



Directors Quarterly Conclusiones del Board Leadership Center

Enero 2021

Mirando hacia el futuro: Agenda 2021 - Comité de Auditoría

Ya vemos una luz al final del túnel y estamos dejando atrás un año sin precedentes: 2021 será un año decisivo para muchas empresas.

Las estrategias corporativas, la reputación y la resiliencia se pondrán a prueba en una recuperación económica desigual y con altas expectativas de las partes interesadas, donde se requiere un equilibrio adecuado entre el enfoque a corto plazo y el análisis a largo plazo.

¿Qué lecciones han aprendido la empresa y el directorio de su experiencia en 2020 para posicionarse en el futuro?

En esta edición ofrecemos nuestra visión de los problemas críticos que deberían ocupar un lugar prioritario en las agendas del Comité de Auditoría este año.

También comenzamos el nuevo año con nuestro encuentro **KPMG Board Leadership Conference**, con la participación de destacados referentes de diversas industrias. Todos ellos compartieron sus conocimientos para ayudar a delinear el desempeño y los objetivos del año entrante.

Esperamos que esta edición les resulte de utilidad para definir la agenda 2021 del Comité de Auditoría.

■ Instituto de Comités de Auditoría - ICA

Acerca de la agenda 2021 del Comité de Auditoría

Como sucede con la agenda del directorio, que incluye diversos temas complejos, será un desafío fijar las prioridades de la agenda del Comité de Auditoría. Los Comités de Auditoría seguirán operando en un contexto de enorme incertidumbre y desigualdad en la recuperación económica.

Sobre la base de los datos recabados en nuestra última encuesta y la interacción con los líderes de negocios, hay 7 temas que los Comités de Auditoría deben considerar e incluir en sus agendas 2021:



Adoptar una mirada nueva sobre la agenda del Comité de Auditoría y su carga de trabajo.

No es sorprendente que más del 60 % de los miembros del Comité de Auditoría encuestados sostengan que la pandemia producto del COVID-19 los llevó a reevaluar el alcance de su agenda y las responsabilidades en términos de supervisión de riesgos¹. Para conocer la encuesta hacé clic [aquí](#).

Más allá de la emisión de informes financieros y los riesgos de control relacionados, muchos Comités de Auditoría indican que asumen una importante responsabilidad de supervisión en relación con otros riesgos, incluidos los riesgos financieros como liquidez y acceso a capital; cumplimiento legal/regulatorio; ciberseguridad y privacidad de datos; informes sobre indicadores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG); cadena de suministro y otros riesgos de terceros; salud y seguridad; y otros riesgos operativos que surgen del entorno del COVID-19.

Mantener el enfoque de la agenda del Comité de Auditoría requiere estar alerta. Prácticamente todas las empresas seguirán lidiando con una disrupción e incertidumbre significativas, y con la reapertura de sus negocios y la administración de una fuerza de trabajo remota, acelerando la transformación digital, desarrollando cadenas de suministro más resilientes y fortaleciendo la relación con los clientes, a la vez que intentan innovar y sacar provecho de las oportunidades que surgen de esta disrupción.

¹ Instituto del Comité de Auditoría de KPMG, Desafíos impuestos por COVID-19, 5 de octubre de 2020.

Para abordar la disrupción actual, los Comités de Auditoría le piden a la gerencia que actualice las evaluaciones de riesgos, las pruebas de estrés, la planificación de escenarios y los protocolos de crisis.

¿Tiene el Comité de Auditoría el tiempo y la experiencia para supervisar los principales riesgos que ahora enfrenta?

El riesgo informático, ¿requiere más atención a nivel del directorio o quizás otro comité del directorio? ¿Es necesario un comité de cumplimiento o de riesgos? ¿Dónde se incluyen los aspectos de ESG y la emisión de informes? Muchos directorios se resisten a crear otro comité, pero puede resultar conveniente evaluar si un comité de finanzas, tecnología, riesgo o sustentabilidad, u otro comité, podría mejorar la eficacia del directorio en la supervisión del riesgo. También debería considerarse la reasignación de tareas de supervisión del riesgo entre los comités del directorio ya existentes.



Monitorear la emisión de informes financieros y el impacto de las revelaciones del COVID-19 en las presentaciones de la compañía.

El impacto del COVID-19 en la emisión de informes financieros, la contabilidad y la divulgación es de gran alcance y seguirá en 2021. Entre las áreas clave del Comité de Auditoría, debería prestarse atención a las revelaciones incluidas en los estados financieros.

La trayectoria incierta del COVID-19 y de la economía -conjuntamente con el mayor uso de información prospectiva (*forward looking*) en los estados financieros y presentaciones ante la SEC-, han hecho que las revelaciones sobre los impactos actuales y posibles del COVID-19 se convirtieran en una de las principales áreas de interés.

Como surge de nuestra encuesta, otras áreas destacadas de atención del Comité de Auditoría incluyen la preparación de estimaciones del flujo de fondos, el deterioro de activos no financieros, incluyendo el valor llave y otros activos intangibles;



la contabilización de activos financieros, incluyendo la determinación de su valor razonable; el análisis de la premisa de empresa en marcha; y uso de métodos de medición no regidos por las GAAP.

Con relación a las revelaciones sobre los impactos del COVID-19, el área de Finanzas Corporativas de la SEC emitió el "*Disclosure Guidance Topic No. 9A*", que brinda lineamientos acerca de las consideraciones de divulgación para los estados financieros y la Discusión y Análisis de la Gerencia (MD&A).

La SEC quiere que las revelaciones incluidas en los estados financieros permitan a los inversores evaluar el impacto del COVID-19 en la entidad según la mirada de la gerencia y que esas revelaciones sean revisadas y actualizadas cuando las circunstancias cambien.

Contabilización de asistencias del gobierno.

Mediante el Programa de Asistencia de Emergencia para el Trabajo y la Producción (ATP) el gobierno abonó durante algunos meses de 2020 parte de los salarios a trabajadores de entidades que cumplan con ciertos requisitos.

Este programa impone restricciones tanto a la entidad como a los empleados.

La NIC 20 provee lineamientos para su reconocimiento y exposición, así como requisitos de revelaciones.

Control interno sobre la emisión de informes financieros (ICFR).

Las empresas están reevaluando, mejorando o estableciendo nuevos controles internos debido a la disrupción de las operaciones comerciales como consecuencia del COVID-19, incluso el acceso al sistema de IT y la autenticación para permitir una fuerza de trabajo remota/virtual, ciberseguridad, controles a nivel entidad (comunicación y asignación de facultades, segregación de funciones, controles de revisión de acceso), planes de regreso al trabajo y privacidad de datos.

En el caso de cambios significativos en el proceso de emisión de informes financieros, se requieren revelaciones.

Como punto de partida, el auditor externo necesita realizar procedimientos de evaluación del riesgo incremental que sean suficientes a fin de proporcionar una base razonable para identificar y evaluar los riesgos de errores significativos (ya sea debido a error o fraude), y diseñar procedimientos de auditoría adicionales.

¿Qué cambios en el alcance de la auditoría y qué revisiones del enfoque de auditoría son necesarios?

En el Enfoque sobre la Evaluación de Riesgos se identifican nuevos o diferentes riesgos que el auditor debería considerar, incluyendo:

- Liquidez, acceso al capital, cumplimiento de obligaciones de deuda.
- Capacidad de la entidad de continuar como empresa en marcha.
- Ciberseguridad, incluso seguridad de datos en un entorno virtual.
- Cambios en ICFR debido al trabajo virtual, incluyendo los controles generales de IT.
- Desvalorización de activos y valor llave.
- Estimaciones de valores razonables.
- Contraprestaciones a terceros (proveedores).
- Consideraciones regulatorias y económicas específicas de la industria, incluyendo la concentración de riesgos.
- Consideraciones regulatorias y económicas específicas de la geografía, incluyendo la concentración de riesgos.
- Interrupción del negocio.
- Mayor riesgo de fraude debido al COVID-19.

El ambiente de control interno es un área clave de atención. Con el cambio al trabajo remoto y los procesos de emisión de informes financieros que pasan a ser virtuales en lugar de presenciales, existe un mayor riesgo de fallas en el control interno. En la evaluación del diseño e implementación de controles relevantes para la auditoría, un área importante de atención del auditor será cómo cambiaron los controles durante el COVID-19 para adaptarse al trabajo y flujos de procesos remotos. ¿Qué nuevos controles o cambios en los controles han sido necesarios como resultado de los riesgos planteados, por ejemplo, por el entorno del trabajo a distancia, el cambio en las líneas de información o que se haya designado nuevos responsables de los controles, y el mayor riesgo de fraude debido a

3

Reforzar la calidad de la auditoría y comprender el impacto del COVID-19 en el proceso de auditoría externa.

Los Comités de Auditoría necesitan entender cuáles son los cambios en el proceso de auditoría de sus auditores externos como consecuencia del COVID-19 y por qué se realizan.



las dificultades financieras de los empleados, así como la presión de la gerencia para cumplir con los objetivos financieros?

La PCAOB destacó la importancia de la comunicación permanente con el auditor como resultado del COVID-19, y plantearon los siguientes puntos a tener en cuenta²:

- El compromiso entre el auditor y la gerencia de discutir los posibles desafíos para la finalización oportuna de la auditoría. Revisar y discutir el cronograma de las etapas de trabajo.
- Determinar una buena cadencia en las comunicaciones que incluya tanto al auditor como a la gerencia, de modo que el Comité de Auditoría reciba la información que necesite oportunamente, considerando también otras exigencias que recaen sobre los auditores y la gerencia durante la pandemia.
- Discutir cualquier cambio en el plan de auditoría con el auditor, incluyendo los cambios en las áreas de atención y la forma en la que el auditor planea abordar las nuevas o modificadas áreas de riesgo. Discutir si hay cambios en la forma en que el auditor planea identificar y probar los controles internos.
- Discutir qué revelaciones puede ser necesario cambiar como resultado del COVID-19.

Finalmente, como señaló la PCAOB, los Comités de Auditoría necesitan discutir con el auditor los desafíos y los riesgos de realizar la auditoría de forma remota. Por ejemplo, ¿qué métodos alternativos están disponibles para llevar a cabo los recuentos de inventario físico? ¿Se necesitará más tiempo para hacer el trabajo de auditoría de forma remota? ¿Qué complejidades agrega el trabajo remoto a la auditoría?

4

Trabajar con la gerencia para reevaluar y supervisar el alcance y la calidad de ESG/ informes de sustentabilidad y revelaciones de la empresa.

Durante varios años, las empresas enfrentaron las exigencias (de inversores, firmas de investigación y calificación, activistas, empleados, clientes y otros) de brindar información más transparente y de mayor calidad sobre los problemas y los riesgos de ESG. ¿Cómo define la empresa su objeto social, y cómo se consideran los intereses de

las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, las comunidades, además de sus accionistas)?

Estas exigencias tienen mucho potencial, particularmente de los inversores que ejercen presión en las asambleas de accionistas y en las elecciones de directores.

Por ejemplo, *Institutional Shareholder Services* (ISS) sostuvo que, para las asambleas anuales celebradas a partir del 1° de febrero de 2021, “la supervisión demostradamente deficiente de riesgos ambientales y sociales, incluido el cambio climático”, puede desencadenar votos en contra o negativos a los directores³. Los directorios también corren el riesgo de juicios y exposición pública si el análisis de estos temas por parte de la empresa (como el compromiso con la diversidad) no se alinea con la realidad.

Esperamos que en 2021 existan diversas propuestas de ESG. La pandemia COVID-19 sufrida el año pasado tuvo impactos desproporcionados en empleados y en ciertas comunidades se enfocaron en el factor social de ESG.

La manera en que la empresa aborda las cuestiones relacionadas con los empleados tales como la diversidad y la desigualdad racial, salud y seguridad, licencia por enfermedad y organización del trabajo desde casa y la comunicación con los proveedores y clientes con respecto a sus desafíos relativos al COVID-19 remarcan la importancia de los factores sociales.

La manera en la que la empresa considera a sus partes interesadas al crear valor sostenible a largo plazo puede tener un impacto significativo en su reputación.

Y las exigencias de las partes interesadas no se limitan a las cuestiones sociales. Las revelaciones sobre cuestiones climáticas continúan siendo una prioridad para muchos inversores institucionales. Más del 90 % de los consultados de la Encuesta a Inversores Institucionales 2020 de Morrow Sodali esperan que las empresas revelen el vínculo entre los riesgos y oportunidades financieros y sus resultados con las revelaciones sobre riesgos climáticos⁴.

Las exigencias de las partes interesadas en cuanto a informes de sustentabilidad, incluyen el requerimiento de información consistente

³ *Institutional Shareholder Services, Inc., Americas Proxy Voting Guidelines Updates for 2021*, publicado el 12 de noviembre de 2020.

⁴ *Kiran Vasantham and David Shammai, Institutional Investor Survey 2020*, Morrow Sodali, marzo de 2020.

² PCAOB Conversations with Audit Committee Chairs: COVID-19 and the Audit, julio 2020.

y comprable que pueda ser utilizada desde una perspectiva de inversión (y una explicación de cómo se vincula con la estrategia y el desempeño). Los Comités de Auditoría deberían alentar a las gerencias a reevaluar el alcance y calidad de los informes de sustentabilidad y las revelaciones de la empresa (incluyendo la evaluación comparativa con pares, la consideración de las metodologías y normas de evaluadores de ESG (que pueden variar significativamente) y los marcos de información de ESG.

Ya sea en un sitio web, un informe de sustentabilidad o en una presentación ante la SEC, el Comité de Auditoría debería preguntarse: ¿qué controles han sido implementados para garantizar la calidad de la información de ESG que está siendo revelada?

¿Se revisa con el mismo rigor que la información financiera? ¿La empresa obtiene (o debería obtener) informes de revisión de terceros independientes sobre la información de ESG, para brindar a los inversores un mayor nivel de seguridad? ¿El Comité de Auditoría comprende y recibe informes sobre los procesos utilizados para generar las revelaciones?

Más allá de las calificaciones, la cuestión esencial es cómo se manejan los riesgos y oportunidades de ESG y su impacto en la creación de valor a largo plazo, ya sea que los inversores elijan invertir (o no) en función del perfil de ESG de una empresa, y el costo de capital.

Expresar la opinión respecto a “los factores de ESG de una empresa pronto serán tan importantes como la calificación crediticia”. *State Street Global Advisors* sostuvo que votaría contra los directores de compañías que fueron rezagadas por una calificación baja en ESG (según la escala de *State Street*) y no logren definir cómo planean mejorarlo⁵. De manera similar, *BlackRock* indicó que también votará en contra de directores por la falta de avances en términos de ESG⁶.

Los inversores quieren entender qué aspectos de ESG son de importancia estratégica para la empresa. ¿Cómo aborda los aspectos de ESG como un tema estratégico a largo plazo, incorporándolo en sus actividades centrales (estrategia, operaciones, administración de riesgos, incentivos y cultura corporativa) para

⁵ *State Street Global Advisors*, “CEO’s letter on our 2020 Proxy Voting Agenda”, 28 de enero de 2020. *State Street* usa un sistema de calificación propio, R-Factor, que utiliza el marco SASB y se basa en datos de proveedores.

⁶ *A Fundamental Reshaping of Finance*, *Larry Fink’s letter to CEOs*, *BlackRock*, enero de 2020.

impulsar el desempeño a largo plazo y la creación de valor?

¿Existe un compromiso claro y un liderazgo sólido, así como también una aceptación de toda la compañía? Como comentó un director, “la transparencia real no es fácil y, por lo general, es incómoda. Pero para lograr un progreso real y ser responsable como empresa en la actualidad, es necesario ‘mostrar su trabajo’. ¿Qué objetivos ha establecido y qué está haciendo para alcanzar esos objetivos?”

A la luz de las protestas sobre justicia social y los compromisos sociales asumidos por los líderes empresariales con varias partes interesadas, seguirán creciendo las expectativas para que las empresas “muestren su trabajo”, incluso sus deficiencias.

El progreso de la empresa en estas cuestiones de ESG, desde el bienestar de los empleados hasta abordar los problemas de justicia social y el riesgo climático será fundamental para las partes interesadas a medida que nos adentramos en una recuperación llena de desafíos y una nueva realidad.

5



Entender el impacto de la tecnología en el talento, la eficiencia y el valor agregado de la organización financiera.

Con el COVID-19, hemos visto una aceleración de los esfuerzos de transformación digital de las empresas. Los cambios tecnológicos también presentan grandes oportunidades para que el área financiera se reinvente y agregue valor al negocio. A medida que los Comités de Auditoría supervisan y ayudan a guiar el progreso de las finanzas en este aspecto, sugerimos 3 áreas de atención:

- Reconociendo que gran parte del trabajo de las finanzas implica la recopilación de datos, ¿cuáles son los planes de la organización para aprovechar la robótica y la tecnología en la nube para automatizar tantas actividades manuales tanto como sea posible, de manera de reducir costos y mejorar la eficiencia?
- Entender cómo la función financiera utiliza el análisis de datos y la inteligencia artificial para desarrollar información predictiva más precisa y mejorar la utilización del capital. La función de finanzas está bien posicionada para guiar la agenda de análisis de datos de la empresa y considerar las implicancias, oportunidades y riesgos de las nuevas tecnologías relacionadas con transacciones, desde blockchain hasta criptomonedas. A medida que el análisis histórico se

automatiza, las capacidades analíticas de la organización deberían desarrollarse para incluir los análisis predictivos, una gran oportunidad para agregar valor.

- A medida que la función de finanzas combina fuertes capacidades analíticas y estratégicas con la información financiera tradicional, las capacidades técnicas en contabilidad y en auditoría, sus talentos y los requisitos de cualificaciones deberían cambiar en consecuencia. La función de finanzas ¿atrae, desarrolla y retiene al talento y las habilidades necesarias para satisfacer la evolución de sus necesidades? En este entorno, es esencial que el Comité de Auditoría dedique suficiente tiempo para entender la estrategia de la transformación de las finanzas.



Ayudar a garantizar que la auditoría interna se mantenga enfocada en los riesgos más críticos, incluidos los riesgos provenientes del COVID-19.



¿Nuestro plan de auditoría interna está basado en riesgos, es flexible y se ajusta a las condiciones cambiantes del negocio y de los riesgos? Esta es una pregunta cada vez más común que el Comité de Auditoría hace a los directores ejecutivos de auditoría.

Si bien una pandemia global quizás no estaba en la lista de posibles riesgos en el área de auditoría interna, a medida que avanzaba el año 2020, los miembros del Comité de Auditoría que respondieron a nuestra encuesta en general dijeron que la auditoría interna cambió con éxito su enfoque hacia los riesgos críticos generados por el COVID-19, identificando los riesgos emergentes, revisando la evaluación de esos riesgos por parte de la gerencia y los planes de remediación y control de esos riesgos, y evaluando los riesgos de fraude incrementales, así como los planes de regreso al trabajo y los riesgos relacionados⁷.

El Comité de Auditoría debería trabajar con el director ejecutivo de auditoría y el director ejecutivo de riesgos para ayudar a identificar los riesgos relacionados con el COVID-19 y otros riesgos que representan la mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la compañía, como el liderazgo y la cultura, el cumplimiento legal/regulatorio, las estructuras de incentivos, la ciberseguridad y la privacidad de datos, los riesgos de ESG y los riesgos de la cadena de suministro global y de tercerización.

⁷ KPMG Audit Committee Institute, Challenges presented by COVID-19, 5 de octubre de 2020.

Pregunte nuevamente si el plan de auditoría está basado en riesgos, es flexible y se ajusta a las condiciones cambiantes del COVID-19 y otras condiciones de negocio y de riesgo, ¿qué cambió en el entorno operativo?

¿Qué riesgos plantean la transformación digital y la organización ampliada de la empresa (cadena de abastecimientos, contratistas, ventas y canales de distribución)? ¿Es la compañía sensible a las señales de alerta temprana relacionadas con la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento?

¿Qué función debería cumplir la auditoría interna en la auditoría de la cultura de la compañía?

Establecer expectativas claras y ayudar a garantizar que la auditoría interna tenga los recursos, las habilidades y la experiencia para resultar exitosa y ayudar al director ejecutivo de auditoría a analizar el impacto de las tecnologías digitales en la auditoría interna.



Definir el enfoque sobre los programas de ética, de cumplimiento y de denuncias de la compañía, reconociendo que la presión sobre los empleados es cada vez mayor.

Los costos en la reputación que se derivan de situaciones contrarias a la ética y al cumplimiento son cada vez mayores, y la pandemia producto del COVID-19 aumentó esos riesgos, particularmente debido al entorno de control cambiante, el mayor riesgo de fraude derivado de las dificultades financieras que atraviesan los empleados y la presión sobre la gerencia para alcanzar objetivos financieros.

Es fundamental para un programa de cumplimiento efectivo, un liderazgo y una cultura claros en toda la organización, que den soporte a la estrategia y al compromiso de la compañía con sus valores, con la ética y el cumplimiento legal/regulatorio.

Esto es particularmente válido en un entorno de negocios que se volvió más complejo en virtud del COVID-19, ya que las compañías se mueven rápidamente para innovar y capitalizar las oportunidades en los nuevos mercados, aprovechar las nuevas tecnologías y los datos, y relacionarse con más proveedores y terceros en cadenas de abastecimiento cada vez más complejas.

Junto con el desafiante entorno regulatorio global (con diversas regulaciones en materia de privacidad de datos, medio ambiente, salud, servicios financieros y protección al

consumidor, así como la Ley de Prácticas Corruptas de los Estados Unidos en el Extranjero y la Ley de Soborno del Reino Unido) los riesgos de cumplimiento y las vulnerabilidades requerirán vigilancia.

Es necesario monitorear la cultura de la organización con un enfoque crítico sobre las conductas (no solo sobre los resultados) y las “alertas amarillas”. ¿Es la alta gerencia sensible a los problemas de recursos humanos derivados del COVID-19, en particular las presiones sobre los empleados (en la oficina y en el hogar), la salud y seguridad, la productividad, el compromiso y el estado de ánimo de los empleados, y la implementación del trabajo desde la casa? En una crisis de esta magnitud, el liderazgo y las comunicaciones son clave, y la comprensión, la transparencia y la solidaridad son más importantes que nunca.

¿La cultura de la compañía es segura para que la gente haga lo correcto? Ayudar a garantizar que los programas de cumplimiento y monitoreo de la compañía estén actualizados, que cubran toda la cadena de suministro y que comuniquen claramente las expectativas de la compañía sobre altos estándares éticos.

Asimismo, es necesario prestar atención a la efectividad de los canales de denuncias y a los procesos de investigación. ¿El Comité de Auditoría ve todas las denuncias y recibe informes sobre cómo fueron gestionadas? De lo contrario, ¿cuál es el proceso para filtrar las denuncias que finalmente se informan al Comité de Auditoría?

Debido a la transparencia radical que permiten las redes sociales, la cultura y los valores de la compañía, así como su compromiso con la integridad y el cumplimiento legal y la reputación de su marca están plenamente a la vista.



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.

© 2021 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.