

Hoja Informativa: Auditoría Interna y Pandemia

¿Qué es una pandemia?

La palabra "pandemia" proviene de las palabras griegas "pan" que significa "todos" y "demos" que significa "personas". Una pandemia es una epidemia de enfermedad inestable que se propaga a través de una gran área geográfica. El mundo ha experimentado pandemias de enfermedades como viruela y tuberculosis. Una de las pandemias más devastadoras fue la Peste Negra, que mató a unos 25 millones de personas en el siglo XIV. Otras pandemias notables fueron la pandemia de la gripe española de 1918, que se estima que mató a 50-100 millones de personas, el VIH / SIDA en la década de 1980, el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS) en 2003 y la pandemia de gripe porcina (H1N1) de 2009. El brote de coronavirus 2019-2020 (COVID-19) es la pandemia más reciente del mundo y su impacto es potencialmente más grave que otras pandemias porque las personas del mundo entero, así como las economías, las comunicaciones, los viajes y las cadenas de suministro están más conectadas que nunca.

¿Cómo se relacionan la auditoría interna y la pandemia?

La auditoría interna puede desempeñar un papel vital en una pandemia desde dos perspectivas.

Primero:

- › Auditar la continuidad del negocio de la organización, la gestión de crisis y la preparación para pandemias.
- › Auditar las prácticas de administración de efectivo de la organización para asegurar que exista una política de reservas de efectivo y una tenencia de efectivo mínima que permita a la organización atravesar una crisis inesperada.

Segundo:

- › Cuando ocurre una crisis imprevista, como una pandemia, proporcionar servicios de auditoría interna inmediatos para las actividades de mitigación, y más tarde para las iniciativas de retorno a las operaciones habituales (*business as usual*).

Pre-pandemia— auditar la preparación para la continuidad del negocio y para pandemias

Cuando la auditoría interna prepara su evaluación de riesgos para definir el plan de auditoría basado en riesgos, la gestión de la continuidad del negocio es invariablemente un tema a incluir. Dada la importancia de la gestión de la continuidad del negocio, deberá auditarse en forma regular. Es importante asegurarse de que la

gestión de crisis y la planificación para posibles pandemias se incluyan en el alcance de auditoría.

Cuando se ejecuta la auditoría, la auditoría interna debe identificar si la organización realiza una gestión de crisis y una planificación para una pandemia lo suficientemente sólidas o si se trata de un esfuerzo superficial, que es lo que presentan muchos planes de continuidad del negocio. También debe garantizar que los cambios planificados en las prácticas de negocio durante una pandemia realmente funcionen, por ejemplo, si el sistema de TIC y la capacidad de banda ancha pueden hacer frente de manera realista a un aumento sustancial de empleados que trabajan en forma remota. La auditoría interna también debe cuestionar el análisis de impacto en el negocio, para asegurar que los sistemas correctos sigan estando accesibles y que el nivel de interrupción aceptable definido sea realista.

Periódicamente deben realizarse pruebas de varios escenarios de desastre, incluso para pandemias. La auditoría interna puede estar involucrada como observador, para realizar pruebas de escenarios y aportar sugerencias para mejorar.

Deberá haber un seguimiento riguroso de las acciones implementadas por la dirección para remediar las deficiencias detectadas por la auditoría en la continuidad del negocio y de las pruebas rutinarias de escenarios, y deberán presentarse informes regulares a la alta dirección y al comité de auditoría.

Cuando ocurre una pandemia

La pandemia de COVID-19 tiene todos los ingredientes para hacer perder el equilibrio a un gran número de organizaciones y el resultado podría ser que muchos empleados pierdan el trabajo y que la comunidad sufra interrupciones de servicios y racionamiento de productos. Es posible que numerosas organizaciones, en particular pequeñas empresas, nunca se recuperen. Muchas organizaciones pueden encontrarse rápidamente en una situación realmente grave.

Cuando se desata una crisis, las organizaciones necesitan tener acceso a efectivo suficiente para sobrevivir. ¿Cuánto tiempo puede hacer frente la organización al pago de los sueldos de empleados, alquileres, arrendamientos y otras obligaciones regulares? ¿Qué medidas deben adoptarse para "asegurar" su liquidez? ¿En qué etapa se debe informar al regulador, la institución financiera, los proveedores y otras partes interesadas si la empresa empieza a caminar por la cuerda floja?

Existe la oportunidad para que la auditoría interna responda al riesgo de pandemia de diversas maneras:

- › **Suspender el trabajo en el plan de auditoría interna**
Hay dos razones para hacerlo. Primero, en una crisis, es poco probable que el plan de auditoría interna elaborado meses o años antes sea una prioridad o que el comité de auditoría o la dirección lo consideren esencial. La supervivencia de la organización sería el factor primordial. Segundo, la auditoría interna daría un mejor servicio a la organización dando un paso atrás y dando aire a las unidades de negocios para seguir lidiando con la crisis.
- › **Identificar cuestiones de alto riesgo y alta prioridad**
Facilite un taller de riesgos para ayudar a la dirección a determinar los problemas más apremiantes a abordar. Por ejemplo, la capacidad del centro de contacto, quejas de clientes, la gestión actual y la relación de liquidez, suficiencia de los recursos en efectivo, gestión de deudores y acreedores, proyecciones financieras probables, seguridad de la cadena de suministro y alternativas, reducción de la burocracia, obligaciones críticas de cumplimiento y bienestar del personal.
- › **Decir a la dirección que uno está ahí para ayudar**
Informe a la dirección que el equipo de auditoría interna está a disposición para dar una mano. Deje en claro que este no es el momento de plantear obstáculos realizando auditorías tradicionales. Ejemplos: desempeñar roles de primera línea de contacto con el cliente para cubrir necesidades, dar asistencia para planificación anticipada, ayudar en roles de procesamiento de transacciones o preparar políticas o procedimientos revisados para adaptarse al nuevo entorno.
- › **Tomar un rol activo en la continuidad del negocio**
Un plan de gestión de crisis o un plan de continuidad del negocio requiere personas y el trabajo en general suele desbordar a todos. Las actividades no esenciales para el negocio, como la auditoría interna, pueden prestar a su personal para cubrir necesidades o colaborar con los esfuerzos de remediación y recuperación.
- › **Convertirse en asesor de control en tiempo real**
La auditoría interna puede convertirse en un participante activo y ágil en las acciones de recuperación y continuidad de la organización, brindando servicios de control y asesoramiento en tiempo real. Ejemplos: unirse al comité de recuperación, ocupar roles de recuperación y supervisar en tiempo real los esfuerzos de recuperación para garantizar que se mantengan enfocados y controlados.
- › **Convertirse en supervisor de control**
En tiempos de crisis, a menudo se necesita flexibilizar o eludir controles. La dirección puede estar tan centrada en los esfuerzos de recuperación que tal vez no pueda mantener los controles funcionando de modo eficaz durante una crisis. La auditoría interna puede dar el servicio de supervisión para aliviar la carga. Por ejemplo, cuando los gobiernos hacen pagos en efectivo de emergencia a los ciudadanos en tiempos de desastre comunitario, es de esperar que haya algún tipo de proceso de control. Esto es algo que la auditoría interna podría hacer.
- › **Sacarse el sombrero de auditor interno**
Ayude al negocio con lo que sea que deba hacerse, incluso si eso significa asumir roles y tareas que le resten independencia a la auditoría interna. Ejemplo: dar servicios de atención al cliente para satisfacer sus necesidades. Sea lo que sea, los auditores internos deben poder cumplir razonablemente la tarea. Si, una vez superada la crisis, la auditoría interna debe auditar una actividad en la que ha trabajado, la evaluación se puede hacer "a distancia", quizás con un proveedor de servicios independiente u otros miembros del equipo de auditoría interna.

- › **Proporcionar servicios alternativos**
Con el plan de auditoría interna fuera de la ecuación, existe una oportunidad real para que la auditoría interna brinde servicios que apoyen directamente el esfuerzo de recuperación. Podrían ser servicios de asesoramiento, como ofrecer consejos o facilitar sesiones de *brainstorming* para buscar opciones y soluciones al sinfín de problemas relacionados con la crisis que enfrenta la organización.

Pos-pandemia – una vez controlada la pandemia

- › Es probable que haya muchas tareas que la auditoría interna pueda realizar una vez superada la crisis. Los ejemplos pueden incluir la planificación del retorno al trabajo, revisiones e informes posteriores a la crisis, actividades de integridad (probidad) para actividades de compras pre y pos-crisis, evaluaciones de salud y seguridad laboral para una fuerza laboral potencialmente traumatizada, conciliaciones y evaluación de la fortaleza de controles del proceso.

Informar al comité de auditoría

El presidente del comité de auditoría y el director ejecutivo deberán ser informados de inmediato acerca de las actividades que desarrolla la auditoría interna en relación con la pandemia, para demostrar lo que esta función hace para ayudar a la organización y confirmar su acuerdo con lo que se está realizando. También deben explicarse los impactos resultantes en el plan de auditoría interna.

Aislamiento del personal

Puede ser necesario que parte o todo el personal de auditoría interna deba aislarse del resto de la fuerza laboral para evitar contagiarse, o para recuperarse de la enfermedad, ayudar a familiares afectados o reducir la propagación de la enfermedad. Si el personal de auditoría interna trabaja desde sus casas y está en condiciones de trabajar, hay algunas tareas de auditorías "en progreso" o planificadas que pueden completarse sin interferir con las unidades de negocios, por ejemplo, investigación, análisis de datos o redacción de informes. Asimismo, puede ser una oportunidad para actualizar los manuales y las plantillas de auditoría interna, realizar investigaciones relevantes, hacer análisis ambientales, completar capacitación en línea o estudiar para una certificación.

En cualquier caso, será importante que el director ejecutivo de auditoría y otros líderes mantengan una comunicación significativa y que den apoyo a los auditores internos aislados para que permanezcan conectados, aunque se encuentren físicamente separados.

Referencias útiles

'Marco Internacional para la Práctica Profesional'; IIA-Global / 'Internal Audit in Australia – second edition', IIA-Australia / Fact sheet 'Evolution of Internal Audit', IIA-Australia / Fact sheet 'Internal Audit Consulting', IIA-Australia / White Paper 'Internal Audit Service Catalogue', IIA-Australia / 'Team Leader's Guide to Internal Audit Leadership', Internal Audit Foundation, 2020

