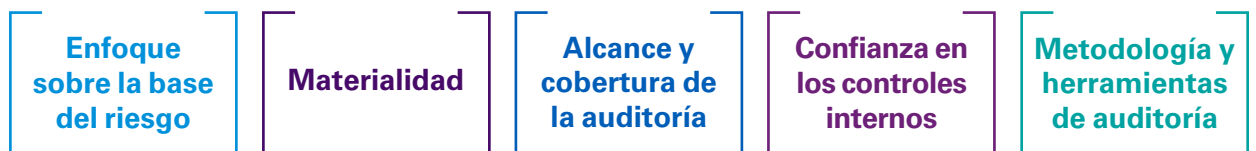


Conversaciones efectivas

Cuestionario del Comité de Auditoría
Instituto de Comités de Auditoría

Lograr una ‘conversación adecuada’ alrededor de la mesa del Comité de Auditoría es un componente esencial de la efectividad del Comité.



Fundamentos de la supervisión del Comité de Auditoría...

El Comité de Auditoría debería reunirse con la frecuencia que así lo requieran sus funciones y responsabilidades.

Mantener reuniones y conversaciones efectivas le permite al comité tomar decisiones oportunas e importantes. Contar con suficiente tiempo disponible para cada reunión es clave. El Comité debe tener la posibilidad de cubrir todos los puntos del orden del día, según se requiera, y permitir que todas las partes hagan las preguntas necesarias y aporten sus resultados. Debería haber tiempo suficiente para que los miembros analicen ciertos temas, sin que otros estén presentes (sesión privada) en cada reunión.

Lograr una ‘conversación adecuada’ alrededor de la mesa del Comité de Auditoría es un componente esencial de la efectividad del Comité. Nuestra experiencia indica que varios Comités de Auditoría podrían mejorar significativamente sus funciones de supervisión y, por lo tanto, su efectividad mediante una mayor consideración del estilo y contenido de las conversaciones que mantienen. Existen algunas consideraciones muy importantes al prepararse para las reuniones, tales como:

- Organizar el espacio disponible en la agenda del Comité de Auditoría para cubrir todos los temas que deben ser tratados requiere establecer el orden del día.
- Dejar tiempo disponible para tratar temas tanto difíciles como sencillos para la toma de decisiones, reflexión, introspección y evaluación. Es importante que las actividades rutinarias del Comité de Auditoría no se amontonen sobre los asuntos críticos y que la agenda general no sea tan ajustada que no permita incluir ‘asuntos especiales’ o temas presentados individualmente por los miembros del Comité.
- Estructurar cada conversación. Ya sea un cuestionamiento, debate o a los fines informativos, toda conversación dentro del Comité de Auditoría requiere una finalidad clara para que todos los miembros del Comité cuenten con la información adecuada disponible antes de que la conversación tenga lugar. Las conversaciones deben tener un propósito y resultado claros (ya sea una decisión o una posición acordada o simplemente obtener mayor información), así como un seguimiento.

Algunas características del liderazgo en el Comité de Auditoría...

Posibles indicadores de una conversación ineficaz

La respuesta del presidente

La respuesta de los miembros

¿Existen personalidades o grupos dominantes en el Comité de Auditoría que controlen el debate?

- ¿Se marginan a las voces en disenso?
- ¿No se discuten adecuadamente los asuntos difíciles?
- ¿Se personalizan los debates, se pierde el centro de atención?
- ¿No se aplican los conocimientos especiales?
- ¿Hay personas reticentes a expresar su opinión?
- ¿Existen terceros estereotipados como fuera de alcance?
- ¿El equipo de la gerencia tiene una actitud defensiva o agresiva?

- Generar confianza y respeto con todos los miembros. Hablar con ellos antes de las reuniones y asegurarse de que están suficientemente informados para contribuir efectivamente
- Considerar las opiniones
- Demostrar con el ejemplo que cuestionar las presunciones es adecuado
- Diseñar un contra caso en el debate
- Alentar y permitir la participación de los nuevos miembros del Comité

- Expresar opiniones inapropiadas durante la totalidad de la sesión
- Asegurarse de que están adecuadamente informados
- Agregar valor al sumar conocimientos nuevos
- Construir relaciones con otros miembros y 'volver' sobre las preguntas difíciles o inquietudes antes de la reunión del Comité de Auditoría.

¿El Comité se encuentra 'liderado' por un equipo ejecutivo?

- ¿Los ejecutivos no le aportan al Comité puntos de vista diferentes?
- ¿Todas las propuestas aparecen como hechos consumados?
- ¿Tiene una visión global insuficiente?
- ¿Al equipo ejecutivo no le agrada la indagación?
- ¿El énfasis en el riesgo es insuficiente?
- ¿La documentación no se ajusta a las necesidades del directorio?

- Utilizar los servicios de la secretaria de la compañía para la preparación de la documentación
- Acordar de antemano con los ejecutivos pertinentes cómo deberían presentarse determinados asuntos ante el Comité
- Demostrar personalmente la conducta requerida mediante el cuestionamiento de juicios y premisas
- Insistir en la celebración de reuniones con los ejecutivos relevantes antes de que la documentación se presente al Comité

- Respetar la necesidad ejecutiva de toma de decisiones inmediata pero rechazarla en el análisis
- Conocer el negocio y las personas por debajo del equipo ejecutivo; el nivel medio
- Ser intermediarios activos con el mundo exterior

¿El Comité de Auditoría carece de diversidad de pensamiento (pensamiento grupal)?

- ¿Se requiere impulso constante para tratar el orden del día y avanzar con el próximo tema?
- ¿Rara vez se utilizan situaciones de caso?
- ¿Falta información o algún cuestionamiento externo?
- ¿No se presentan o evalúan diferentes opciones?
- ¿No se estimula el pensamiento creativo?

- Utilizar un estilo facilitador para administrar el debate
- Utilizar informes de terceros para obtener mayor conocimiento, impulsar el debate y facilitar las opiniones opuestas
- Revisar la composición del Comité
- Revisar el estilo y la efectividad de las conversaciones del Comité de Auditoría

- Utilizar una inocencia inteligente para hacer preguntas que no sean obvias
- Realizar las preguntas de diferentes formas hasta que se sienten satisfechos con la respuesta
- Suspender las presunciones predominantes
- Cambiar el ángulo del debate

Posibles indicadores de una conversación ineficaz

La respuesta del presidente

La respuesta de los miembros

¿El Comité de Auditoría está demasiado enfocado en los procesos?

- ¿Mayor preocupación por 'tildar casilleros' a costa de un debate adecuado?
 - ¿Se asigna tiempo insuficiente al tratamiento de temas críticos?
 - ¿Hay una sensación de presión para completar el orden del día?
 - ¿No se detienen para ver el panorama general?
 - ¿No hay voluntad para cuestionar "la forma en que se hacen las cosas"?
- Incluir información variada al establecer el orden del día
 - Diferenciar los puntos del orden del día según su importancia
 - Prestar atención a las señales de incomodidad
 - No dudar en apartar puntos para realizar una revisión más profunda, si es necesario
 - Estar preparados para convocar a reuniones adicionales
- Plantear las inquietudes tanto en la reunión o fuera de ella al presidente
 - Ofrecerse para liderar un análisis sobre algún tema en particular

¿Poco compromiso o participación por parte de algunos de los miembros del Comité de Auditoría?

- ¿Hay presencia física pero no de espíritu?
 - ¿Falta de preparación?
 - ¿Falta de aporte permanente?
 - ¿Enfoques restrictivos sobre el propio punto de vista?
 - ¿Demasiado hablar sin pensar?
- Conocer a cada miembro mediante charlas fuera del ámbito de las reuniones formales del Comité
 - Exigir conexión con los temas de la reunión y desconexión de los dispositivos móviles
 - Cambiar la composición del Comité, si fuera necesario
- Plantear los temas lo antes posible al presidente del Comité
 - 'Seguir adelante' si no hay nada para aportar

<https://home.kpmg.com/ar/es/home/services/audit/audit-committee-institute.html>

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

© 2017 KPMG, una sociedad civil argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Diseñado por el equipo de Servicios Creativos - Marketing y Comunicaciones Externas - Argentina.