El rol del Presidente del Comité de Auditoría

Instituto de Comités de Auditoría

KPMG.com.ar

Contenido

Establecer la agenda 3

Maximizar las reuniones del Comité de Auditoría 5

Alinear la actividad de supervisión con el directorio y otros comités 5

Comprender el negocio y sus riesgos inherentes 6

Respaldar al CFO 6

Establecer expectativas claras para los auditores internos y externos 8

Evaluar las pautas de comportamiento ético en los líderes y en toda la organización 9

Promover la mejora continua 9

Asegurar que el Comité de Auditoría tenga la composición y dinámica adecuadas 11

Aportar liderazgo 11

El rol del Presidente del Comité de Auditoría

La importancia del liderazgo del presidente del Comité de Auditoría para fijar las pautas de comportamiento ético, el estilo de trabajo y la agenda del Comité es fundamental para la efectividad del mismo. En nuestra experiencia, los presidentes de Comités de Auditoría más efectivos están totalmente comprometidos - comprendiendo que el cargo puede requerir su atención en cualquier momento, más allá de las reuniones programadas. Entienden la cultura de la organización; establecen expectativas claras para los miembros del Comité; piden explicaciones tanto a la gerencia como a los auditores y se aseguran de que se empleen los recursos adecuados para respaldar la emisión de información financiera de calidad. En Argentina, el Consejo Emisor de Normas de Contabilidad y de Auditoría (CENCyA), el organismo técnico de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), aprobó estas nuevas normas mediante las Circulares 2, 3 y 4, aunque definió que serán aplicables a partir de ejercicios finalizados a partir del 15 de diciembre de 2020.

Para brindar un liderazgo efectivo, el presidente del Comité de Auditoría debe tener un entendimiento claro de las obligaciones y responsabilidades del Comité; debe ser capaz de dedicar el tiempo necesario (que varía de acuerdo al volumen, la complejidad y las circunstancias particulares del negocio); debe estar disponible para tratar temas urgentes y en situaciones de crisis; y debe contar con la experiencia necesaria en materia financiera, de negocios, comunicación y liderazgo.

Establecer la agenda

El presidente del Comité de Auditoría desempeña un papel fundamental enfocando la agenda en los temas más importantes: información financiera de calidad, emisión de reportes corporativos y controles internos efectivos. La agenda del Comité, que abarca de 12 a 24 meses, debe alinearse con las funciones y responsabilidades definidas al designar al Comité y al mismo tiempo permitir la flexibilidad suficiente para abordar nuevos problemas a medida que surjan.

> “Es fundamental que el Comité de Auditoría tenga el control de su propia agenda y no sea “definida” por el Directorio.*”

Al preparar la agenda, muchos presidentes de los Comités de Auditoría:

- Comienzan con los temas prioritarios y luego agregan los temas recurrentes o usuales (y no viceversa).
- Solicitan comentarios sobre la agenda al CFO, al responsable de Auditoría Interna, y a otros, según corresponda.
- Alientan a los miembros del Comité de Auditoría a que brinden comentarios sobre la agenda.

Los presidentes de los Comités de Auditoría a menudo reservan "tiempo de libre disponibilidad" al comienzo de cada reunión para que los miembros del Comité analicen la agenda por última vez (incluyendo el tiempo asignado a cada punto) luego que hayan tenido la oportunidad de revisar los materiales previos a la reunión.

Muchos presidentes de los Comités de Auditoría también destinan tiempo en cada reunión para que los miembros del Comité de Auditoría puedan examinar en detalle las áreas de riesgo significativo, políticas contables, o estimaciones de juicio por parte de la compañía. Los presidentes de los Comités de Auditoría también deben solicitar un resumen de los juicios y estimaciones contables clave de la compañía al menos una vez al año.

"Analice detalladamente los riesgos u operaciones clave pero asegúrese de escuchar directamente a la persona responsable de las áreas específicas y no solo al CEO y CFO.*"

Querer abarcar demasiado es un problema importante para los Comités de Auditoría. Una función clave del presidente del Comité de Auditoría es garantizar que el Comité de Auditoría no asuma demasiadas responsabilidades por sobre las primordiales, y que las capacidades y experiencia de los miembros del Comité sean acordes con dichas responsabilidades.

"Sea consciente al aumentar la carga de trabajo del Comité. No acepte responsabilidades que le correspondan al directorio en su conjunto o que no pueden ser realizadas razonablemente.*"

El presidente del Comité de Auditoría también puede necesitar discutir con el presidente del directorio y el presidente del comité de gobierno corporativo la posibilidad de reasignar ciertas responsabilidades de supervisión a otro comité, a un nuevo comité o al propio Directorio.

Maximizar las reuniones del Comité de Auditoría

El presidente del Comité de auditoría desempeña una función importante al garantizar tanto la calidad como la disponibilidad de los materiales antes de la reunión. Para un uso más efectivo del tiempo, todos los miembros del Comité deberían recibir y revisar los materiales antes de la reunión, y solicitar cualquier información adicional necesaria por anticipado, a fin de que los miembros puedan dedicar más tiempo al debate durante la reunión.

> “Es importante dedicar tiempo a los temas “hard” y “soft”, para la decisión y la reflexión, la introspección y la evaluación.*”

- Se deben incluir copias de todas las presentaciones que se realizarán en la reunión del Comité de Auditoría en forma anticipada a la reunión. El presidente del Comité de Auditoría debería manejar el tiempo de las presentaciones (y el uso de PowerPoint) para permitir un debate y discusión razonable.
- La mayoría de los presidentes de los Comités de Auditoría solicitan específicamente a la gerencia que se asuma que todos los miembros del Comité de Auditoría han leído todos los materiales en forma previa a la reunión.
- La participación del CEO en las reuniones del Comité de Auditoría enfatiza la responsabilidad de la gerencia y puede actuar como un catalizador para la acción.
- Una función importante de presidente del Comité de Auditoría es trabajar con la gerencia para garantizar la utilidad (confiabilidad y claridad) de la información recibida por el Comité de Auditoría, incluidos los materiales previos la reunión, los materiales presentados en la reunión del Comité de Auditoría y otros materiales disponibles al Comité de Auditoría de manera menos formal.
- El presidente del Comité de Auditoría también debe considerar la cuestión de la asimetría de la información. ¿Toda la información del Comité proviene de la gerencia? ¿Qué fuentes externas podrían corroborar o mejorar los flujos de información existentes?

Muchos presidentes del Comité de Auditoría concluyen cada reunión con una sesión ejecutiva, para que los miembros tengan la oportunidad de conversar sobre asuntos importantes en privado sin la presencia de la gerencia.

La mayoría de los Comités de Auditoría también mantendrán sesiones privadas con el responsable de Auditoría Interna y con el socio de Auditoría Externa para debatir temas como la actitud de la gerencia hacia la emisión de informes financieros y el control corporativo, los recursos y las relaciones.

Alinear la actividad de supervisión con el directorio y otros comités

En los últimos años, hemos visto una serie de cambios en la forma en que los directorios supervisan el riesgo a través de las estructuras de sus comités. Un cambio importante es el reconocimiento general de que la supervisión del riesgo es una responsabilidad de todo directorio y no la responsabilidad de un solo comité, como el Comité de Auditoría. Un segundo cambio es el énfasis en asegurar que las actividades de supervisión de riesgos se asignan y coordinan de manera apropiada entre los comités, reduciendo así la carga sobre el Comité de Auditoría. Esto podría requerir un comité o comités adicionales del directorio, tales como un comité de tecnología, RSE, de cumplimiento o (en el sector financiero) un comité de riesgos. Para equilibrar la carga de trabajo, observamos que los directorios asignan riesgos específicos a estos comités (por ejemplo, riesgos de ciberseguridad al comité de tecnología).

Como resultado, los presidentes de los Comités de Auditoría están desempeñando un papel cada vez más importante para garantizar que las actividades de supervisión de riesgos del directorio y otros comités del directorio estén coordinadas adecuadamente con el Comité de Auditoría, y que éste cuente con las competencias necesarias.

> “El directorio y los comités necesitan conocer con claridad sus respectivos roles y responsabilidades.*”

Los presidentes de los Comités de Auditoría trabajan con los presidentes de los comités de nombramientos y de gobierno corporativo para garantizar que:

- Las responsabilidades de supervisión de riesgos del directorio y de sus comités sean claras.
- Las comunicaciones de riesgos entre el directorio y los comités sean sólidas.
- Los procesos de supervisión de riesgos se mantengan actualizados con respecto al entorno de riesgos del negocio, cada vez más volátil y disruptivo.

Los posibles enfoques para mejorar la coordinación y reducir el riesgo del directorio/comité incluyen:

- Superposición de comités: muchos presidentes de los Comités de Auditoría recomiendan que al menos un miembro del comité desempeñe funciones en el comité de remuneraciones y otros comités clave (por ejemplo, riesgo, tecnología, etc.)
- Informes más sólidos del comité al directorio.
- Sensibilizar y concientizar a los miembros del directorio sobre los riesgos clave que enfrenta la compañía.

Comprender el negocio y sus riesgos inherentes

Una función clave del presidente del Comité de Auditoría es garantizar que todos los miembros del comité comprendan los riesgos críticos para el negocio: riesgos relacionados con el cumplimiento de su estrategia, su modelo de negocios o de empresa en marcha.

Para ese fin, los presidentes del Comité de Auditoría:

- Hacen hincapié en la importancia de dedicar tiempo de manera informal con personas clave en las áreas de finanzas, riesgos, operaciones y auditoría.
- Alientan al comité a salir y visitar diferentes locaciones de la compañía, conociendo a los empleados y a los equipos de auditoría. El objetivo es obtener un mejor entendimiento de los asuntos que enfrenta el negocio, incluso los problemas y preocupaciones de los empleados y otras partes interesadas, así como el estilo y la cultura de la organización.
- Se reúnen con los líderes de las diversas líneas de negocios para comprender sus estrategias y los riesgos asociados.
- Insisten en que el Comité se mantenga al tanto de las cuestiones regulatorias y de su cumplimiento.

> “Es bueno juntarse con las personas clave en su entorno, sin seguir una agenda. Visítelas en sus oficinas para mantener una conversación sobre los temas que le preocupan.*”

A la luz del movimiento #MeToo, muchos presidentes de Comités de Auditoría están analizando con mayor profundidad la cultura y los riesgos de comportamiento. Con ese fin, los Comités de Auditoría están indagando a la Dirección de RR.HH. a fin de obtener datos culturales y de comportamiento (encuestas de empleados, tasas de rotación, entrevistas de salida, etc.) más allá de los datos históricamente proporcionados con respecto a ética, cumplimiento y denuncias de irregularidades.

> “Pregunte a personas no convencionales sobre asuntos relacionados con el Comité de Auditoría.*”

Respaldar al CFO

Es importante entender que el rol del CFO se ha vuelto mucho más complicado, desafiante y exigente en los últimos años. Una función crítica del presidente del Comité de Auditoría es respaldar al CFO y desarrollar la confianza ante cualquier crisis.

> Entender la relación entre supervisión y gerencia. Una supervisión efectiva es difícil de lograr si la gerencia piensa que el Comité de Auditoría representa una carga para el gobierno corporativo.*

Los presidentes de los Comités de Auditoría pueden respaldar a los CFO:

- Desarrollando una relación profesional sólida y saludable con el CFO; dedicándole tiempo (informal) al CFO.
- Ayudando a mantener el enfoque en el desempeño financiero a largo plazo en lugar de los objetivos de ganancias a corto plazo.
- Ayudando a introducir objetividad en las revelaciones financieras de la compañía.
- Ayudando a facilitar una comunicación efectiva con los accionistas:
    - Los principales inversores continúan resaltando la importancia de los problemas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (que van desde el cambio climático hasta la diversidad), la creación del valor corporativo y la sostenibilidad.
    - Ayudando a dar forma a los mensajes clave sobre estos temas para los inversores y otras partes interesadas en el contexto de la estrategia y la creación de valor a largo plazo.
    - Ayudando a garantizar que el CFO cuente con los recursos adecuados y los talentos necesarios en toda la función financiera:
    - Una función financiera de alto rendimiento es clave para el éxito.
    - El presupuesto y la nómina deberían aumentar a medida que aumentan las responsabilidades del CFO.
    - Enfoque en la contratación, la capacitación y el desarrollo de talentos, incluida la planificación de la sucesión para todos los puestos clave.

Establecer expectativas claras para los auditores internos y externos

La supervisión efectiva de auditores (internos y externos) es una responsabilidad clave del Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría tiene la responsabilidad de designar al auditor. Esto incluye negociar honorarios y el alcance de la auditoría, iniciar un proceso de licitación y hacer recomendaciones formales al directorio sobre el nombramiento, reelección y remoción del auditor externo.

> “Elija minuciosamente al auditor. Un buen auditor tiene una visión constructiva pero crítica la vez.*”

Una responsabilidad importante del presidente del Comité de Auditoría es garantizar que el Comité de Auditoría dedique suficiente tiempo y consideración a:

- Evaluar las calificaciones, experiencia, recursos e independencia de los auditores externos; y la efectividad del proceso de auditoría.
- Evaluar la independencia y objetividad del auditor externo, teniendo en cuenta las leyes, regulaciones, normas de ética y otros requisitos profesionales relevantes.
- Aprobar cualquier servicio que no sea de auditoría. El objetivo del comité debe ser asegurar que la prestación de esos servicios no perjudique la independencia u objetividad del auditor.
- Asegurarse de que exista una planificación apropiada de la auditoría, incluso verificar que el plan de trabajo global, incluidos los niveles de materialidad planificados y los recursos propuestos para implementar el plan de auditoría, sea consistente con el alcance del trabajo de auditoría.
- Revisar y monitorear la respuesta de la gerencia a los hallazgos y recomendaciones del auditor externo.
- Evaluar la efectividad del proceso de auditoría, incluyendo la mentalidad y la cultura; habilidades, carácter y conocimiento; control de calidad; y juicio.
- Revisar los hallazgos de la Revisión de Calidad de Auditoría por parte del regulador.

> “Que le auditor sepa que nos importa su objetividad. Necesitamos y queremos que así sea.*”

Los presidentes de los Comités de Auditoría también tienen la función importante de aclarar el rol de la auditoría interna:

- El Comité de Auditoría, el CEO y otros, ¿comparten una visión sobre el rol de la función de auditoría interna? ¿Qué objetivos requiere el directorio? ¿Qué otros roles podría cumplir la función de auditoría interna?
- Las responsabilidades de la auditoría interna pueden ser más amplias que las auditorías financieras e incluir auditorías operativas y de cultura, así como su involucramiento en la administración de riesgos y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

> “La auditoría interna representa los ojos y los oídos del Comité de Auditoría. Sin esa función, el Comité de Auditoría sería ciego.*”

El Comité de Auditoría debería:

Revisar y aprobar el rol y el mandato de la función de auditoría interna; aprobar el plan anual de auditoría interna; y monitorear y revisar la efectividad de su trabajo.

- Asegurarse de que el plan de auditoría interna esté alineado con los riesgos clave del negocio y prestar especial atención a las áreas en las que el trabajo de las funciones de cumplimiento, finanzas, auditoría interna y auditoría externa pueden alinearse o superponerse y supervisar

estas relaciones para garantizar que están coordinadas y operen de manera efectiva.

- Asegurarse de que la función tenga un alcance sin limitaciones, cuente con los recursos necesarios y tenga acceso a la información que le permita cumplir su mandato.

- Aprobar el nombramiento o remoción del responsable de auditoría interna y garantizar que la auditoría interna tenga acceso al Comité de Auditoría y una línea jerárquica que le permita ser independiente del ejecutivo y de esta manera poder ejercer un juicio independiente.

> “Es fundamental que exista una relación constructiva con el responsable de Auditoría Interna. Necesitan poder conversar libremente sobre cualquier tema que les preocupe.*”

Evaluar las pautas de comportamiento ético en los líderes y en toda la organización

A medida que los directorios aumentan su foco en la cultura y los valores de la compañía, el compromiso con la integridad, el cumplimiento legal y la reputación de la marca, los presidentes de los Comités de Auditoría alientan a sus comités a que analicen más detenidamente a las actividades especulativas: las pautas de comportamiento ético, la cultura y los incentivos, todos ellos críticos para la integridad del proceso de emisión de informes financieros.

> “Sumérjase debajo de la capa superior, a las entrañas de la compañía. Genere una red de contactos confiables para obtener información “off the record” sobre qué está pasando, por qué y la cultura subyacente.*”

Las áreas de foco incluyen:

- Observar cómo la gerencia actúa e interactúa. ¿La información fluye en forma abierta y se fomenta que sea así, o es controlada en exceso?

- Observar detenidamente los planes de incentivos y los comportamientos de riesgo que pueden fomentar.

- Ayudar a garantizar que los programas de cumplimiento y monitoreo de la compañía estén actualizados, cubran toda la cadena de aprovisionamiento, y comuniquen claramente las expectativas de la compañía sobre altos estándares éticos.

Analizar la efectividad del programa de denuncias de la compañía. ¿Le llegan todas las denuncias al Comité de Auditoría? De lo contrario, ¿cuál es el proceso para filtrar las denuncias que finalmente se informan al Comité de Auditoría?

Preguntar a los auditores internos y externos sus opiniones sobre la cultura dentro de la organización.

> “Considere las pautas de comportamiento ético y de qué forma la gerencia responde a las fallas de control y al comportamiento inapropiado. Aliente el desarrollo de pautas adecuadas incluyendo el ‘control’ como un tema permanente en cada reunión.*”

Promover la mejora continua

Los presidentes de los Comités de Auditoría reconocen que la efectividad del Comité de Auditoría es un proceso en evolución que requiere mantenerse actualizado tanto en relación a la dinámica de las reuniones, como de los rápidos cambios en los negocios, para que el Comité tenga el conocimiento y las habilidades necesarias para evaluar la información que recibe y en la que basa sus recomendaciones.

> Los que deben quedar conformes con el trabajo del Comité de Auditoría son los miembros del directorio que no son parte del Comité. Tienen que tener la certeza de que las responsabilidades del directorio que delegaron fueron asumidas con efectividad.*

El presidente del Comité de Auditoría debería considerar la necesidad de programas de capacitación y desarrollo enfocados en asuntos específicos de la compañía, para ayudar a mejorar las habilidades del Comité, ya sea a través de capacitación externa o eventos o presentaciones organizadas por especialistas durante las reuniones del Comité.

El presidente del Comité de Auditoría debería evaluar si el Comité de Auditoría tiene un desempeño efectivo y, si correspondiera, evaluar si se requiere mejorar algún aspecto.

El proceso de autoevaluación del Comité de Auditoría es fundamental para la mejora continua. Un proceso de evaluación efectivo comienza con un proceso diseñado para facilitar una evaluación honesta, constructiva y valiosa de las fortalezas, debilidades y brechas que llevan a un seguimiento y acción significativos. Las evaluaciones pueden llevarse a cabo de diversas formas, no existe una única forma "correcta" de hacerlas.

El presidente del directorio puede ayudar a abordar los problemas de desempeño a nivel de comité, aunque la mayoría de los presidentes de los Comités de Auditoría asumen la responsabilidad del proceso de evaluación.

Los posibles enfoques y consideraciones incluyen:

- Decidir sobre el propósito y el alcance de la evaluación. ¿Qué queremos lograr?
- Dotar al proceso del rigor necesario.
- ¿En qué áreas es necesario enfocarse, tales como los procesos de supervisión claves del Comité de Auditoría?
- ¿Cómo podemos recibir una retroalimentación válida?
- ¿Cómo podemos actuar sobre la retroalimentación para marcar una diferencia?

> Una buena evaluación del Comité se trata de obtener una retroalimentación honesta de todas las partes y luego convertir esa retroalimentación en acciones.*

Aplicar los recursos necesarios proactivamente:

- ¿Dónde podemos encontrar la experiencia necesaria a nivel interno y externo?
- ¿Quién debe procesar, analizar y proporcionar una retroalimentación al Comité de Auditoría?
- Integrar/coordinar la evaluación del Comité de Auditoría con las del directorio y otros comités.

Asegurar que el Comité de Auditoría tenga la composición y dinámica adecuadas

El presidente del Comité de Auditoría debería asegurar que el Comité de Auditoría incluya la combinación adecuada de habilidades (hard y soft) y experiencia para el negocio en el cual opera la compañía.

> “El Comité de Auditoría debería ser lo suficientemente grande como para beneficiarse de las diversas capacidades, experiencia y perspectivas de distintas personas, pero no tan grande como para tornarse inmanejable.*”

Las características que deben cumplir los miembros del Comité de Auditoría incluyen integridad, cooperación (pero no una excusa para el pensamiento colectivo), confiabilidad, juicio crítico y escepticismo profesional, incluso la capacidad de indagar y hacer preguntas difíciles.

¿Tenemos una combinación apropiada de habilidades y experiencia: experiencia financiera reciente y relevante, experiencia en el sector y perspectiva global?

¿Cuáles otras habilidades son necesarias para que el Comité cumpla con su propósito? ¿Administración de riesgos, seguridad cibernética, tecnología e innovación, etc.?

El presidente del Comité de Auditoría debería considerar la dinámica de grupo en el Comité. ¿De qué forma interactúan los miembros del Comité de Auditoría entre ellos, con el Presidente, la gerencia y los auditores?

> “Escuchar es el requisito previo para un análisis y juicio equilibrados, pero generalmente el tiempo es escaso en un mundo lleno de presiones y regulaciones.*”

El Comité de Auditoría debería trabajar estrechamente con el presidente del comité de designaciones/ gobierno corporativo para evaluar:

- El estilo de trabajo y de comunicación de los miembros en forma individual.
- La efectividad del Comité en el trabajo conjunto.

Aportar liderazgo

Para ser efectivo, el presidente del Comité de Auditoría debería demostrar un liderazgo fuerte:

- Establecer las pautas de comportamiento: informado, agudo e independiente. Capaz y dispuesto a exigir responsabilidades a la gerencia, si fuera necesario.
- Mantener al Comité centrado en lo que importa.
- Asegurarse de que el Comité de Auditoría tenga los recursos y respaldo para hacer su trabajo.
- Periódicamente, revisar las capacidades del Comité de Auditoría y rechazar cuando demasiadas tareas le son asignadas.
- Asegurase de que todos los miembros del Comité de Auditoría estén comprometidos.
- Promover las comunicaciones (formales e informales) entre los miembros del Comité de Auditoría.
- Dedicar tiempo entre reuniones a trabajar con la gerencia y los auditores para asegurar que todos los temas relevantes sean identificados y abordados por el Comité de Auditoría.

> “El Comité de Auditoría debería asegurar que todos entiendan las responsabilidades y se sientan capaces de plantear los problemas que creen importantes. Sin el grado de apertura correcto, un Comité de Auditoría puede no poder evaluar correctamente los riesgos financieros, operacionales y estratégicos del negocio.*”

* Todas las citas de este documento fueron compartidas por los miembros del Instituto del Comité de Auditoría con los que trabajamos.

Contactos

Instituto de Comités de Auditoría (ICA)

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a ica@kpmg.com.ar:

Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría
+54 11 4316 5812
aeisenstein@kpmg.com.ar

Viviana Picco
Socia
+54 11 4316 5729
vpicco@kpmg.com.ar

Romina Bracco
Socia
+54 11 4316 5910
rbracco@kpmg.com.ar

En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

kpmg.com.ar

La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2020 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Ltd, una entidad privada Inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.