



Agenda del Comité de Auditoría 2022

KPMG Board Leadership Center en México



Después de dos años de crisis e interrupciones derivadas de la pandemia, seguimos observando lo fundamental que son la confianza y la transparencia en las organizaciones, no solo para el funcionamiento de los mercados de capitales, sino también para las relaciones con sus clientes, la reputación de la marca, así como la salud y el bienestar de su fuerza laboral. Desde una perspectiva cada vez más amplia para los accionistas y los grupos de interés, gran parte de esa confianza y transparencia se basa en la calidad de los reportes financieros, la información que revela una empresa, así como la historia que cuenta. Con ese fin, la función de supervisión del Comité de Auditoría quizás nunca haya sido más importante o desafiante como lo es actualmente.





La crisis de 2020 y 2021 y las interrupciones que ha desencadenado como la aceleración de la transformación tecnológica y el cambio drástico de los esquemas de trabajo, los modelos de negocios y la economía, han agregado un estrés y una tensión significativa a los procesos de reportes financieros y al entorno de riesgo y control. Es probable que esa presión continúe y, por otra parte, se requieran más y mejores informes sobre temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG); riesgos de ciberseguridad y ataques de *ransomware* (secuestro de datos), así como otros factores que impactan el entorno de riesgo global, incluyendo COVID-19.

Con base en las perspectivas adquiridas en nuestras más recientes conversaciones e interacciones con integrantes del Comité de Auditoría de diversas organizaciones y líderes empresariales, destacamos ocho temas clave a considerar para llevar a cabo sus agendas en 2022:

1. Enfocarse en la información financiera y los riesgos de control interno relacionados
2. Definir las responsabilidades de supervisión del Comité de Auditoría en cuanto al monitoreo de las actividades, riesgos y métricas ASG, incluido el cambio climático
3. Ajustar la operación para priorizar la salud y seguridad de los colaboradores ante un nuevo modelo de negocio
4. Profundizar el enfoque de la empresa en temas de ética y cumplimiento
5. Reforzar la calidad de la auditoría y establecer expectativas claras para el auditor externo
6. Comprender cómo la tecnología está afectando al talento, así como la eficiencia y el valor agregado de la función de Finanzas
7. Ayudar a garantizar que la auditoría interna se centre en los riesgos críticos
8. Aprovechar al máximo el tiempo de reunión del Comité de Auditoría



1. Enfocarse en la información financiera y los riesgos de control interno relacionados

De nuestras conversaciones con miembros del Comité de Auditoría se desprende que la vigilancia de los principales riesgos va más allá de sus responsabilidades básicas (informes financieros, controles internos relacionados y supervisión de los auditores internos y externos). Esto porque existen cada vez más temas como los desafíos ASG, los de ciberseguridad, de cadena de suministro y de cumplimiento regulatorio, que se han sumado a la agenda y que cada vez se vuelven más complejos, al igual que las responsabilidades centrales del Comité.

Es importante evaluar si este órgano tiene el tiempo y la experiencia para supervisar estos y otros riesgos importantes. ¿Los factores ASG y los riesgos de ciberseguridad requieren más atención y conocimiento técnico por parte de todo el Consejo de Administración o el enfoque de algún comité de apoyo? Los retos y oportunidades de crear un comité adicional deben evaluarse cuidadosamente, analizando si un Comité de Finanzas, Tecnología, Riesgos, Sustentabilidad o algún otro mejoraría la efectividad del Consejo de Administración. Reflexionar y discutir sobre la capacidad actual para monitorear estos temas puede fortalecer la supervisión de riesgos.

A medida que los impactos de COVID-19 en los informes financieros continúen desarrollándose en 2022, las áreas clave de enfoque para el reporte anual de la compañía deben incluir:



Pronósticos y revelaciones.

Debido a la trayectoria incierta de la pandemia, la economía y el uso extenso de información prospectiva en los estados financieros, las revelaciones relacionadas con la crisis sanitaria siguen siendo un área de enfoque. Al mismo tiempo, las tensiones en las cadenas de suministro podrían complicar aún más las proyecciones financieras. Las áreas clave que requieren la atención del Comité de Auditoría son las revelaciones sobre los efectos actuales y potenciales de COVID-19 (por ejemplo, factores de riesgo, administración, discusión y análisis, liquidez, resultados de operación y tendencias e incertidumbres conocidas); preparación de estimaciones prospectivas de flujo de efectivo; deterioro de activos no monetarios, incluyendo crédito mercantil y otros activos intangibles; contabilización de activos financieros (a valor razonable); negocio en marcha y el uso de métricas no prescritas por las normas internacionales de información financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), conocidas como medidas financieras Non-GAAP. Dado que las empresas están tomando decisiones más

difíciles, los reguladores están enfatizando la importancia de efectuar juicios bien razonados y transparentes, incluyendo documentación para demostrar que la organización aplicó un proceso riguroso. Tomando en cuenta que existe un ambiente cambiante a largo plazo, es posible que se requiera revelar con mayor frecuencia las modificaciones en los juicios y estimados contables y controles relacionados. Asimismo, es importante que el Comité de Auditoría intervenga cuando, desde su perspectiva, los estimados contables estén siendo muy optimistas.



Control interno sobre informes financieros, analizando a fondo las deficiencias de control.

El sistema de control interno se seguirá poniendo a prueba durante 2022, por lo que cuando se identifican deficiencias de control es importante investigar más allá de la explicación de la Alta Dirección sobre “por qué no se considera la deficiencia como una debilidad material” y ayudar a proporcionar una evaluación equilibrada sobre la gravedad y la causa raíz del problema. ¿El Comité de Auditoría, junto con la Administración, está revisando periódicamente el entorno de control de la empresa? ¿Se han actualizado los controles al ritmo de las operaciones, el modelo de negocios y el perfil de riesgo cambiante, incluyendo los riesgos de ciberseguridad? Si derivado de la pandemia o de la transformación digital se han modificado los modelos de negocio, ¿se ha actualizado de la misma forma el sistema de control interno? ¿Los acuerdos de la Administración son congruentes con sus acciones?



2. Definir las responsabilidades de supervisión del Comité de Auditoría en cuanto al monitoreo de las actividades, riesgos y métricas ASG, incluido el cambio climático

Diversos grupos de interés como inversionistas, calificadoras, colaboradores y clientes requieren que las empresas hagan un mayor esfuerzo en cuanto a la transparencia y calidad de sus reportes de sustentabilidad. ¿Cómo aborda la organización los efectos del cambio climático y otros riesgos ASG, desde esfuerzos de diversidad, equidad e inclusión hasta el propósito del negocio y cómo está considerando los intereses de los grupos externos, incluyendo el talento, proveedores y comunidades de la industria en la que opera?

En México, existen regulaciones vinculadas a temas ASG, como la Ley General de Cambio Climático, la NOM 035, que aborda asuntos de salud psicosocial de la fuerza laboral, la reciente ley aprobada sobre economía circular, entre otras, que sugieren la incorporación de estos factores en la agenda del Comité dada su relevancia.

Adicionalmente, las compañías se enfrentan con mayor frecuencia a solicitudes de información ASG y, particularmente, de sus estrategias para mitigar el cambio climático por parte de clientes, instituciones financieras, inversionistas y otras partes interesadas que buscan contar con datos actuales y comparables, analizados bajo metodologías o marcos de referencia internacionales.

En este entorno, podemos esperar un aumento en el requerimiento y expectativas de informes más detallados. El Comité de Auditoría debe alentar a la Alta Dirección a reevaluar el alcance y la calidad de los reportes ASG de la empresa, incluyendo la comparativa de mercado con sus competidores, considerando las metodologías y estándares ASG.

Más que solo obtener distintivos, es importante delinear el enfoque de gestión de estos factores, riesgos y oportunidades para crear valor a largo plazo. Los inversionistas quieren conocer qué riesgos representan una amenaza para la estrategia, las operaciones y la situación financiera de la organización. ¿Cómo está abordando la empresa el cambio climático y los asuntos ASG como cuestiones estratégicas a largo plazo y cómo las integra en las actividades de negocios centrales (administración de riesgos, estrategia, operaciones, incentivos y cultura corporativa) para impulsar el desempeño y la creación de valor a largo plazo? ¿Existe un compromiso claro y un liderazgo sólido, así como la aceptación de toda la compañía? Como comentó un consejero: "La transparencia no es fácil y, por lo general, es incómoda; pero para lograr un avance real y rendir cuentas como empresa hoy en día, uno debe 'mostrar su trabajo', ¿qué objetivos ha establecido y qué se está haciendo para alcanzarlos?"

La supervisión de las actividades relacionadas con la mitigación del cambio climático, así como los asuntos ASG y los relacionados con la diversidad, equidad e inclusión, es una tarea fundamental para cualquier Consejo de Administración y sus comités. El Comité de Auditoría generalmente es responsable de supervisar los informes de la empresa relacionados con estos temas, incluyendo la selección de los marcos o estándares de revelación, los controles y procedimientos de la Administración en la generación de información relacionada, y, en su caso, obtener un informe de aseguramiento sobre dicho reporte. El Comité también puede desempeñar un papel catalizador importante al ayudar a garantizar que las responsabilidades de supervisión del Consejo y el Comité sean claras y que la comunicación y la coordinación sean efectivas. Es cada vez más evidente que los asuntos ASG influyen de manera importante en las decisiones de múltiples comités del Consejo, y las responsabilidades de supervisión deben asignarse en consecuencia.



3. Ajustar la operación para priorizar la salud y seguridad de los colaboradores ante un nuevo modelo de negocio

Actualmente, las empresas están afrontando retos cada vez mayores como la atracción de talento que esté adaptado a los nuevos modelos de negocio detonados por la pandemia, que, en muchos casos, han favorecido la salud, flexibilidad y seguridad de los colaboradores.

Hoy en día, la fuerza laboral no está dispuesta a perder lo ganado en cuanto a los beneficios del trabajo híbrido, lo cual toma mayor relevancia en las grandes ciudades, donde los tiempos de traslado, la inseguridad y los altos niveles de tránsito son temas significativos. Adicionalmente, las organizaciones deben mantenerse abiertas a la transformación permanente de los modelos operativos y de negocio, pues el proceso de gestión se basa mucho más en herramientas digitales y, probablemente, esto siga profundizando el trabajo a distancia o esquemas híbridos altamente disruptivos e innovadores.

A pesar de las variantes de COVID-19 que surgieron a lo largo de 2021, las cuales comprometieron nuevamente el regreso a la "normalidad", la presencia física es fundamental para ciertos sectores. El estudio de KPMG en México *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022* señala que 49% de las empresas tendrán a la mayoría de sus colaboradores trabajando desde las instalaciones del negocio, y seis de cada diez (57%) han implementado modelos híbridos, combinando la presencia física y la interacción a distancia gracias a las herramientas digitales.

Este contexto llevará a las compañías a desarrollar nuevas propuestas de valor para el personal (incluyendo paquetes de compensación), nuevos modelos de liderazgo y comunicación, así como a modificar la dinámica de trabajo en beneficio del negocio y, sobre todo, de sus colaboradores.

El Comité de Auditoría deberá retar a la Alta Dirección para que esta pueda visualizar las condiciones que han cambiado, plantear las estrategias que lograrán maximizar los resultados y la productividad, y coadyuvar a mejorar la salud y seguridad de la fuerza laboral, incluyendo la retención de talento.



4. Profundizar el enfoque de la empresa en temas de ética y cumplimiento

Los costos reputacionales de una falla ética son más altos que nunca, particularmente dado el mayor riesgo de fraude derivado de las dificultades financieras de los colaboradores, las presiones sobre la Alta Dirección para cumplir los objetivos financieros y una mayor vulnerabilidad a los ataques cibernéticos.

La cultura de la Alta Dirección y de toda la organización es fundamental para contar con un programa de cumplimiento efectivo. Esto es particularmente cierto en un entorno de negocios complejo, ya que las empresas se mueven rápidamente para innovar y capitalizar las oportunidades en nuevos mercados, aprovechar las nuevas tecnologías y datos, e interactuar con más proveedores y terceros en las cadenas de suministro.

Es relevante monitorear de cerca la cultura de toda la compañía con un enfoque en los comportamientos (no solo en los resultados) y las señales de alerta. ¿La Alta Dirección es sensible a las presiones continuas relacionadas con los colaboradores (tanto en la oficina como en el hogar), la salud y seguridad del personal, la productividad, el compromiso y la normalización del trabajo a distancia?

Como hemos aprendido de los eventos de 2020 y 2021, el liderazgo y las comunicaciones son clave, y el entendimiento, la transparencia y la empatía son más importantes que nunca. ¿La organización crea un ambiente seguro para que las personas hagan lo correcto? Es fundamental garantizar que los programas de seguimiento y cumplimiento regulatorio se mantengan actualizados, incluyendo a todos los proveedores de la cadena de suministro global y comunicando claramente las expectativas de la empresa en cuanto a altos estándares éticos.

Enfocarse en la eficacia de los canales de denuncia sobre irregularidades y los procesos de investigación de la empresa es aún más crítico hoy en día. ¿El Comité de Auditoría ve todas las quejas de los denunciantes, obtiene información sobre cómo se resuelven dichas quejas y recibe datos que le permiten entender las tendencias? ¿Cuál es el proceso para filtrar las denuncias que finalmente se reportan al Comité de Auditoría? Como resultado de la exposición pública generada por las redes sociales, la cultura y los valores de la compañía, su compromiso con la integridad y el cumplimiento legal, así como la reputación de su marca, están plenamente exhibidos.



5. Reforzar la calidad de la auditoría y establecer expectativas claras para el auditor externo

Un Comité de Auditoría totalmente comprometido mejora la calidad de la auditoría, ya que establece el tono y las expectativas claras para el auditor externo, y monitorea rigurosamente su desempeño mediante comunicaciones frecuentes y de calidad, además de llevar a cabo una evaluación sólida de desempeño. A medida que las empresas regresan a la oficina, y dado que varios aspectos de la auditoría de 2021 pueden realizarse a distancia, es vital establecer expectativas claras y comunicaciones adecuadas con el auditor externo.

Al establecer las expectativas que se tienen del auditor externo para el año en curso, hay que considerar las lecciones aprendidas en 2021, durante la primera auditoría realizada a distancia. El Comité de Auditoría querrá platicar con el auditor sobre cuáles aspectos de la auditoría 2022 se llevarán a cabo a distancia y cuáles tendrán un esquema diferente este año. ¿Qué funcionó bien en 2021 y cuáles son las oportunidades para mejorar la eficiencia en 2022? ¿Qué complejidad agrega el trabajar la auditoría a distancia? ¿Cómo han cambiado los informes financieros y los riesgos de control interno relacionados? ¿Cuáles son los planes del auditor para mantener encaminada la auditoría y en su caso las revisiones trimestrales de 2022?

Es esencial establecer expectativas claras para contar con comunicaciones frecuentes, abiertas y sinceras entre el auditor y el Comité de Auditoría, más allá de lo requerido. La lista de comunicaciones necesarias es extensa e incluye asuntos sobre la independencia del auditor, así como otros relacionados con la planeación y los resultados de la auditoría.¹ Llevar la conversación más allá de lo que se requiere puede mejorar la supervisión del Comité de Auditoría, particularmente en lo que respecta a la cultura de la organización, de la Alta Dirección y la calidad del talento en la función financiera.

El Comité de Auditoría también debe sondear a la firma de auditoría sobre sus sistemas de control de calidad para así impulsar la mejora continua en la calidad de la auditoría, incluyendo la implementación y el uso de nuevas tecnologías por parte de esa organización independiente.

En las pláticas con el auditor externo sobre el sistema de control de calidad, es necesario considerar los resultados de las inspecciones del regulador y las inspecciones internas de calidad, y tomar en cuenta los esfuerzos para abordar las deficiencias, en caso de existir. La eficiencia de la auditoría es un esfuerzo en equipo, que requiere el compromiso y la participación de todos los involucrados en el proceso: el auditor externo, el Comité de Auditoría y la Administración.



6. Comprender cómo la tecnología está afectando al talento, así como la eficiencia y el valor agregado de la función de Finanzas

La aceleración de las estrategias digitales y las transformaciones que están emprendiendo muchos negocios impactan a las organizaciones y presentan oportunidades para que la función de Finanzas se reinvente y agregue mayor valor. A medida que el Comité de Auditoría vigile y ayude a guiar el avance de reporte financiero en este departamento, sugerimos tres áreas de enfoque:

- Al reconocer que gran parte del trabajo de Finanzas implica la **recopilación de datos**, ¿cuáles son los planes de la organización para aprovechar la robótica y las tecnologías en la nube para automatizar tantas actividades manuales como sea posible, reducir costos y mejorar la eficiencia? ¿Qué riesgos están asociados con dicha tecnología y cómo se abordan y mitigan?
- Es necesario comprender cómo la función de Finanzas utiliza el **análisis de datos y la inteligencia artificial** para desarrollar conocimientos predictivos más precisos y un mejor despliegue de capital. ¿El área de Finanzas está bien posicionada para guiar la agenda del análisis de datos de la empresa y considerar las implicaciones de las nuevas tecnologías relacionadas con transacciones desde *blockchain* hasta criptomonedas? A medida que el análisis histórico se automatiza por completo, las capacidades analíticas de la compañía deberían evolucionar para incluir análisis predictivos, una oportunidad relevante para agregar valor real a la función
- Dado que Finanzas combina **capacidades estratégicas y analíticas** con las habilidades tradicionales de auditoría, contabilidad e informes financieros, sus necesidades en cuanto a talento y habilidades deben cambiar en consecuencia. ¿El área de Finanzas atrae y desarrolla las habilidades adecuadas, y retiene al personal para satisfacer sus requerimientos cambiantes? Esto seguirá siendo un desafío en el entorno actual de escasez de capital humano calificado, en el cual es fundamental que el Comité de Auditoría invierta el tiempo adecuado en entender la estrategia de transformación de la función de Finanzas



7. Ayudar a garantizar que la auditoría interna se centre en los riesgos críticos

¿El plan de auditoría interna se basa en el riesgo, es flexible y se ajusta a las condiciones cambiantes del negocio y de los riesgos mismos? Esta es una pregunta que el Comité de Auditoría le está (o debería estar) haciendo a la función de Auditoría Interna. Si bien una pandemia quizá no estaba en la lista de probables eventos de riesgo en 2020, los miembros del Comité de Auditoría encuestados recientemente dijeron, en general, que su auditor interno dio un giro de manera efectiva, para revisar las evaluaciones de riesgo actualizadas de la Administración, así como los planes de remediación y controles para esas amenazas identificadas por la Alta Dirección.

Hoy más que nunca, el Comité de Auditoría debe trabajar con la Dirección de Auditoría Interna y con la de Riesgo y Cumplimiento para dar seguimiento a las acciones definidas por la Alta Dirección para gestionar los riesgos críticos, revisar la cultura, el cumplimiento regulatorio, las

estructuras de incentivos, la ciberseguridad y la privacidad de datos, los riesgos ASG, la cadena de valor global, que representan la mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la empresa, y para ayudar a garantizar que la auditoría interna se enfoque en estos riesgos clave y controles relacionados. ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Cuáles son los riesgos que plantea la transformación digital, el abastecimiento, ventas y canales de distribución? ¿Es sensible la compañía a las primeras señales de alerta relacionadas con la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento? ¿Qué papel debería jugar la auditoría interna en el análisis de la cultura de la empresa?

Es relevante establecer expectativas claras y garantizar que la auditoría interna tenga los recursos, las habilidades y la experiencia adecuada para tener éxito, así como ayudar a la Dirección de Auditoría Interna a pensar en el impacto de las tecnologías digitales en dicha área.





8. Aprovechar al máximo el tiempo de reunión del Comité de Auditoría

La efectividad requiere eficiencia. Como señalamos al principio, mantener la agenda del Comité de Auditoría enfocada en la información financiera y el riesgo de control interno es esencial para la efectividad del Comité, pero hacer frente al desafío de la carga de trabajo también requiere eficiencia. Es importante agilizar las reuniones insistiendo en materiales de calidad previos a la reunión (y esperar que se hayan analizado los materiales requeridos), haciendo uso de agendas de consentimiento y alcanzando un nivel de comodidad con la Administración y los auditores para que los informes financieros y las actividades de cumplimiento puedan ser un proceso rutinario (liberando tiempo para asuntos más importantes). Algunas preguntas clave que pudieran plantearse periódicamente son las siguientes:

- ¿El Comité de Auditoría aprovecha la variedad de recursos y perspectivas necesarias para respaldar su trabajo?
- ¿El Comité distribuye la carga de trabajo asignando deberes de supervisión a cada miembro, en lugar de depender de que el presidente asuma la mayor parte de las tareas?
- ¿Tiene el Comité la experiencia y los conocimientos técnicos para supervisar todas las cuestiones que se le delegan?
- ¿Se pasa suficiente tiempo con la Administración y los auditores (internos y externos) fuera de las salas de junta, para obtener un panorama más completo de los problemas?
- ¿El número de sesiones anuales son suficientes para dialogar sobre los temas relevantes?

También es esencial revisar de manera profunda y honesta la composición, independencia y liderazgo del Comité de Auditoría. ¿Es necesaria una visión fresca o un conjunto de habilidades más extenso (o diferente)?



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

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 en que se recibe o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2022 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.