



## Buenas prácticas de Gobierno Corporativo versus prácticas ineficientes

### Contenido

1. Buenas prácticas de auditoría versus prácticas ineficientes
2. Consideraciones finales

Toda correcta implementación de un modelo de Gobierno Corporativo cuenta con actividades esenciales que permiten la adecuada institucionalización de una empresa, ya sea familiar o no familiar. La adopción de mejores prácticas ayuda a las compañías a reformar su gestión, así como a mejorar la percepción de los accionistas y terceros interesados, generando mayor valor a la empresa.

En la actualidad se ha dado más énfasis a las iniciativas regulatorias nacionales e internacionales, que han incrementado la necesidad de fortalecer el Gobierno Corporativo tanto en empresas públicas como en organizaciones privadas. En el caso de México, las reformadas Ley General de Sociedades Mercantiles, así como la Ley del Mercado de Valores que sufrieron nuevamente cambios en este 2014, dibujan un marco de actuación básico que se robustece con el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y los distintos códigos y principios de mejores prácticas internacionales tales como los

Principios de Gobierno Corporativo (OCDE Principles) de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), los cuales se originaron para fortalecer el Gobierno Corporativo en todas las empresas.

Dichos marcos y otros mecanismos confiables son los que deben buscar implementar las organizaciones para crear modelos de gestión que incluyan entre otros, indicadores de desempeño, sistemas de información y reporte, así como controles efectivos en todos los ámbitos estratégicos y operativos de la empresa, los cuales le ayudarán a proyectar una imagen de transparencia y confiabilidad al interior de la misma y hacia los terceros interesados en ella.

Uno de los principales retos que tiene una empresa es conocer dichos mecanismos que permitirán mejorar sus prácticas de Gobierno Corporativo; la implementación de un buen modelo va más allá del cumplimiento de las leyes, se trata de un proceso que deberá evolucionar de acuerdo a las necesidades de

la organización y a los objetivos específicos que tiene la misma.

Todos los temas en materia de gobernabilidad tienen cierta elasticidad que le permite a las entidades adaptarse a las necesidades propias. Sin embargo, así como existen buenas prácticas para la implementación de un buen Gobierno Corporativo, hay muchas otras prácticas que debilitan las estructuras y entorpecen los mecanismos para el correcto desarrollo, por lo que se podrían considerar como “prácticas ineficientes”, las cuales, en ocasiones sesgan el alcance del sistema de gobernabilidad implementado e incluso lo vuelven inútil.

El entorpecimiento de los procesos hacia la correcta institucionalización en las empresas, ha hecho evidente la necesidad de adoptar mejores prácticas corporativas que establezcan pautas para que la administración de las organizaciones garantice la transparencia, eficiencia, equidad y responsabilidad por medio de decisiones colegiadas.

De acuerdo a las necesidades más urgentes de las empresas y diversos esfuerzos para monitorear las actuales prácticas de las empresas, se determinó que a pesar de los avances de los últimos años en materia de Gobierno Corporativo, todavía existen procesos que no se han fortalecido. El presente boletín tiene como finalidad mostrar algunos de los retos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, al involucrarse en un proceso de institucionalización.

En los artículos que componen este boletín se analizarán solo tres principales temáticas que dependiendo de su correcta o incorrecta ejecución pueden representar eficientes o ineficientes prácticas con resultados muy distintos. Dichas temáticas se centran en la función de auditoría interna, la evaluación y compensación de los órganos de gobierno y sus miembros y por último, la separación de roles entre el Presidente del Consejo y el Director General.

Continuamente se tiene una noción de la importancia de estos temas, sin embargo, se explorará la importancia que tiene cumplir con las mejores prácticas para el desarrollo de cada uno de los procesos mencionados con anterioridad.

### **Buenas prácticas de auditoría versus prácticas ineficientes**

Por definición, la auditoría debe ser independiente y objetiva con la finalidad de evaluar el correcto cumplimiento de todo el marco normativo y los procesos de una organización. Asimismo, debe gestionar el sistema de control interno y vigilar el proceso de emisión de información.

De acuerdo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas, la auditoría, se debe llevar a cabo con la mayor objetividad e independencia posible; procurando que la información que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia.

Las personas que conformen la función de auditoría interna deberán de contar con la capacidad técnica, proactividad, innovación, enfoque en riesgos y orientación a resultados. Por lo tanto, es de gran importancia identificar aquellas circunstancias que pudieran afectar la objetividad del auditor o que impliquen algún conflicto de interés. Al representar un rol tan importante para la empresa, es fundamental que a las personas que llevan a cabo esta tarea, se les considere confiables y capaces de responder a los retos, sobre todo, que entiendan la visión de la organización.

De igual manera, los auditores internos deben tener una línea directa de reporte hacia el Consejo de Administración o hacia el Comité de Auditoría.

A continuación se enlistan algunos de los objetivos clave que tiene el auditor interno en el enfoque administrativo, operacional y financiero:

#### Administrativo

- Revisa y evalúa los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todo el proceso administrativo.
- Informa si las personas encargadas de cumplir con las políticas, planes, programas y leyes, lo están haciendo en forma adecuada.

#### Operacional

- Evalúa la eficiencia con que están utilizándose los recursos humanos, materiales y financieros.
- Promueve la eficiencia de las operaciones para abatir costos e incrementar el rendimiento de la inversión.

#### Financiero

- Revisa las operaciones en su aspecto numérico, los registros contables, la veracidad de la documentación que las ampara.
- Asegura confiabilidad e integridad en la información financiera.
- Revisa aspectos legales, fiscales y de normatividad.

Con referencia a los puntos anteriores, al detectar alguna desviación el auditor interno documenta los hallazgos y los reporta al órgano de gobierno que corresponda. Sin embargo, su trabajo no termina ahí. Una parte esencial del trabajo del auditor interno con la finalidad de que los hallazgos no sean letra muerta, es el seguimiento de los mismos.

El auditor interno debe dar seguimiento cabal a los hallazgos detectados, así como a las actividades de remediación que genere la administración de la empresa. Dicho seguimiento garantizará que las desviaciones sean corregidas.

La función de auditoría interna puede ser considerada viable y pertinente, sin embargo, como en toda iniciativa que implica una evaluación y un cambio, tiene que ser valorada a la luz de los pros y los contras que entraña para la organización. A continuación se refieren algunas de las ventajas más relevantes:

1. Representa una ayuda primordial a la alta dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de operación y de administración.
2. Realiza una evaluación global y objetiva de las fallas internas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por las áreas o departamentos afectados.

3. Pone a disposición de la administración un profundo conocimiento de las operaciones fiscales y financieras de la empresa, a través del trabajo de verificación de los datos contables.

4. Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrolla en las empresas.

5. Favorece a la protección de los intereses y bienes de la empresa y sus accionistas frente a los terceros interesados.

6. De ninguna manera, la auditoría interna debe involucrarse o comprometerse con el desarrollo de los sistemas de la empresa, debido a que su función principal es evaluar y opinar sobre éstos.

Asimismo, la auditoría interna debe reportar al Consejo de Administración la información correspondiente a los sistemas de administración de riesgos y controles internos que reflejen con claridad, la situación de la organización. En dichos reportes no puede existir bajo ningún motivo la corrección o filtrado de información por parte de la Dirección General.

Para asegurarse que el Consejo de Administración reciba toda la información de manera exacta y objetiva, el auditor interno

puede solicitar una cita con los miembros del Comité de Auditoría y/o el propio Consejo a través del Presidente de cada uno de estos órganos de gobierno. Cuando dicha línea de reporte no se respeta, la información que se genera puede ser poco confiable, generado que el Consejo de Administración tenga una visión sesgada del negocio, pudiendo a su vez realizar una mala toma de decisiones.

Dado que la función de auditoría interna está firmemente relacionada con la administración de riesgos y procesos de gobierno, el auditor interno se encuentra en un nivel estratégico dentro de la organización. Para elevar el valor de la función de auditoría interna, las líneas de reporte adoptadas tienen que tener un nivel lo suficientemente alto como para promover la independencia, solidez y amplia cobertura de la auditoría.

Al adoptar prácticas de información apropiadas, la función estará en capacidad de revisar el funcionamiento de todas las áreas o departamentos de la organización sin temor a restricciones ni intereses o asuntos prioritarios.

El Consejo de Administración debe evaluar de manera anual la independencia que tiene la actividad de auditoría interna dentro de la organización. Asimismo, el Consejo de Administración deberá revisar y, en su caso, aprobar los lineamientos para la evaluación de los responsables de la auditoría, así como los planes de mitigación de riesgos que son elaborados y propuestos por éstos.

### Consideraciones finales

Cuando las compañías no cuentan con líneas de reporte funcionales entre la función de auditoría interna y el Consejo de Administración, se debilita la independencia y objetividad de los reportes, pudiendo contribuir a la mala toma de decisiones de dicho órgano de gobierno y poniendo en riesgo a la organización. Asimismo, el enfoque sistemático que la función de auditoría interna aporta, también puede verse afectado ante la existencia de posibles conflictos de interés que no les permitan actuar con libertad.

Como mejor práctica, se recomienda que la comunicación entre la función de auditoría interna y el Consejo de Administración sea directa y funcional, buscando en todo momento salvaguardar la independencia y objetividad de la información y hallazgos encontrados por los auditores internos. Al mismo tiempo, los auditores internos serán responsables de informar, las observaciones y hallazgos, resultado de la ejecución de sus planes de trabajo.

Por último, con la finalidad de fortalecer de manera constante a esta función, es necesario que se desarrollen lineamientos para la evaluación del desempeño de los auditores internos, identificando sus actividades y funciones realizadas. De esta manera, el Consejo de Administración se asegurará de que se mejoren los procesos y exista una verdadera evolución de la función de auditoría interna, que vaya orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## Mayor información



**Daniel Aguiñaga**  
Socio Líder de Gobierno Corporativo  
ERS  
Tel: +52 (55) 5080-6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)



Visite Deloitte México  
[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)

Gobierno Corporativo  
[www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo](http://www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo)

ERS  
[www.deloitte.com/mx/ers](http://www.deloitte.com/mx/ers)

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Chihuahua**

Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Blvd. Francisco E. Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Francisco López Montejano 1342, Piso 7 Torre Sur  
Fraccionamiento esteban cantú  
21320 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5232

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Blvd. Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6 Colonia La Rioja  
64988, monterrey, N.L.  
Tel: +52 (631) 320 1673  
Fax: +52 (631) 320 1673

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, Vía Atlxycayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A  
Fracc. Colinas del Parque  
78294 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Rio Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.