahí sí los obligan a que estén de acuerdo con nosotros, o si no, toman medidas disciplinarias <i>¿Y qué medidas disciplinarias son?</i> Si es necesidad, hasta el despido, el Comité sugiere y puede de alguna manera exigir | 11 11 11 |
| | Áreas de oportunidad | Dedicar más tiempo a la parte de riesgos y no tanto a la parte de cumplimiento, en especial a la Ley SOX | PA |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | A mí en verdad eso es algo que no me interesa como departamento de auditoría, lo que yo ando buscando es un beneficio cualitativo y cuantitativo para la empresa acorde a los procedimientos que se están llevando a cabo. Es decir que los analistas tienen una expectativa, eso es cosa de ello. | 13 |
| | Incentivos | Lo más importante es cumplir los objetivos establecidos por lo que no hay un incentivo directo relacionado con los resultados financieros de la empresa, | PA |
| | Ley del Mercado de Valores en México | Me parece que sí es necesario pensarlo, porque se me hace algo exagerado ya que es el mismo dueño. En lo personal una cosa importante es la gente que está generando empleos, la que está arriesgando su dinero. Claro que es para la protección de los inversionistas minoritarios, pero también tienes que poner atención en el mayoritario porque es el que está haciendo todo eso. Como se sabe, en México la Ley del Mercado de Valores sacó como obligación el tener un Comité de Auditoría y un Comité de Prácticas Societarias que también tenemos establecido. | 13 |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa VII

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | <p><i>¿Cómo es el organigrama de la empresa?</i> Hasta arriba está la presidencia, a la cual le reportamos directamente administración de riesgos y auditoría interna y no reportamos a la Dirección General.</p> | 9 |
| | Estructura | Dirección, dos gerencias y el equipo de trabajo. | 1 |
| | Tamaño | <p><i>¿Cómo está conformado el departamento de auditoría interna?</i> Somos la Dirección, dos gerencias y siete personas más que son miembros del equipo de trabajo, algunos Semi-Seniors y otros Juniors.</p> | 1 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de auditoría interna | <p><i>¿Cuál es su preparación académica?</i> Contador público certificado y dos diplomados uno en el ITAM en Calidad Total y Mejora de Procesos y el otro en el TEC de Monterrey en Competencias Directivas.</p> | 1 |
| | | <p><i>¿Cuántos años tiene de experiencia en auditoría interna?</i> En auditoría interna quince y tres en auditoría externa en Deloitte. En la actualidad los auditores tenemos esa tendencia, primero estar en una de las cuatro firmas más grandes y ya después pasar a auditoría interna en una empresa.</p> | 1 |
| | | <p><i>¿Cuántos años tiene laborando en esta Compañía?</i> Diez años y medio.</p> | 1 |
| | | <p><i>¿Cómo fue invitado a trabajar a este departamento?</i> Anteriormente, trabajé en una empresa norteamericana Hossman America y mi jefe era el Director de Finanzas y en ese momento lo invitan a trabajar a esta empresa en la que laboramos actualmente como Director General operativo. Cuando llegamos no existía el Departamento de auditoría Interna, él me recomendó e inicié el departamento junto con otra persona que era mi jefa. Posteriormente, a ella la promovieron a otra área y sugirió que me quedara a cargo de la Dirección. Por lo que entonces fue por recomendación de un jefe anterior.</p> | 3 |
| | Perfil de los auditores internos | <p>Cuando se contrata a algún auditor se pide tengan experiencia no a un nivel de gerencia de despacho, pero sí que traigan experiencia de despacho de una de esas cuatro grandes firmas ya que es un conocimiento muy valioso.</p> | 1 |
| | | <p><i>¿Cuál es la formación educativa de los auditores internos?</i> Todos son contadores públicos o licenciados en contaduría, algunos tienen maestría y aunque la certificación es deseable, en esta empresa no es un requisito. Lo que sí es indispensable es que tengan experiencia en despachos mínima de dos años para semi-seniors y juniors y cuatro o más para gerencia.</p> | 2 |
| | Entrenamiento | <p><i>¿Hay demanda por parte de otros departamentos de las compañías para contratar gente de aquí?</i></p> | 3 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|-----------------------------------|--|--------------------|
| | | <p>de las auditorías que se van a realizar durante el año. Una vez hecho esto, programo las auditorías durante el transcurso del año, preparo un plan anual que se presenta al Comité de Auditoría para que ellos lo aprueben. Una vez aprobado nos apegamos a ese calendario y a esas revisiones. Cada vez que vamos a iniciar una auditoría elaboramos un memorándum o una carta para enviarla al Director responsable del proceso o al área que se va a realizar. En ese documento explicamos cuáles son los objetivos, el periodo en que se va a efectuar la revisión, el equipo de auditoría que va a participar y quién será el líder de la auditoría. También, le informamos que al final de la auditoría, vamos a emitir un informe con observaciones y recomendaciones y les explicamos que en cuanto se les entregue ellos tendrán alrededor de un mes para responder con un plan de acción con respecto a esa auditoría.</p> <p><i>¿El área sabe lo que va a pasar?</i> Sí, ya saben y además, le pedimos su total colaboración para que nos entreguen todo lo que les solicitemos en tiempo y forma. Después llega la fecha de inicio y el equipo de auditoría tiene elaborado un plan con todos los procedimientos y pruebas que van a realizar, las cuales son repartidas. Si las pruebas son sencillas se les realiza a los juniors, si son de mayor complejidad a los semi-seniors y los gerentes se encargan de irlos supervisando. Realizamos como tal la auditoría y posteriormente el gerente me entrega un borrador del informe, el cual reviso y solicito cambios. Se elaboran dos o tres borradores hasta que ya queda el final con mi visto bueno. Este último es el que exponemos en la Dirección, durante la auditoría todas las observaciones las van platicando el gerente y los auditores con las personas que estuvieron trabajando. El informe final lo disertamos el gerente y yo con el Director a cargo y con sus Directores y gerentes. Tenemos una junta en la que entregamos los resultados obtenidos. En algunas ocasiones no hay consenso, por lo que se conversa y se permite que nos entreguen alguna evidencia de que ya corrigieron la observación y la quitamos del informe, si no demuestran que ya lo arreglaron, la observación se queda.</p> | 5 |
| | Documentación de hallazgos | <p><i>¿Qué tan difícil es llegar un consenso?</i> Generalmente los informes que llevan mi visto bueno sufren realmente muy pocos cambios porque es nuestra responsabilidad tener toda la evidencia cuando ya vamos a entregarlos. En el pasado sí teníamos mucha fricción en el momento en el que se comentaban los informes, sin embargo ahora ya no sucede eso debido a que ha cambiado totalmente dentro de la empresa la percepción que se tenía del área auditoría, actualmente nos ven ya como aliados, como asesores que les vamos a ayudar a mejorar sus procesos, por lo que la parte de discutir los informes se ha hecho bastante fácil. Después de esa reunión les pedimos que nos firmen una hoja en la que se plasma que el informe fue previamente comentado con ellos y que están de acuerdo con las observaciones y hacemos oficial dicho documento</p> | 6 |
| | Recomendaciones | Una vez que se les entrega oficialmente el informe, tienen | 6 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|---|--|--------------------|
| | | <p>un plazo de treinta días naturales para entregar un plan de acción.</p> <p>Ellos entregan el plan de acción en respuesta a nuestras observaciones y ahí dicen qué, quién y cuándo lo van hacer.</p> <p>Este reporte es avalado por nosotros y se manda de manera automática y simultáneamente al Director general, al Presidente del Comité de Auditoría y al Presidente del Consejo de administración y tenemos un nuevo software que apenas está empezando a funcionar para hacer las observaciones de las Auditorías y ahí se libera el informe, a ellos les llega un correo electrónico que contiene un nuevo informe de Auditoría.</p> <p>Tener todo sistematizado permite abarcar la auditoría de toda la empresa de manera más sencilla, antes todo se hacía en papel, de manera manual y en Word, ahora los informes quedan en la herramienta para que se les envíe a los Directores y ellos mismo pueden entrar a capturar su plan de acción.</p> | |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | ...lo publicamos y lo dirigimos a ese Director con copia para el Presidente del Comité de Auditoría, al Presidente del Consejo, al Director General y en ocasiones con copia a los gerentes de las áreas que fueron auditadas. | 6 |
| | Características de los reportes | | PA |
| | Criterios de materialidad | <p><i>¿Cómo se clasifica el nivel de materialidad del fraude dentro de la empresa?</i></p> <p>No tenemos hoy en día un nivel de materialidad clasificado claramente en una política, sin embargo en lo personal un caso importante es aquello que sobrepase un millón de pesos, de cinco millones a diez estaría considerado de mediana relevancia y ameritaría que algún Director pueda salir de la empresa, ya más de diez millones es calificado de mayor relevancia.</p> <p><i>¿Estos rubros son clasificados en cuanto al porcentaje de ventas o a la utilidad neta?</i> Es primordialmente en cuanto al detrimento económico, no necesariamente va ligado a las ventas, cualquier persona que sustraiga dinero por un millón de pesos, independientemente de que no afecte el resultado final de la empresa, por cuestiones éticas tiene que salir de la organización.</p> <p>El criterio de materialidad que utilizamos es muy conservador en comparación con el que manejan las cuatro grandes firmas, ya que ellas usan una materialidad muy alta, algo que podría cambiar la veracidad de los estados financieros, en cambio nosotros no ya que nos basamos en criterios diferentes.</p> | 10 10 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>En primer lugar se reportan al Presidente del Consejo. A pesar que mi jefe es el Presidente del Comité de Auditoría solamente viene de vez en cuando porque es un consejero independiente, pero mi jefe en el día a día es el Presidente del Consejo de administración.</p> <p>En lo personal me ha tocado auditar a la Dirección General y por eso para tener completa independencia y objetividad es necesario que le reporte al máximo nivel que el</p> | 8 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|------------------------------|
| | | <p>Presidente del Consejo.</p> <p><i>¿Si se encuentra que el hallazgo es de nivel material y de manera intencional, como reportes fraudulentos, informaciones o errores intencionalmente omitidos, se sigue con las mismas líneas de mando?</i> Todo se lo presento primero directamente al Presidente y él me dará instrucciones si acudo con el Comité de Auditoría o si lo veo con el Director General o con los auditores externos o abogados, todo dependiendo del error y de la gravedad. Para los casos severos ya no se acude con el Director del área o división de la empresa auditada, ya que éstos pueden hacer algo para disimular o borrar el error y para evitar esta situación se trata directamente con la presidencia.</p> <p><i>¿Entonces el Comité de Auditoría está en su último nivel de la lista?</i> Así es. Primero está la presidencia, luego la Dirección General, después el Comité de Auditoría y hasta el final auditores externos.</p> <p><i>¿Por qué la Dirección General está antes que el Comité?</i> Depende del caso, porque si estuviera involucrada la Dirección General, primero se lo informaría al Comité y esto va alternándose según se presente.</p> | <p>9</p> <p>19</p> <p>19</p> |
| | Existencia de fraudes | <p>Sí, se han presentado casos en los que hemos tenido que recurrir a investigadores privados teniendo que salir de la empresa directivos muy importantes por grandes fraudes como sustracción de efectivo. Cuando se hacen hallazgos de esta magnitud, el Presidente nos da la autorización para investigar más a fondo y nos facilita recursos para hacerlo. Ya cuando tenemos la seguridad podemos bajar el informe con el Director general o con el Presidente del Comité, pero siempre el respaldo mayor es del Presidente.</p> | 9 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de auditoría interna | <p><i>¿Quién es el responsable de evaluar el desempeño de usted y la Dirección de auditoría interna?</i> El desempeño de los auditores soy yo quien hace las evaluaciones y mi desempeño de la división como tal lo realiza el Comité de Auditoría.</p> <p><i>¿Cuántas personas son los miembros del Comité de Auditoría?</i> Son tres personas, las cuales no se sientan en una sesión para evaluar el desempeño de la división, aunque eso sería lo indicado, ya en la práctica quien lo hace es el Presidente del Consejo y es él quien decide si me da mi bono completo o no con base al cumplimiento de mis objetivos.</p> | <p>11</p> <p>11</p> |
| | Criterios de evaluación utilizados | <p><i>¿Cuáles son los criterios que se utilizan para que el Presidente decida la cantidad que usted o la división se merecen de ese bono?</i> Utiliza y le da una proporción de 75% al cumplimiento individual de objetivos acorde el plan que presenté, si lo cumplí todo me hice merecedor a ese 75% del bono y el</p> | 11 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|--|--|---|
| | | <p>otro 25 es acorde el resultado global de la empresa. Es decir que si se alcanzan las ventas y el resultado que se planearon en un inicio, ya nos ganamos ese otro 25%, y el resultado que se planeo está determinado por la Dirección General, pero con el visto bueno del consejo.</p> <p><i>¿Sobre la utilidad es operativa o neta?</i> Son ambas, la Dirección General se basa en seis métricas aproximadamente, una es las ventas, otra es el ROE (rentabilidad sobre la inversión de los accionistas), otra es el nivel de quejas de pacientes, nivel de ocupación del hospital y algunas otras que no recuerdo en este momento. El nivel de ocupación tiene una alta correlación con las ventas y las ventas con el ROE y el nivel de quejas con la ocupación, por lo que en teoría si una o dos métricas alcanzan su objetivo es muy probable que las otras también.</p> <p><i>¿Sobre los objetivos de desempeño personal, cuáles son las variables?</i> Mi objetivo es primero cumplir al 100% con mi plan de trabajo anual.</p> <p><i>¿Existe algún nivel mínimo de cumplimiento que una vez rebasado se podría considerar que ya se cumplió?</i> Sí, es el 80%. Es decir que de cinco revisiones puedo no hacer una, pero lo tengo que justificar. La número dos sería la otra parte que comentaba, administración de riesgos, lo cual significa que no se presenten riesgos relevantes en la empresa.</p> <p><i>¿Cada uno de estos puntos tiene nivel de importancia equitativo o se le da mayor nivel al cumplimiento del programa anual?</i> Algunos tienen mayor peso que otros, en mi caso el uno, cumplimiento del programa anual, sería el de mayor importancia con un 40%, otro 40 en el objetivo de administración de riesgos y 20% restante en que el área sea autofinanciable.</p> | <p>11</p> <p>13</p> <p>13</p> <p>14</p> |
| | <p>Promoción y compensación</p> | <p>El bono en general son dos meses de sueldo, sin embargo no es igual para todos. Algunas áreas productivas, las que generan ingresos, pueden tener un mayor porcentaje de bono, puede fluctuar en algunas ocasiones entre dos meses y medio o hasta tres si lograron superar la meta de venta, pero eso ya es discrecional.</p> <p>En general son dos meses de sueldo, pero si alguien hace algo excepcional que deba ser reconocido también de manera monetaria la cantidad puede aumentar. Por mencionar un ejemplo, por haber detectado el fraude de 140 millones se me dio un extra, sin embargo es a consideración del Presidente y del Comité y es considerado una excepción.</p> <p>Nuestro sueldo es de doce meses de cantidades fijas, más uno de aguinaldo, dos de bonos si se alcanzaron los objetivos planteados nos pone en un salario de quince meses en un año.</p> <p><i>¿En cuanto a las promociones y aumentos de sueldo,</i></p> | <p>14</p> <p>15</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|----------------------------------|---|--------------------|
| | | <p><i>no han sido tan responsivas?</i> Sí, de hecho le he pedido al Presidente del Comité que me apoye más, que su presencia sea más rigurosa. Yo hago los informes y los reporto, pero no puedo obligarlos a que me entreguen un plan de acción, eso solamente lo puede hacer el Presidente del Comité.</p> | |
| | Consejo de Administración | <p><i>¿El Presidente del Consejo es el accionista mayoritario?</i> No necesariamente, por lo general es accionista pero no es indispensable que sea el mayoritario, lo eligen entre todos los demás miembros del consejo y de la junta de accionistas. En la empresa el Presidente sí es accionista y mayoritario, sin embargo no es así en otras empresas.</p> <p><i>¿En el momento que encuentran fraudes de mucha materialidad o de información financiera, cree que es una mejor alternativa que ellos por su lado ataquen el problema o considera que lo más adecuado es informar al Presidente del Consejo y que el gire las instrucciones pertinentes?</i> Tengo la instrucción precisa por parte del Presidente del Consejo, todo lo que sea relevante primero debe ser informado a él. Sin embargo si se presenta algo relevante que pudiera afectar la toma de decisiones o que yo perciba que pueda afectar los intereses de los demás accionistas y mi jefe me dice que no lo haga, yo tengo la libertad para informarlo al Comité y a los auditores externos.</p> | <p>9</p> <p>19</p> |
| | Auditoría externa | <p><i>¿Cómo ha sido la relación y colaboración de esta división con los auditores externos?</i> No hay mucha interacción porque nosotros vemos muchos temas operativos y ellos se enfocan en lo financiero, por lo que más bien nosotros tratamos de no duplicar esfuerzos. Nos reunimos en cada sesión del Comité de manera que ellos están enterados de nuestro trabajo y nosotros enterados del suyo y de las observaciones al control interno que en su momento pueden hacer. Así que si yo veo algo que ellos comentan a lo cual debería darle alguna atención, lo hago de manera inmediata. Esa es la única interacción, tratamos de no duplicar esfuerzos y cada quien ve lo suyo.</p> | 18 |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | <p>Siempre vamos informando en las sesiones que tengo con el Comité de Auditoría, primero les digo quiénes sí contestaron y trataron de hacer algo aunque no fuera lo correcto, también hay los que ni siquiera contestaron y se los informo, en ese momento ellos envían una carta invitando a que contesten pues de lo contrario habrá una acción disciplinaria, como una seria afectación a su bono de desempeño anual. Es decir que en el momento en el que el área auditada no cumple, nos ayudan invitándoles a que respondan pero en ocasiones ni así lo hacen. Por lo que a este respecto el Comité de Auditoría tendría que tener la mano más dura, pero aún en eso estamos en proceso.</p> <p><i>¿Es difícil para usted y su área el hecho de que las demás no perciban la autoridad y peso del Comité de Auditoría debido a que no van a responder como deben?</i></p> | <p>8</p> <p>8</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|-----------|--|---|------------------------------|
| | | como PwC, Deloitte, Ernst & Young, cualquiera de estas firmas o de cualquiera de las firmas de antes. En el caso de los ingenieros si es un poquito más complicado, porque sí hay muchos trabajos de auditoría, pero pueden venir del gobierno o de empresas privadas, ahí es un poquito más diverso de donde pueden venir. Acá los tenemos muy focalizados, tienen que ser de los despachos reconocidos y de este otro lado somos un poquito más flexibles, sin embargo todos deben de traer esa experiencia de tres años, además de que deben ser titulados, no tenemos pasantes. | |
| | Entrenamiento | <p>El año pasado toda el área de auditoría tomó el curso para conseguir la certificación de auditoría interna, ahorita estamos en el proceso de los exámenes.</p> <p>Nosotros junto con el área de desarrollo humano y precisamente ahorita lo estamos haciendo, vamos revisando los perfiles de puesto y estamos resaltando en esa parte, qué es lo que se necesita en el área, qué necesita cada uno de los niveles que ahorita estamos viendo, la única que falta es la de Dirección, porque no la he hecho, porque tengo una entrevista.</p> <p>Aquí los tenemos, podemos empezar por el de gerencia, como área de servicio lo que nosotros buscamos es que la gente tenga esa sensibilidad, esa parte de liderazgo; pero también buscamos que no sea un liderazgo rudo, porque al final del día es el trato con la gente, lo mejor es que se debe buscar tener un tipo de liderazgo muy flexible, muy encaminado a ayudar, a desarrollar inclusive tanto a tu gente, a tu cliente interno, como a tu cliente externo. Esta es más bien la parte de actividades, controlar, facultar, evaluar.</p> <p>La mayoría de las veces tratamos de establecer que las promociones no sean de forma lateral, lo cual quiere decir, que evitamos que se vayan siendo gerentes y lleguen nuevamente a ese mismo nivel de gerente, sino que sea realmente una promoción, que se vayan a algo un poco más arriba como un líder de proyecto o un gerente pero a nivel regional; entonces sí hay la oportunidad, se han dado los casos, los tenemos de gente que ha salido de aquí y les está yendo muy bien.</p> | <p>5</p> <p>10</p> <p>12</p> |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | <p>La verdad es que es un trabajo muy demandante y por eso pedimos que ya sea gente que esté titulada, porque además al no estarlo no podrán tener una promoción a la siguiente área, el título es indispensable, por lo que no tenerlo sería totalmente limitativo y preferimos contratar a quienes ya estén titulados.</p> <p>Aquí tenemos una estructura que ya está bastante sólida en lo que es la parte de jefaturas y gerentes, me refiero es que es gente muy constante. La gente que se ha ido del departamento en un 80% se ha ido a empresas del mismo grupo. Estamos tratando de hacer como un semillero y de ahí la idea de tratar de meter gente con un poquito menos de experiencia, pero que vaya trabajando y conociendo la forma de operar de la empresa y pueda irse desarrollando y si en ese momento hay una oportunidad se les da.</p> <p>Las oportunidades que tenemos de promoción en el área son dos, de manera Interna en el área o hacia las empresas y sobre los criterios que tenemos para una promoción, ahora sí respondiendo específicamente a la pregunta, desde que llegué aquí a el área y me refiero desde la gerencia, nunca hemos contratado a una persona ni a nivel gerencial ni a nivel jefatura; todos han sido primero, y es una política mía que no está escrita pero así lo he hecho, encargados, de encargados se van a jefaturas y de jefaturas a gerencias. Inclusive de los cuatro gerentes que</p> | <p>7</p> <p>9</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|---------------------------|----------------------------------|---|-----------------------------|
| | | <p>hay, yo promoví a dos y los otros dos ya estaban porque vienen de la administración anterior y en el caso de los jefes, todos han sido promovidos por mí. Realmente nosotros aquí lo que hacemos es que para que una persona sea jefe, y esto es por parte del área de desarrollo organizacional, cada seis meses hacemos evaluaciones de personal y vamos nosotros mismos generando que nuestra gente vaya cumpliendo con el liderazgo, sobre todo con el conocimiento del trabajo, con el conocimiento de la empresa, para que obviamente se les vayan dando los elementos a los encargados para poder llegar a ser jefes.</p> <p>Al nivel de jefatura es lo mismo, tratamos de ver gente, tratamos de apoyar a nuestra propia gente de tal manera que vaya adquiriendo las responsabilidades, conocimientos y sobretodo el liderazgo porque aquí se trata mucho con gente. En este departamento pues realmente lo que tienes que hacer es motivar a tu gente, tratar con gente, tanto tu cliente interno que son ellos, como tu cliente externo que es la empresa o los auditores externos, la gente a la que le reportamos.</p> | |
| Funciones del área | Actividades | <p>En la parte de lo que es el área de auditoría también tengo a mi cargo lo que es el código de ética, aquí tenemos el sistema de sugerencias, quejas y denuncias.</p> <p>Nos la pasamos viajando el 60 ó 70% de nuestro tiempo, vamos a todas las empresas, les hacemos visitas diarias, semanales y quincenales, a las que se les hacen diarias son las que están alrededor, que vas y vienes en el mismo día y que en realidad también en ocasiones ya resulta muy complicado porque realmente el desarrollo demográfico está en lo que ya no es el área metropolitana o Distrito Federal, sino lo que es la periferia, por la salida a Puebla y así entonces muchas veces se hace hora y media o dos de camino, pero por lo menos regresas el mismo día.</p> <p>Después vienen las empresas a las que vas por una semana, que son todas las que están ubicadas en estados a la periferia como Puebla, Morelos, Estado de México, Querétaro e inclusive Celaya en el estado de Guanajuato, aunque todavía a esta ciudad se va y se regresa el mismo día en algunas ocasiones, a las demás se sale el lunes y se regresa el viernes.</p> <p>Las demás son en avión y entonces se va por períodos de quince días, saliendo lunes por la mañana y se regresa hasta el viernes de la siguiente semana.</p> <p>Salvo del sistema de auditoría interna y del sistema de sugerencias, quejas y denuncias, no desempeño ninguna otra actividad.</p> | <p>2</p> <p>7</p> <p>10</p> |
| | Metodología de planeación | <p>Nosotros tenemos un presupuesto como empresa y la mayoría de las auditorías las realizamos fuera de lo que es el área metropolitana, lo que significa que tenemos que viajar, por lo que tanto mi plan anual de auditoría como mi presupuesto para cubrir con esos gastos, es autorizado por el Comité.</p> <p>Nuestro programa anual de auditoría, como ejemplo te lo voy a mostrar, es muy ejecutivo porque es el que se le presenta al Comité y una vez que ya está autorizado, tratamos de seguir el programa tal cual fue programado y no hacer modificaciones, en el programa de auditoría del año 2011, en enero y febrero se programó la certificación IMAI por lo que todos estaba metidos en la parte de la certificación IMAI.</p> <p>A partir de marzo vamos poniendo las empresas, quién es el gerente a cargo, el mes de revisión y los retornos.</p> <p>Por ejemplo, se anotan los retornos diarios y cuántas semanas va a</p> | 12 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|-----------|---------------|---|-----|
| | | <p>durar la revisión. Esto es que se le presenta al Comité y es lo que nos autoriza de noviembre hasta diciembre.</p> <p>También se le presenta el presupuesto y una vez que ya nos autorizaron este y ya sabemos a qué empresa vamos a entrar, nosotros tenemos un sistema que se llama "team-mate", al cual le da soporte PwC. Es un sistema exclusivamente para el área de auditoría, sobre el cual hacemos nuestras planeaciones, revisiones y nuestros papeles de trabajo, todo eso es nuestro sistema.</p> <p>Somos una empresa que cotiza en bolsa debido a que la ley del Mercado de Valores nos obliga, es muy clara y por ende cuidamos mucho las partes de los conflictos de intereses.</p> <p>Este es nuestro sistema y es aquí en donde nosotros metemos todas nuestras auditorías, es un sistema que como comenté también lo maneja PwC, es en donde ellos también manejan todas sus auditorías, todos sus reportes y todo. Es aquí es donde nosotros hacemos planeaciones, donde vamos haciendo todo nuestro trabajo de auditoría. Hacemos una planeación para cubrir lo que el Comité nos autorizó y con base en esas planeaciones hacemos el desarrollo de nuestro trabajo. Normalmente con las empresas más grandes nos llevamos cinco semanas, con las empresas medianas de cuatro a tres semanas y hay empresas aquí en el grupo que son muy pequeñas y a esas las podemos buscar en dos semanas, son varias de desarrollo.</p> <p>Una vez que realizamos la planeación hacemos la revisión, nosotros normalmente revisamos la parte de lo que sería el área financiera, además estamos muy enfocados en la parte de riesgos, también en el área técnica; pero, por ejemplo lo que son arquitectos e ingenieros si están muy enfocados a la revisión de obra y de calidad de ésta, por lo cual sí abarcamos el 100% de la operación del grupo.</p> <p>Por eso tengo especialistas en cada materia porque a un contador se le haría un poco difícil el manejo hasta del lenguaje si quisiera abarcar todo.</p> <p>Nosotros auditamos conforme a riesgos, entonces tenemos unas matrices de riesgo; en ellas ya tenemos detectado qué podemos tolerar y que no.</p> <p>Todas estas matrices de riesgos y en conjunto cómo auditamos, lo hacemos con el soporte por la parte de PwC, es ahí en donde ellos intervienen. Ellos son inclusive los que nos han ayudado a ver estos criterios de riesgo.</p> <p>Ahí hay una nomenclatura del estado en la parte de abajo y también como parte de las cosas que estamos haciendo con PwC, es lo de <i>Quality Assurance</i>. Tenemos revisiones cruzadas, realmente tenemos una estructura bastante completa para que nuestro trabajo vaya siendo cada día mejor.</p> | 13 |
| | | <p>También como empresa tenemos un ERP que es Oracle, esta es la matriz de riesgo que comentaba y la tenemos por proceso. Te muestro este que es el proceso de contratos o subcontratos y aquí ya tenemos los riesgos identificados, los detallamos y tenemos un control que está operando.</p> <p>Más acá detallamos los atributos que estamos cubriendo con ese control que existe. Establecemos un objetivo de control, cuáles son las actividades de control que lleva el dueño del proceso, quién es el responsable, con qué frecuencia ocurre y si existe un reporte para ese riesgo que identificamos y si ese nivel de control es maduro o estandarizado.</p> | 14 |
| | | <p>También como empresa tenemos un ERP que es Oracle, esta es la matriz de riesgo que comentaba y la tenemos por proceso. Te muestro este que es el proceso de contratos o subcontratos y aquí ya tenemos los riesgos identificados, los detallamos y tenemos un control que está operando.</p> <p>Más acá detallamos los atributos que estamos cubriendo con ese control que existe. Establecemos un objetivo de control, cuáles son las actividades de control que lleva el dueño del proceso, quién es el responsable, con qué frecuencia ocurre y si existe un reporte para ese riesgo que identificamos y si ese nivel de control es maduro o estandarizado.</p> | 15 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|-----------------------------------|--|---|-----|
| | Documentación de hallazgos | Nuestro primer contacto va a ser con el usuario, siempre se le dice a él. Nosotros cuando realizamos un informe de auditoría no tratamos de sorprender a nadie, no se trata de hacer las cosas para "cazar" a la gente, por lo que la observación como tal primero se discute con el usuario. | 14 |
| | Recomendaciones | Sí, inclusive es bilateral, no puede ser que se llegue con una recomendación que no esté bien fundamentada y en ocasiones en ese momento se arregla. Mi objetivo no es llevar volumen sino calidad. Cada observación, si vemos un informe, la vamos a mostrar y se los vamos a platicar. Tenemos el objetivo de control, el riesgo, el nivel de evaluación de riesgo, cuál es la observación, qué recomendamos dirigido hacia esa observación. | 27 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | Después de ser con el usuario se sube a nivel gerencia y se va subiendo, primero como mencioné es con el auditado, luego a nivel gerencial, a nivel Dirección y después del nivel Dirección ya tenemos regionales, esa ya es la estructura. Entonces se comenta a nivel regional y ya una vez que está visto con toda esta gente a nivel regional se pasa a la presidencia como al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría, nosotros tenemos un semáforo. | 14 |
| | Características de los reportes | Vienen los criterios en el informe que nosotros entregamos a los usuarios y a la Dirección, en la primera parte viene los criterios de cómo estamos haciendo todo el trabajo. Esto que te muestro es un ejemplo de cómo viene nuestro informe, aquí viene el semáforo, es el índice con todas las incidencias que encontramos en la operación. Como podrás observar está dirigido al Presidente de la empresa, en la misma opinión mencionamos cuáles son los criterios que nosotros utilizamos, ponemos que este trabajo está apegado a las normas de ejecución de auditoría interna, las normas de auditoría generalmente aceptadas. Como lo que vendría siendo un dictamen, aquí está la gente a quien va dirigido este informe, en este caso va dirigido al Dirección General Adjunta de Comercial, al Director General Adjunto de Administración, al regional, a la Directora Regional de Administrativo Noreste, al Director de Plaza y al Gerente Administrativo. No porque este es uno financiero está hasta el nivel Dirección, si ves un técnico también está hasta nivel Dirección, todos son las mismas personas. Como verás esta información, inclusive ahí lo ponemos "Este informe es de uso exclusivo para la Dirección y no debe utilizarse con otro propósito". Todo es a nivel Dirección. En generalidad y alcance hacemos una descriptiva en la que tomamos la balanza de comprobación, los requerimientos de información, lo que vamos revisando. Más abajo podrás observar nuestro mapa de riesgo, ahí viene como caemos en los amarillos, en los rojos y en los verdes. Ahí vienen los criterios también, aquí está la definición de niveles de riesgo y de impacto, muy bajo, bajo, medio, alto y ya vienen los porcentajes; y ahí sí viene lo que mencionabas sobre la materialidad, dependiendo del nivel de riesgo que nosotros veamos, si es un riesgo crítico la materialidad se ve cómo se manejará. | 16 |
| | Criterios de materialidad | Este semáforo tiene luces verdes, amarillas y rojas, entonces con los usuarios normales o con la gente auditada se comentan verdes, amarillas y rojas. A nivel Dirección, en el caso de las empresas, comentamos las rojas y al nivel de lo que sería ya la parte del Comité y la parte de presidencia hacemos una cosa que nosotros les llamamos las diez más, no forzosamente tienen que ser diez, pero así las llamamos. | 14 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|--|---|---|----------------|
| | | <p>Las rojas en el semáforo son de atención inmediata, las amarillas pueden tener una situación de tensión a mediano y corto plazo y las verdes son una situación que aunque no la corrijas, podríamos subsistir con ella, el grado de riesgo realmente no es tan grande.</p> <p>Exactamente, de las transacciones en un nivel crítico la materialidad es el 5%. Recurrente es con un plazo menor a un año; casi seguro de dos; posiblemente de tres y así sucesivamente. Ahí establecimos los rangos de tiempo y la probabilidad con respecto a la experiencia que tenemos con base en los años anteriores.</p> <p>En el caso de un riesgo alto, que sea rojo, aunque no sea intencional, lo que nosotros inmediatamente hacemos es que se reporta a Presidencia.</p> | 15 17 18 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>Se reporta a la Dirección General adjunta, porque es realmente el jefe inmediato pero ya a nivel corporativo; es decir está Presidencia, Dirección General e inmediatamente después de ellos vienen los Directores Generales adjuntos y ya dependiendo de qué área sean, comercial o Director de Operación; por ejemplo, al Director General Adjunto de Operaciones es a quien le reportan todos los Directores generales de empresa. Entonces él es el jefe directo, en todo caso es a él a quien se le hace la prevención, se le da el aviso.</p> <p>Al Comité de Auditoría ya se le da inclusive el resultado; se tuvo este hallazgo, estas situaciones, que pasó, qué hicimos.</p> <p>Hasta el día de hoy no ha habido una situación de un fraude que, por ejemplo, tuviéramos nosotros la impresión, inclusive de que estuviera o pudiera llegar a ser del conocimiento de una Dirección General Adjunta o del caso inclusive de la Dirección General. En ese caso también sería línea directa con el Comité de Auditoría, por eso tenemos esa doble dependencia, reporto a Presidencia, pero en el caso de que alguna situación pudiera ser parte de Presidencia, tenemos línea directa con el Comité de Auditoría, no se ha dado el caso.</p> | 19 20 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de auditoría interna | <p>Para la Dirección es el Comité quien realmente hace las evaluaciones y toma las decisiones, puede existir la propuesta por parte de la empresa pero quien avala es el Comité de Auditoría. En lo personal, yo estaba en la parte de la gerencia y ya tengo cuatro años a cargo del departamento en la parte de la Dirección, mi promoción debe ser evaluada y autorizada por el Comité de Auditoría.</p> <p>En mi caso, lo que sería la Dirección como tal, cada trimestre presento mis resultados y estoy bajo el escrutinio del Comité de Auditoría, entonces realmente es quien evalúa mi trabajo y es de manera trimestral.</p> <p>Como tenemos esa misma apertura y todos los canales bien estructurados, es una exposición trimestral. En realidad es una evaluación trimestral de parte del Comité de Auditoría pues es quien decide la permanencia dentro de la Dirección.</p> | 8 20 |
| | Criterios de evaluación utilizados | <p>Creo que es el cumplimiento, lo primero que ellos toman en cuenta es el cumplimiento del plan de trabajo, otro criterio también, dado lo que ha pasado, es que el mismo Comité de Auditoría es el que requiere que se realicen trabajos y el adecuado cumplimiento de los mismos es parte fundamental de la evaluación.</p> <p>Nuestro Comité de Auditoría es muy dinámico y activo, realmente activo, en base a esa interacción que tengo con ellos, la entrega de los resultados, cómo se dan los resultados, el cumplimiento en tiempo, cumplimiento en forma. Yo creo que esos son los criterios que ellos</p> | 21 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|-----------|---------------|--|---------------------|
| | | <p>utilizan. Ellos aunque tienen la facultad y algún día me pueden pedir documentos en el momento que ellos consideren, para esos se apoyan también en la parte de nuestros asesores externos. Ellos vienen y miran que estemos cumpliendo con el manual de auditoría que tenemos, y ahí que es lo que tenemos que hacer y qué no. El Comité es el receptor de los resultados, de las correcciones.</p> <p>Sin embargo, en el desempeño del día al día yo reporto mensualmente a Presidencia, tengo reuniones todos los meses; ya con el Presidente sí es un poco más a detalle; inclusive como vimos ahí es mi jefe. Digamos que tengo dos jefes, y él sí ya es el del día a día, entonces él sí ya tendría herramientas para saber si estoy desempeñando bien mi trabajo, herramientas para saber si las auditorías se están haciendo en tiempo y forma, que no haya situaciones de importancia que ellos hubieran detectado y yo no se los detecté. Yo creo que ellos tienen un poquito más, por el día a día, la posibilidad de hacer una evaluación, de hecho mi evaluación como tal la hace la presidencia.</p> <p>No, en realidad, así como algún tipo de medición o que ellos me pongan algún tipo de medición, no. Realmente, es una evaluación general, es la misma evaluación que yo realizo.</p> <p>Hay un sistema de evaluación en el cual nos metemos y todos llenamos nuestros objetivos, me reúno con presidencia, él me da los lineamientos, objetivos, cumplimientos y tiempos. Con base en eso es como hace mi evaluación, y que también evaluamos la parte de liderazgo, de cumplimiento. Este es el tipo de evaluaciones que nosotros hacemos.</p> <p><i>Dice cumplimiento en el puesto: todas las funciones, tareas y actividades asignadas para desempeñar. De uno a las escala de cinco, calidad de servicio al cliente interno y externo; en cuanto a calidad se cumplieron con cortesía y eficacia las solicitudes profesionales de sus clientes.</i></p> <p><i>En cuanto a costo, calidad, tiempo, iniciativa y mejora continua, implementación de nuevas formas y alternativas en el desarrollo humano, creció sus habilidades personales y humanas.</i> Podría ser como certificaciones, también el cumplimiento de la educación continua que nosotros tenemos y también que lo demuestre en el trabajo. Que se vea su crecimiento profesional en el trabajo por la adquisición de la experiencia y de las revisiones de auditoría. Como podrás ver, también hay una ponderación:</p> <p>La parte del cumplimiento es 25%, es como la más importante. La de la calidad del servicio al cliente interno y externo 20%, solución oportuna 20%, iniciativa y mejora continua 10%, desarrollo humano 10%, y honestidad 15%.</p> <p>¿En función de cuáles aspectos está el bono?</p> <p>De cumplimiento, aquí en la empresa todo lo que es la parte corporativa, si todas las empresas llegan al cumplimiento de utilidad, ingresos y rentabilidad, se da este bono al personal del corporativo.</p> <p>¿Entonces utilidad preestablecida, operativa o neta, de la empresa? ¿Ingreso que sería ventas netas preestablecidas? ¿La rentabilidad qué sería ROA o ROE?</p> <p>ROA, ROE e inclusive el EBITDA.</p> <p>Son varios indicadores. ¿Se puede afirmar que hay una correlación entre estas variables? ¿Y si en un supuesto remoto que la métrica de rentabilidad no alcanzará la cantidad preestablecida, pero la de utilidad e ingreso sí que pasaría?</p> <p>Para que se pague el bono debe haber un cumplimiento del 95% de todo.</p> | <p>22</p> <p>25</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|---|-------------------------------------|--|-----|
| | | <p>¿Entonces, no tiene que ser al 100%, la empresa comprende que pueden presentarse externalidades o eventos que se salen de control? Realmente es solamente 5%, no es tanto, porque si no se llega a 95% de cumplimiento de todo no hay bono.</p> <p>¿En promedio, en tus últimos 9.5 años cómo ha sido la distribución de la compensación? ¿Cuánto sería en porcentaje el sueldo en efectivo y cuánto el que se deriva de estos incentivos de bonos?</p> <p>Todo el corporativo tiene un porcentaje de bono, son meses. En el caso de Dirección es el 25% y en el caso de gerencia es el 14%.</p> | |
| | Promoción y compensación | Sí, tenemos un plan en el cual las prestaciones que tenemos son las que marca la ley y únicamente en lo que corresponde al aguinaldo se tienen un beneficio adicional al que establece la ley. En el área de gerencia y Dirección estamos dentro de un plan de bonos, pero este plan es el mismo de todas las demás áreas de la empresa, lo que significa que no existe alguno específico para auditoría interna. Este plan de bonos es el que tiene la empresa y nosotros, inclusive lo hemos platicado, que no puede ligar algún reconocimiento especial al área de auditoría interna hacia una situación de un bono adicional, ya que podría tratarse como una cuestión de beneficio para llegar a ese bono, por lo que no hay tal situación, es únicamente lo que la empresa otorga. | 25 |
| | Presupuesto y programa anual | Tenemos un plan de auditoría que es autorizado por parte del Comité, el cual se lleva a cabo paso por paso y el primero de éstos sería cuando voy y presento mi plan de trabajo al Comité de Auditoría y se me autoriza. | 12 |
| | Contratación y despido | Lo hace el Presidente de la empresa. | |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | Conforme lo marca la Ley del Mercado de Valores, los dos Comités tanto el de prácticas societarias como el de auditoría, están formados por personas que son independientes, por consejeros independientes. | 1 |
| | | El Comité de Auditoría está enfocado a que nosotros tengamos las herramientas como lo es el sistema para que vayamos a la vanguardia, por eso la asesoría directa de PwC, de hecho ahorita nosotros traemos trabajos con ellos todavía desarrollando para poner las mejores prácticas en nuestro trabajo. Es de ahí que nosotros hablemos de riesgo, estemos manejando un sistema. Como lo mencioné cada trimestre cuando hay un Comité me presento ante él y doy el resultado de los avances. Cuando así lo considera el Presidente del Comité de Auditoría o cualquiera de sus miembros, se me llama por teléfono y se me solicita una junta extraordinaria, fuera de Comité. | 15 |
| | | La verdad sí existe una relación muy activa, en lo personal es muy dinámica y enriquecedora. He aprendido muchísimo de ellos. Yo estoy siempre en todos los Comités, tanto en los de auditoría como en los de prácticas societarias debido a las funciones que tengo. La verdad que estar ahí y escuchar la opinión de gente que ya tiene tantos años en sus negocios y que es que además ha demostrado éxito profesional, es realmente muy enriquecedor. Es una relación fuerte porque cada trimestre presentas y cada trimestre eres evaluado, por lo que cada trimestre ratificas tu puesto. | 26 |
| | Consejo de Administración | Tanto el Presidente como el Director General son la misma persona, sin embargo, nosotros reportamos al Presidente del Consejo de administración. | 1 |
| | Auditoría externa | Con los auditores externos estamos realmente en un plan de coordinación; ahí todavía tenemos un poco de oportunidad, estamos como un poco divorciados. Ellos obviamente me pasan sus reportes | 28 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|---|---|--|----------|
| | | <p>para poder darle seguimiento a sus observaciones y yo les presenté cualquier situación que ellos quisieran corroborar de mis informes. Pero el que yo haga actividades con ellos o que ellos usen mis papeles de trabajo para que dejen de revisar, todavía no lo tenemos. Sin embargo sí es hacia donde vamos, inclusive ya el Comité así lo está pidiendo y no tanto por un sentido de honorarios sino por un sentido de que se vea. Yo no estoy tanto enfocado al saldo, como lo podría ser la parte de auditoría externa, estoy más enfocado a la parte de control. A mí no me interesa si son 10 millones de pesos ó 10 millones de dólares, a mí lo que me interesa saber es cómo lo controlo.</p> <p>A ellos sí les interesa saber de esos 10 millones de pesos y de esos 10 millones de dólares que estén bien registrados, que estén conforme a la política. Como que los enfoques que ahorita tenemos no los hemos podido amalgamar, porque realmente nosotros creemos que nuestra participación con ellos debe ser más en una situación de planeación, que ellos confíen en nuestras pruebas de control interno.</p> | |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | <p>No, la verdad es que tanto el compromiso por parte de la presidencia como por parte del Comité de Auditoría nos ha ayudado mucho tanto en la implementación como en la forma de ver los riesgos, inclusive en la forma que ven al departamento de auditoría.</p> <p>No se ha dado la ocasión en la que tengamos que requerir mayores explicaciones, ya que la respuesta ha sido muy bilateral, muy suave.</p> <p>La perspectiva de la gente hacia nosotros es que somos un área de soporte, de apoyo, ya hace mucho tiempo que se nos dejó de ver como si fuéramos policías.</p> | 27 |
| | | <p>¿En qué basas la percepción de libertad, autoridad y estatus que tiene esta Dirección?</p> <p>Yo creo que viene de cómo está estructurado, dependo de un Comité de Auditoría al que puedo recurrir en caso de alguna situación grave dentro de la empresa y por otro lado, la Presidencia que nos da su apoyo y soporte; y con eso creo que todos hemos entendido el rol del auditor interno. Por otra parte con el trabajo del día a día y como lo estamos desarrollando, las empresas se dan cuenta de que no vamos en una situación de policía, sino de tratar de apoyar y que ellos se den cuenta del beneficio que hay en realizar un trabajo de control interno de manera adecuada. Considero que eso nos ha dado la fortaleza e inclusive la visión que ellos tienen de nosotros.</p> | 28 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | <p>En este caso que te muestro, tenemos comentarios para la empresa y no hubo respuesta por su parte y sin embargo sí se da una retroalimentación.</p> <p>Lo que normalmente buscamos en esos comentarios de la empresa es un compromiso, lo que busco de esos comentarios no es que digan no es cierto lo que se les dice, sino que acepten y digan “sí, efectivamente y los vamos a corregir en determinado número de meses”, como un compromiso que ellos adquieran, eso es lo que se sube y es además al que se le da seguimiento.</p> <p>Lo estamos ligando con el Código de Ética. Si hago una recomendación fundamentada y no se sigue, se podría estar cayendo en una situación pertinente al Comité de Ética.</p> | 27 30 |
| | Áreas de oportunidad | <p>Cuando yo llegué sí se tenía esa figura de ser un departamento punitivo. Hoy se tiene mayor interacción con la gente y se les hace notar que hay áreas de oportunidad o que su trabajo tiene errores, pero convenciéndolos porque al final del día lo estás trayendo a la mesa y lo estás haciendo partícipe. Ya no hay un choque en el que se quiera “sorprender” a alguien y/o “acusar” con el jefe, ahora hay reconocimiento</p> | 27 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁG |
|--|---|--|-----|
| | | y por eso vamos de abajo hacia arriba. | |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | No, realmente no es mi tema, en realidad creo y es mi opinión personal, que ningún área de auditoría interna realmente debe estar ligada a lo que es el cumplimiento, como que no es nuestra área. | 30 |
| | Incentivos | Ya lo externo y el cumplimiento sí lo cuidamos y es parte de nuestra revisión que sí cumplamos con las garantías, con la parte de los compromisos que la empresa tiene. Esos compromisos sí los reportamos, pero realmente el que diga que vamos hacer algo para lograr esas garantías, eso ya no es de nuestra competencia. | 31 |
| | Ley del Mercado de Valores en México | Considero que está bien, creo que debe haber una responsabilidad. Estoy de acuerdo, e inclusive hemos tenido casos a nivel mundial que lo han demostrado, por lo que considero que es adecuado. Al final del día en una empresa pública trabajas para el público inversionista, para una persona que no conoces y por consiguiente debes de tener una responsabilidad con esas personas que no conoces. Esas personas que no conoces están representadas por los Comités, aquí tenemos un Comité que opera y nosotros debemos cumplir nuestra parte, si estamos cumpliendo con una parte de acción también tenemos que cumplir con una parte de responsabilidad en el caso de que haya una situación de un error o alguna irregularidad ya que debemos responder por ella. | 31 |

Empresa IX

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|--|--|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Se reporta a la Vicepresidencia de Finanzas | 29 |
| | Estructura | Auditoría interna aquí en la empresa cuando yo llegué éramos diecisiete personas repartidas, catorce en México y tres en el área de Brasil, en el corporativo que tenemos allá. | 1 |
| | Tamaño | Hubo una reestructuración hace más de dos años aproximadamente en la que también auditoría interna fue o fuimos partícipes de esa reestructuración y ahorita somos once personas actualmente, de las cuales tengo tres gerentes y los demás son auditores. | 1 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Perfil del Director de auditoría interna | Soy contador público titulado y tengo varios diplomados, uno en alta dirección del Tecnológico de Monterrey y otro en habilidades y relaciones humanas. Prácticamente más de dieciséis años en auditoría interna. Aquí llevo tres años. | 1 |
| | | <p><i>¿Cómo fue invitado a trabajar a la empresa en la cual lleva solamente tres años?</i></p> <p>Pues fue algo gracioso, estaba trabajando muy contento en otra empresa, en la empresa anterior a esta, en la que me desempeñaba como gerente corporativo de auditoría interna y tenía a mi cargo once auditores.</p> <p>Creo que cumplía con el perfil que estaban buscando en ese momento para ser cabeza de un área como auditoría interna en la cual es importante el poder interactuar con la gente, no ser un dictador, es necesario saber ser amable en ocasiones y firme cuando se requiere exigencia, lo cual cuesta un poco de trabajo combinar de manera adecuada, pero creo que dentro del perfil que tengo es lo que buscaban.</p> | 6 |
| | Perfil de los auditores internos | Todos cuentan con un título profesional, me atrevería a decir que todos son contadores públicos titulados y tienen una vasta experiencia. La verdad es que han ido creciendo poco a poco tanto en esta empresa como en las empresas anteriores en donde ellos han adquirido experiencia de auditoría externa y posteriormente incursionaron en la auditoría interna, que es un poco diferente. | 1 |
| | | <p><i>¿Es un requisito que su gente tenga previamente experiencia en auditoría externa?</i></p> <p>No necesariamente, pero sí les ayuda bastante. También tengo un par de auditores que hicieron toda su carrera en empresas, no se fueron primero a un despacho contable externo, sino que se fueron por el camino de las empresas y también me funciona muy bien esa conjunción de diferentes ideas y diferentes pensamientos, es una muy buena esa unión.</p> | 2 |
| | | <p><i>¿Básicamente requiere que su gente tenga algo de experiencia antes de entrar aquí?</i></p> <p>Sí, definitivamente. Mínimo requiero unos tres años de experiencia porque desde que entran ya deben de tener un conocimiento, obviamente de lo que es su profesión, qué es contaduría pública. En el segmento de auditoría interna es muy importante que ellos sepan cómo dirigirse a las personas, cómo revisar, de qué forma se</p> | 2 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|--|--|---------------------|
| | | tiene que empezar una revisión además de las herramientas tecnológicas que debemos de saber. Nosotros actualmente utilizamos una herramienta que se llama ACL, en donde es una base o una herramienta en donde nosotros nos basamos para analizar muchas bases de datos, hacemos pruebas de auditoría. Entonces para mí sí es importante que tengamos ya cierto conocimiento y cierta experiencia para poder entrar aquí. | |
| | Entrenamiento | <p><i>¿La Dirección requiere que su gente tenga algún tipo de certificaciones?</i></p> <p>No necesariamente, sin embargo nosotros internamente nos hemos preocupado por tener una buena capacitación e incluso estamos apoyados por la vicepresidencia para tomar los cursos, para certificarnos como auditores internos certificados, CIA como se llama en Estados Unidos. Certificarnos como auditores internos no es una obligación, sin embargo nosotros tanto desde la Dirección como todos mis gerentes y todos mis auditores tenemos ese gran ánimo por certificarnos.</p> <p>Todo viene desde la planeación, desde el presupuesto, ¿Qué es lo que esperan de nosotros? y nosotros pensar que para poder lograr todos los objetivos necesitamos capacitarnos para ver todo el enfoque de lo que es el gobierno corporativo o la auditoría interna, cómo va a ir a cada uno de los procesos a cada una de las aéreas para poder auditar.</p> | 4 |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | <p><i>¿Existe alguna oportunidad dentro de su Dirección para que los auditores internos sean promovidos o rotados a otros departamentos de la compañía?</i></p> <p>Ha existido, prevalece y lo hemos hecho. Afortunadamente cuando han sido las auditorías aquí en esta empresa ven la calidad de los auditores que tenemos, las habilidades que tienen y entonces se les promueve, actualmente hay tres personas que estaban en mi departamento y que ahorita ocupan niveles gerenciales en la empresa.</p> <p><i>¿Existe un tiempo determinado de permanencia en un puesto para poder ser promovidos y/o rotados, hay algún lapso establecido que se necesita cubrir para que estos cambios se lleven a cabo?</i></p> <p>No hay un tiempo determinado, en tres años que son los que llevo en la empresa, han sido estas tres personas que mencioné. Nosotros no tenemos un procedimiento o un proceso de tiempo en el cual los vayamos preparando para que sean promovidos a otra área, no hay algo establecido, el movimiento ha salido de las auditorías.</p> <p>Una vez hicimos una auditoría y el auditado quedo muy satisfecho con el trabajo de la auditora y en la primera oportunidad que tuvo, ya que en ese momento se encontraba reestructurando su área, vino a mi oficina y me dijo que quería entrevistar a mi auditora porque le parecía que tenía el perfil ideal para ocupar la gerencia de un departamento, a lo que respondí que estaba de acuerdo ya que auditoría interna debe ser el "semillero" de talentos para otras áreas, pero también tomamos en cuenta y es muy importante para la empresa, que la persona que será promovida esté de acuerdo con el cambio y le guste.</p> <p><i>¿Estos cambios son benéficos para la Dirección de auditoría interna?</i></p> <p>No, definitivamente no, también hemos tenido "fuertes golpes", ya que no es sencillo el hecho de que se vaya una persona que ya</p> | 7 7 7 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---------------------------|----------------------------------|---|------------------------------|
| | | tiene experiencia en el área y a la cual debemos cubrir con otra que debe iniciar el aprendizaje, porque aunque vengan con alguna o mucha experiencia, de todas formas deben pasar por un proceso y una curva de aprendizaje para que se incorpore ya muy involucrada al negocio; porque finalmente los procesos de negocio de la empresa van a ser relativamente nuevos para otra persona. | |
| Funciones del área | Actividades | <p>¿Qué tanto porcentaje de trabajo de la Dirección abarca la consultoría en comparación con la auditoría? Yo diría que más o menos estamos en un 70% de auditoría y 30% de consultoría.</p> <p>¿La auditoría es básicamente financiera o de procesos de negocio? Es una auditoría de procesos, es una auditoría basada en riesgos. Nosotros en esta empresa tenemos bien enfocado uno de los riesgos principales de nuestro entorno que es el flujo de efectivo por ejemplo; por lo que todos aquellos procesos en los que se tiene dinero de por medio, son críticos para nosotros, es donde vamos a auditar absolutamente todas las sucursales que tenemos para poder identificar riesgos y poder tener los controles necesarios para mitigar esos riesgos.</p> <p>¿La consultoría en que área se enfoca más? Es un poco variable porque en ocasiones por ejemplo, una de nuestras unidades de negocio tiene un problema de inventarios, vamos y hacemos la consultoría para repasar, hacer un recorrido del proceso y decir si lo que hace falta es una política o un procedimiento. Vamos a ver cómo lo están registrando en el sistema, si las devoluciones están bien, etc. O vamos a otra unidad del negocio donde el problema es el sistema en sí y les notificamos que este no está funcionando correctamente, tenemos que analizar la base de datos para poder hacer ciertos procesos para que mejore el sistema. Tenemos un auditor que es especialista también en sistemas, que puede auxiliarnos para decirles que el sistema fue implementado mal y las razones por las cuales no se hizo bien, necesitamos estos controles para poder mejorar los procesos. Por todo lo anterior es muy variable.</p> | <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> |
| | Metodología de planeación | <p>¿En relación con los reportes de auditoría interna podría explicar el proceso desde que la Dirección inicia con la planeación hasta que reporta sus hallazgos? Sí, claro. Tenemos un mes en particular en el que nos reunimos todos los integrantes de auditoría interna para hacer nuestra planeación para el siguiente año. Iniciamos con la planeación de nuestro programa anual de auditoría, nosotros debemos y hago hincapié en esto, tener una base de qué es lo que vamos a hacer año con año. El mes de diciembre es en el que hacemos nuestra planeación del programa anual de auditoría, en ese mes nos congregamos todos y reservamos una sala de trabajo durante aproximadamente quince días, en los cuales nos ponemos a revisar cuáles fueron los resultados de este año y cuáles son los riesgos más importantes que debemos de enfrentar para el próximo año.</p> <p>¿La planeación de la auditoría está enfocada en función del riesgo? Sí, así es.</p> <p>¿Se basan en alguna metodología para determinar el riesgo, la probabilidad y el impacto?</p> | <p>9</p> <p>10</p> <p>10</p> |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------|---|--------------------|
| | | <p>Si, nosotros tenemos nuestra matriz de riesgos y controles la cual verificamos anualmente y hago el reporte al Comité de Auditoría Interna de la empresa, les informo cuáles son los riesgos más importantes de la empresa. Hacemos un taller de trabajo relacionado con las áreas de oportunidad con personas claves en la organización, en donde repasamos esos riesgos y decimos cuál sigue siendo prioritario o cuál ya no lo es.</p> | 10 |
| | | <p>Empezamos a ver esa planeación, la plasmamos en nuestra matriz de riesgos y controles y verificamos tanto la probabilidad como el impacto y vemos qué tanto tenemos documentado con la historia de nuestras auditorías anteriores. Los monitoreos remotos que hacemos, porque tenemos ciento doce “sucursales” y no podemos ir a todas físicamente, por lo que se hace ese tipo de monitoreo y los resultados nos sirven también como parte de la planeación para decir que “sucursal” o “sucursales” se ven muy bien y cuáles no, cuál presenta focos rojos y poner mayor atención.</p> <p>Para realizar el monitoreo remoto entran al sistema y nosotros desde aquí, el corporativo, entramos a nuestro sistema y al sistema de cada una de las “sucursales”, extraemos una serie de reportes en los cuales vemos por ejemplo que no se ha efectuado el depósito del dinero en efectivo cuando en la política se señala que el efectivo se debe depositar diariamente y en ocasiones llevan hasta tres días sin hacerlo y es ahí que cuestionamos sus actividades.</p> | 11 |
| | | <p>Al llegar a la unidad que van a auditar, cada uno de los equipos ya sabe qué hacer, debe tener consigo la auditoria anterior, los monitoreos de auditoría que se han llevado a cabo bajo nuestro sistema, por el cual se hace un estudio de balance para saber cuál es el rubro más importante y plasmarlo en nuestra matriz de riesgos y controles por cada uno de los hoteles o unidades de negocio.</p> | |
| | | <p>Cuando llegamos a hacer la auditoria al hotel o unidad de negocio, ya sabemos cuáles son los procesos críticos y verificamos lo específico de ese hotel. Hay hoteles que están muy bien administrados o muy bien en la operación y que no necesitan auditarse más que en algún proceso, como por ejemplo el de compras, porque detectamos que se está comprando mucho localmente y no corporativamente. Entonces hacemos el recorrido solamente en ese proceso y hacemos pruebas de auditoría e incluso visitamos a quienes son los proveedores para ver si lo son realmente. De manera contraria hay hoteles en los que no es necesario hacer eso porque sí compran corporativamente en un 80% y únicamente lo hacen en un 20% de manera local.</p> | 16 |
| | | <p>Hacemos otro tipo de auditoría horizontal que abarca los noventa y cuatro hoteles localizados en México, ya que en Brasil tenemos los restantes, analizamos qué proceso vamos a revisar y por ejemplo puede ser el de las propinas, el cual resulta muy importante en la hotelería, se analiza cómo se está dando en cada hotel, si se está cumpliendo o no con la política establecida para este rubro. En nuestro alcance están todos los hoteles, pero ir físicamente a cada uno para poder analizar el proceso específico es imposible, el proceso clave que cada hotel tenga es un área de oportunidad o si tiene un foco rojo y es ahí donde solamente en un período de cada tres años podemos abarcar todos los hoteles.</p> | 18 |
| | | <p>¿Antes de ir a realizar una auditoría envían algún memorándum a la</p> | |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------------------------------|--|---|--------------------|
| | | <p>parte interesada?</p> <p>No previamente, lo mandamos el mismo día en el que vamos a entrar a hacer la auditoría, el factor sorpresa es importante. Sí se les informa que se les realizará la auditoría, pero envío el memorándum directamente ya en el momento cuando mis auditores están en el lugar listos para entrar, esto sucede principalmente en los hoteles porque en las auditorías que se realizan al corporativo es posible que se tenga una plática previa. En general más del 90% de mis auditorías son sorpresa.</p> | |
| | Documentación de hallazgos | <p>¿Cuándo tienen hallazgos qué es lo que procede?</p> <p>En el día a día de la auditoría ellos van platicando con los dueños de los procesos, para que estén de acuerdo en las observaciones. Cuando mi grupo auditor realiza todas las pruebas necesarias en el hotel, las ponemos en una matriz de riesgos y controles y tenemos una junta de cierre en la que participa el gerente general y contralor del hotel y si ellos quieren invitar a su gerente de servicio, al cliente o a otra persona lo pueden hacer sin problema, inclusive a veces se integra el Subdirector regional del hotel a cargo. Se lleva a cabo la junta de cierre y se explican nuestros objetivos y los hallazgos más importantes que se obtuvieron, les mostramos la matriz de riesgos y controles, la cual al final de la junta se firma y se quedan con ella para empezar a trabajar. Nosotros nos regresamos al corporativo y tenemos en nuestra política que como máximo en una semana enviaremos el informe de auditoría a la parte auditada y a sus jefes y como jefes me refiero al Director General y al Director Administrativo de la operación hotelera; yo todos los informes de auditoría se los hago llegar a mi jefe que es el Vicepresidente de Finanzas.</p> | 19 |
| | Recomendaciones | <p>¿Qué se hace cuando en una auditoría se encontró una situación a la que es necesario dar seguimiento a las medidas correctivas propuestas?</p> <p>En nuestro informe damos a conocer tanto la matriz de riesgos y controles como nuestras observaciones y sugerencias al informe, en él mismo les informamos que tienen treinta días naturales para que nos envíen su respuesta y plan de acción tanto con medidas correctivas como preventivas, para subsanar o mitigar el tipo de riesgo que estamos detectando. Cuando recibimos la respuesta de auditoría nos damos a la tarea de volver a tomar esa respuesta y hacer pruebas selectivas, no vamos a hacer otra vez la auditoría solamente pruebas selectivas. De la respuesta recibida y a juicio del auditor decimos si ya cumple a un 100% o ya mitigo a un 100% con esa auditoría o todavía tiene la auditoría abierta para pedirle más información o pedirle que haga lo que no cumplió de nuevo. No se cierra una auditoría hasta que para el auditor ya contestaron satisfactoriamente, se hicieron unas pruebas y ya tienen bien controladas las observaciones que se detectaron.</p> | 19 |
| Informe y línea de reporte | Responsabilidad en el envío de reportes | <p>¿Nos comentó que usted elabora los reportes de hallazgos de esta Dirección que envía a su jefe, pero en su opinión hasta dónde él toma decisiones sobre el reporte y los hallazgos de matriz de riesgo, implementación de controles internos y cómo le sirve a él en lo que se refiere a sus funciones como Director de Finanzas?</p> <p>Para él es muy importante lo que nosotros estamos haciendo y está de acuerdo conmigo en que es el Director General el que debe dar la pauta. Por platicar un ejemplo, hace una semana y media me habló por teléfono, me dijo que estaba con el Director General y me pidió que le enviara un ejemplo de la matriz de riesgos y controles que elaboré porque se la estaba explicando y se la quiero mostrar</p> | 39 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---|--|--------------------|
| | | <p>ya que busca que se empiece a familiarizar para cuando hagamos este cambio.</p> <p>Para él es muy importante eso, ha habido auditorias en las que toma totalmente en cuenta nuestros datos y nuestros resultados para tomar decisiones.</p> <p>¿Qué tipos de decisiones?</p> <p>Cambiar un sistema por ejemplo el nuestro, de hecho en unos momentos tengo una junta para eso.</p> <p>Estamos haciendo toda esta auditoría y el sistema no nos está dando todo lo que nos prometieron y no hay capacitación, entonces la decisión es cambiar de sistema.</p> <p>¿En cuánto a las decisiones estratégicas de la empresa, hasta dónde llegan a contribuir los resultados de la matriz de riesgo y los controles internos?</p> <p>Aún no lo he visto, pero considero que estamos en el proceso.</p> <p>No lo he visto reflejado, creo que todavía estamos inmaduros en el tema de la matriz de riesgos y controles, apenas es muy poco tiempo y falta mucho cambio cultural en la empresa y apoyo.</p> | |
| | Características de los reportes | <p>¿Ustedes proponen las medidas correctivas a las áreas auditadas y ya nada más verifican si esas medidas correctivas funcionaron tiempo después?</p> <p>Si, nosotros hacemos las sugerencias de auditoría, las observaciones y hacemos la proposición que a nuestro juicio se debe llevar a cabo, se dice sugerencia porque no es mandataria. Puede haber ocasiones que lo que hacen los auditados es tomar la sugerencia y como medida de control también hacen otras sobre lo que realmente pueden hacer y les decimos que esperamos su respuesta y vemos si lo está cumpliendo o no lo está cumpliendo. Ellos ponen el plan de acción, pero basado tanto en las observaciones como en las sugerencias de nosotros.</p> | 20 |
| | Criterios de materialidad | <p>¿Para utilizar la señalización en rojo qué criterio usa?</p> <p>Son dos muy sencillos, uno es el que aborda el incumplimiento total de las políticas y procedimientos de la empresa en todos los sentidos y el otro es cuando se perpetra algún tipo de fraude que obviamente también incumple con las políticas, por supuesto el segundo es mucho más complicado, porque no es lo mismo incumplir con políticas que llevar a cabo un fraude.</p> <p>¿Y en términos monetarios también existen criterios?</p> <p>Sí, en términos monetarios también hay criterios, finalmente un fraude puede ser desde un monto de un peso o hasta de un millón de pesos o más; por lo que de acuerdo con la cantidad de la que se trata se califica el nivel de gravedad.</p> <p>¿Qué cantidad podría ser considerada muy grave en comparación con el ingreso de la empresa?</p> <p>Es que no es en comparación con el ingreso de la empresa, es de acuerdo al ingreso de esa unidad, porque posiblemente para un hotel 500 mil pesos no es tanto y para otro es realmente mucho.</p> | 24 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | <p>¿Si hubiera algún error material que no es intencional y fuera detectado ya sea en la información financiera o en los controles internos, a quién sería la primera instancia a la que se tendría que reportar este caso y cuáles serían los pasos a seguir?</p> <p>En primera instancia, hablando de los hoteles, lo tenemos que reportar al Subdirector regional que es el jefe de los contralores de los hoteles; no recorro al gerente general o al contralor del hotel, sino que aquí en el corporativo hay una serie de Subdirectores regionales y cada uno tiene a su cargo cierto número de hoteles</p> | 25 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|---------------------------------|---|--------------------|
| | Promoción y compensación | <p>¿En cuanto a las promociones y compensaciones, qué tipos de criterio utiliza para decidir quién se merece ser promovido a otro nivel o a tener mejores ajustes salariales o hasta bonos? Por política los gerentes tienen bonos, por lo tanto deben capturar sus objetivos.</p> <p>¿Para obtener el bono qué tienen que lograr? Cada objetivo tiene cierto puntaje. Por ejemplo, ya del gran programa anual de auditoría, ellos tienen una parte y la tienen que cumplir al 100%.</p> <p>¿Al 100% o de lo contrario no obtendrán el bono? No, en estricto sentido, sino que al buscar que se cumpla en un 100% como objetivo inicial, se hace una evaluación para ver cuánto se cumplió y si por ejemplo únicamente se llegó al 80%, aunque se haya quedado corto en sus objetivos, en su plan anual de auditoría el cual como te menciono se tiene que cumplir en un 100% y se llegó al 80, es el porcentaje de puntos que se merece para ese objetivo.</p> <p>¿Se puede decir que el porcentaje de cumplimiento se multiplica para el bono? Exactamente.</p> <p>¿Por su parte para las promociones también se lleva a cabo una evaluación relacionada con los objetivos? Sí, sí tiene que ver con ellos pero no es algo establecido. Por ejemplo, todos los demás auditores no tienen bono, entonces no tienen forma de ser calificados, sin embargo nosotros tenemos internamente retroalimentación con todos ellos, por lo menos yo la tengo.</p> <p>No hay algo establecido, como alguna política de recursos humanos que diga en determinado tiempo tú tienes que promover a tu gente, no lo hay como tal.</p> <p>¿En el caso de los criterios para los bonos son los mismos o existen otros diferentes? Sí, básicamente es el cumplimiento de los objetivos, me califica mi jefe y es el porcentaje que me da lo que me dan de bono y de acuerdo a mi contrato.</p> | 32 |
| | | <p>¿Además de los bonos, existe algún otro criterio u otro tipo de compensación, como acciones restringidas u opciones sobre acciones? Para mí existen prestaciones como empleado que incluyen por ejemplo un automóvil y el bono.</p> <p>No hay acciones ni ningún otro tipo de compensación.</p> | 33 |
| | | <p>¿Los resultados, las utilidades operativas y/o presupuesto no son criterios utilizados por su jefe? Sí, tienes razón, perdón.</p> <p>El 80% está dividido, el 80% son mis objetivos y el 20% es el EBITDA.</p> | 34 |
| | | <p>¿Y el EBITDA es a nivel corporativo? A nivel corporativo sí y si alcanzo todos mis objetivos al 100%, tengo este 80%.</p> | 34 |
| | | <p>¿Además del EBITDA la empresa usa algunos otros indicadores? Particularmente para monitorear la auditoría, no.</p> <p>¿Qué porcentaje proviene de bonos y cuánto de su sueldo fijo anualizado? Digamos que un 20% proveniente del bono y el 80% es del salario.</p> | 35 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|-------------------------------------|---|--------------------|
| | Presupuesto y programa anual | Mi jefe, el Vicepresidente de Finanzas. | 35 |
| | Contratación y despido | ¿Y en cuanto a la contratación y despido de su gente? Yo soy el responsable. ¿Tiene que pedir el visto bueno a alguien más o usted decide? No, yo soy el responsable. ¿En cuanto a su caso, ya a nivel Dirección, quién tiene la última palabra? También mi jefe. | 35 |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | Cada tres meses yo en lo particular tengo la obligación de hacer una presentación de resultados, hago una presentación al Comité de Auditoría el cual está conformado por tres consejeros independientes a la operación, en donde ellos escuchan todo lo que fueron mis resultados del trimestre, qué fue lo que audité, cuáles fueron los riesgos más importantes que se detectaron, cuáles fueron los controles que se estuvieron mitigando, cómo va el programa actual en comparación con el del año anterior y recibo como retroalimentación una serie de cuestionamientos que me hacen sobre cómo van marchando las cosas, cómo me he sentido y me preguntan que si nadie ha tratado de intimidarme e inclusive, utilizando una palabra que ellos no usan, que si no han tratado de comprarme. | 23 |
| | | ¿La presentación que hace para el Comité de Auditoría es la misma que entrega a su jefe? Sí, la misma presentación que entrego al Comité es la que le doy a mi jefe. | 32 |
| | | ¿Su jefe está en las presentaciones con el Comité o es por separado? No, estoy solo con ellos para tener la plena libertad de que si tengo alguna acusación contra mi jefe, poderla llevar a cabo. | 36 |
| | | ¿Cómo es la interacción de la Dirección de Auditoría Interna con el Comité de Auditoría, con qué frecuencia ve usted a los miembros? Cada tres meses, la verdad es que no lo veo en otras instancias. En ocasiones los encuentro aquí por otras situaciones y obviamente conversamos, pero ya en sesiones con auditoría interna es cada tres meses. ¿Dicha interacción la podría describir como más formal que informal o más informal que formal? Más formal. ¿Ha experimentado alguna situación en la cual usted o el Comité de Auditoría ha tenido que demandar una explicación a la alta gerencia o a la Dirección por no implementar algunas medidas correctivas? No, honestamente no. | 37 |
| | Consejo de Administración | ¿La Dirección de auditoría interna está involucrada en alguna actividad de Comités, es decir de lo que tiene que ver con los miembros del consejo o los asisten de una forma indirecta, además del Comité de Auditoría? No, además del Comité de Auditoría yo no asisto a ningún Comité ejecutivo o de consejo. No, actualmente no asisto a ninguno. | 35 |
| | | ¿En qué Comités cree que la participación de auditoría interna, fortalecería su posicionamiento? Considero que con que yo pudiese participar en el Comité Ejecutivo, ya que está representado por todos los directos | 36 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|--------------------|
| | | generales o vicepresidentes que son cinco más el Director General. Si yo pudiese participar para poder aportar mi grano de arena en las decisiones o darles una visión para que ellos tomen esas decisiones, sería excelente para el posicionamiento de auditoría interna en la organización. | |
| | Auditoría externa | Es importante mencionar que dentro de la consultoría o auditoría también apoyamos mucho anualmente en auditoría externa, tenemos una vasta experiencia y hacemos labor de ayudar y apoyar a la empresa, en primera instancia, con varias horas de los auditores o muchas de los auditores externos para poder hacer ese trabajo y ahorrar así en cuestión de honorarios en lo referente a los trabajos de auditoría externa que a veces son muy largos en las dos etapas que se divide, la previa y la final. Nosotros como auditores que tenemos la experiencia en ello, ya que llevamos a cabo muchas actividades que ya no hacen los auditores externos, vamos y lo hacemos y así también cumplimos más rápido con todos los trámites en los que los auditores externos se tardarían más, conseguir por ejemplo actas, respuestas por parte del secretario o el análisis de los impuestos federales, etc., todo eso lo hacemos nosotros aquí. | 5 |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | Aquí lo que falta mucho es el apoyo por parte de la Dirección General, eso es un hecho, por lo que no habiendo el apoyo necesario para auditoría interna de la Dirección General, se puede minimizar el posicionamiento de la auditoría interna. No ha habido la oportunidad de enfrentarme a una situación en la que no pueda interactuar o actuar para implementar una medida. Cuando las implementamos la verdad es que las han tomado muy bien los auditados, no me he enfrentado a una situación en la cual me nieguen el acceso, por lo que no se ha presentado la necesidad de que el Comité de Auditoría demande una explicación. ¿Usted cree que la auditoría interna goza de suficiente autoridad para proveer recomendaciones? No, porque insisto me estaría contradiciendo. Necesito que la Dirección General sea un gran apoyo para que la respuesta sea afirmativa, eso es esencial. | 37 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | ¿Qué sucede cuando no aceptan sus sugerencias? Ha habido en la misma junta de cierre mucha polémica en algunas ocasiones, motivo por el cual a veces las sesiones pueden durar quince minutos y a veces hasta dos horas. Sobre las observaciones en algunas ocasiones sí las atienden, por ese motivo cuando las hacemos cuidamos que estén totalmente sustentadas por lo que es muy difícil que nos debatan alguna, más bien a veces debaten la matriz de riesgos y controles porque esta tiene un doble impacto para el hotel y con doble impacto quiero decir que está el resultado como tal de la auditoría pero también nosotros, a solicitud de la operación hotelera, calificamos esa observación como efectivo, como no efectivo o como una oportunidad de mejora o una oportunidad importante de mejora. Tenemos esas cuatro divisiones, en donde nosotros lo calificamos a nuestro juicio. Finalmente si es inefectivo es un cero y si es efectivo es un 100 o si tiene una oportunidad moderada de mejora tiene un 75 y si tiene una oportunidad significativa de mejora tiene un 50. Entonces esa calificación es base también para un bono que se les da a ciertas personas del hotel, por eso si la calificación que emitimos no rebasa mínimo 80, se quedan sin bono. | 20 |
| | Áreas de oportunidad | Tenemos ciento doce hoteles, a los que les llamé "sucursales" | 14 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|--|--------------------|
| | | <p>anteriormente, en verdad son muchos para siete personas que estamos en México y cuatro en Brasil, realmente me parece que el tamaño de la Dirección es muy pequeña para lo que hacemos, lo que resulta un área de oportunidad, como te mencionaba antes éramos más, siete personas más que ahorita y actualmente solamente somos once y nos ayudamos con subcontratación, pero lo negativo es que no está tan especializado en la hotelería como mis auditores.</p> <p>¿Cuál es el cambio al que usted se refiere específicamente? Me refiero al gobierno corporativo como tal, un gobierno corporativo en toda la empresa el cual no está implementado. Finalmente es una empresa mexicana, una empresa familiar muy grande, pero que no está implementado un gobierno corporativo como tal. Y el nuevo Director General, sí tiene esa mentalidad de institucionalizar la empresa, de hacerla como un gobierno corporativo; pero no nada más de auditoría, de un todo que va a integrar a auditoría interna en una posición estratégica para poder hacer nuestras labores.</p> | 40 |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | Para nosotros eso es muy importante porque definitivamente ahí estaríamos confirmando que se hace muy buena planeación, que se hace muy buen presupuesto, porque a veces en las empresas hacemos presupuestos virtuales, que nada más queremos llegar al resultado y no ponernos objetivos más allá. | 38 |
| | Incentivos | <p>¿Los resultados, las utilidades operativas y/o presupuesto no son criterios utilizados por su jefe? Sí, tienes razón, perdón. El 80% está dividido, el 80% son mis objetivos y el 20% es el EBITDA.</p> <p>¿Y el EBITDA es a nivel corporativo? A nivel corporativo sí y si alcanzo todos mis objetivos al 100%, tengo este 80%.</p> | 34 |
| | Ley del Mercado de Valores en México | | PA |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación

Empresa X

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|--|---|--------------------|
| Información descriptiva del área de auditoría interna | Posición en el organigrama | Es un área a nivel corporativo y está alojada a nivel de grupo financiero | 1 |
| | | En mi caso le reporto funcionalmente al Presidente del Comité de Auditoría y prácticas societarias. Administrativamente estoy alojado en la Dirección General de servicios corporativos pero prácticamente todo lo que hago lo veo con el Presidente del Comité de Auditoría | 3 |
| | Estructura | <p>Tenemos un grupo de auditores que se encargan de ver a todas las empresas del grupo con una excepción: la excepción que hay en el sector, en las empresas de Estados Unidos es que en las empresas de ese país estamos haciendo toda la auditoría interna con outsourcing, ahí lo que tenemos es un coordinador de Auditoría Interna que se comunica funcionalmente con el Director general de auditoría aquí en México y por ahí es el canal de comunicación de lo que se hace. Así es como está estructurado ahorita.</p> <p>Segmentada por direcciones las cuales tienen relación absoluta con la especialidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de auditoría de crédito, que es una de las partes principales. • Dirección de auditoría de Estados Financieros. • Dirección de auditoría de soporte operativo y filiales. • Dirección de auditoría de tecnología de sistemas. • Dirección de administración de auditoría interna. | 1 |
| Formación educativa y desarrollo profesional | Tamaño | Son aproximadamente cien personas | 1 |
| | Perfil del Director de auditoría interna | <p>Soy Contador Público, nací en la ciudad de México y soy egresado del IPN. Trabajé tres años en un despacho independiente cuando aún era estudiante. Posteriormente laboré en la CNBV, que en ese momento se llamaba Comisión Bancaria y de Seguros, posteriormente se separó en seguros y finalmente se fusionó con valores. En esa institución permanecí por más de catorce años, en los cuales me desempeñé en el área de inspecciones que sería el equivalente a un área de auditoría; también estuve en el área de vigilancia la cual internamente, a través de información, monitoreaba lo que sucedía con las instituciones; y finalmente llegué al puesto de asesor de la vicepresidencia, lo que es supervisión de grupos financieros en la comisión. Durante la última etapa que permanecí ahí me especialicé en la parte de auditoría crediticia.</p> <p>A esta institución ingresé en el año de 1998 y hasta el 2008 estuve en el área de auditoría interna.</p> | 8 |
| | Perfil de los auditores internos | <p>En el área de tecnología de sistemas la mayoría son ingenieros en sistemas, en la parte de Estados Financieros la mayoría son contadores. En general creo que el 60% de las personas son contadores en toda el área.</p> <p>En un estudio que se hizo hace algún tiempo, prácticamente, el 80% del personal eran de nivel de licenciatura y teníamos pocas personas a nivel de maestrías, era como un 5% y el resto era personal que estaban entre preparatoria, carreras técnicas, universitarios, así es como estuvo distribuidos.</p> | 2 |
| | Entrenamiento | De cien personas que tenemos como auditores internos, deben estar certificadas diez aproximadamente y como auditor de sistemas debemos de tener seis o siete personas. | 2 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---------------------------|--|---|--------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> IT Auditor es la certificación ISACA la de sistemas <p>La diferencia entre una y otra es que ISACA es solamente un examen y en el auditor interno son cuatro módulos y en cada módulo hay un examen.</p> | |
| | Promoción y rotación a otros puestos directivos | <p>La rotación del departamento de auditoría interna es baja, sí se han dado muchos casos de personal que está en auditoría interna y se mueve a otras áreas de la organización para crecer, de hecho actualmente hay varios Directores ejecutivos que empezaron en la auditoría y ahorita están en otras áreas de la organización. Como la rotación es baja las probabilidades de que un auditor pueda crecer en un tiempo corto también son mínimas. Tenemos dos niveles de auditor, arriba está el nivel de gerente, después el de Subdirector, Director, Director ejecutivo y Director General y lo que ha ido sucediendo es que las plazas que se van generando como vacantes se van cubriendo con personas que vienen de niveles de auditor y se va recontratando el personal a los niveles de auditor junior y se les va desarrollando para crecer. Por la interacción que hay con otras áreas, cuando existen posibilidades de plazas vacantes en la organización, los auditores pueden ir a ellas y en ocasiones hasta a otras sucursales.</p> | 10 |
| Funciones del área | Actividades | <p>Otra cosa que también tenemos en auditoría interna es que si en el Comité se toma un acuerdo y si se le pide una actividad específica a auditoría interna, nosotros la registramos y le pedimos a auditoría interna que nos indique cuándo tienen la resolución y la incluimos en la propuesta de agenda que realizamos con el Presidente del Comité recibiendo una información del Vice Presidente del Comité de Auditorías. Somos el intermediario entre toda la información y debemos asegurarnos que el 100% de los temas y actividades programadas en el plan de trabajo se vean más todo lo que está relacionado con acuerdos tomados.</p> <p><i>¿La función de este departamento es realmente asegurar que el Comité de Auditoría este al día con todo y que reciba todo tipo de información que le sea necesaria?</i></p> <p>Efectivamente, es nuestra principal función</p> | 6 |
| | Metodología de planeación | <p>Como secretaria de Comité tenemos la responsabilidad de que se cumpla al 100% el plan de trabajo del Comité de Auditoría. Entonces, parte del plan de trabajo del Comité de Auditoría incluye, con relación a auditoría interna, la revisión de trabajo para su aprobación, incluye el seguimiento del programa de trabajo, los reportes sobre gestión, reportes del cumplimiento de plan de trabajo, los cumplimientos de atención de observaciones.</p> <p>Una vez que tenemos definido el plan de trabajo y sabemos en qué sesión se tiene que presentar, en ciertos temas, nos encargamos de recabar de auditoría interna la información que se va a reunir para transmitirse a los miembros de Comité. Nuestra relación con auditoría es ser el intermediario entre la información que fluye al Comité y concentrarla para hacerla llegar al Comité.</p> | 6 |
| | Documentación de hallazgos | <p>Se evalúa el nivel de riesgo, todos los hallazgos de auditoría deben ser evaluados para determinar dicho nivel, se presentan dos tipos de riesgos, alto y muy alto. Esos son los únicos dos riesgos que van al Comité y se tiene que informar el hallazgo, la causa, el responsable, la medida correctiva y el avance.</p> <p>Con los riesgos altos y muy altos debe haber un seguimiento mensual. Todos estos hallazgos se clasifican acorde la medida correctiva en corrección en tiempo, corrección con atraso,</p> | PA |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|--|---|---|--------------------|
| | | parcialmente atendidos y no atendidos. En función de esa matriz donde se pueden ver los casos, ya el Comité entrega un cuadro resumen y puede cuestionar cada uno de ellos. Ahora, si fuese necesario también se puede invitar a la persona responsable para que explique casos de retrasos, casos de atención parcial o de no atención. | |
| Informe y línea de reporte | Recomendaciones Responsabilidad en el envío de reportes | Cuando el auditor lleva a cabo una revisión de las responsabilidades que tiene y se presenta un hallazgo, lo que se hace es discutirlo con la administración para poder identificar cuál es el problema del que estamos hablando, cuál es la causa que originó ese problema y cuál es el riesgo que implica el vivir con ese problema y no resolverlo y de ser posible tiene que llegar con la Dirección e identificar qué van a hacer para resolverlo, quien va ser el responsable y para cuando lo van a resolver. Ya que se discute todo esto, después va la clasificación de riesgo que tenga el hallazgo, se seleccionan los hallazgos de mayor riesgo y eso se le informa cada tres meses al Comité de Auditoría. | 4 |
| | Características de los reportes | Se evalúa el nivel de riesgo, todos los hallazgos de auditoría deben ser evaluados para determinar dicho nivel, se presentan dos tipos de riesgos, alto y muy alto. Esos son los únicos dos riesgos que van al Comité y se tiene que informar el hallazgo, la causa, el responsable, la medida correctiva y el avance. | 16 |
| | Criterios de materialidad | Tenemos unas pequeñas matrices que toman en cuenta la normativa Interna y la normatividad externa, las posibles sanciones que pueda tener algún incumplimiento de normatividad Interna y eventualmente el impacto económico que pueda tener el hallazgo. Y con la combinación de estos factores se determinan cuatro niveles de riesgo: Muy alto, alto, medio y bajo; entonces los muy altos y altos son los que se le reportan al Comité de Auditoría cada tres meses. | 5 |
| | Instancias a las que se reportan irregularidades encontradas | El Comité de Auditoría en el caso que fuera un tema grave que no fuera suficientemente corregido o que prevaleciera la problemática, tiene la posibilidad en el consejo de administración de recomendar la no aprobación de los estados financieros, el Comité es corresponsable en esa parte. Lo que hemos tenido hasta la fecha es que se ha pedido a la administración revelar cierta información relevante. También es muy cuidadoso el Comité en los caso con respecto a cambios en políticas contables. Así que por el Comité tienen que pasar los cambios sobre políticas contables y ser aprobados por el consejo a recomendación del Comité de Auditoría antes de aplicarse. Cuando Auditoría Interna escala uno de esos temas hasta el Comité de Auditoría es porque la opinión de auditoría interna es importante; por lo que cuando llega al Comité es porque es un tema importante. Ahora, una vez que llegan al Comité el tema debió haber sido discutido con la administración, lo que se pretende es que el Comité no sea un foro de discusión sino que llegue ahí en concreto, cuál es la diferencia, cuál es la posición del emisor y del revisor y ahí se toma una decisión de lo que procedería. | 12 15 |
| Autoridad en las funciones de auditoría interna | Evaluación del desempeño del Director de auditoría interna | El objetivo es que sea el Comité de Auditoría, hoy en día es uno de los puntos que está en discusión en el Comité ya que definitivamente sí es su responsabilidad evaluar la función. El tema es si es el Comité quien debe definir las políticas de remuneración y evaluación. Actualmente no lo hace el Comité, lo hace la administración, el Director General ,CEO. | |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|--------------------|
| | Criterios de evaluación utilizados | <p>Hoy en día los criterios de evaluación dependen mucho de la percepción de las personas que trabajan con él, por lo que si entra un auditor con cierto perfil, que hable otros idiomas, que tenga otros estudios, que demuestre que es una persona comprometida y que tenga deseos de aprender, son cualidades importantes que se toman en cuenta y constituyen los diferenciadores para que puedan crecer siempre y cuando que existan las plazas para ello.</p> <p>Hay una norma interna de auditoría que obliga a que haya una evaluación anual la cual está conformada por dos componentes, habilidades de la persona y objetivos que se fijen al inicio del año. En la evaluación de las dos partes tiene que haber una que se lleve a cabo cara a cara con el evaluado, se llega a una conclusión y si es el caso se fijan compromisos, firmándose al final la evaluación; al finalizar ésta se arroja un número y se guarda dentro del sistema, es así que cada año se va guardando la historia y se tendrían que tomar estas evaluaciones como referencia que se hicieron dentro de los últimos años o los compromisos hechos, cumplidos o no cumplidos.</p> <p>Es la historia que se maneja de la persona, además de que debe haber un compromiso de capacitación de al menos cuarenta horas de auditoría durante el año. Y por último sería la percepción de las personas que colaboran con el auditor en los diferentes trabajos a lo largo del año.</p> | 11 |
| | Promoción y compensación | <p>Sí, en general para el pago de incentivos existe el grupo de negocios el cual está dividido en dos partes, el resultado de las utilidades del grupo y el cumplimiento de metas como por ejemplo volúmenes de crédito y de producto. Se mide la parte de resultados y la parte de metas. En las áreas de apoyo y control se dan dos combinaciones, resultados del grupo y evaluaciones de desempeño. Obviamente, todo esto está ligado a resultados del grupo financiero.</p> <p>Auditoría interna está en un segundo grupo de apoyo y control; y con respecto a la compensación hay una parte fija que es el sueldo mensual, el cual representa alrededor del 60% de la percepción anual y el otro 40% representa los incentivos o bonos. En promedio puedes recibir hasta cuatro meses de sueldo; la proporción sería doce meses de sueldo y hasta cuatro meses de compensación.</p> | PA |
| | Presupuesto y programa anual | <p>Cuando se hace el plan de trabajo de auditoría interna se hace un análisis de riesgo y se ven dos grandes componentes, revisión del riesgo proceso y calidad del control identificado por los trabajos previos. En esa mezcla de riesgo-control se determina el riesgo residual y en función de ese riesgo residual se asignan los recursos para llevar a cabo los trabajos de auditoría. Fundamentalmente nos fijamos en esas dos cosas.</p> | 20 |
| | Contratación y despido | <p>El consejo de administración es quien designa al Director de Auditoría a recomendación del Comité de Auditoría.</p> | 18 |
| Interacción con otras instancias de gobierno corporativo | Comité de Auditoría | <p>Es apoyo porque al final del año uno de los requerimientos que nosotros tenemos es que hay que presentar un informe anual de actividades del Comité de Auditoría. Y para hacer eso necesitamos saber si se cumplieron todas las actividades que se desarrollaron en el año y se reporta qué se hizo y a qué condiciones se llegó y no podría pasarse por alto alguna y eso es responsabilidad nuestra.</p> <p><i>¿Lo que se traduce en que los miembros del Comité de Auditoría tiene trabajo de tiempo completo?</i></p> <p>Creo que el que tiene mucho trabajo es el Presidente, que es quien más se involucra, con él tenemos que revisar las convocatorias, los</p> | 7 8 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|---|---|---|--------------------|
| | | acuerdos y en ocasiones la administración nos busca para dialogar ciertos temas, por lo que nos pide algunas cosas que le preparemos, es quien está más involucrado. El resto de los miembros son más de mandarles la información con tiempo, de revisarlas, en las sesiones discutir las y se pueden tomar acuerdos y diferencias de algunos de los otros. Definitivamente quien más trabaja es el Presidente del Comité, aunque no es de tiempo completo porque tiene otras actividades. <i>¿El Presidente es Contador Público?</i> El Presidente del Comité es Contador y estuvo más de treinta años en otra institución bancaria, que en su momento era el banco más grande de México. Fue Director de segundo nivel y Director General en otras empresas financieras. | PA |
| | Consejo de Administración | | PA |
| | Auditoría externa | Con el auditor externo tenemos una revisión al año en el mes de febrero, con él se revisa el resultado de su trabajo y su dictamen. Entonces le dedica una sesión sólo a ese tema empresa por empresa. Existe mucha relación, de hecho como te comenté hay un área de auditoría interna que revisa los Estados Financieros y trabajan muy de cerca con los auditores externos, un requerimiento del Comité es buscar sinergias y en esa búsqueda lo que se logró hacer con ellos es que reutilizaran algunos de los resultados de auditoría interna para disminuir algunas de las pruebas que estaban haciendo y para poder hacer eso, cuando están haciendo su plan de trabajo, el auditor externo debe acercarse a auditoría interna y hacer esa definición de cuáles resultados se van a reutilizar para disminuir las pruebas. | 14 |
| Autoridad para implementar recomendaciones | Nivel de autoridad | Es indispensable que se hagan las cosas de manera adecuada, se identifica el hallazgo y lo primero es llegar a un acuerdo con el auditado ya que es algo que verdaderamente se debe resolver; se conviene con él en cuál sería el riesgo al no hacer nada, de común acuerdo se definen las medidas que se tomarán, se ponen fechas y responsables, el proceso por sí solo está logrando que las recomendaciones se den | 18 |
| | Implicaciones para las áreas auditadas | Si solamente llegas como auditor, identificas un hallazgo y ese hallazgo es considerado importante pero la contraparte dice que no lo es, sería un tema que habría que escalar y ese escalamiento lo que hace es ejercer presión para que se reconozca el problema y se actúe. No podemos decir que toda recomendación del auditor debe ser atendida forzosamente, debe haber un diálogo, una aceptación | 19 |
| | Áreas de oportunidad | Cuando llega un nuevo auditor tendríamos que tener bien claro cuál es todo el proceso de inducción que debería tener porque cuando llegan aquí se supone que deben tener claridad en que se incorporó a un grupo financiero y cuáles son las implicaciones de trabajar dentro de éste. | 11 |
| Pronóstico de los analistas financieros | Importancia | La auditoría interna se enfoca en identificar el riesgo del proceso, tratamos de llegar a una auditoría por procesos, por lo que el primer componente es cuál es el riesgo inherente en el proceso que sería una combinación de la probabilidad del impacto de que algo pueda ocurrir en ese proceso y segundo cuál es la calidad de ese control. | 21 |
| | Incentivos | Una parte está atada a los resultados | PA |
| | Ley del Mercado de | La Ley de Mercado de Valores ha creado conciencia en los | 22 |

| CATEGORÍA | SUB-CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PÁGINAS * ** |
|-----------|--------------------------|--|--------------------|
| | Valores en México | consejeros, es lo que de manera personal veo más directamente, que tienen responsabilidades personales que los pueden meter en algún conflicto tanto con penas corporales como con penas patrimoniales. Considero que sí ha creado conciencia en lo peligroso que es, tal vez no es un tema que si no evita que eso suceda sí hace una situación que hay que pensar cuando se pretenda cometer una distorsión premeditada de los estados financieros, aunque realmente aquí en México es muy complejo poder demostrarlo. | |

* PA-Pregunta adicional

** El número de página corresponde al texto original de la entrevista no al que se anexa a continuación