

# PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

*La auditoría interna en un mundo post-COVID*

**PARTE 1:** Gestión del talento

**PARTE 2:** Cadena de suministro

**PARTE 3:** Redefinición de la organización resiliente

<b>PARTE 1</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
Redefinir el trabajo.....	6
<b>Planificar el futuro</b> .....	<b>7</b>
La flexibilidad es la clave de la conciliación de la vida laboral y familiar .	7
<b>La auditoría interna refleja los resultados de la encuesta ...</b>	<b>8</b>
Superar el desgaste es una prioridad.....	8
<b>Tecnología y talento</b> .....	<b>10</b>
Añadir urgencia a un reto conocido.....	10
<b>Diversidad, equidad e inclusión</b> .....	<b>11</b>
La flexibilidad incluye la cultura empresarial, la DEI.....	11
<b>Conclusión</b> .....	<b>13</b>
 <b>PARTE 2</b> .....	 <b>15</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>17</b>
Un desafío persistente después de COVID.....	17
<b>El riesgo de la cadena de suministro</b> .....	<b>18</b>
¿Un riesgo en el punto de mira? .....	18
Un entorno normativo cambiante y complicado.....	19
<b>Un lugar para la auditoría interna</b> .....	<b>20</b>
Un entorno arriesgado .....	20
Una función ágil de auditoría interna.....	21
Integración de la auditoría interna.....	21
<b>Conclusión</b> .....	<b>23</b>
El impacto de las tecnologías en ciernes .....	23
 <b>PARTE 3</b> .....	 <b>24</b>
Redefinir la organización resiliente .....	24
<b>Introducción</b> .....	<b>26</b>
<b>Innovador</b> .....	<b>27</b>

Cómo las organizaciones están adaptando su enfoque de la resiliencia 27

**Apoyar el cambio ..... 29**

Cómo los auditores internos pueden ayudar a crear resiliencia .....29

**Cambio de la auditoría interna..... 31**

Una función de auditoría más resiliente .....31

**Conclusión ..... 33**

El imperativo de la resiliencia.....33

# PARTE 1

---

## Gestión del talento

## Sobre los expertos

### **Eric Wilson, CIA, CISA**

Eric Wilson es el Director de Auditoría Interna y CAE de Gulfport Energy, supervisando todos los aspectos del trabajo de auditoría de la empresa e identificando y fomentando oportunidades para que la auditoría interna realice consultas en toda la organización. Antes de unirse a Gulfport Energy, Eric ocupó varios puestos de liderazgo en Chesapeake Energy, incluyendo una rotación de varios años en el grupo de comercialización de productos básicos de Chesapeake. Eric fue responsable de supervisar y mejorar los procesos de planificación operativa y financiera del grupo, las actividades de cumplimiento y las capacidades tecnológicas. También dirigió equipos de auditoría interna y consultoría para varias empresas nacionales e internacionales en una amplia gama de sectores, como el energético, el inmobiliario comercial y el sanitario, entre otros.

Eric ha formado parte de los consejos consultivos de conocimientos profesionales, promoción y contenidos del Instituto de Auditores Internos (IIA), y es miembro de la Junta de Gobernadores de la sección de Oklahoma City del IIA. También es miembro electo de la Junta de Asesores de la Escuela de Contabilidad Steed de la Universidad de Oklahoma. Además de poseer las certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) y Auditor de Sistemas de Información Certificado (CISA), Eric ha obtenido su cinturón negro de Lean Six Sigma.

### **Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA**

Uday Gulvadi es director del grupo de litigios, cumplimiento e investigaciones de Stout. También codirige la práctica de Cumplimiento Normativo y Delitos Financieros de Stout. Uday es un reconocido líder del sector y miembro de la junta directiva y ex presidente del Instituto de Auditores Internos (IIA) de Nueva York. Es un ponente habitual en conferencias nacionales e internacionales, talleres y eventos profesionales, y es autor de publicaciones de liderazgo intelectual en materia de lucha contra el blanqueo de capitales, cumplimiento de delitos financieros y sanciones, gobernanza, cumplimiento normativo, auditoría interna, riesgo empresarial y riesgos y controles de la tecnología de la información. Uday ha dirigido la formación y los talleres de cumplimiento de los consejos de administración y de la alta dirección para bancos internacionales.

Uday ha ocupado puestos de socio y director en las prácticas de auditoría interna y gestión de riesgos de importantes empresas nacionales y regionales de contabilidad y asesoramiento. Está especializado en asesorar a los consejos de administración, los comités de auditoría y la alta dirección en diversos asuntos relacionados con el cumplimiento, la gobernanza y los riesgos empresariales. Sus clientes van desde algunos de los mayores bancos e instituciones financieras del mundo hasta pequeñas empresas de servicios financieros. Es miembro del IIA, de la Asociación de Especialistas Certificados en Antiblanqueo de Capitales y de la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA).

### **Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA**

Paula Tye es AVP (Gerente de Cumplimiento de la Regla de Auditoría Modelo (SOX)) en American Fidelity Corporation, donde es responsable de la gestión del plan de acción de preparación de la Regla de Auditoría Modelo (MAR), desarrollando planes de comunicación entre organizaciones y sirviendo como experta en materia de desarrollo de sistemas y planificación de control con la alta dirección. Anteriormente trabajó en la auditoría interna de la ciudad de Oklahoma City.

Paula ha formado parte del Comité de Relaciones con los Capítulos de la Junta Directiva del Instituto de Auditores Internos (IIA) en Norteamérica y como representante del Distrito Sur. Forma parte de la Junta de Gobernadores y fue presidenta de la sección de Oklahoma City del IIA. Ha impartido cursos del IIA sobre diversos temas, como el enfoque del riesgo de auditoría, los controles internos, las comunicaciones de auditoría y otras habilidades de auditoría.

# Introducción

---

## Redefinir el trabajo

**Después de más de 30 meses, la pandemia de COVID-19 persiste** con distinta intensidad en todo el mundo y sigue poniendo a prueba a organizaciones y gobiernos a múltiples niveles. Sus efectos añaden una complejidad no deseada a los riesgos más acuciantes, desde la gestión del cambio climático y las interrupciones de la cadena de suministro hasta la ciberseguridad y la inminente recesión mundial. Sin embargo, su mayor impacto puede ser en la forma en que los ciudadanos del mundo ven el trabajo.

Tanto si se manifiesta en forma de oleadas de dimisiones sin precedentes en todo el mundo a partir de principios de 2021 (la Gran Dimisión), como si se trata de un rechazo fundamental a las presiones sociales para trabajar en exceso en el movimiento tang ping (estar acostado boca arriba) de China, o la actual expectativa casi universal de opciones de trabajo desde casa por parte de los solicitantes de empleo, la pandemia ha cambiado drásticamente el contrato social entre empleados y empleadores.

Este informe de Global Knowledge, el primero de los tres que examinan el impacto a largo plazo de la pandemia sobre el riesgo, examina la gestión del talento en un entorno posterior a la COVID. Lo que surge es una imagen de los empleadores que luchan por definir un nuevo equilibrio que abarque la flexibilidad entre el trabajo y la vida privada para atraer y retener a los mejores talentos y, al mismo tiempo, mantener la productividad, la capacidad de recuperación y la innovación en un mundo que cambia rápidamente. Esto repercutirá invariablemente a los auditores internos, tanto en el mantenimiento de funciones eficaces de auditoría interna como en la prestación de servicios de garantía y asesoramiento de alta calidad en este ámbito de riesgo cambiante.

# Planificar el futuro

## La flexibilidad es la clave de la conciliación de la vida laboral y familiar

El mundo quedó aislado a principios de 2020 cuando COVID-19 extendió su mortal influencia. Organizaciones de todos los tamaños y de todos los sectores se esforzaron por encontrar formas de mantener la productividad con fuerzas de trabajo distribuidas. Aunque la pandemia tuvo un impacto devastador en la economía mundial -similar o superior al de la Gran Depresión-, el consenso es que la mayoría de las industrias se adaptaron notablemente bien al trastorno, aprovechando la tecnología y reconociendo y adaptándose a los riesgos aumentados o alterados. La clave de ese éxito fue una plantilla que aceptaba trabajar desde casa.

A medida que los efectos devastadores de la pandemia comenzaron a disminuir con el aislamiento, el desarrollo y la distribución de vacunas eficaces y el paso del tiempo, los empresarios buscaron ansiosamente la vuelta a la normalidad haciendo que los empleados volvieran a la oficina. Sin embargo, determinar cómo -y cuándo- recuperar a los trabajadores ha creado una considerable consternación, ya que una encuesta tras otra muestra que muchos empleados buscan la flexibilidad de sus empleadores, lo que incluye trabajar desde casa una parte o la totalidad del tiempo. Este deseo de una opción de trabajo híbrido no debe considerarse como sinónimo de flexibilidad. De hecho, los expertos en recursos humanos afirman que las opciones de trabajo desde casa son sólo una parte de las crecientes demandas de una mano de obra que busca una mayor comprensión y apoyo por parte de sus empleadores para lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada.

Es más, los empleados están dispuestos a respaldar esas demandas abandonando los puestos que requieren trabajar desde la oficina en favor de opciones híbridas o de trabajo desde casa. Una encuesta realizada por McKinsey & Company entre trabajadores de América del Norte, Europa y Australia reveló que el 71% de los que afirmaron preferir el trabajo híbrido probablemente buscarán este tipo de oportunidades en otros lugares si no se las ofrece su actual empresa. Los resultados son aún más crudos para las organizaciones que buscan añadir diversidad a su plantilla. Según la encuesta de McKinsey:

- Los empleados más jóvenes (18-34) tenían un 59% más de probabilidades de marcharse que los de mayor edad (55-64).
- Los empleados negros tenían un 14% más de probabilidades de marcharse que sus compañeros blancos.
- Los empleados LGBTQ+ tenían un 24% más de probabilidades de marcharse que sus colegas heterosexuales.
- Los empleados con discapacidades tenían un 14% más de probabilidades de marcharse.
- Las mujeres tenían un 10% más de probabilidades de irse que los hombres.<sup>1</sup>

Otras encuestas apoyan la idea de que la rutina de oficina de 9 a 5, de lunes a viernes, se está convirtiendo rápidamente en una reliquia.

La empresa de software informático Ivanti encuestó a 4.510 trabajadores de oficina y a 1.609 profesionales de la informática en Estados Unidos, Europa y Australia para el estudio: [The 2022 Everywhere Workplace Report](#). El estudio reveló que casi 9 de cada 10 (87%) encuestados no quieren trabajar desde la oficina a tiempo completo, el 42% indicó que prefiere un modelo híbrido que reparta el tiempo entre el hogar y la oficina, y sólo el 13% quiere trabajar desde la oficina a tiempo completo.<sup>2</sup>

1. McKinsey & Company, [Hybrid Work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy](#), B. Dowling, D. Goldstein, M. Park, H. Price, Abril de 2022.

2. Ivanti, [The 2022 Everywhere Workplace Report](#), 2022.

# La auditoría interna refleja los resultados de la encuesta

## Superar el desgaste es una prioridad

Las **experiencias de tres líderes de auditoría** interna entrevistados para este informe apoyan muchas de las actitudes y conclusiones reflejadas en estas encuestas.

Paula Tye, responsable del proceso SOX en American Fidelity, dijo que su empresa probó una serie de opciones para encontrar el equilibrio adecuado sobre quién debía volver a la oficina, incluyendo un impulso inicial erróneo para que todos volvieran a los horarios de trabajo anteriores a COVID. "Aquí hubo un motín bastante silencioso al respecto", dijo.

Por el contrario, Gulfport Energy Corporation, con sede en Oklahoma City, adoptó su fuerza de trabajo distribuida. El CAE de Gulfport, Eric Wilson, dijo que la empresa ha pasado a un modelo híbrido que requiere que aproximadamente la mitad de la empresa esté en la oficina en cualquier momento. De hecho, la empresa se ha trasladado a una nueva ubicación que no puede albergar más del 60% de su plantilla.

**"Creo que hemos sido muy generosos. Obviamente, no en el mercado actual en el que estamos".**

**- Paula Tye,  
Gerente de Procesos SOX,**

**American Fidelity**

Uday Gulvadi, director del banco de inversión global y de la empresa de asesoramiento Stout, dijo que su empresa ha pasado a un modelo de "trabajo a tu manera" en el que los empleados

tienen la opción de trabajar de forma totalmente remota a totalmente en la oficina. La única limitación es que Stout espera que los empleados vivan a una distancia razonable en caso de que tengan que acudir a la oficina para una reunión con un cliente o cualquier otro encuentro cara a cara.

Gulvadi, cuyos comentarios reflejan su opinión personal y no necesariamente la de Stout, señaló que el trabajo desde casa también amplía el potencial de mano de obra de las empresas que están dispuestas a permitir que los trabajadores trabajen totalmente a distancia.

"En Stout, ahora tenemos acceso a personas en muchos lugares a los que antes no teníamos acceso. Cada vez somos más capaces de acceder a nuevos mercados", dijo. "Ahora las organizaciones pueden recurrir a personas que no necesariamente habrían podido atraer, como las madres trabajadoras o las personas con otras responsabilidades familiares".

Cada uno de estos líderes de auditoría interna expresó su preocupación sobre cómo la evolución de las demandas de los empleados en cuanto a la flexibilidad en el lugar de trabajo podría afectar a la capacidad de sus organizaciones para contratar y retener a los mejores talentos.

El empleador de Tye observó focos repentinos de desgaste superior a la media en determinadas áreas de su empresa. Dijo que la gente ha abandonado American Fidelity, a pesar de ser una empresa bien establecida con un historial de generosos beneficios para los empleados, incluyendo en un momento un programa de pensiones tradicional y un programa 401(k) actual. El desafío regional de American Fidelity, con sede en Oklahoma City, agravó el desgaste.

"Estamos en Oklahoma, y está la industria petrolera, y la gente del petróleo pagará más para retener su talento", dijo Tye. Darán beneficios muy ricos, y no puedes competir con eso. Tuve un puesto vacante durante unos seis o nueve meses, y



no podía competir con lo que pagábamos. Pensé que éramos muy generosos. Obviamente, no en el mercado actual en el que estamos".

La feroz competencia por el talento y la búsqueda de la persona adecuada para la organización no son los únicos obstáculos para dotar de personal a las funciones de auditoría interna. Existe un cambio de mentalidad fundamental entre los trabajadores más jóvenes sobre lo que debe ofrecerles cada empleador potencial, y no se trata sólo de la remuneración.

"Si las empresas piensan que van a ser capaces de volver al statu quo anterior a la pandemia... hay toda una generación de personas que se están incorporando a la fuerza de trabajo ahora mismo que no van a poder pasar por la puerta para trabajar con ustedes", dijo Wilson, de Gulfport.

Wilson dijo que participa en simulacros de entrevistas para candidatos a un máster de negocios en varias universidades locales. Ha señalado que los representantes de las empresas que insisten en que los trabajadores acudan a la oficina a tiempo completo se dan cuenta rápidamente de que ese enfoque es insostenible.

"Ves a las personas que son representantes de esas empresas salir de esos simulacros de entrevistas casi con un momento de luz de: 'No podemos seguir funcionando así porque nunca vamos a conseguir esos empleados que queremos tener'".

Reconocer este cambio es fundamental para el futuro de una organización, dijo Wilson. "Definitivamente vamos a ver una divergencia de mentalidades para las empresas; esa divergencia bien puede ser la decisión decisiva para que una empresa triunfe o no".

La experiencia de Gulvadi en Stout es un ejemplo de cómo pueden cambiar las actitudes.

300%

**Según el sitio de empleo ZipRecruiter, los anuncios especificados como "remotos" atraen el triple de candidatos.**

# Tecnología y talento

---

## Añadir urgencia a un reto conocido

**Numerosas encuestas y estudios han señalado que la pandemia contribuyó a acelerar** la adopción de tecnología en para aumentar la eficiencia y la productividad. Esto añade un nivel de complejidad al riesgo de la gestión del talento tras el COVID. Las organizaciones que se quedan atrás en términos de tecnología tendrán dificultades para atraer a los mejores talentos.

Wilson imparte varios cursos de inteligencia empresarial en la Universidad de Oklahoma, que incluyen lecciones sobre cómo construir cuadros de mando utilizando aplicaciones de software, como Power BI.

"Cada vez que doy esa clase hay alumnos que se acercan y me preguntan: '¿Hay empresas que funcionan sin esto? ¿Cómo funcionan?'. Entonces me imagino a esos estudiantes graduándose y yendo a trabajar a empresas que no tienen eso. La frustración que van a sentir al trabajar para una empresa que está muy atrasada desde el punto de vista de la tecnología, los informes y la automatización va a ser significativa", dijo Wilson.

Los estudiantes son extraordinariamente hábiles en lo que respecta a la tecnología, continuó. "Saben qué preguntar para tener una buena visión de cómo funciona una empresa con la tecnología y la automatización. Si no puedes responder a eso, tus mejores talentos no van a estar interesados en trabajar para ti".

La misma observación se aplica a las funciones de auditoría interna que aún no han adoptado plenamente la tecnología. Wilson dijo que los principales profesionales han señalado que la automatización no hará desaparecer la auditoría interna, pero sí hará desaparecer al auditor interno que no utilice la automatización.

"Como profesión, ya no es necesario sentarse a mirar las hojas de cálculo de Excel e ir celda por celda y marcar las cosas", dijo Wilson.

Las funciones de auditoría interna deberían centrarse, en cambio, en la automatización de los sistemas de origen para gestionar las tareas rutinarias y repetitivas, lo que ofrece la oportunidad de dar un paso atrás e identificar posibles obstáculos para que la organización alcance sus objetivos, dijo Wilson.

"El obstáculo no es que tengamos el número equivocado en la celda A7 de alguna forma. El obstáculo es que tenemos algún fallo estratégico u operativo en lo que estamos haciendo, y tenemos que ir a identificarlo y abordarlo", dijo.

El valor de una mayor comprensión de la tecnología se manifiesta claramente en el alto volumen de negocios de los servicios financieros, donde la FinTech -el creciente campo en el que la tecnología y la innovación están alterando la prestación de los servicios financieros tradicionales- está atrayendo a trabajadores nuevos y experimentados. La tecnología financiera incluye la inteligencia artificial, la cadena de bloques, la computación en la nube y el aprovechamiento de los grandes datos.

Gulvadi señaló que esto ofrece una importante oportunidad para invertir en el desarrollo del personal, lo que a su vez puede ayudar a la gestión del talento.

"La mejor apuesta que tienen las empresas es la actualización o recualificación de parte de su personal, ya sea en tecnología digital o en analítica de datos", dijo. "Veo mucho más énfasis en las oportunidades de aprendizaje en ese espacio. He visto gente que patrocina a sus empleados para que hagan estos cursos sobre ciberseguridad o blockchain."

# Diversidad, equidad e inclusión

## La flexibilidad incluye la cultura empresarial, la DEI

A medida que las organizaciones luchan por adaptarse a las cambiantes demandas de los trabajadores en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar y a la satisfacción de los nuevos retos y oportunidades que ofrece la tecnología, un tercer componente de la gestión del talento en un entorno posterior al COVID reside en el aspecto de la organización. La diversidad, la equidad y la inclusión representan una importante oportunidad para atraer y retener a los mejores talentos.

Un libro blanco recientemente publicado por la Fundación de Auditoría Interna, el Instituto de Auditores Internos (IIA) y Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#) ([Diversidad, Equidad e Inclusión: el valioso papel de la auditoría interna en la creación de un sentido de pertenencia en el trabajo](#)), sostiene que la auditoría interna no sólo tiene la oportunidad, sino la obligación de fomentar una cultura de DEI, comenzando por sus propias funciones. El libro blanco, el primero de una serie de tres partes, afirma que las organizaciones que ya contaban con programas de DEI antes de la pandemia "reconocieron en gran medida que necesitaban hacer más, no sólo para atraer talento, sino también para capacitar a sus empleados actuales para ser su auténtico yo en el trabajo".<sup>3</sup>

Aunque la DEI y sus objetivos relacionados con la creación de entornos de trabajo inclusivos y equitativos pueden ser complejos, incluso perturbadores, los beneficios son evidentes. Un estudio prepandémico realizado por [BetterUp](#) en 2019 citado en el libro blanco descubrió que el aumento de la pertenencia al lugar de trabajo puede conducir a un aumento estimado del 56% en el rendimiento laboral, una reducción del 50% en el riesgo de rotación y una disminución del 75% en los días de enfermedad de los empleados.<sup>4</sup>

Además, un programa fuerte de DEI es un atractivo para los jóvenes talentos. Gulvadi, que forma parte del pilar de reclutamiento del campus DEI de Stout, dijo que una buena proporción de los candidatos a un puesto de trabajo con los que habla preguntan por los esfuerzos de DEI en la empresa.

"Y la gente quiere ver no sólo tópicos, o algo escrito en un papel, sino que pregunta realmente por algunas de las iniciativas", dijo.

"Definitivamente estamos viendo un cambio en la diversidad de personas que contratamos", añadió Gulvadi. "Y del mismo modo, para muchos de los grandes clientes con los que trabajo, ese ha sido un punto importante para atraer nuevos talentos. Los que han sido capaces de demostrar unas iniciativas de DEI más sólidas han sido capaces de atraer a una serie de buenas personas de diversos orígenes".

Cada vez son más las investigaciones que reflejan que la IED y el equilibrio entre la vida laboral y la personal se consideran cada vez más inseparables de la cultura empresarial. Como se señala en la introducción del informe [The 2022 Global Talent Trends](#) de LinkedIn Talent Solutions, "Ya han pasado los días en los que las empresas podían liderar con ventajas -piensen en mesas de ping-pong y aperitivos interminables- diseñadas para hacer de la oficina un hogar lejos del hogar. Hoy en día, las organizaciones con visión de futuro trabajan con los empleados para hacer de su casa una oficina fuera de la oficina".<sup>5</sup>

3. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#), "2022.

4. BetterUp, ["The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond"](#), pág. 11.

5. LinkedIn Talent Solutions, [2022 Global Talent Trends: The Reinvention of Company Culture](#), 2022.

El informe, titulado "[La reinención de la cultura empresarial](#)", también defiende que las organizaciones deben evolucionar sus culturas si esperan competir en el feroz mercado laboral actual:

"Para que las empresas atraigan, retengan y hagan crecer el talento que les proporcionará un éxito sostenido, necesitan afinar -o revisar- su cultura para satisfacer las expectativas de los profesionales de ser vistos primero como seres humanos."<sup>6</sup>

La elevación de la cultura de la empresa como un componente importante para atraer y retener a los mejores talentos es generalizada, según la investigación de LinkedIn. A nivel mundial, el 40% de los candidatos a un puesto de trabajo consideran que la cultura de la empresa es una de las principales prioridades a la hora de elegir un trabajo. Esta cifra oscila entre el 50% de los Países Bajos y el 29% de México.<sup>7</sup>

"Los trabajadores están reevaluando lo que más les importa a raíz de la pandemia de COVID-19, lo que lleva a los empresarios a centrarse en el bienestar y la satisfacción personal de sus empleados. Las empresas están ajustando sus políticas para garantizar que los empleados se sientan atendidos como seres humanos, no sólo como trabajadores, haciendo permanentes los acuerdos de trabajo flexible, invirtiendo en programas de bienestar e impulsando sus esfuerzos de diversidad e inclusión. Los empresarios y los empleados están construyendo una nueva relación más dinámica basada en la confianza y la empatía."<sup>8</sup>

---

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid.

## Conclusión

---

Hay muchas pruebas que reflejan cómo la dinámica empleado / empleador está evolucionando para volverse más flexible y centrada en el ser humano a raíz de la pandemia del COVID-19. Esto incluye consideraciones sobre el uso de la tecnología, así como la diversidad, la equidad y la inclusión. Desde la perspectiva de Wilson, esto supone una oportunidad para la evolución de la auditoría interna.

"Creo que la profesión de auditor interno ha estado en la cresta de la ola", dijo. "Lo que ha sucedido en los dos últimos años nos ha obligado a tomar una decisión sobre el camino que vamos a seguir. Creo que es algo muy bueno, pero también ha inyectado mucha confusión y ansiedad y angustia en las funciones de auditoría interna".

Saber cuál es la mejor manera de apoyar a sus organizaciones con servicios de aseguramiento y asesoramiento es un reto para los profesionales, sobre todo porque la gestión del talento en un entorno posterior a la COVID sigue evolucionando. El libro blanco DEI 101 ofrece una lista de acciones que la auditoría interna puede llevar a cabo en el ámbito de la DEI:

### PROVEEDOR DE ASEGURAMIENTO

- Evaluar el estado actual de la DEI dentro de una organización a través de las tres esferas de influencia de la mano de obra, el mercado y la sociedad (es decir, auditorías de recursos humanos, auditorías de gestión de terceros, revisiones de políticas y procedimientos y revisiones de cumplimiento normativo).
- Utilizar enfoques cuantitativos y cualitativos para enriquecer las auditorías añadiendo consideraciones sobre la DEI al plan de auditoría existente.
- Confirmar que la dirección ha establecido procesos eficaces para atraer, reclutar, contratar y retener a candidatos diversos.
- Auditar la exactitud de las estadísticas de la DEI proporcionadas al consejo, a los reguladores o a las partes externas.
- Realizar "comprobaciones de pulso" sobre si la organización está logrando o no sus objetivos declarados de DEI.
- Trabajar con los profesionales de recursos humanos para comprender mejor cómo se miden los objetivos de equidad en toda la empresa y si las prácticas o programas de recompensa introducen elementos de riesgo o sesgo empresarial que deberían investigarse más a fondo.

### ASESOR DE CONFIANZA

- Incorporar los riesgos de la DEI en los programas de auditoría, informando sobre los impactos potenciales para la organización.
- Asistir a la dirección en el análisis de los procesos de talento (contratación, actividades de retención, etc.) para identificar las vulnerabilidades a los sesgos cognitivos y los impactos potencialmente adversos en la demografía específica de la fuerza de trabajo.
- Determinar si los objetivos de DEI en múltiples unidades de negocio, funciones o metas de fusiones y adquisiciones (M&A) están alineados con los objetivos generales de DEI de la empresa.
- Proporcionar una perspectiva sobre el progreso de la DEI a la dirección y al consejo de administración.

## AGENTE RESPONSABLE

- Identificar los comportamientos de DEI que inspiran a la organización y que pueden ser rastreados para el progreso.
- Proponer cambios para promover, apoyar y activar la DEI.
- Ayudar a la dirección a identificar y remediar las causas fundamentales de los programas o procesos no equitativos.
- Iniciar asociaciones interfuncionales y alianzas externas a través del liderazgo del director de auditoría (CAE).
- "Predicar con el ejemplo" modelando las prácticas líderes de la DEI dentro del departamento de auditoría interna.<sup>9</sup>

Por supuesto, un enfoque sólido de la garantía sobre los esfuerzos de DEI es sólo un componente. Los auditores internos deben estar preparados para apoyar la evolución de la gestión del talento dentro de sus funciones y organizaciones en varios factores que influyen en esta área de riesgo.

---

9. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#), " 2022.

## PARTE 2

---

### Cadena de suministro

## Sobre los expertos

### **Angelos Binis**

Angelos Binis era formalmente el jefe ejecutivo de la Autoridad Nacional de Transparencia de Grecia. En 2015, trabajó como analista de políticas en la OCDE, en la División de Integridad del Sector Público, centrándose en el avance de la labor de control y auditoría internos, así como en la lucha contra la corrupción y el fraude. Ha participado en varios proyectos en Europa, América Latina, Asia y la región MENA para establecer, revisar y aplicar marcos de control interno y lucha contra el fraude, políticas y herramientas de auditoría interna, así como estrategias y procesos de integridad pública. También ha redactado o contribuido a varios informes y publicaciones oficiales de la OCDE.

### **Mark Maraccini**

Mark Maraccini es un socio de Crowe Horwath LLP (Crowe) especializado en el cumplimiento de la normativa para entidades gubernamentales y sin ánimo de lucro. Cuenta con más de 17 años de experiencia en auditorías gubernamentales, de educación superior y de organizaciones sin ánimo de lucro, así como en servicios de certificación y otros proyectos de consultoría. A lo largo de su carrera, ha trabajado con cientos de entidades gubernamentales para completar evaluaciones de riesgo, mitigación de hallazgos, auditorías de cumplimiento y evaluaciones de preparación para la auditoría de acuerdo con las normas de auditoría gubernamentales de la AICPA.



# Introducción

---

## Un desafío persistente después de COVID

La **pandemia de COVID-19** que ha asolado la economía mundial durante casi tres años ha sido una prueba para las organizaciones del sector público y privado. Según una [encuesta realizada a finales de 2020](#) por Ernst & Young LLP (EY US), el 72% de las empresas experimentaron un efecto negativo en sus cadenas de suministro, y el 57% de ellas informaron de graves interrupciones. Y lo que es más preocupante, de las empresas encuestadas, sólo el 2% dijo que sus cadenas de suministro estaban totalmente preparadas para la pandemia.<sup>10</sup>

Aunque lo peor de la pandemia de COVID-19 ha disminuido en gran medida con la creación y distribución de vacunas eficaces, lo que ha llevado a la posterior relajación de muchos de los protocolos más estrictos de COVID-19, la cadena de suministro mundial ha demostrado ser el área más resistente a la recuperación. De hecho, en algunos sectores como el de la automoción -pensemos en la escasez de piezas críticas como los semiconductores- se prevé que las perturbaciones se prolonguen hasta bien entrado el año 2023 y más allá.

Los retos persisten, pero la comunidad de auditores internos dispone ahora de suficiente retrospectiva para analizar lo que salió bien en las respuestas a la crisis de la cadena de suministro mundial, lo que salió mal y las medidas que las organizaciones pueden tomar para ayudar a abordar cualquier vulnerabilidad que la pandemia haya expuesto. La segunda parte de esta serie de Informes de Conocimiento Global, "La auditoría interna en un mundo posterior a COVID", ofrecerá algunas ideas sobre cuáles podrían ser esas acciones y cómo podría evolucionar el papel de la auditoría interna en la gestión de riesgos de la cadena de suministro.

---

10. Sean Harapko, "How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next", EY, 18 de febrero de 2021, [https://www.ey.com/en\\_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next).

# El riesgo de la cadena de suministro

## Una visión general de un gran riesgo

### ¿Un riesgo en el punto de mira?

Aunque **la pandemia** pudo haber tomado por sorpresa a muchas empresas de todo el mundo, los riesgos asociados a las cadenas de suministro no lo hicieron. En "[OnRisk 2022: A Guide To Understanding, Aligning, and Optimizing Risk](#)", un informe publicado por el IIA que mide la alineación entre las partes interesadas en la gobernanza de la organización (el consejo, la dirección ejecutiva y los directores de auditoría o CAE), la interrupción de la cadena de suministro fue uno de los riesgos enumerados que vio una estrecha alineación en lo que respecta al conocimiento personal y la capacidad de la organización. De las partes interesadas encuestadas, más de la mitad consideraron que la interrupción de la cadena de suministro era un riesgo muy relevante para sus organizaciones (el 57% de los miembros del consejo de administración, el 53% de los miembros de la junta directiva y el 43% de los CAE).<sup>11</sup>

Sin embargo, aunque la relevancia del riesgo en la cadena de suministro es ampliamente reconocida, la forma en que se manifiesta dentro de las organizaciones individuales puede variar significativamente. Parte de lo que hace que el riesgo sea tan relevante en todas las industrias es que se superpone a muchas otras áreas de riesgo. De hecho, la ciberseguridad, las relaciones con los proveedores y otros terceros, la geopolítica, los riesgos financieros, la volatilidad de los entornos normativos y los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza pueden contribuir al riesgo de la cadena de suministro. Elementos de todo ello pueden verse en la crisis de la cadena de suministro que definió la pandemia para tantas empresas.

"La interrupción de la cadena de suministro fue muy evidente cuando comenzó la pandemia de COVID-19 y se agravó a medida que avanzaba", dijo Mike Varney, socio de cumplimiento de riesgos de gobernanza en Crowe, en una [entrevista con Internal Auditor](#). "Los retos iniciales estaban relacionados con el transporte de mercancías y las presiones laborales. [Luego], a medida que el mundo atravesaba la pandemia, los proveedores comenzaron a racionar las materias primas, ya sea porque no podían satisfacer las demandas de producción o porque no tenían acceso a sus materias primas. Debido a esta escasez -junto con las presiones laborales derivadas de las fuerzas salariales inflacionistas y la falta de disponibilidad de trabajadores [debido a los despidos y a los estrictos protocolos de seguridad relacionados con el COVID]- se produjeron aumentos de precios en toda la cadena de suministro."<sup>12</sup>

El riesgo de la cadena de suministro es tan vasto e interconectado, que puede conducir fácilmente a un nivel ineficiente de enfoque de las funciones de aseguramiento de la organización, lo que a su vez puede afectar a la comunicación del riesgo a las partes interesadas clave. Este fue el caso durante el punto álgido de la pandemia de COVID-19, ya que la crisis de la cadena de suministro se agravaba con el paso de los meses, lo que a veces repercutía negativamente en casi todos los departamentos de la organización, incluida la auditoría interna.

"Los objetivos de la organización de crecimiento financiero, satisfacción del cliente y una reputación intachable no podían cumplirse, ya que los productos no se fabricaban como se había prometido, la interacción con el cliente era limitada y las mercancías no se entregaban a tiempo", según "[¿Hablamos el mismo idioma? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management](#)", un libro blanco publicado conjuntamente por la Fundación de Auditoría Interna y Grant Thornton. "Los

11. "OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk", The IIA, 2021, [https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk\\_2022](https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk_2022).

12. Mike Varney, Sharon Lindstrom, "Supply Chain Woes", 6 de junio de 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>.

ejecutivos empezaron a cuestionar la eficacia, la eficiencia y el valor de las funciones corporativas, como la gestión de riesgos, el cumplimiento y la auditoría interna, al ver que el negocio sufría una fuerte caída. La dirección de las organizaciones ha observado que esas funciones -y otras- no hablaban un lenguaje común, por lo que se requería un considerable debate y reajuste para que todos estuvieran "en la misma página".<sup>13</sup>

## Un entorno normativo cambiante y complicado

Para complicar aún más el panorama, los factores normativos que afectaron a las cadenas de suministro mundiales durante ese tiempo. La introducción, en medio de la pandemia, de normativas destinadas a responsabilizar a las organizaciones de las cadenas de suministro, en algunos casos, amplió los desafíos. Por ejemplo, la [Ley de Diligencia Debida Corporativa en las Cadenas de Suministro](#), aprobada por el Bundestag alemán en junio de 2021, que obligará a las empresas de cierto tamaño (al menos 3.000 en enero de 2023 y 1.000 en enero de 2024) a someterse a la diligencia debida en sus cadenas de suministro para la protección de los derechos humanos y el medio ambiente, es una de esas medidas.<sup>14</sup>

"En el mundo post-pandémico, el cumplimiento de la normativa tiene un coste creciente", afirmó Angelos Binis, antiguo director ejecutivo de la Autoridad Nacional de Transparencia de Grecia. Por ejemplo, dijo, la UE está haciendo grandes esfuerzos para analizar las causas profundas de la migración masiva de refugiados de Siria, Afganistán, Venezuela, Eritrea y otros países a Europa en los últimos años, lo que ha dado lugar a un mayor escrutinio para responsabilizar a las cadenas de suministro de las violaciones relacionadas con los derechos humanos. "Estas cuestiones están empujando a los países a aplicar políticas que las funciones de cumplimiento pueden utilizar como puntos de referencia hasta que se concreten las medidas de la UE u otra entidad de este tipo", dijo.

Con tantos países individuales que tienen normas reguladoras distintas, dijo Binis, las funciones legales deben trabajar con las funciones de adquisición y los proveedores de garantías para asegurarse de que se realiza la debida diligencia en toda la cadena de suministro para cumplir con cualquier reglamento o ley aplicable. "Evitar las multas y conservar la buena voluntad de la empresa", dijo, "puede ser un equilibrio delicado, especialmente en una pandemia cuando los recursos para invertir en funciones relacionadas con el cumplimiento son limitados".

Las complicaciones normativas, por muy importantes que sean, palidecen en comparación con la evolución de los riesgos geopolíticos. El más destacado es el conflicto en Ucrania, que está teniendo un profundo impacto en el acceso de muchos países al petróleo y al trigo. Mirando más allá, muchos observan de cerca las crecientes tensiones comerciales entre Estados Unidos y China. La segunda economía del mundo sigue aplicando una política de "cero-COVID" que está provocando la paralización de muchos centros de suministro clave, y se muestra cada vez más agresiva ante una posible invasión de Taiwán, cuyo sólido sector de fabricación de chips es responsable de hasta [el 66% del suministro mundial de semiconductores](#).<sup>15</sup>

13. "¿Hablamos el mismo idioma? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management", Fundación de Auditoría Interna, Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>.

14. "Alemania: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment", Biblioteca del Congreso, 22 de julio de 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>.

15. Hideaki Ryugen, "Taiwan's Share of Contract Chipmaking to Hit 66% This Year: Report", Nikkei Asia, 25 de abril de 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>.

# Un lugar para la auditoría interna

## Adaptarse a lo que exige el panorama de los riesgos

---

### Un entorno arriesgado

**La pandemia de COVID-19**, a pesar de su tragedia, no estuvo exenta de aspectos positivos. Desde la perspectiva de las organizaciones, el evento generacional del "cisne negro" actuó como la última "prueba de estrés" de sus planes de resistencia empresarial. E incluso en las áreas en las que estos planes se consideraron deficientes, la pandemia actuó como un motivador principal para impulsar un cambio rápido, significativo y finalmente positivo, ya que lo que estaba en juego era demasiado alto para considerarlo de otra manera.

La cadena de suministro es uno de esos ámbitos. En una [encuesta realizada en noviembre de 2021](#) por McKinsey & Co. a altos ejecutivos de la cadena de suministro, el 95% de los encuestados declaró que contaba con procesos formales de gestión de riesgos en la cadena de suministro, un máximo histórico en la encuesta anual. Además, el 92% de los altos ejecutivos de la cadena de suministro en todas las industrias y geografías dijeron que mejoraron su resiliencia a través de cambios físicos en sus huellas de la cadena de suministro entre 2020 y 2021. Cuando se hizo esta misma pregunta en la encuesta de McKinsey para 2020, algo más del 75% de los encuestados respondió lo mismo, lo que indica que la pandemia empujó a las organizaciones a responder al entorno de riesgo, de una forma u otra.<sup>16</sup>

La respuesta exacta de estas organizaciones dependía en gran medida del sector, el tamaño de la organización, la demanda del mercado, la madurez de sus capacidades de gestión de riesgos en la cadena de suministro y otros factores. Por ejemplo, según la misma encuesta de McKinsey, el 60% de los encuestados del sector sanitario afirmaron haber regionalizado sus cadenas de suministro, mientras que el 33% trasladó la producción más cerca de los mercados finales.

Por el contrario, sólo el 22% de las empresas del sector de la automoción, aeroespacial y de defensa, que dependen en mayor medida de los inventarios de piezas, componentes y semiconductores de los centros de suministro críticos, como Taiwán y China, han regionalizado la producción. En su lugar, estas empresas, así como las empresas con poca o ninguna experiencia en la gestión de riesgos, optaron por invertir en nuevas herramientas de software, tecnologías y sistemas de análisis de datos para una supervisión más proactiva de los riesgos de los proveedores. Esto fue especialmente eficaz para mejorar la visibilidad de los proveedores de nivel 1 (que suelen suministrar inventarios como componentes inteligentes), mientras que todavía hay que mejorar en lo que respecta a los niveles 2 (ensamblaje de chips) y 3 (semiconductores); el 48% de las empresas encuestadas dijo tener visibilidad del nivel 1, frente a sólo el 21% del nivel 2 y el 2% del nivel 3.

La incorporación de la analítica de datos también abre oportunidades antes inaccesibles para la planificación estratégica de la cadena de suministro frente a interrupciones imprevistas, dijo Varney. "Las empresas pueden revisar los proveedores estratégicos para minimizar el riesgo de caer en cuellos de botella de un solo proveedor, priorizar las compras entrantes para optimizar el flujo y, en ciertos casos, asignar el inventario para abastecer estratégicamente a regiones designadas", dijo.<sup>17</sup>

---

16. "How COVID-19 Is Reshaping Supply Chains", McKinsey & Company, 23 de noviembre de 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.

17. Ibid.

## Una función ágil de auditoría interna

En un entorno más saludable, es probable que las organizaciones prefieran adoptar un enfoque más deliberado y medido a la hora de aplicar estas estrategias y tecnologías en sus cadenas de suministro. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 no les ha proporcionado una pista de aterrizaje tan suave, lo que les ha llevado a confiar en la coordinación de sus distintos departamentos para que estas transiciones sean lo más fluidas y aisladas del riesgo posible. Como proveedor clave de garantías contra el riesgo en la organización, la auditoría interna ha desempeñado un papel central en este movimiento.

Sin embargo, para desempeñar este papel, la auditoría interna ha tenido que adaptarse al entorno de "hundirse o nadar" al igual que sus organizaciones. A menudo, eso significa desechar ciertos elementos de los procesos de planes de auditoría a largo plazo establecidos en favor de un enfoque más ágil y basado en las prioridades, dijo Mark Maraccini, socio principal de auditoría interna del sector público en Crowe. "Se quiere que la auditoría interna sea ágil, que sea fluida", dijo. "Tuvimos que salir de la mentalidad de crear densos informes de auditoría de 60 páginas que pueden ser exhaustivos, pero que llegan demasiado tarde para aportar algún beneficio real a las organizaciones. En su lugar, lo que querría en el liderazgo son las evaluaciones del estado actual del área. Esto permite que nuestras observaciones y recomendaciones a la dirección sean tan rápidas como los cambios operativos en la organización, incluidas las interrupciones de la cadena de suministro, donde tenemos esta situación actual en nuestras cadenas de suministro. Quiero que la auditoría interna diga: 'Esto es lo que tenemos, aquí es donde queremos pivotar o mejorar, y aquí están los riesgos'. Y una vez realizado el cambio, me gustaría recopilar datos y realizar entrevistas para entender qué ha cambiado, cómo lo estamos haciendo y cómo todo esto afecta a nuestra estructura de control y mitigación de riesgos".

Adoptar un enfoque tan ágil no es algo que deba temerse, dijo Varney. Representa una oportunidad. "Todo nuevo plan o política representa un área potencial para que la auditoría interna ofrezca garantías. Por ejemplo, si una empresa mejora su capacidad logística a través de una flota dedicada o privada, la auditoría interna puede aportar perspectivas sobre si estos nuevos procesos están diseñados y funcionan para cumplir los objetivos previstos, al tiempo que gestiona el riesgo pertinente de los nuevos procesos o socios".<sup>18</sup>

Si se pierden estas oportunidades, añadió Varney, las consecuencias para el valor percibido de la auditoría interna a los ojos de los líderes podrían verse perjudicadas. "La auditoría interna tiene que actuar ahora, o se arriesga a perder relevancia para las partes interesadas", dijo.<sup>19</sup>

## Integración de la auditoría interna

Si hay una lección que extraer de la pandemia de COVID-19 en lo que respecta a la resistencia de la cadena de suministro frente a las interrupciones -y una lección que las organizaciones pueden tomar en serio al entrar en un mundo post COVID- es que la gestión de la cadena de suministro no se limita a una serie de actividades y protocolos adheridos. Más bien, la gestión de la cadena de suministro es el resultado de, como sugiere el libro blanco de la Fundación de Auditoría Interna y Grant Thornton, "funciones y roles integrados que trabajan juntos hacia un objetivo: lograr la resistencia de la cadena de suministro y los objetivos de rendimiento". En otras palabras, la gestión de la cadena de suministro es un "ecosistema".

La auditoría interna es una de esas funciones y, con su visión única del riesgo en toda la organización, puede proporcionar un apoyo inestimable para alcanzar los objetivos compartidos. El libro blanco de la Fundación de Auditoría Interna y Grant

---

18. Ibid.

19. Ibid.

Thornton creó un enfoque de cinco pasos hacia la integración de los departamentos en toda la organización para construir la resistencia de la cadena de suministro, todo lo cual se alinea con las tareas clave de la función de auditoría interna:

1. Identificar y definir los riesgos de la cadena de suministro y segmentarlos en categorías de riesgo que representen las mayores exposiciones a los objetivos empresariales.
2. Cuantificar la probabilidad y el impacto teniendo en cuenta las interrelaciones entre los riesgos y los modos de fallo y los resultados del análisis de efectos.
3. Analizar los escenarios para probar los resultados de los riesgos, desarrollar planes de respuesta y considerar la eficacia del control.
4. Documente las respuestas y distribuya los planes resultantes.
5. Revisar periódicamente los planes, probar los controles y perfeccionar los elementos del ciclo de vida del programa, según sea necesario.<sup>20</sup>

Según el libro blanco, la satisfacción actual de la organización con respecto a cada paso varía enormemente. Por ejemplo, mientras que el 55% de los encuestados dijeron estar satisfechos o muy satisfechos con la capacidad de su organización para evaluar los impactos de los riesgos financieros o priorizar los riesgos, sólo el 36% dijo lo mismo sobre la capacidad de su organización para revisar, probar, volver a probar y perfeccionar regularmente los planes según sea necesario. Claramente, aunque el progreso hacia la integración de toda la organización parece ser positivo, hay más que hacer - y más que la auditoría interna puede hacer en los próximos años y más allá.

---

20. Ibid.

## Conclusión

---

### El impacto de las tecnologías en ciernes

Aunque muchos están ansiosos por hablar de COVID-19 en tiempo pasado, está lejos de haber terminado. En julio de 2022, por ejemplo, más de un año y medio después de la introducción de varias vacunas contra el COVID-19, China aplicó un **bloqueo** de casi un millón de personas en un suburbio de Wuhan tras el descubrimiento de cuatro nuevos casos.<sup>21</sup> Cuanto más persistan estas acciones, más probable será que vivir con COVID-19 se convierta en la "nueva normalidad", ya que se convierte en algo endémico en la sociedad.

Así que debe ser para la auditoría interna, como siempre ha sido. El entorno de riesgo en el que operan las organizaciones no deja de evolucionar, expandirse y volverse más complejo. Esto no es el final, sino sólo el principio.

Aunque esto pueda parecer desalentador e implique muchos más retos -conocidos y desconocidos- para los auditores internos en los próximos años, la buena noticia es que los auditores no tienen por qué adentrarse en el mundo post-COVID a ciegas e ignorantes. Muchas tendencias, como el creciente interés internacional por responsabilizar a las cadenas de suministro globales en cuestiones de ASG, como los derechos humanos y la sostenibilidad medioambiental, se arraigaron mucho antes de la COVID-19, y seguirán haciéndolo mucho después.

La adopción de la tecnología por parte de las cadenas de suministro mundiales, en particular de los sistemas y herramientas de automatización, es otra tendencia anterior a la COVID-19, aunque la escasez de mano de obra espoleada por la COVID-19, los protocolos de seguridad asociados y la posterior "Gran Resignación" observada en muchos sectores han acelerado sin duda la transición.

"Un riesgo material en el horizonte que no está recibiendo tanta atención [como debería] es la automatización de las cadenas de suministro", dijo Varney. El aumento de la automatización coincidirá con un incremento significativo del riesgo cibernético, a la vez que creará más desigualdades tecnológicas, que se entrelazan con las desigualdades de ingresos y riqueza, dijo. "A largo plazo, este será el futuro. Ahora es un buen momento para evaluar las futuras inversiones en automatización y análisis para hacer frente al desafiante entorno laboral, así como para desarrollar planes de acción centrados y basados en escenarios para la continuidad del negocio y la resiliencia en un mundo automatizado", dijo.<sup>22</sup>

---

21 . Yaroslav Lukov, "Covid en China: Un millón de personas encerradas en Wuhan tras cuatro casos", 28 de julio de 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>.

22. Ibid.

## PARTE 3

---

Redefinir la organización resiliente



## Sobre los expertos

### **Hassan Khayal, CIA, CRMA, CFE**

Hassan NK Khayal es Director de Auditoría Interna con sede en Dubai. Hassan fue presentado por el Instituto de Auditores Internos (IIA) como uno de los 15 líderes emergentes menores de 30 años. Hassan es CIA, CRMA y CFE. Hassan tiene un BBA, un MBA y un certificado en Estudios de Oriente Medio, junto con certificaciones profesionales en Automatización de Procesos Robóticos (RPA), Análisis de Datos, Internet de las Cosas (IoT), Gestión de Calidad, Salud y Seguridad, Gestión Ambiental y Gestión de Riesgos.

### **Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM**

Sajay Rai es presidente y director general de Securely Yours LLC en Bloomfield Hills, Michigan. Anteriormente, Sajay fue líder nacional de la práctica de seguridad de la información y continuidad del negocio de Ernst & Young LLP y ejecutivo de la práctica de consultoría de continuidad del negocio y contingencia de IBM. Sajay tiene más de 30 años de experiencia en TI, especializada en seguridad de la información, privacidad, ciberseguridad, continuidad del negocio, recuperación de desastres, auditoría de TI y riesgo de la información.

# Introducción

## Redefinir la organización resiliente

**Según una cita que se suele atribuir a Charles Darwin**, "No son los más fuertes ni los más inteligentes los que sobrevivirán, sino los que mejor saben gestionar el cambio". Eso es lo que ha ocurrido con las empresas en los últimos dos años: la pandemia de COVID-19 fue una prueba de fuego como ninguna otra para la resistencia de las organizaciones.

Reveló lo lamentablemente mal preparadas que estaban muchas organizaciones para un evento de esta magnitud. Desde las tiendas más pequeñas de Main Street, hasta las empresas financieras Goliath de Wall Street, pasando por las empresas tecnológicas de Silicon Valley, la interrupción simultánea de las cadenas de suministro, la oferta de mano de obra y la economía mundial amenazó su capacidad de seguir en el negocio. De hecho, mientras las empresas miran hacia un estado "post-COVID", la palabra *resiliencia* ya se ha convertido en el valor añadido de esta década. La resiliencia -la capacidad de una organización para adaptarse e incluso prosperar en una vorágine como la de COVID-19- es ahora una prioridad absoluta.

¿Debería serlo?

El COVID-19 se ha comparado a menudo con la pandemia de gripe española, que ocurrió hace más de 100 años. Dedicar recursos de la organización para suavizar el impacto de un evento aparentemente tan raro puede parecer excesivo para algunos. Sin embargo, según un estudio publicado en *Proceedings of the National Academy of Sciences*, la probabilidad de sufrir una pandemia a lo largo de la vida es de aproximadamente el 38%, una cifra que, según los investigadores, podría duplicarse en las próximas décadas.<sup>23</sup> Ese tipo de probabilidades no se consideran precisamente escasas según muchos estándares. Y, por supuesto, los virus no son ni mucho menos las únicas catástrofes que pueden perturbar las empresas a gran escala: las condiciones meteorológicas extremas, los terremotos, la radiación solar que perturba las comunicaciones electrónicas, el colapso de los mercados financieros y los disturbios políticos y sociales, por nombrar sólo algunos, también pueden causar estragos a muchos niveles.

Para los auditores internos, la pandemia sirve de recordatorio concreto de lo vulnerables que pueden ser las organizaciones, incluso si funcionan bien en circunstancias normales. Demuestra lo rápido que pueden cambiar las condiciones bajo el peso de un evento severo, y lo importante que es tenerlo en cuenta en las evaluaciones de riesgo.

Este Informe de Conocimiento Global, el último de una serie de tres que examinan los riesgos en un entorno posterior a COVID 19, ofrece una cuidadosa revisión de las lecciones aprendidas que pueden ayudar a los auditores internos a prepararse para la próxima gran interrupción. Si se examinan detenidamente tres grandes áreas de consideración, en particular, se obtiene una visión práctica:

- ¿Cuáles son los atributos de una organización resiliente?
- ¿Cómo pueden los auditores internos ayudar a conducir a sus organizaciones hacia una mayor resiliencia?
- ¿Cómo puede la auditoría interna aumentar la resistencia de la propia función de auditoría?

Con el beneficio de los pasos prácticos destilados de cada una de estas áreas, los auditores pueden equiparse mejor para ayudar a abordar los desafíos potenciales. Entender cómo mejorar la capacidad de recuperación es esencial, ya que las organizaciones se enfrentan a interrupciones a gran escala que parecen producirse con una cadencia cada vez mayor.

23. Proceedings of the National Academy of Sciences, *Intensidad y frecuencia de las epidemias extremas*, PNAS Vol. 118, No. 35, 2021.

# Innovador

---

## Cómo las organizaciones están adaptando su enfoque de la resiliencia

**Mientras que las auditorías se han realizado tradicionalmente en la retrospectiva**, los auditores internos y las organizaciones a las que sirven miran ahora cada vez más hacia delante, buscando en el horizonte posibles amenazas y ayudando a formular planes de contingencia. Las experiencias del periodo COVID-19 han demostrado que la resiliencia organizativa consiste tanto en pensar en el futuro como en responder a una crisis.

Una cultura empresarial resiliente desempeña un papel fundamental en el buen funcionamiento durante una crisis. Las conversaciones con los profesionales de la auditoría revelan un énfasis en la planificación -incluso para las condiciones que se consideran poco probables- y una mayor atención a otras áreas que consideran fundamentales para la resiliencia.

### El dinero en efectivo es el rey

Hassan Khayal, director de auditoría interna de una organización con sede en los Emiratos Árabes Unidos, afirma que la pandemia provocó un énfasis mucho mayor en el flujo de caja en su organización. "El flujo de caja solía ser un hecho, era algo con lo que la organización se sentía cómoda", dice. "Ahora es una consideración primordial que ha cambiado la cultura".

Khayal afirma que los directivos de la empresa, por ejemplo, tienen ahora mucho más en cuenta las políticas de compra antes de gastar dinero, como demuestra la documentación y los controles que la auditoría interna revisa en toda la organización. En términos más generales, considera que el flujo de caja es un componente clave de la resistencia. "Las organizaciones que disponían de mucho dinero superaron la pandemia sin problemas, mientras que las que tenían éxito pero no disponían de mucho dinero sufrieron", afirma. "Otros pueden haber tenido la liquidez necesaria para sobrevivir, pero podrían haber prosperado si hubieran vigilado más el flujo de caja".

### Asegurar las cadenas de suministro

Contar con más de un proveedor, comprender cómo la capacidad de actuación de ese proveedor podría verse afectada por un acontecimiento catastrófico y contar con un plan para mitigar ese riesgo son claves para la resiliencia.

"Creo que lo que más me llamó la atención fue que muchas empresas dependían en gran medida de los proveedores y, cuando llegó el COVID, no se dieron cuenta de que no podían contar con ellos", afirma Sajay Rai, presidente y director general del proveedor de servicios de ciberseguridad y cumplimiento normativo Securely Yours LLC, de Bloomfield Hills (Michigan). Rai señala que, debido a que los propios vendedores también se vieron afectados por COVID-19, muchos no pudieron suministrar el nivel de servicio del que dependían sus clientes. Las organizaciones que se habían acostumbrado a depender de los productos o servicios de estos proveedores se encontraban ahora escasas de insumos.

"Eso creó una enorme brecha en la disponibilidad de recursos dentro de las organizaciones", dice Rai. "Las lecciones aprendidas fueron negociar mejor o tener un plan de contingencia".

## Comunicar y colaborar

Una empresa resiliente es aquella que tiene una misión clara y unas prioridades bien definidas que toda la organización comprende. De hecho, la resolución de problemas como los que plantea COVID-19 requiere un enfoque que abarque a toda la entidad y que incluya a todos los niveles y departamentos.

Por ejemplo, Khayal dice que la comunicación en su organización aumentó durante la pandemia, con una mayor transparencia en torno a las iniciativas estratégicas. "Nuestra comunicación se hizo mucho más eficaz en todos los ámbitos", explica. "Implicaba una comunicación de arriba a abajo, desde la alta dirección hasta los mandos intermedios y los inferiores, para que todo el mundo supiera lo que estaba pasando y hacia dónde se dirigía la empresa".

Antes de COVID-19, la estrategia empresarial de la organización se consideraba confidencial y sólo la alta dirección conocía el plan. Ahora, dice Khayal, los empleados de primera línea tienen una visión clara de la estrategia, lo que mejora su capacidad de respuesta ante una crisis. "Especialmente cuando hay múltiples fuentes de perturbación, la gente puede desorientarse, y esto nos permite alinearnos en torno a objetivos claros", añade.

## Una plantilla adaptable

En una encuesta realizada por Deloitte en 2021, titulada [Building the Resilient Organization](#), el 54% de los ejecutivos de nivel C afirmaron que una fuerza de trabajo adaptable es fundamental para el éxito futuro. Esta cifra es significativamente mayor que la de aquellos que citaron la experiencia y la competencia o el hecho de tener valores que se alinean con la organización.<sup>24</sup>

La aplicación de prácticas de contratación que se centran en la adaptabilidad, además de la experiencia, es un primer paso fundamental. En lugar de contratar a expertos inflexibles, las organizaciones deben buscar a personas ágiles y capaces de convivir con la ambigüedad, y cuyas personalidades sean lo suficientemente flexibles como para cambiar de dirección rápidamente.

## Conectar con los presupuestos tecnológicos

Menos de una cuarta parte de los ejecutivos encuestados por Deloitte afirmaron que sus organizaciones disponían de la tecnología necesaria para apoyar el trabajo a distancia antes de que se produjera la pandemia. Las plataformas en la nube, las videoconferencias y la ciberseguridad encabezan la lista de capacidades necesarias.

Aunque disponer de comunicaciones y seguridad de nivel militar puede estar en la lista de deseos de todo líder organizativo, la capacidad de financiar -y mantener- la tecnología que lo permite puede no estar al alcance de todos.

"Algunas empresas lo hicieron mejor porque tenían un plan de pandemia, pero la mayoría no lo hizo: la mayoría se limitó a reaccionar", afirma Rai. "Lo hicieron porque tenían que hacerlo. Ahora tienen que juzgar si tienen los presupuestos adecuados o no. ¿Pueden mantener el presupuesto necesario para apoyar los cambios que han realizado?"

---

24. *Deloitte, Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report*, 2021.

## Apoyar el cambio

---

### Cómo los auditores internos pueden ayudar a crear resiliencia

**En todas las industrias y ubicaciones geográficas, resistir el impacto del COVID-19** ha implicado una rápida adaptación y soluciones innovadoras. Las crisis futuras requerirán el mismo esfuerzo. Para ayudar a garantizar una resistencia continua, la auditoría interna necesita comprender el impacto de la COVID-19 en las operaciones de negocio y en todo el universo de riesgos de la organización. Los auditores deben ser audaces a la hora de mirar hacia el futuro para ayudar a identificar y preparar los riesgos futuros.

#### Factor de resiliencia en los compromisos

Para muchas funciones de auditoría, la resiliencia podría estar ahora incorporada a cada compromiso desde el principio. Abordar cada auditoría con la vista puesta en la agilidad del área y su capacidad para funcionar en la adversidad puede ser una consecuencia natural de la pandemia para algunos, y algo que otros deben considerar. Rai ha ido incluso más allá al realizar una auditoría de resiliencia específica.

"El año pasado hicimos una auditoría en la que todo el tema era la capacidad de recuperación de COVID-19 y si la organización estaba preparada y reaccionaba bien", explica. "Hemos examinado a todas las personas, los procesos y la tecnología. Nos fijamos en cómo habían planificado, en que tuvieran documentos, en que los ejecutaran correctamente y en qué cambios debían hacer".

#### Enfoque láser en la tecnología

La pandemia hizo que la mayoría de las organizaciones dependieran más de la tecnología, lo que puede aumentar los riesgos tanto operativos como de seguridad, y eso puede provocar la necesidad de más auditorías tecnológicas. ¿Cuál es la fiabilidad de las plataformas de trabajo a distancia de la organización? ¿Qué pasa con la seguridad y la fiabilidad del almacenamiento en la nube? ¿Cómo gestiona la organización los riesgos asociados a permitir que los trabajadores remotos lleven su propia tecnología a la red?

Sin embargo, Rai se pregunta si la experiencia es suficiente para afrontar estos retos. "Creo que los auditores internos pueden estar ignorando la necesidad de realizar más auditorías tecnológicas debido a la falta de habilidades dentro de su departamento para llevarlas a cabo", dice. Esto aboga por cambiar los criterios de contratación de las auditorías para incluir conocimientos tecnológicos avanzados, añade.

#### Revisar los cambios en la política sobre la pandemia

Una de las prioridades inmediatas de los auditores es revisar los cambios en las políticas vigentes que se hicieron durante la pandemia para asegurarse de que esos cambios no suponen un riesgo en sí mismos. En el caso de las organizaciones que truncaron o se saltaron las políticas anteriores como forma de hacer frente a la crisis, algunos de esos cambios pueden estar funcionando y merece la pena continuarlos. Pero especialmente en las áreas de tecnología y contratación, los atajos pueden ser peligrosos. Esto podría aplicarse, por ejemplo, a parches de vulnerabilidad descuidados o reglas de firewall alteradas sin una gestión de cambios adecuada, dice Rai, áreas que la auditoría interna puede evaluar.

Rai señala preocupaciones similares sobre las prácticas de recursos humanos. "Es posible que las organizaciones hayan pasado por alto las pruebas de detección de drogas y la comprobación de antecedentes en la prisa por cubrir los puestos", afirma. La diligencia debida en relación con la verificación del empleo también puede haberse descuidado o agilizado excesivamente. Los auditores internos deben examinar esos cambios, añade, y evaluar si pueden haber creado algún riesgo.

## **Recalibrar las evaluaciones de riesgo**

Los riesgos que podrían no haber suscitado grandes preocupaciones antes de la pandemia pueden ahora justificar una mayor atención. Como explica Khayal, la pandemia cambió la perspectiva de su función de auditoría interna sobre el riesgo, provocando modificaciones en la forma de evaluarlo.

"Una de las cosas que hemos hecho para ser más resilientes es reducir nuestro apetito por el riesgo", afirma. "Como auditores internos, ajustamos la forma de medir el riesgo. Lo que habría sido bajo o medio, ahora se califica de alto o desastroso".

Además, ahora que las empresas han visto las consecuencias demoledoras de una perturbación mundial, la gestión de riesgos está mucho más presente en la mente de los líderes y los consejos de administración de las organizaciones, y eso ha hecho que se preste más atención a la importancia de examinar dónde pueden estar los riesgos. "El riesgo es ahora mucho más concreto, en lugar de sólo teórico", dice Khayal, "por lo que las evaluaciones de riesgo se han vuelto mucho más importantes para nosotros".

## **Preactuar, no reaccionar**

La pandemia hizo que muchas organizaciones se plantearan las consecuencias de que les pillara desprevenidas el inicio de una crisis. Invariablemente, algunos llegaron a desarrollar una nueva apreciación del valor de la preparación proactiva y de estar preparados en todo momento, no sólo cuando se enfrentan a circunstancias difíciles.

En la organización de Khayal, la auditoría interna aplica ese pensamiento a las revisiones del flujo de caja. "Cuando revisamos las finanzas, si observamos un lugar donde hay un coste más alto de lo esperado, nos centramos en él", dice. "¿Cómo podemos minimizar los costes y tener un mínimo de residuos para estar siempre preparados? Así la organización no tiene que recortar la grasa sin cuidado una vez que ya estamos en situación de emergencia".

# Cambio de la auditoría interna

---

## Una función de auditoría más resiliente

Por supuesto, los auditores internos no deben limitarse a centrar su atención en la resiliencia únicamente en los compromisos con los clientes, sino que también deben dirigir su atención hacia el interior. Para ayudar a liderar el camino hacia una organización más resiliente, los profesionales deben asegurarse de que la función de auditoría es en sí misma resiliente, es decir, que tiene los hábitos, las habilidades y la experiencia para hacer frente al momento. Las mejores prácticas que sirvieron a los auditores en la década pasada pueden dejar de ser "mejores". Míralo todo con ojos nuevos, preguntando: "¿Esta práctica o política hace que la organización sea más sólida?". "¿Cómo nos protege cuando inevitablemente se produzcan cambios, ya sean graduales, como el desgaste del personal, o repentinos, como una pandemia?".

Los auditores internos eficaces no se sientan a esperar que el mundo se "estabilice". Están cambiando proactivamente su forma de pensar sobre su función y de realizar su trabajo.

### Reducir el tiempo de reacción

Khayal explica cómo su grupo está realizando menos auditorías a gran escala en favor de auditorías "en ráfaga" de menor duración y alcance más limitado.

"Nos hemos vuelto mucho más ágiles en el sentido de que nos centramos más en las revisiones de los riesgos operativos que en las auditorías completas", afirma. "Podríamos realizar una pequeña revisión en ráfaga sobre una función diferente cada semana".

Estas auditorías en ráfaga hacen que la información procesable llegue más rápidamente a la primera línea. A medida que los clientes se enfrentan a cambios que exigen una reacción rápida, la auditoría interna puede proporcionar una evaluación acelerada con un plazo mínimo para ayudar a la toma de decisiones.

### Incorporar herramientas tecnológicas

La analítica se introdujo en la caja de herramientas del auditor durante la pandemia -para aquellos que aún no la tenían-, ya que la escasez de personal hizo que muchas empresas buscaran herramientas tecnológicas que pudieran ayudar.

"En cierto sentido, se vieron casi obligados a hacerlo", dice Rai. "La falta de recursos provocó cambios en las auditorías, y algunos de esos cambios fueron buenos. Veo que las organizaciones dicen ahora: 'Vamos a incluir el análisis de datos de forma permanente en todas las auditorías que hagamos', lo que me parece una buena noticia."

Las nuevas herramientas y las nuevas técnicas supondrán una curva de aprendizaje para muchos auditores. Es crucial aprovechar este tiempo, cuando la pandemia amaina, para formarse antes de la siguiente emergencia. Esto implica aprender a incorporar la analítica de datos, y otras tecnologías como la automatización y la inteligencia artificial, en los flujos de trabajo de auditoría.

### Aprovechar las relaciones

Una consecuencia positiva de la pandemia es que, en muchos casos, ha provocado un sentimiento de propósito común. Ayudó a unificar los equipos, a fomentar una mayor colaboración en toda la entidad y a promover la sinergia. Para la auditoría interna en particular, que históricamente se ha enfrentado a vientos en contra en la creación de relaciones con los clientes, esto representa una gran oportunidad.

"La pandemia permitió mejorar las relaciones con los sujetos de la auditoría: estamos todos juntos en esto", señala Khayal. "Nos hizo pasar por una situación que compartimos todos juntos para que haya más sentido de colaboración. Esto ha contribuido a que la auditoría interna sea más resiliente y ágil, en el sentido de que ahora los clientes de la auditoría acuden a nosotros con peticiones para auditar o hacer una revisión de riesgos sobre una determinada actividad que creen que no va tan bien como debería". Esto también puede ayudar a los profesionales a tener una visión anticipada de las áreas en las que podrían surgir dificultades en el futuro.

### **Presentaciones elevadas**

Según una investigación publicada conjuntamente por la Fundación de Auditoría Interna y Protiviti, las presentaciones de la auditoría interna a nivel de la junta directiva y de los directivos deberían incluir información sobre las iniciativas de resiliencia de la organización, o sus deficiencias.<sup>25</sup> Los auditores deben mantener un diálogo abierto y franco con la dirección y el consejo de administración sobre qué información les gustaría tener y cómo les gustaría presentarla. Se podría empezar con una serie de preguntas sencillas para esas partes interesadas, como por ejemplo: "¿Qué aspectos de la resiliencia le preocupan más? ¿Cómo le gustaría recibir información sobre esas áreas?"

El creciente uso de la analítica de datos también aboga por que los auditores sean hábiles en el uso de herramientas de visualización de datos. La mayoría de los profesionales ya saben cómo presentar la información, pero compartir esa información en un formato visual convincente ayuda a garantizar que se entienda claramente y se actúe en consecuencia.

---

25. Fundación de Auditoría Interna, Protiviti, *¿Estamos preparados? Es hora de que la Auditoría Interna se centre en la resiliencia en medio del cambio extremo*, 2021.



## Conclusión

---

### El imperativo de la resiliencia

**La pandemia de COVID-19 fue un acontecimiento decisivo para el mundo y para las organizaciones individuales.**

Puso en tela de juicio los supuestos que se han mantenido durante mucho tiempo sobre la forma en que las personas trabajan juntas y cómo se deben llevar a cabo los negocios. No se puede volver a los supuestos o prácticas "pre-COVID", sólo se puede avanzar, aceptar el cambio y adaptarse teniendo en cuenta las lecciones de la pandemia.

Para seguir siendo relevantes a los ojos de las partes interesadas y proporcionar un valor óptimo, los auditores internos deben afrontar el futuro y atacar la nueva realidad con las habilidades y la diligencia que dominaban antes de la crisis, al tiempo que añaden algunas nuevas competencias en tecnología y comunicación en el camino.

Aunque su papel en las primeras fases de la pandemia para ayudar a las empresas a sobrevivir fue sin duda esencial, los auditores internos no son en absoluto el mero "equipo de limpieza" que inspecciona los daños después de que se haya producido un accidente. En su lugar, deben situarse en primera línea para ayudar a crear una visión de futuro para sus organizaciones -y su propia profesión- que garantice su cumplimiento, sirviendo de guía esencial en el camino hacia la resiliencia.

## EDICIONES ANTERIORES

Para acceder a los números anteriores de Global Perspectives & Insights, visite [theiia.org/GPI](https://theiia.org/GPI).

## COMENTARIOS DE LOS LECTORES

Envíe sus preguntas o comentarios a [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org)

## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, orientación y certificaciones más reconocido de la profesión de la auditoría interna. Fundado en 1941, el IIA atiende hoy a más de 218.000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial de la asociación se encuentra en Lake Mary, Florida, Estados Unidos. Para más información, visite [theiia.org](https://theiia.org).

## Descargo de responsabilidad

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende dar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas y, como tal, sólo pretende utilizarse como guía. El IIA recomienda buscar el asesoramiento de un experto independiente en relación directa con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por el hecho de que alguien confíe exclusivamente en este material.

## Copyright

Copyright © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. Para obtener permiso de reproducción, póngase en contacto con [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Octubre de 2022

La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI.

Traductora: Andrea Correa (servicios contratados), revisor: Roberto Loo, control de calidad.

Traducción al Español Auspiciada por



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101