

# Agenda del Comité de Auditoría 2018

## Instituto del Comité de Auditoría

Los informes financieros, el cumplimiento, y el entorno de control interno y riesgo seguirán sometidos a prueba en el año 2018, debido al lento crecimiento y la incertidumbre económica, los avances tecnológicos, la ruptura del modelo empresarial, el riesgo cibernético, un mayor escrutinio regulatorio y las exigencias de transparencia por parte de los inversionistas, así como los cambios políticos significativos y aquellos que se presentan en las políticas de Reino Unido, Estados Unidos, entre otros países. Las agendas programadas (aún flexibles), sujetas al buen juicio de lo que una agenda de comité debe incluir o no y cuándo se debe hacer un análisis exhaustivo, serán de suma importancia.

Sobre la base del conocimiento adquirido, gracias a nuestras encuestas y conversaciones recientes con los Comités de Auditoría y líderes empresariales en los últimos doce meses, hemos resaltado nueve aspectos que dichos comités deben tener en cuenta y ser objeto de discusión en sus agendas del año 2018.



### **Enfoque en el objetivo principal - La integridad del informe financiero:**

En nuestra Encuesta Global 2017 del Comité de Auditoría, cerca de la mitad de los ochocientos miembros de los Comités de Auditoría que participaron indicaron que se hace, cada vez, «más difícil», supervisar los riesgos mayores en la agenda del Comité de Auditoría, además de las responsabilidades de supervisión principales (información financiera y controles internos relacionados, así como la supervisión de los auditores internos y externos). Además de los nuevos temas en la agenda, los riesgos que muchos Comités de Auditoría han enfrentado por algún tiempo como los riesgos de tecnología de la información y seguridad cibernética, cadenas de suministro y otros riesgos operativos, así como el cumplimiento regulatorio y legal, se han vuelto más complejos, al igual que las responsabilidades principales del Comité de Auditoría. Se debe reevaluar si el comité tiene el tiempo y la experiencia para supervisar estos riesgos mayores. ¿Se requiere poner más atención al riesgo cibernético a nivel de Directorio o tal vez poner en práctica un enfoque del comité de Directorio específico para este tema? ¿Existe la necesidad de un comité de cumplimiento? Tener una agenda de Comité de Auditoría concentrada, sin que se desvíe del objetivo principal, requerirá de disciplina y supervisión en el año 2018.



### **La calidad del informe financiero empieza con el CFO y la organización financiera: Enfoque específico en el liderazgo y talento**

En nuestra encuesta global, el 44 % de los encuestados no estaban satisfechos con el hecho de que su agenda se enfoque en el plan de sucesión del CFO y el otro 46 % se encontraba, de cierto modo, satisfecho. Asimismo, algunos demostraron su satisfacción con el nivel de enfoque en el talento y las habilidades en la organización financiera. Dadas las crecientes exigencias en la organización financiera y su liderazgo, los controles e informes financieros, que incluyen la implementación de nuevos estándares contables; la gestión de riesgo; el análisis de fusiones y adquisiciones, y otras iniciativas de crecimiento; el compromiso de los accionistas, entre otros, es esencial que el Comité de Auditoría dedique el tiempo necesario para lograr la eficiencia, la capacitación y los recursos relacionados con el talento financiero, así como también para establecer los planes de sucesión de los CFO y otros ejecutivos claves del equipo de finanzas. ¿Cómo motivar al equipo de finanzas para mantenerlo concentrado en el rendimiento de la compañía a largo plazo? ¿Qué intereses tienen los auditores internos y externos en relación con el talento y las habilidades en la organización financiera que incluya el liderazgo de dicha organización?



### **Planes y actividades de implementación de supervisión, para futuros cambios contables significativos; específicamente las nuevas Normas Internacionales de Contabilidad:**

#### **«Reconocimiento de Ingresos y Arrendamientos»**

El alcance y la complejidad de los esfuerzos de implementación, y el impacto tanto en las empresas como en los sistemas, controles y requerimientos de recursos deben ser temas claves para los Comités de Auditoría. La nueva norma de «Reconocimiento de Ingresos» (vigente a partir del 1 de enero de 2018 para las empresas con cierre de año calendario) establece un modelo de reconocimiento único para todas las industrias, compañías, que va incluso más allá de las fronteras. Mientras que el impacto variará dependiendo del tipo de industria, muchas empresas, específicamente aquellas con contratos grandes y complejos, experimentarán un cambio contable significativo al implementar la nueva norma. Dicha norma exigirá que las compañías utilicen nuevos juicios y estimaciones, de modo que los comités de auditoría sentirán la necesidad de investigar sobre el proceso de juicios y estimaciones, y cómo lograr dichos juicios y estimaciones. En virtud de la nueva norma de «Arrendamientos» (vigente a partir del 1 de enero de 2019 para las empresas con cierre de año calendario), los arrendatarios reconocerán, en el balance general, la mayoría de arrendamientos que incluya arrendamientos operativos. Todo esto representa un cambio significativo en el registro contable de los arrendamientos y muchas empresas deberán enfrentar retos de implementación durante la transición. La implementación de estas dos nuevas normas no es tan solo un ejercicio contable, los Comités de Auditoría sentirán la necesidad de actualizarse periódicamente sobre el estado de las actividades de implementación en la compañía, incluyendo los posibles puntos de conflicto, la adecuación de los recursos destinados al esfuerzo y el plan de comunicación con el grupo de interés.



### **Monitoreo del impacto del marco regulatorio y empresarial, así como la cultura corporativa y los lineamientos de la alta dirección de los programas de cumplimiento de la compañía:**

En los últimos años, se ha difundido una serie de crisis corporativas que se hicieron totalmente públicas y perjudicaron la reputación de las empresas. Esto se debió, en parte, a errores para manejar la gestión de riesgos claves generados por la cultura corporativa, la motivación y los lineamientos de la

alta dirección. Lo primordial para cualquier programa de cumplimiento efectivo se da sobre la base de la cultura corporativa y los lineamientos de la alta dirección, incluyendo el compromiso de cumplir con lo establecido por la compañía en relación con las disposiciones regulatorias y legales, así como los valores y la ética. Esto es especialmente válido en un entorno corporativo complejo, dado que las empresas se mueven rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, hacen uso de las nuevas tecnologías e información, se comprometen con más vendedores y terceros a través de cadenas de suministro cada vez más grandes y complejas, y, como resultado, enfrentan riesgos de cumplimiento significativos.

Se debe monitorear más de cerca la cultura corporativa y los lineamientos de la alta dirección, y ser más susceptibles a las señales de advertencia temprana. Se debe garantizar que se cumplan las normas regulatorias de la compañía y que los programas de monitoreo sean permanentemente actualizados, se dé cobertura a todos los vendedores en la cadena de suministro global y se transmitan, claramente, las expectativas de la compañía acerca de los altos estándares de ética. Se debe mirar con una nueva perspectiva la efectividad del programa de denuncias de la compañía. ¿El Comité de Auditoría está al tanto de todas las reclamaciones hechas a través del programa de denuncias? De no ser así, ¿cuál es el proceso para enterarse de los reclamos que se han reportado últimamente al Comité de Auditoría? Como resultado de la transparencia radical, fortalecida por los medios de comunicación social, la cultura y los valores corporativos, el compromiso con la integridad, el cumplimiento legal de la compañía y la reputación de la marca se han visto expuestos como nunca antes. Por lo tanto, es necesario plantear reformas de auditoría interna para evaluar la cultura corporativa.



### **Enfoque de auditoría interna sobre los riesgos clave de la compañía, más allá del informe financiero y el cumplimiento:**

Tal como lo demuestran titulares recientes, el error en la gestión de riesgos clave como los lineamientos de la alta dirección, la cultura, el cumplimiento regulatorio y legal, las estructuras de motivación, la seguridad cibernética, la privacidad de la información, la cadena global de suministro y la tercerización, así como los riesgos relacionados con el medioambiente, la sociedad y el gobierno, entre otros; pueden perjudicar potencialmente la reputación corporativa y tener un impacto en el desempeño financiero.

El Comité de Auditoría debe trabajar conjuntamente con el gerente de riesgos y el líder de auditoría interna

para ayudar a identificar los riesgos que representan la más grande amenaza para dañar la reputación de la compañía, así como diseñar la estrategia y plantear las operaciones, y garantizar que la auditoría interna se conduzca sobre la base de dichos riesgos claves y controles relacionados. ¿El plan de auditoría es flexible y se da sobre la base de los riesgos? ¿Este plan se ajusta a las condiciones variables a nivel empresarial y de riesgo? ¿Qué ha cambiado en el entorno operativo? ¿Cuáles son los riesgos generados por la transformación digital de la compañía y la ampliación en la organización de esta como el aprovisionamiento, la tercerización, y los canales de venta y distribución? ¿La compañía es susceptible a las señales de advertencia temprana relacionadas con la seguridad, la calidad del producto y el cumplimiento? ¿Cuál es el rol de la auditoría interna al momento de auditar la cultura corporativa? Es importante tener claras las expectativas y garantizar que la auditoría interna cuenta con los recursos, las habilidades y la experiencia técnica para tener éxito y ayudar al líder de auditoría interna a reflexionar sobre el impacto de la tecnología digital en la función de la auditoría interna.



#### **Continuar reforzando la responsabilidad directa del Comité de Auditoría sobre el auditor externo:**

Supervisar el proceso de selección de auditores, incluyendo cualquier proceso de licitación, y la independencia del auditor es una parte clave del rol del Comité de Auditoría. La licitación y rotación permanente en auditoría es «la misma de siempre»; sin embargo, el nuevo régimen regulatorio incluye algunos requerimientos que son difíciles de manejar y, en algunos casos, tendrán un impacto significativo en la forma en que los Comités de Auditoría de Entidades de Interés Público operen en la práctica. Consulte “[ACIs Audit Tendering Guide](#)” para garantizar que el proceso de licitación se lleve a cabo de manera efectiva y eficiente, y generar beneficios a largo plazo para su compañía. Para garantizar la independencia del auditor en la gestión y obtener un juicio crítico, así como conocimientos que aporten valor agregado a la compañía, la responsabilidad de supervisión directa del Comité de Auditoría sobre el auditor debe ir más de lo estipulado en los términos de referencia o los ítems de la agenda del Comité de Auditoría. Todas las partes involucradas: el Comité de Auditoría, el auditor externo y la gerencia senior deben conocer y reforzar, de forma regular, esta relación de reporte directo entre el Comité de Auditoría y el auditor externo en su interacción, actividad, comunicación y expectativa de forma diaria.



#### **Considerar como importantes las medidas financieras que no estén dentro del marco de la PCGA en la agenda del Comité de Auditoría:**

El informe definitivo de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (AEVM) sobre las medidas alternativas de desempeño y otros informes han mostrado preocupación acerca de la importancia indebida que se le da a las medidas alternativas de desempeño en relación con las medidas equivalentes (NIIF). Mientras que las medidas alternativas de desempeño pueden proporcionar un valioso conocimiento sobre una empresa y, en la medida que su modelo de negocios tenga éxito, la forma en que se presentan las medidas alternativas de desempeño y cómo se relacionan con la información presentada en los estados financieros deben tener un lugar destacado en la agenda del Comité de Auditoría. Es necesario mantener un diálogo profundo con la gerencia acerca de los procesos y controles a través de los cuales dicha gerencia desarrolla y selecciona las medidas alternativas de desempeño que propone, su correlación con el estado real de los negocios y resultados, y si las medidas alternativas de desempeño están siendo utilizadas para mejorar la transparencia y no distorsionar el saldo de los informes anuales.

¿Cuáles son los conductores de valor más importantes, que contribuyen con el éxito de la compañía a largo plazo, que deben revelarse? Es importante saber cuáles son las fuentes de valor que no se han reconocido en los estados financieros y cómo se han manejado, sostenido y desarrollado dichas fuentes, por ejemplo, un equipo de trabajo altamente capacitado, la propiedad intelectual o los activos intangibles generados internamente, donde estos son importantes para comprender el desarrollo, desempeño, posición o impacto en la compañía.



#### **Compromiso de mantener una comunicación abierta y temprana con el auditor sobre los nuevos informes mejorados de auditoría:**

Se siguen dando discusiones importantes a nivel internacional sobre la necesidad de una mayor transparencia por parte del auditor externo en torno al proceso de auditoría. De conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA 701), aunque represente un modelo positivo o negativo, los auditores, actualmente, deben describir, en sus informes de auditoría de las empresas que coticen en la bolsa, las áreas claves sobre las cuales han basado su auditoría y los trabajos de auditoría han desarrollado en dichas áreas. En los EE.UU., la *Public Company Accounting*

*Oversight Board - PCAOB* (Junta de Supervisión de la Auditoría de las Empresas que Cotizan en Bolsa) emitió una norma definitiva sobre el modelo de informe de auditoría, el cual requiere una descripción de los «aspectos de auditoría críticos» en el dictamen de los auditores. Los auditores pueden tener una responsabilidad fundamental en la implementación de los requerimientos, pero estos también son relevantes y afectan a otros grupos de interés, en particular al Comité de Auditoría. Los Comités de Auditoría deben interactuar de manera integral con el auditor desde la etapa de planeamiento de la auditoría hasta la culminación del mismo informe. En particular, se debe considerar si las revelaciones en los estados financieros o en cualquier parte de informe anual y/o en cualquiera de las otras comunicaciones del inversionista deben ser actualizadas; de lo contrario, el auditor podría estar revelando más información sobre un ítem que sobre la misma compañía. El compromiso de mantener una comunicación abierta y temprana con el auditor es crucial en este sentido.



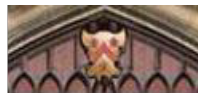
#### **Aprovechar al máximo el tiempo en las reuniones del Comité de Auditoría - La efectividad requiere eficiencia:**

Tal como se señaló anteriormente, mantener la agenda del Comité de Auditoría enfocada en los informes financieros y los riesgos de control interno

relacionados es esencial para su efectividad; sin embargo, cumplir con el desafío de la carga de trabajo también requiere eficiencia. Se debe optimizar las reuniones del comité insistiendo en la revisión de los materiales de calidad antes de la reunión, y utilizando agendas aprobadas. Asimismo, se debe alcanzar un nivel de comfort con los gerentes y auditores, de modo que los informes financieros y las actividades de cumplimiento puedan ser «un proceso habitual», dejando espacio para temas más importantes.

¿El comité hace uso de un grupo de recursos y perspectivas necesarios para sustentar su trabajo? ¿El comité delega la carga de trabajo asignando las responsabilidades de supervisión a cada miembro en lugar de cargarle la mayoría de las responsabilidades al presidente de comité? ¿El comité invierte tiempo con la gerencia y los auditores fuera de las reuniones para tener un panorama más completo de los hechos? Es necesario poner mucha atención a la composición, independencia y liderazgo del comité. ¿Será necesario tener una nueva perspectiva? ¿Será hora de hacer algún cambio?

[www.kpmg.com/pe](http://www.kpmg.com/pe)



#### **Instituto de Directores de KPMG en Perú**

En el año 2012, KPMG en Perú creó el Instituto de Directores de KPMG en Perú. El propósito del Instituto de Directores es contribuir a que los Directores sean más efectivos en su actuación y capacidad de supervisión sobre la Gerencia, la gestión de riesgos y los reportes financieros, cubriendo temas relevantes a través de: estudios globales y mejores prácticas con la comunidad de negocios y mediante encuentros con Directores de importantes empresas del país, donde fomentan conversatorios que buscan el intercambio de ideas y mejores prácticas.



#### **Instituto del Comité de Auditoría de KPMG**

Patrocinado en más de 40 países de todo el mundo, el Instituto de Comité de Auditoría de KPMG proporciona al Comité de Auditoría y a los miembros del Directorio los conocimientos prácticos, recursos y oportunidades de intercambio entre colegas centrándose en el fortalecimiento de la supervisión de la información financiera y la calidad de la auditoría, así como la gama de desafíos que enfrentan los Directorios y las empresas de hoy, desde la gestión del riesgo y las tecnologías emergentes hasta la estrategia y el cumplimiento global. Obtenga más información acerca de las mesas redondas del ACI, los webcasts, las conferencias anuales del Comité de Auditoría, y otros recursos educativos para los Directores en: [kpmg.com/be/ac](http://kpmg.com/be/ac)