



Agenda del Comité de Auditoría 2024

KPMG Board Leadership Center en México



El entorno empresarial y de riesgos ha cambiado drásticamente en el último año, con una mayor inestabilidad geopolítica, incremento de la inflación, altas tasas de interés y niveles de disrupción sin precedentes.

El Comité de Auditoría estará enfrentando un entorno caracterizado por múltiples desafíos, desde la volatilidad económica mundial, conflictos geopolíticos y riesgos de ciberseguridad, hasta la preparación de requisitos locales y globales de cumplimiento, como el desarrollo de controles internos y procedimientos de revelación de información relacionados con la emisión de reportes en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), los cuales pondrán a prueba la capacidad y gestión en sus empresas.

Con base en las perspectivas adquiridas en nuestras más recientes interacciones con integrantes del Comité de Auditoría y líderes empresariales, destacamos siete temas clave a considerar para llevar a cabo en sus agendas en 2024:

- 1. Enfocarse en la emisión de información financiera y en los riesgos de control interno relacionados**
- 2. Determinar el papel del Comité de Auditoría y los comités ASG en cuanto a la planificación para nuevas revelaciones de información referentes al clima y la sostenibilidad**
- 3. Definir las responsabilidades de supervisión del Comité de Auditoría respecto al uso de inteligencia artificial generativa**
- 4. Centrarse en el liderazgo y el talento de la función de Finanzas**
- 5. Reforzar la calidad de la auditoría mediante una comunicación eficaz con el auditor externo**
- 6. Ayudar a garantizar que Auditoría Interna se centre en los riesgos críticos, más allá de la emisión de información financiera y el cumplimiento, como recurso valioso para el Comité de Auditoría**
- 7. Profundizar el enfoque de la empresa en temas de ética, cumplimiento y cultura**



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

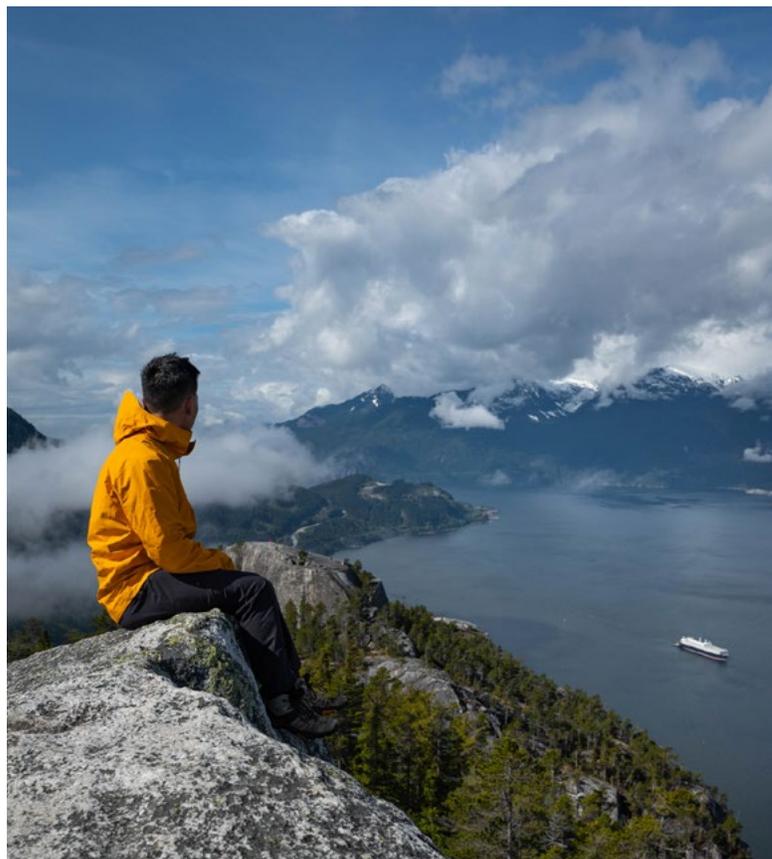
El actual panorama geopolítico, macroeconómico y de riesgos, requiere de un enfoque en las obligaciones de emisión de información financiera, contable y de revelación como máxima prioridad dentro de las tareas del Comité de Auditoría este año. Las áreas clave en las que se centrarán los reportes financieros anuales de 2023 y 2024 de las empresas deberían incluir:

Proyecciones y revelaciones

Entre los asuntos que requieren atención prioritaria por parte del Comité de Auditoría destacan temas como:

- Revelación de información relacionada al impacto de los conflictos bélicos y geopolíticos en Europa del Este y Medio Oriente, las sanciones gubernamentales, interrupciones a la cadena de suministro, aumento del riesgo en ciberseguridad, inflación, tasas de interés, volatilidad del mercado y la amenaza de una posible recesión mundial
- Preparación de estimaciones prospectivas de flujo de efectivo
- Deterioro en el valor de los activos no financieros, como el crédito mercantil y otros activos intangibles
- Impacto de los acontecimientos y tendencias sobre la liquidez
- Contabilización de activos financieros (a valor razonable)
- Uso de métricas no definidas por las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), conocidas como medidas financieras Non-GAAP

Actualmente, las empresas deben tomar decisiones más complejas, ya que los reguladores están enfatizando la importancia de contar con juicios razonados y una mayor transparencia, así como con la documentación actualizada para demostrar que han aplicado un proceso riguroso de revisión sobre sus estimados contables, proyecciones de flujo de efectivo, entre otros. Además, considerando el panorama a largo plazo, es posible que se requieran cada vez mayores revelaciones sobre las modificaciones en los juicios, estimaciones y controles relacionados.



Para las entidades listadas en alguna de las bolsas de valores de Estados Unidos y que están reguladas por la Comisión de Bolsa y Valores (SEC, por sus siglas en inglés), será fundamental que consideren las preguntas planteadas por la División de Finanzas Corporativas de la SEC en su carta ilustrativa de mayo de 2022, relacionadas con el conflicto entre Rusia y Ucrania,¹ así como en su carta ilustrativa de julio 2023, respecto a las revelaciones específicas sobre China.² Ambos documentos funcionan como instructivos para conocer las obligaciones de revelación derivadas de los conflictos en Ucrania y Medio Oriente, y los posibles riesgos de una guerra regional, incluyendo el complejo entorno geopolítico, macroeconómico y de riesgo global. A pesar de ser temas que aplican a entidades con valores listados, también pueden ser una referencia para otro tipo de compañías que tienen operaciones en dichos países o regiones.

¹ Sample Letter to Companies Regarding Disclosures Pertaining to Russia's Invasion of Ukraine and Related Supply Chain Issues, SEC, 2022.

² Sample Letter to Companies Regarding China-Specific Disclosures, SEC, 2023.

Control interno sobre informes financieros y comprobación de deficiencias de control

El sistema de control interno seguirá estando a prueba ante el entorno de riesgos actual, considerando los cambios derivados de adquisiciones o nuevas líneas de negocio, transformaciones digitales entre otros factores. Por ende, las conversaciones con la Alta Dirección serán necesarias para conocer cómo están afectando los controles y procedimientos de revelación, tomando en cuenta las nuevas reglas ambientales y de ciberseguridad, independientemente de la evaluación de la Administración respecto a la eficacia del control interno sobre reportes financieros.

Cuando se identifican deficiencias de control, es importante indagar más allá de la explicación de la Alta Dirección sobre “¿por qué es solo una deficiencia de control?” o “¿por qué no se considera una deficiencia como una debilidad material?”³ y así poder proporcionar una evaluación equilibrada sobre la gravedad y la causa raíz del problema. En este contexto, resulta beneficioso formular las siguientes preguntas: ¿el Comité de Auditoría junto con la Administración revisan periódicamente el entorno de control de la compañía? ¿Se han actualizado los controles al ritmo de las operaciones, el modelo de negocio y el perfil de riesgo cambiante, incluyendo los de ciberseguridad?



Evaluación integral de riesgos

En agosto de 2023, la SEC emitió una declaración en la que señalaba la importancia de que la Administración y los auditores externos realicen una evaluación integral de riesgos. En particular, se destacan las inquietudes sobre el enfoque exhaustivo en la información y los riesgos que impactan directamente en los informes financieros, sin tomar en cuenta cuestiones más amplias a nivel de entidad, ya que también pueden afectar dichos informes y el sistema de control interno. La declaración aborda las obligaciones que tiene la Administración respecto a la actual evaluación de riesgos y la responsabilidad de los auditores externos en garantizar que la Alta Dirección rinda cuentas al interés público.

Capacidad y habilidades del Comité de Auditoría

La supervisión del Comité de Auditoría en la planificación de la Administración respecto a los informes climáticos y de sostenibilidad globales, así como en los nuevos requisitos de revelación de información sobre ciberseguridad de la SEC para compañías con valores listados en las bolsas de valores de EE.UU., incrementan el número de responsabilidades del Comité, más allá de las funciones básicas de supervisión como son los informes financieros, controles y auditores internos y externos. La extensión de dichas responsabilidades puede intensificar las inquietudes respecto a la capacidad del Comité de Auditoría y la sobrecarga de su agenda.

Por lo anterior, es fundamental evaluar si el Comité cuenta con el tiempo, la capacidad, los recursos y la experiencia necesarios para supervisar los crecientes riesgos que tiene bajo su responsabilidad. Esto se debe acompañar de una reevaluación general sobre los asuntos asignados a cada comité permanente dentro del Consejo de Administración. Por ejemplo, es importante cuestionar: ¿los temas relacionados con ciberseguridad, ASG, riesgos críticos, inteligencia artificial (IA), incluyendo la inteligencia artificial generativa (IAG) requieren mayor atención por parte del Consejo o de un comité distinto? Los pros y contras de crear un comité adicional de Finanzas, Tecnología, Riesgo, ASG o de otra función, deben valorarse cuidadosamente e incluirse en el diálogo sobre la supervisión de riesgos, para que se pueda validar si existe una necesidad en la compañía de contar con nuevo talento especializado en los temas requeridos y si esto ayudará a impulsar la eficacia del Consejo.

³Una debilidad material se define como una deficiencia significativa o combinación de deficiencias significativas que resultan en más de una probabilidad remota de que un error material en los estados contables no sea prevenido o detectado.



2. Determinar el papel del Comité de Auditoría y los comités ASG en cuanto a la planificación para nuevas revelaciones de información referentes al clima y la sostenibilidad



Como se menciona en la *Agenda del Consejo de Administración 2024*, un área importante de enfoque y supervisión son los esfuerzos y preparación de la Alta Dirección para cumplir con los requisitos de revelación de información sobre el clima y otros temas ASG que los diferentes reguladores han ido estableciendo en sus respectivas jurisdicciones.

En este sentido, las empresas con operaciones internacionales se están preparando para cumplir adecuadamente y evaluar el impacto de las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS, por sus siglas en inglés), emitidas por la Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés) de la Unión Europea (UE), las cuales abarcan una amplia gama de asuntos en materia de sostenibilidad, más allá de aspectos relacionados con el clima.

Asimismo, las compañías están evaluando las normas de revelación sobre sostenibilidad de las IFRS, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés). Al respecto, muchos países están anunciando la adopción de las normas finales del ISSB, y en casos particulares como Brasil, Japón y el Reino Unido, se comprometieron a considerar la adopción de estas normas, mientras que en Australia decidieron abordar solo los aspectos climáticos.

Por ello, las entidades en México deberán estar atentas al pronunciamiento que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) haga al respecto para las entidades con valores listados en las bolsas de valores nacionales.

Las normas climáticas internacionales, así como las reglas anticipadas de la SEC, que probablemente variarán en diferentes aspectos y fechas de vigencia, tienen como base las normas y marcos del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones de Información Financiera Relacionadas con el Clima (TCFD, por sus siglas en inglés) y el protocolo de gases de efecto invernadero (GEI), los cuales son altamente prescriptivos y amplios. Dichas normas requieren revelaciones detalladas sobre las operaciones del negocio, incluyendo datos sobre emisiones de GEI (alcances 1, 2, y en muchos casos, alcance 3) con garantía de terceros, así como revelaciones minuciosas sobre los impactos de los riesgos relacionados con temas climáticos, físicos y de transición en el negocio, así como con los financieros, la estrategia y el modelo de negocio.

Por otro lado, un aspecto clave que debe considerar el Consejo y el Comité de Auditoría es el estado de preparación de la empresa con relación a los requerimientos aplicables, mismo que detonará actualizaciones periódicas sobre los preparativos de la Administración, incluyendo los análisis de brechas, recursos, habilidades necesarias y talento para cumplir con los tiempos de dichos requisitos.

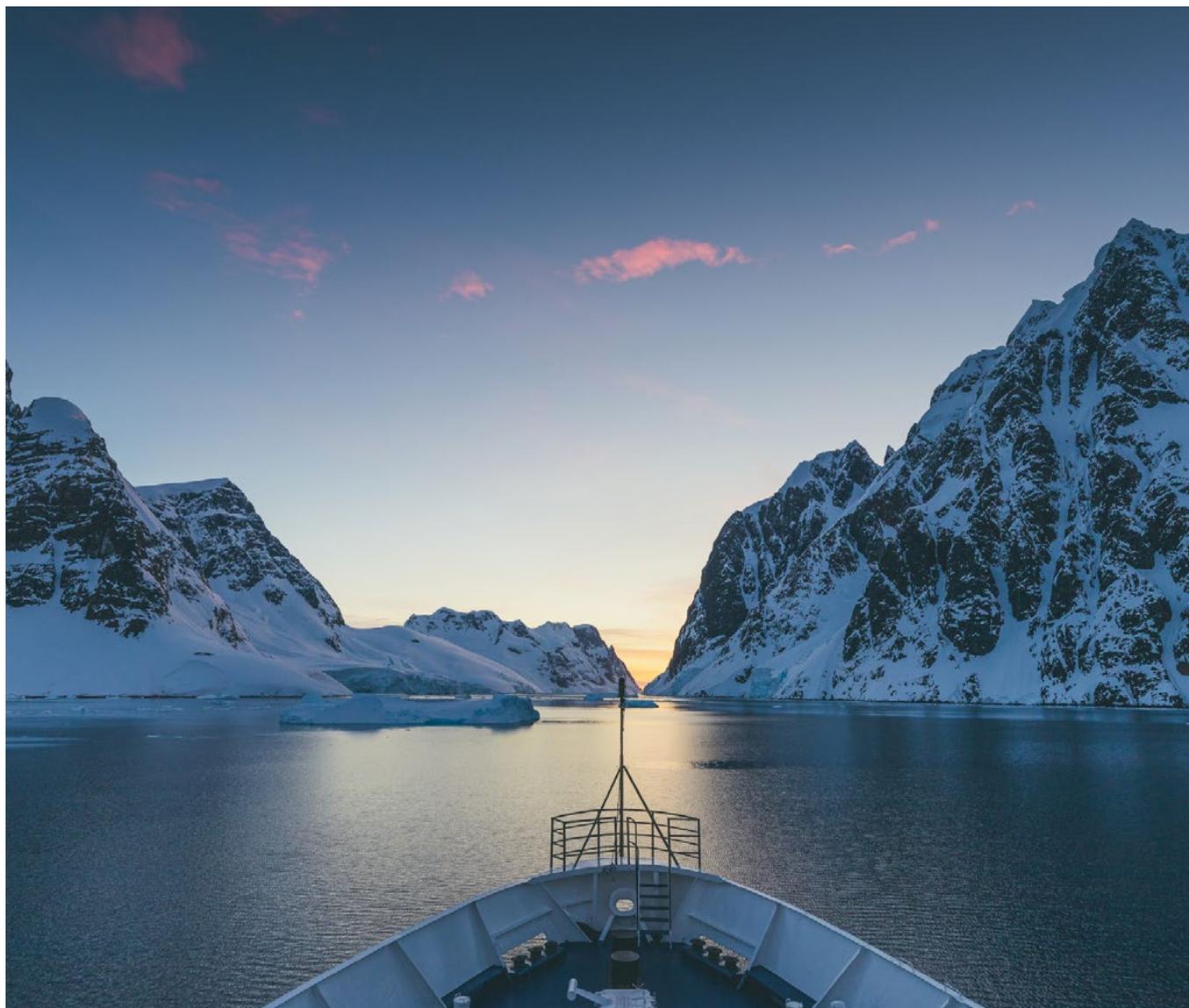
Esta tarea será extremadamente importante y demandará la participación de equipos multidisciplinarios, incluyendo al Comité ASG para supervisar los diferentes aspectos relacionados con estos temas. Dado el alcance de este esfuerzo, los comités de auditoría deberán alentar al Comité ASG a prepararse mediante el seguimiento y desarrollo de la ruta que la Alta Dirección ha trazado hacia el cumplimiento de las normas y requisitos de información aplicables, incluyendo el plan de la Dirección General para desarrollar y entregar datos climáticos y en materia ASG confiables y de alta calidad. Por lo anterior, las áreas clave de enfoque del Comité de Auditoría deberán incluir:

- **Aclarar la función y responsabilidades del Comité ASG** relacionadas con los informes de sostenibilidad, incluyendo la coordinación con otros equipos multifuncionales. Dado que las revelaciones conllevan una alta responsabilidad, la Dirección General deberá establecer los procesos de revisión para dicha información, así como verificar la coherencia con las revelaciones ya efectuadas por la entidad

- **Reevaluar la composición del Comité ASG** tomando en cuenta los requisitos para presentar la información sobre aspectos climáticos y otros requerimientos de sostenibilidad aplicables. El enfoque específico que demandan estas revelaciones fomenta que las empresas consideren la posibilidad de ampliar dicho comité, o bien, crear un subcomité que incluya líderes funcionales de sostenibilidad acordes, como pueden ser las direcciones de Sustentabilidad, Recursos Humanos (RR.HH.), Diversidad, Cadena de Suministro, Seguridad Informática o aquellas que apliquen dependiendo de la operación de cada compañía

- **Alentar al Comité ASG a trabajar con otros equipos multifuncionales** para identificar brechas, recopilar y mantener información de calidad y monitorear de cerca los requerimientos aplicables

- **Identificar si existen o si se están desarrollando sistemas que garanticen la calidad de los datos** que deben ser validados por terceros





3. Definir las responsabilidades de supervisión del Comité de Auditoría respecto al uso de inteligencia artificial generativa

En la *Agenda del Consejo de Administración 2024* la supervisión de la IAG es una prioridad, en la que se implica a todo el Consejo y los comités aplicables.

Por su parte, el Comité de Auditoría podrá supervisar el cumplimiento de diferentes leyes y normativas que rigen la IAG, así como el desarrollo y mantenimiento de controles internos relacionados y procedimientos de revelación. Algunos comités de auditoría tendrán responsabilidades de supervisión más amplias, incluyendo la vigilancia de múltiples aspectos en la estructura de gobierno corporativo de la empresa para el uso y desarrollo de esta herramienta. Ante esto, será conveniente formular las siguientes preguntas:

- ¿Cómo y cuando se debe desarrollar e implementar un modelo de IAG que integre a terceros? ¿Quién tomará esa decisión?
- ¿Qué marco de gestión de riesgos se utilizará para este tema?
- ¿La organización cuenta con el talento y los recursos necesarios relacionados con la IAG o se requerirá apoyo de terceros?

Debido a la fluidez de la situación y el rápido impulso con el que cuenta la IAG, es posible que sea necesario revisar la asignación de responsabilidades de supervisión del Comité de Auditoría.



4. Centrarse en el liderazgo y el talento de la función de Finanzas



Actualmente, la función de Finanzas se enfrenta a un entorno desafiante, en el que debe abordar la escasez de talento, al mismo tiempo que gestiona sus estrategias de transformación digital y desarrolla sistemas y procedimientos sólidos para recopilar datos de alta calidad relacionados con aspectos climáticos, medioambientales y de sostenibilidad, con el fin de satisfacer las demandas de los inversionistas y otras partes interesadas, así como para atender los requisitos de revelación aplicables.

A medida que el Comité de Auditoría guíe y apoye el avance de la función de Finanzas, se recomiendan dos áreas de enfoque:

- La función de Finanzas ha conformado equipos de gestión o comités encargados de administrar las actividades relacionadas con aspectos ASG como preparación ante las normas de revelación que le son aplicables. Un ejemplo de ello es que identifican y reclutan talento con experiencia en temas ASG, desarrollan controles internos y procedimientos de revelación, y emplean la tecnología en sus procesos y sistemas
- La aceleración de las estrategias y transformación digital que muchas empresas están implementando presentan oportunidades críticas para aportar mayor valor al negocio. Esto es particularmente importante para la función de Finanzas, ya que, a medida que combine capacidades analíticas y estratégicas sólidas con habilidades tradicionales de informes financieros, contabilidad y auditoría, sus necesidades en cuanto a talento y habilidades deberán cambiar en consecuencia

En este sentido, es esencial que el Comité de Auditoría invierta el tiempo adecuado en comprender las estrategias en materia ASG y de transformación digital de la función de Finanzas para ayudar a garantizar una eficiente atracción, retención y desarrollo del talento por parte de la compañía y asegurar que se cuenta con las habilidades para ejecutar dichas estrategias y cumplir con sus responsabilidades.



5. Reforzar la calidad de la auditoría mediante una comunicación eficaz con el auditor externo



La calidad de la auditoría se ve enriquecida por un Comité de Auditoría plenamente comprometido con establecer el tono y expectativas claras para el auditor externo y supervisar rigurosamente su desempeño a través de una comunicación constante y de calidad, además de la ejecución de una sólida evaluación de desempeño.

Al establecer las expectativas para el año en curso, el Comité de Auditoría debe analizar en conjunto con el auditor externo cómo ha cambiado la información financiera y los riesgos de control interno relacionados con el panorama geopolítico, macroeconómico, normativo y de riesgos, así como con los cambios que estos suponen en el negocio.

Por ello, es necesario establecer expectativas claras y una comunicación frecuente, abierta y sincera entre el auditor y el Comité de Auditoría que vayan más allá del cumplimiento de los requerimientos. La lista de comunicaciones necesarias puede ser extensa y debe incluir asuntos relacionados con la independencia

del auditor, así como con la planificación y resultados de la auditoría. Llevar la conversación más allá de lo estrictamente necesario puede ayudar a mejorar la supervisión del Comité de Auditoría, particularmente en lo que respecta a la cultura empresarial, a nivel directivo y en la calidad del talento que integra la función de Finanzas.

El Comité de Auditoría también debe evaluar de cerca al auditor externo sobre sus sistemas de control de calidad, mismos que deben asegurar una auditoría sustentable y mejorada, incluyendo la implementación y el uso de nuevas tecnologías como la IA. En las pláticas sobre el sistema de control de calidad, es importante considerar los resultados de las inspecciones de los reguladores, incluyendo las internas, así como la definición de los esfuerzos para abordar las deficiencias que se hubieran observado. La calidad de la auditoría requiere de trabajo en equipo, así como del compromiso y participación de todos los involucrados en el proceso, desde el auditor externo, el Comité de Auditoría, Auditoría Interna, hasta la Dirección General.



6. Ayudar a garantizar que Auditoría Interna se centre en los riesgos críticos, más allá de la emisión de información financiera y el cumplimiento, como recurso valioso para el Comité de Auditoría

A medida que el Comité de Auditoría está lidiando con la sobrecarga en sus agendas, los retos críticos ponen a prueba la gestión de riesgos. En este sentido, la función de Auditoría Interna debe ser un recurso valioso para el Comité, convirtiéndose en una guía fundamental en asuntos de riesgo y control. Esto implica enfocarse en los informes financieros y riesgos de cumplimiento, pero también en los riesgos operativos y tecnológicos críticos, así como en los controles relacionados y aspectos ASG.

Los riesgos ASG están evolucionando rápidamente e incluyen los relacionados con la gestión del capital humano (HCM, por sus siglas en inglés), desde la diversidad, equidad e inclusión (DEI), el liderazgo y la cultura corporativa hasta aspectos del medio ambiente, ciberseguridad, gobierno y la privacidad de datos, así como aquellos asociados con las revelaciones de ASG. Por ello, los procedimientos de revelación y los controles internos deben ser un área clave de atención de la auditoría interna. Tener claridad sobre esta función en relación con los riesgos ASG y la gestión del riesgo empresarial (GRE) proporcionará una garantía adicional respecto a la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos. ¿La Alta Dirección cuenta con los recursos y habilidades necesarios para ejecutar nuevas iniciativas en materia ASG?

Es indispensable reevaluar si el plan de auditoría interna está basado en los riesgos críticos y si es lo suficientemente flexible para ajustarse a las condiciones cambiantes del negocio. En consecuencia, el Comité de Auditoría debe trabajar con la Dirección de Auditoría Interna y con la de Riesgo y Cumplimiento, con la finalidad de identificar aquellos factores que representan la mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la compañía, y para ayudar a garantizar que la auditoría interna se centre en los desafíos clave y controles relacionados, ya sean específicos de la industria o regulatorios. Adicionalmente, no se deben perder de vista los riesgos económicos y geopolíticos, incluyendo el impacto del cambio climático, ciberseguridad, privacidad de datos y los planteados por la IAG y las tecnologías digitales, así como la gestión y retención del talento, el trabajo híbrido y la cultura organizacional, los riesgos de la cadena de suministro, y la adecuación de los planes de continuidad del negocio y prevención de crisis.



Derivado del incremento en las responsabilidades de la auditoría interna, es probable que se requiera una mejora en sus competencias, por lo que es necesario establecer expectativas claras que garanticen que la función cuente con el talento, los recursos, habilidades y experiencia necesarios para lograr sus objetivos. De igual forma, será vital acompañar a la Dirección de Auditoría en el análisis sobre el impacto de las tecnologías digitales en la auditoría interna y la organización en su conjunto.



7. Profundizar el enfoque de la empresa en temas de ética, cumplimiento y cultura

Los costos reputacionales de una falla ética o cumplimiento son más altos que nunca, particularmente por el aumento del riesgo de fraude derivado de las presiones sobre la Administración para cumplir con los objetivos financieros y una mayor vulnerabilidad a los ataques cibernéticos. Para contar con un programa de cumplimiento efectivo, es fundamental emplear un tono de comunicación eficaz en la Alta Dirección y en toda la organización, que incluya el compromiso con sus valores, así como con la ética y el cumplimiento legal y regulatorio. Esto es particularmente importante ante un entorno de negocios complejo, ya que las empresas se muestran ágiles para innovar y capitalizar oportunidades en nuevos mercados, aprovechar las nuevas tecnologías y los datos, e interactuar con más proveedores y terceros en cadenas de suministro.

El monitoreo del tono de comunicación en la cultura organizacional desde los más altos niveles debe tener un enfoque claro en los comportamientos y no solo en los resultados. Por ello, se debe contemplar:

- ¿La Alta Dirección es sensible a las necesidades continuas del talento (tanto en la oficina como de manera remota o híbrida), incluyendo su salud y seguridad, productividad, compromiso y ánimo?

Sin duda, el liderazgo y las comunicaciones son esenciales, y la comprensión, transparencia y la empatía son más importantes que nunca.

- ¿La organización fomenta un ambiente seguro para que las personas hagan lo correcto?



Es beneficioso que las y los líderes dediquen el tiempo adecuado para visitar las instalaciones y reunirse con las personas, con el fin de comprender mejor la cultura al interior de la compañía. De igual forma, es vital garantizar que los programas de cumplimiento normativo y supervisión se mantengan actualizados, contemplando que las directrices deben cubrir a los proveedores de la cadena de suministro global y comunicando las expectativas de la empresa en cuanto a los más altos estándares éticos.

Por lo anterior, es fundamental enfocarse en la eficacia de los canales de denuncia y procesos de investigación de la empresa. ¿El Comité de Auditoría revisa todas las quejas de los denunciantes? Si no es así, ¿cuál es el proceso para filtrar las denuncias que finalmente se reportan al Comité? Como resultado de la exposición pública generada por las redes sociales y un mayor escrutinio, la cultura y los valores de la compañía, su compromiso con la integridad y el cumplimiento legal, así como su reputación están completamente expuestos y tienen un mayor escrutinio por parte de los diferentes grupos de interés.



Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para integrantes 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 reciba 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.

© 2024 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.