



Impulso en la gobernanza de calidad

Agenda de las comisiones de auditoría para 2025

Audit Committee Institute de KPMG



Agenda de las comisiones de auditoría para 2025

Audit Committee Institute de KPMG

Las comisiones de auditoría deben considerar en 2025 que la información financiera, el cumplimiento de las obligaciones, el riesgo y el entorno de control interno de sus empresas va a ser retado por una serie de asuntos que se han intensificado, especialmente, en el último año: la volatilidad económica mundial y las guerras en Ucrania, Oriente Medio y Sudán, los cada vez más frecuentes ciberataques, los preparativos de los requerimientos globales de información sobre el clima y la sostenibilidad, y los avances en inteligencia artificial (IA), entre otras cuestiones, examinarán las competencias y el programa de la comisión de auditoría.

Basándonos en las conclusiones de nuestras encuestas e interacciones con comisiones de auditoría y ejecutivos de empresas, destacamos nueve puntos que estos órganos deben tener en cuenta a la hora de considerar y definir sus agendas para 2025.



Foco de atención en la información financiera y los riesgos de control interno

Centrarse en las obligaciones de presentación de información financiera, contabilidad y divulgación que plantea el actual panorama, geopolítico, macroeconómico y de riesgos será una prioridad máxima y una tarea importante para las comisiones de auditoría en 2025. Entre las principales áreas de foco deben incluirse:

Previsiones y desgloses

Entre los asuntos que requieren la atención de la comisión de auditoría se encuentran los desgloses relativos al impacto de las guerras en Ucrania, Oriente Medio y Sudán, las sanciones de organismos gubernamentales, las disrupciones de la cadena de suministro, el aumento del riesgo de ciberseguridad, la inflación, los tipos de interés y la volatilidad del mercado, la preparación de estimaciones de flujos de efectivo futuros; el deterioro del valor de los activos no financieros, incluido el fondo de comercio y otros activos intangibles; el impacto de los acontecimientos y las tendencias en la liquidez; los criterios y asunciones utilizados en la valoración de los activos financieros registrados a valor razonable; la evaluación de la aplicación del principio de empresa en funcionamiento y el uso de métricas distintas a los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados), aspecto este de especial atención en cuanto a su transparencia, consistencia y comparabilidad.

En el entorno actual, las empresas tienen que tomar decisiones cada vez más complejas, por lo que los reguladores están haciendo hincapié en la transparencia en la aplicación razonable de los juicios relevantes, para demostrar que la empresa lleva a cabo un proceso riguroso. Dada la naturaleza cambiante del entorno a largo plazo, puede ser necesario proporcionar información sobre los cambios que se realicen en los juicios relevantes aplicados, las estimaciones significativas y controles con mayor

frecuencia. Las comisiones de auditoría deberán cuestionarse si estos desgloses, así como los flujos de efectivo preparados, son coherentes y comprensibles.

Control interno sobre la información financiera (SCIIF) y comprobación de las deficiencias de control

Los cambios en la actividad, operaciones corporativas, nuevas líneas de negocio, transformaciones digitales, incluso los posibles impactos por decisiones de terceros países en políticas comerciales seguirán poniendo a prueba el funcionamiento de los controles de la entidad y, en concreto, el sistema de control interno de la información financiera (SCIIF). Para la comisión será esencial supervisar la eficacia del SCIIF a partir del análisis efectuado por la dirección, con foco en la identificación y evaluación de potenciales debilidades de control, el análisis de su causa raíz y el diseño e implantación de los planes de corrección que las subsanen.

En caso de identificar deficiencias de control, ayudar a proporcionar una evaluación equilibrada de su gravedad y su causa. ***¿Está examinando periódicamente la comisión de auditoría –junto con la dirección– el entorno de control de la empresa bajo una nueva óptica? ¿Se han adaptado los controles a las operaciones, el modelo de negocio y el perfil de riesgo cambiante de la empresa, incluidos los riesgos de ciberseguridad?***

Clima y otras cuestiones relacionadas con aspectos ESG

Las expectativas de los reguladores, inversores y otros organismos siguen creciendo y esperan que las empresas tengan en cuenta, cada vez más, los riesgos climáticos al preparar sus estados financieros. Esto está generando una mayor tensión sobre las hipótesis –a menudo predominante entre los profesionales del área financiera– de que, en muchos casos, el clima y

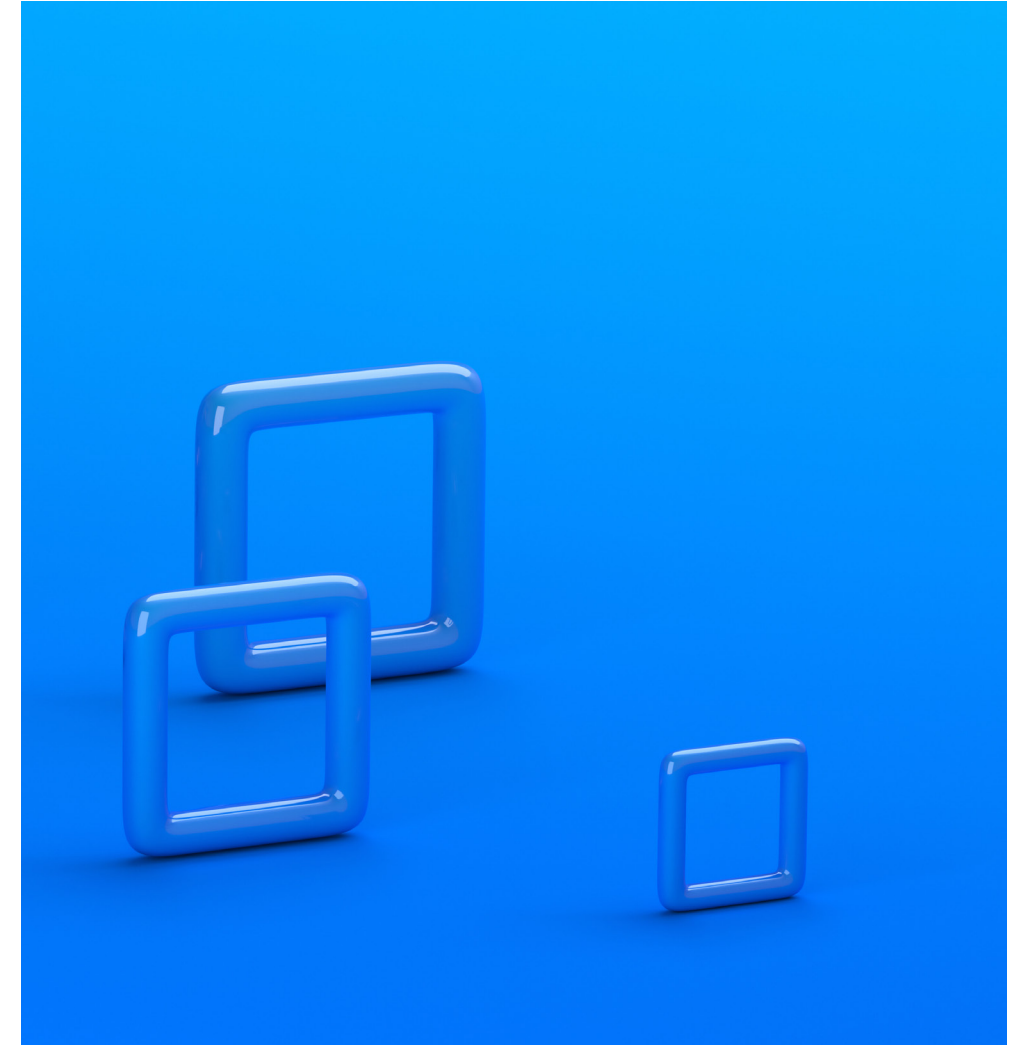
otros aspectos ESG no generan actualmente un efecto cuantitativamente sustancial en lo que respecta al reconocimiento y valoración de los activos y pasivos registrados en los estados financieros.

Las empresas deben realizar juicios de valor sobre la materialidad cuantitativa y cualitativa cuando deciden qué información sobre el clima y otros aspectos ESG presentan en los estados financieros.

Además, es importante, sobre todo para las empresas que operan en sectores más afectados por los riesgos climáticos, considerar el efecto que puedan tener sobre el modelo de negocio, la estrategia y los resultados financieros, junto con la idoneidad de los desgloses proporcionados tanto dentro como fuera de sus estados financieros.

Será relevante indicar que no existen impactos materiales si, una vez analizados, esta es la conclusión, sobre todo en aquellos sectores donde los inversores, analistas, y otros grupos de interés tienen una expectativa contraria.

A medida que las empresas comienzan a articular sus objetivos y esfuerzos para abordar los aspectos ESG a través de información a terceros, es esencial crear procesos sólidos y controles internos eficaces. Todo lo relacionado con la ESG está cambiando rápidamente, lo que dificulta el establecimiento de un entorno adecuado de presentación de información. A diferencia del SCIIF, en el que los estados financieros subyacentes cuentan con marcos, principios y políticas contables definidos, la información ESG fuera de los estados financieros se encuentra aún, en gran medida, en una fase de desarrollo, identificación y aplicación de las normas y reglamentos que van surgiendo. Por ello, muchas empresas se encuentran aún en el proceso de desarrollo de sus políticas y procesos para la elaboración de la información ESG sobre sostenibilidad. A fin de prepararse para cumplir con la información obligatoria sobre ESG, el entorno de control debería ser un área prioritaria de atención para la comisión de auditoría.



Aclarar el rol de la comisión en la supervisión de la IA, la ciberseguridad y la gobernanza de datos

El enorme crecimiento del uso de la IA generativa ha puesto de manifiesto la importancia de la calidad de los datos, la necesidad de contar con una política de uso responsable de la IA, el cumplimiento de las leyes y normativas sobre privacidad (en constante evolución), y la evaluación rigurosa de las prácticas de gobernanza de datos.

Como resultado, muchos consejos de administración están comprobando si el marco de gobernanza de datos de la empresa y los marcos interrelacionados de gobernanza de la IA, IA generativa y ciberseguridad están a la altura. Una cuestión clave para los consejos es cómo estructurar la supervisión de dichas áreas a nivel del consejo y de las comisiones, incluida la comisión de auditoría. Al evaluar las responsabilidades de supervisión de la comisión de auditoría en estas áreas, recomendamos los siguientes puntos de atención:

Evaluar las responsabilidades de supervisión de la comisión de auditoría respecto de la IA generativa

Muchos consejos de administración aún están estudiando la mejor manera de supervisar la IA y la IA generativa, así como las funciones adecuadas de las comisiones permanentes mientras tratan de comprender el impacto potencial de esta tecnología en la estrategia y el modelo de negocio. En la mayoría de las empresas, la supervisión se realiza actualmente, en gran medida, a nivel del consejo de administración, dado que los consejos intentan comprender la estrategia de la empresa para desarrollar su valor a partir de la IA generativa y supervisar la estructura de gobierno de la dirección respecto de la implantación y el uso de la tecnología.

Sin embargo, no cabe duda de que muchas comisiones de auditoría están ya trabajando en la supervisión de cuestiones específicas de IA generativa, y es importante aclarar el alcance de sus responsabilidades. Entre otras se incluyen:

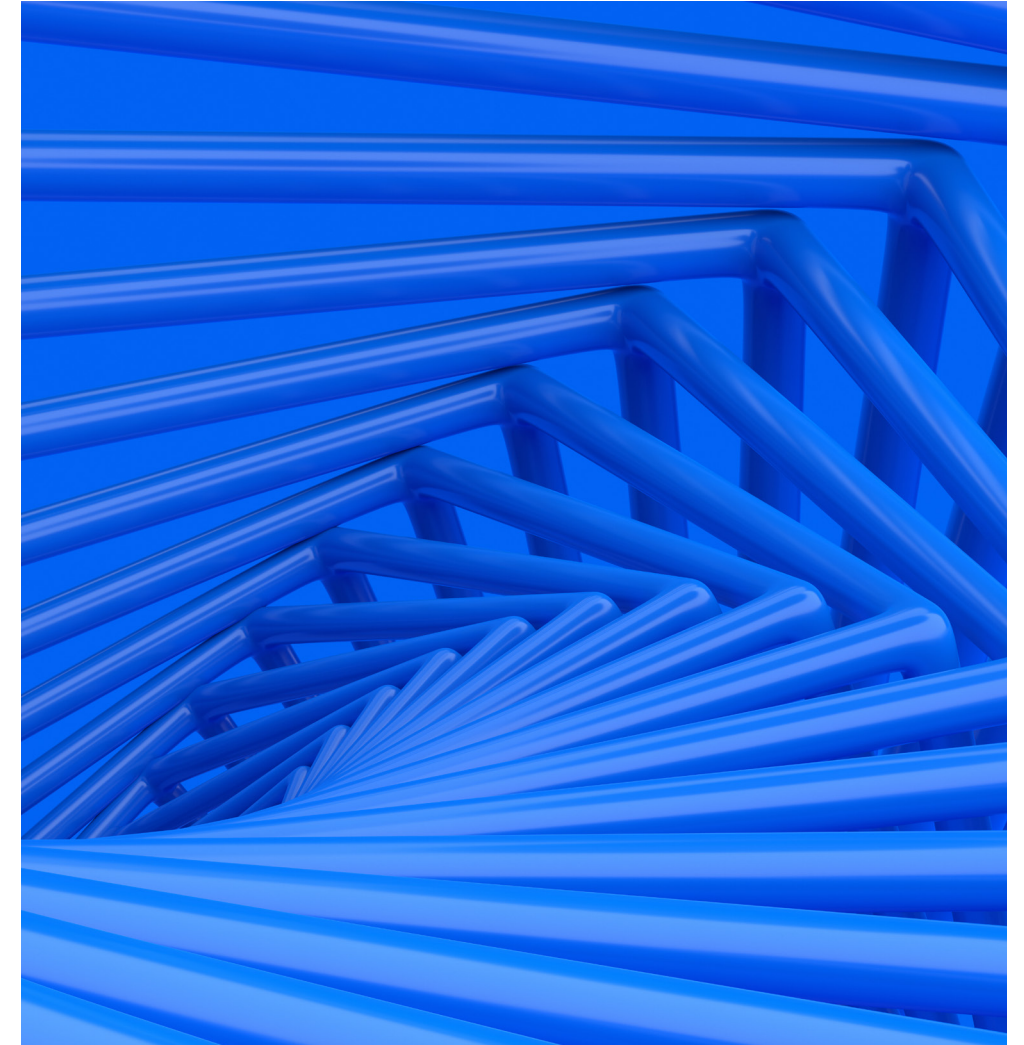
- Supervisión del cumplimiento de leyes y reglamentos en materia de IA y privacidad en todo el mundo.
- Uso de la IA generativa en la preparación y auditoría de estados financieros y otros documentos reglamentarios.
- Uso de la IA generativa por parte de los equipos de auditoría interna y financiero, y si dichas funciones cuentan con los profesionales y las habilidades necesarias.

Evaluar las responsabilidades de supervisión de la comisión en materia de ciberseguridad y gobernanza de datos

Para muchas empresas, gran parte de la responsabilidad de supervisión del consejo en materia de ciberseguridad y gobernanza de datos ha recaído en la comisión de auditoría. Con el enorme crecimiento de la IA generativa y los importantes riesgos que plantea la tecnología, muchos consejos están evaluando rigurosamente sus marcos y procesos de gobernanza de datos y ciberseguridad.

Dada la apretada agenda de la comisión de auditoría, puede ser útil que otra comisión del consejo se encargue del grueso del trabajo en materia de ciberseguridad y gobernanza de datos. En este sentido, se deben tener en cuenta cómo los consejos están evaluando si los marcos y procesos de gobernanza de datos y ciberseguridad de la empresa se mantienen al día ante el crecimiento y la sofisticación de los riesgos relacionados con los datos.

Con independencia de quién esté a cargo de la supervisión, es fundamental que los consejos entiendan las oportunidades y los riesgos que plantea la tecnología; por ejemplo, cómo utiliza la empresa la IA generativa, cómo está generando valor al negocio, y cómo gestiona y mitiga sus riesgos. Para ello puede ser necesaria formación o incluso introducir nuevas competencias en el consejo.



Supervisar la preparación del nuevo marco y normas del reporte ESG

Uno de los mayores retos a los que se enfrentará la comisión será mantenerse al corriente de la rápida evolución de las normas y reglamentos en aspectos ESG, dada la rapidez con que cambia el panorama. Esto supone mantenerse al día de los que ya están en vigor y listos para su aplicación, así como de los que están en el horizonte y deben tenerse en cuenta desde ya. Así pues, en los próximos meses, una de las prioridades de las comisiones de auditoría será evaluar el estado de preparación de la empresa, que requerirá actualizaciones periódicas de la dirección, incluidos los análisis sobre carencia de información, sobre materialidad, los recursos, la preparación en materia de verificación y cualquier nueva aptitud necesaria para cumplir los plazos reglamentarios.

De especial interés para muchas compañías es la Directiva de la Unión Europea en materia de presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD), que se rige por el concepto de doble materialidad y exige a las empresas incluidas en su ámbito de aplicación que elaboren el informe de sostenibilidad que contenga información sobre cómo afectan sus actividades y su cadena de valor al medio ambiente y a las personas (materialidad de impacto), así como la forma en que los asuntos relacionados con la sostenibilidad inciden en sus flujos de efectivo, su situación financiera y sus resultados económicos (materialidad financiera). Dichos requerimientos de información tienen un impacto directo y significativo en el alcance, el volumen y la granularidad de la información relacionada con la sostenibilidad que debe recopilarse y verificarse. Las empresas incluidas en el alcance deben contar con una gobernanza y unos controles sólidos que les permitan:

- realizar un análisis efectivo de la doble materialidad; y
- proporcionar la información detallada sobre sostenibilidad necesaria para cumplir con las características cualitativas de información relevante.

Una cuestión clave es si la dirección cuenta con los profesionales, los recursos y la experiencia necesarios –tanto internos como externos– para recopilar, organizar, calcular, verificar y comunicar los datos necesarios, así como para desarrollar los controles y procedimientos internos requeridos para respaldar los desgloses sobre el clima. Para muchas empresas, esto requerirá un equipo de gestión multifuncional formado por los departamentos financiero, legal, de sostenibilidad, riesgos, operaciones, TI, RR.HH. y de auditoría interna. Será esencial buscar y contratar expertos en clima y emisiones de gases de efecto invernadero –tarea que puede resultar compleja– e implantar nuevos sistemas para automatizar el proceso de recopilación de datos.

Como se comenta en nuestra guía [ESG Guide for audit committees](#), emitida para el mercado del Reino Unido, pero de validez también para el ámbito español, recomendamos como áreas de atención de la comisión de auditoría, además de la experiencia y los recursos de la dirección relacionados con el clima, los planes de la dirección para cumplir con los plazos que marca la normativa, teniendo en cuenta la materialidad y la doble materialidad, y los controles y procesos de preparación de desgloses de información, así como los controles internos. Es vital que las comisiones de auditoría estén preparadas para retar adecuadamente a la dirección en estos asuntos.

Estar preparados será una tarea compleja y costosa que implicará cuestiones difíciles de interpretación y que es probable que a algunas empresas les suponga un foco recurrente durante meses, incluso años.

La preparación de los desgloses de información será un proceso iterativo (al margen de cualquier introducción progresiva) y, en consecuencia, las empresas deben seguir de cerca los cambios legales y regulatorios, así como tener en cuenta la información proporcionada por sus competidores y otras empresas de su sector.

Cómo prepararse para el aseguramiento razonable

La presentación de información conforme a la CSRD y su trasposición a través de la próxima Ley de Información Empresarial sobre Sostenibilidad (en tramitación parlamentaria) está sujeta a aseguramiento obligatorio de un experto independiente desde el primer año de aplicación.

Adicionalmente, la Comisión Europea establecerá la hoja de ruta hacia un aseguramiento razonable, que requiere un trabajo de revisión más basado en un testeo de los controles.

Las comisiones de auditoría deberían preguntar a la dirección cómo se recopilan, cuantifican y comunican los datos ESG. Muchas empresas disponen de equipos ESG independientes responsables de la información relacionada con aspectos sobre sostenibilidad, pero pueden carecer de experiencia en materia de controles internos.

El área de Finanzas puede ofrecer a la organización en general asesoramiento, liderazgo y recursos, como plantillas de procesos y controles, gracias a su conocimiento de los sistemas y procesos de control utilizados para la preparación y presentación de información financiera.

Las comisiones de auditoría deben trabajar con la dirección para determinar qué información será considerada material para las partes interesadas y el negocio y que, por tanto, requiere aseguramiento razonable. Por ejemplo, las condiciones laborales en la cadena de suministro podrían ser un área en la que los clientes de una empresa de comercio minorista pudieran requerir aseguramiento, mientras que los accionistas de una empresa de bienes de consumo podrían demandar este servicio para las declaraciones de aprovisionamiento sostenible.

Es esencial que la información que las empresas comunican al público sea exacta, sólida y creíble. Aparte de ser un requisito de cumplimiento normativo en algunos casos (por ejemplo, la CSRD), el aseguramiento proporcionará a las empresas la oportunidad de poner a prueba cualquier juicio significativo que puedan haber realizado al cuantificar las métricas ESG, fomentar la confianza de los inversores, reducir la exposición a los riesgos y respaldar el acceso a la financiación en mejores condiciones.

Entender cómo la tecnología impacta en el talento, la eficacia y los datos del área financiera

Los equipos financieros afrontan un gran reto; han de abordar la escasez de talento al tiempo que gestionan las estrategias y transformaciones digitales, además de crear sistemas y procedimientos sólidos para recopilar y mantener datos climáticos y de sostenibilidad con el nivel de calidad necesario para satisfacer las demandas de los inversores y otras partes interesadas, así como para prepararse de cara a los nuevos requerimientos de revelación de información. Al mismo tiempo, muchos se enfrentan a dificultades de previsión y planificación en un entorno incierto. En un momento en el que las comisiones de auditoría supervisan y ayudan a orientar el progreso del área financiera, sugerimos dos focos de atención:

- La IA generativa contribuye en gran medida a resolver uno de los mayores problemas en el campo de las finanzas: los procesos manuales. Los sistemas que requieren mucha mano de obra aumentan el riesgo de errores humanos, consumen recursos valiosos y limitan las conclusiones en tiempo real. Al mismo tiempo, considerando el destacado papel que juega el área financiera en la estrategia y la gestión de riesgos, los profesionales de este ámbito se encuentran en una posición única para liderar la IA generativa.

Sin embargo, primero necesitan determinar el valor potencial de esta tecnología en toda la empresa desde la perspectiva de la capacidad y la productividad del personal. La IA generativa y la aceleración de las estrategias y transformaciones digitales presentan importantes oportunidades para que el área financiera genere un mayor valor para el negocio.

- Numerosos departamentos financieros han estado creando o ampliando equipos de gestión o comités encargados de gestionar ciertas actividades relacionadas con el clima y la sostenibilidad, y preparándose

para cumplir con las normas de divulgación de información conexas; por ejemplo, identificando y contratando personal cualificado y experto en clima y sostenibilidad; definiendo controles internos, así como controles y procesos para la elaboración de los desgloses de información; e implantando tecnología, procesos y sistemas.

Es esencial que la comisión de auditoría dedique tiempo suficiente a conocer a fondo la estrategia de IA generativa y de transformación digital, así como la estrategia de clima/sostenibilidad, y ayude a garantizar que el área financiera atrae, desarrolla y retiene el liderazgo, el talento, las habilidades y el capital humano para llevar a cabo esas estrategias, así como sus responsabilidades actuales.

Las deficiencias de dotación de personal en el departamento financiero pueden implicar un riesgo mayor de fallos en el control interno. Del mismo modo, hay que estar alerta ante los riesgos asociados a la excesiva confianza en la tecnología por parte de unas pocas personas clave que “entienden” cómo funciona sin que la empresa en su conjunto comprenda claramente cómo está operando y cómo encaja en los procesos considerados de manera integral.

En este contexto, las comisiones de auditoría deben ser conscientes de que la sucesión del director financiero (y de los profesionales financieros de alto nivel) es cada vez más compleja, ya que escasean los profesionales con todas las competencias necesarias.

Contribuir a concretar el enfoque en materia de ética, cumplimiento y cultura corporativa

El coste reputacional de un fallo ético o de cumplimiento normativo es más elevado que nunca, sobre todo teniendo en cuenta el aumento del riesgo de fraude, las presiones sobre la dirección para cumplir los objetivos financieros y la mayor vulnerabilidad a los ciberataques.

Una política adecuada marcada desde la dirección y una cultura corporativa integral en la organización resultan fundamentales para lograr un programa de cumplimiento eficaz, que incluya el compromiso con los valores expresados por ella, así como el cumplimiento legal y normativo. Esto es particularmente cierto cuando nos enfrentamos a entornos de negocio complejos, en un momento en el que las empresas reaccionan rápidamente para innovar y aprovechar las oportunidades en nuevos mercados, hacer uso de nuevas tecnologías y datos, e interactuar con más proveedores y terceros en cadenas de suministro complejas.

Se debe supervisar detenidamente la política marcada por la dirección y la cultura corporativa en toda la organización, y prestar especial atención a los comportamientos (no solo a los resultados) y a las señales de alerta.

¿Es sensible la alta dirección a las presiones continuadas sobre los empleados (en la oficina y en casa); la salud y la seguridad de la plantilla, la productividad, y el compromiso y el estado de ánimo de los empleados?

El liderazgo, la comunicación, la comprensión y la empatía son esenciales. ***¿Promueve la cultura corporativa que las personas actúen correctamente de forma segura?*** Es conveniente que los consejeros salgan de sus despachos y se relacionen con los empleados para captar mejor la cultura corporativa.

Es preciso contribuir a garantizar que los programas de supervisión y cumplimiento normativo de la empresa estén actualizados e incluyan a todos los proveedores de la cadena de suministro global, y que

comuniquen las expectativas de la empresa en cuanto a elevados estándares éticos.

La comisión de auditoría debe trabajar para crear el equilibrio adecuado entre unas relaciones sólidas y una supervisión firme.

Una comisión que no sea consciente de la línea que separa la supervisión de la gestión puede verse inmersa fácilmente en una relación deficiente con la dirección ejecutiva; y es difícil lograr una supervisión eficaz cuando la dirección considera que la comisión de auditoría no es más que una carga necesaria para el gobierno corporativo. Del mismo modo, es poco probable que una relación demasiado cordial conduzca a una supervisión eficaz, ya que en tales circunstancias se evita con demasiada facilidad el retar a la dirección.

Crear un espacio seguro para garantizar que las personas pueden expresarse cuando las cosas no van bien; porque las cosas sí pueden ir mal y hay que ser transparentes al respecto y superarlo. Cuando las organizaciones cuentan con ingentes programas de cambio en marcha, ***¿cómo se asegura la comisión de auditoría de que están teniendo suficiente visibilidad y de que la responsabilidad de implantar dicho cambio de forma segura y eficaz recae en las personas adecuadas?***

Asimismo, se ha de poner foco en la efectividad de los canales de denuncia de la línea ética de la empresa (también en el hecho de si se están presentando denuncias) y los procesos de investigación.

¿Examina la comisión de auditoría todas las denuncias internas presentadas? De no ser así, ***¿cómo es el proceso para filtrar las denuncias que se remiten en última instancia a la comisión de auditoría?*** Con la transparencia radical que ofrecen las redes sociales, la cultura corporativa y los valores de la empresa, su compromiso con la integridad y el cumplimiento de la ley y la reputación de su marca están a la vista de todo el mundo.

Reforzar la calidad de la auditoría y mantenerse al tanto del «desafío del aseguramiento»

La realización de una auditoría de alta calidad depende de que el auditor, la dirección y los responsables del gobierno corporativo (los consejos de administración y sus comisiones de auditoría) colaboren eficazmente.

No hay que subestimar la importancia de las evaluaciones de riesgos y los planes de auditoría. Para una evaluación de riesgos y un plan de auditoría adecuados es necesaria la cooperación entre la empresa y el auditor, y debe integrar una visión común, dinámica y reactiva de cómo han cambiado la información financiera de la empresa y los riesgos de control interno relacionados con el panorama geopolítico, macroeconómico, normativo y de riesgos, así como los cambios en el negocio. Un marco formal, planificado y acordado de derivación a instancias superiores debe garantizar la resolución efectiva de los problemas de manera oportuna y eficaz.

Resulta fundamental que el auditor aborde la auditoría con el escepticismo profesional y el cuestionamiento adecuados. La comisión de auditoría debe contribuir a mejorar la calidad de la auditoría estableciendo una interacción con la dirección que respalde un cuestionamiento abierto y sólido. La mejor manera de lograr que el auditor cuestione eficazmente a la dirección es centrándose en ámbitos de importancia material evaluados en función del riesgo, y debe acreditarlo mediante documentación suficiente y proporcionada. Sin embargo, la documentación por sí sola no abarcará todos los aspectos de una auditoría: la participación activa de todas las partes es esencial para tener una visión completa de la misma.

Es importante establecer expectativas claras para que la comunicación sea frecuente, abierta y sincera entre el auditor y la comisión de auditoría, más allá de las comunicaciones obligatorias que incluyen cuestiones sobre la independencia del auditor, así como otras relacionadas con la planificación y los resultados de la auditoría.

Hay que tener en cuenta que los auditores también pueden potenciar la supervisión de la comisión de auditoría proporcionando valiosos análisis y perspectivas desde un prisma independiente, en particular en lo que respecta a la cultura corporativa, la pauta marcada por la dirección y la calidad de los profesionales en el equipo financiero.

Las comisiones de auditoría también deben sondear a la firma de auditoría sobre sus sistemas de control de calidad destinados a impulsar la sostenibilidad y la mejora de la calidad de la auditoría, incluida la implantación y el uso de nuevas tecnologías por parte de la firma, como por ejemplo la IA, para potenciar la calidad de la auditoría. En las conversaciones con el auditor externo sobre los sistemas internos de control de calidad de la firma, considerar los resultados de inspecciones regulatorias de calidad de la auditoría y las inspecciones internas y los esfuerzos por abordar las deficiencias.

Velar por una auditoría interna centrada en los principales riesgos de la empresa

En un momento en el que las comisiones de auditoría están afrontando agendas sobrecargadas y cuestiones que están poniendo a prueba la gestión de riesgos (tales como la IA generativa, los criterios ESG, las interrupciones en la cadena de suministro, la ciberseguridad, la gobernanza de los datos o el cumplimiento a nivel global), la auditoría interna debe ser un recurso valioso para la comisión de auditoría y una voz crucial sobre cuestiones de riesgo y control. Esto significa centrarse no solo en la información financiera y los riesgos de cumplimiento, sino también en los riesgos operativos críticos.

Los riesgos relacionados con aspectos ESG incluyen la gestión del capital humano –desde diversidad hasta talento, el liderazgo y la cultura corporativa– así como cuestiones climáticas, de ciberseguridad y de gobierno y privacidad de los datos, y los riesgos asociados a la información sobre sostenibilidad.

Los controles y procedimientos deben ser un área clave de atención para auditoría interna de cara a aportar mayor seguridad en relación con la idoneidad de los procesos de gestión de riesgos. **¿Dispone la organización del talento que necesita? ¿Disponen los equipos directivos de las competencias y los recursos necesarios para poner en práctica nuevas iniciativas climáticas y otras iniciativas ESG?**

La auditoría interna no es inmune a estas presiones de escasez de profesionales.

A la vista de la evolución del entorno geopolítico y macroeconómico, es preciso valorar si el plan de auditoría interna basado en riesgos es lo suficientemente flexible para ajustarse a las cambiantes condiciones de negocio y riesgos. De cara al futuro, la comisión de auditoría debe trabajar con el responsable de auditoría interna y el máximo responsable de riesgos

para ayudar a identificar los riesgos que suponen la mayor amenaza para la reputación, la estrategia y las operaciones de la empresa, y contribuir a velar por que auditoría interna se centre en estos riesgos clave y los controles relacionados.

Entre estos cabe citar riesgos sectoriales específicos, en proyectos determinantes y regulatorios, riesgos económicos y geopolíticos, el impacto del cambio climático en el negocio, la ciberseguridad y la privacidad de los datos, los riesgos planteados por la IA generativa y las tecnologías digitales, la gestión y retención del talento, el trabajo híbrido y la cultura corporativa, la cadena de suministro y los riesgos de terceros, así como la adecuación de los planes de continuidad del negocio y de gestión de crisis.

La ampliación del mandato de auditoría interna probablemente requerirá una mayor capacitación de la función. Conviene establecer expectativas claras y ayudar a garantizar que esta disponga de los profesionales, recursos, habilidades y conocimientos especializados para conseguirlo, así como apoyar al responsable de auditoría a reflexionar sobre el impacto de las tecnologías digitales en la auditoría interna.

Seguir de cerca las novedades en materia de legislación tributaria

La estrategia fiscal suele ser competencia de todo el consejo de administración, pero dadas las consecuencias de la fiscalidad, tanto para la gestión de riesgos como para la presentación de información financiera, la comisión de auditoría desempeña un rol natural al respecto, función llamada a ampliar su alcance dadas las expectativas de que los cambios regulatorios en materia fiscal se intensifiquen, con peticiones de información más exhaustiva por parte de las autoridades y requisitos de información más detallados.

La tributación ya ocupa un lugar destacado en la agenda, bien por la creciente complejidad de las políticas tributarias en todo el mundo –incluidas las normas fiscales propuestas a instancias de la OCDE sobre la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios (BEPS por sus siglas en inglés)– bien por la introducción de nuevos impuestos y/o modificación de otros con foco sectorial por parte de Gobiernos nacionales, como los relacionados con la transición ecológica. Además, la atención que se presta actualmente a los aspectos ESG ha traído consigo una mayor atención al buen gobierno fiscal.

Además, el panorama fiscal va a estar influido por una combinación de realidades políticas y presupuestarias, lo que hace difícil predecirlo. La decisión de la nueva administración de EEUU de cuestionar y salirse del acuerdo fiscal global de mínimos. -implementar una tributación mínima global del 15% para los grupos multinacionales en el marco de la OCDE (Pilar 2) y otras medidas del Pilar 1-, supone generar una incertidumbre sobre los países que ya han aprobado el impuesto, entre ellos España, y en especial sobre aquellas compañías con actividad en EEUU.

Los consejos de administración y los comités de auditoría deberán poner un mayor foco a los efectos de este tipo de decisiones y entablar conversaciones más profundas con la dirección sobre la forma en que

sus empresas se preparan para una serie de posibilidades, por ejemplo, preguntando a la dirección sobre el tipo de planificación de escenarios que se está realizando; comprendiendo las variables que pueden ser más «previsibles» y examinando las repercusiones en el flujo de caja; y estudiando la mejor forma de supervisar la evolución de la normativa nacional y mundial.

Estas y otras consideraciones pueden ayudar al comité de auditoría a apoyar a la dirección en la reflexión sobre diversos escenarios y a posicionarse a la empresa ante un panorama fiscal menos previsible.

Examinar la composición y las competencias de la comisión de auditoría

La continua ampliación de las responsabilidades de supervisión de la comisión de auditoría más allá de sus funciones básicas de supervisión (presentación de información financiera y controles internos relacionados, y auditores internos y externos) ha intensificado la preocupación por su diversidad, composición y competencias. Hay que evaluar si la comisión dispone del tiempo, la composición y las competencias adecuadas para supervisar los principales riesgos que debe afrontar hoy en día.

Al realizar esta acción, recomendamos comprobar cuatro áreas en el contexto de la autoevaluación anual de la comisión de auditoría:

- ***¿Dispone la comisión de margen de maniobra y de miembros con la experiencia y las competencias necesarias para supervisar áreas de riesgo que van más allá de las responsabilidades básicas que le han sido asignadas? Por ejemplo, ¿están exigiendo más atención los riesgos en materia de ciberseguridad, seguridad de los datos, IA e IA generativa, ESG (incluido el clima) o riesgos críticos como la seguridad, así como los problemas en la cadena de suministro y el riesgo geopolítico a nivel del consejo de administración en su conjunto?***
 - ***¿Cuántos miembros de la comisión dedican sus carreras profesionales a cuestiones de contabilidad financiera, presentación de información y control? ¿Hay más de uno o dos miembros para llevar a cabo la supervisión de la información financiera y los controles?***
 - A medida que se amplía la carga de trabajo de la comisión para incluir la supervisión de la información no financiera -por ejemplo, aspectos de ciberseguridad, climáticos, de IA generativa, medioambientales y sociales-, así como controles y procedimientos relacionados,
- ***¿dispone la comisión de los conocimientos prácticos necesarios sobre presentación de información financiera y control interno para atender estas responsabilidades de manera efectiva?***
 - ***¿Necesita recurrir la comisión a expertos para delegar tareas de supervisión?***
 - Los consejos deberían identificar las categorías de riesgo que son objeto de supervisión por parte de la comisión de auditoría y otras comisiones del consejo, y delimitar claramente las responsabilidades de cada una de ellas. Por ejemplo, las comisiones de sostenibilidad y la de Remuneración probablemente asuman algunas tareas de supervisión sobre riesgos climáticos y otros de ESG. También, cuando la supervisión en materia de ciberseguridad puede residir en una comisión tecnológica (o de otro tipo). En ambas situaciones, se precisa una coordinación eficaz que recaerá generalmente en la comisión de auditoría por su propia función transversal de control y su experiencia supervisora, así como las implicaciones en el contenido del reporting corporativo.
- Para los consejos de administración más reducidos, el reto de garantizar el equilibrio «adecuado» de competencias y experiencia es especialmente intenso. En tales casos, debería considerarse la posibilidad de aumentar el tamaño del consejo o de la comisión de auditoría.

Audit Committee Institute

Integrados por más de 35 firmas miembro de todo el mundo, los Audit Committee Institute de KPMG (ACI) proporcionan a los miembros de Comisiones de auditoría y Consejos de administración percepciones prácticas, recursos y oportunidades de interacción con otros profesionales de su mismo campo con el fin de reforzar

la supervisión de la calidad de la auditoría y de la información financiera presentada, así como de los diversos retos que deben afrontar los Consejos de administración y las empresas hoy en día, desde la gestión de riesgos y nuevas tecnologías hasta estrategias y cumplimiento global.

[🔗 Para más información: Audit Committee Institute de KPMG en España](#)

Contactos:



David Hernanz

**Socio responsable de Auditoría
y del Audit Committee
Institute de KPMG en España**

E: dhernanz@kpmg.es



Manuel Martín Barbón

**Socio de auditoría, coordinador
del Audit Committee Institute
de KPMG en España**

E: manmartin@kpmg.es

kpmg.es

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2025 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.