

— at the — TONE TOP®

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de Auditoría.

Edición 100 | Agosto 2020

El Rol de la Junta Directiva en un Plan de Auditoría Interna en Evolución

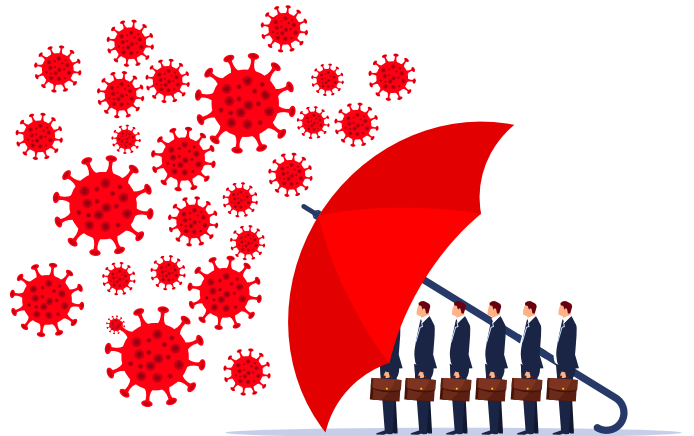
La **pandemia de COVID-19** ha obligado a las organizaciones a centrarse en la gestión de crisis, la continuidad del negocio y la mejor forma de aprovechar la última tecnología para adaptarse a las condiciones que cambian rápidamente en los negocios y la sociedad. De hecho, en menos de seis meses, la pandemia ha preparado al mundo para esperar, reaccionar y aceptar cambios — a menudo cambios radicales — como la nueva normalidad.

Esto claramente tendrá implicaciones a largo plazo sobre cómo operan las empresas en un entorno en el que trabajar desde casa puede convertirse en la norma. ¿Cómo se expandirán las consideraciones de ciberseguridad para cubrir los ejércitos de trabajadores confinados en casa? ¿Cuáles son los riesgos del retorno de los empleados al lugar de trabajo? ¿Cuál será el impacto en la cultura organizacional cuando las interacciones y la política de la oficina dependan más de Blink, Zoom o Slack que de la dinámica de la oficina presencial?

Sin lugar a dudas, el impacto de la pandemia en la gobernanza general exigirá un examen serio de los controles existentes y las prácticas de gestión de riesgos. Para los directores, exige un nuevo compromiso con su gestión en el desarrollo y ejecución de un plan de auditoría interna flexible y en evolución.

Un Siglo Definido por la Disrupción

La **Disrupción no es nada nuevo** para el siglo 21. Iniciando con la crisis de Y2K, han ocurrido desórdenes importantes en los negocios impulsados principalmente por el escándalo y la tecnología.



Cada uno a su vez conllevó a reformas regulatorias como la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, la Ley de Protección al Consumidor y Reforma de 2010 de Dodd-Frank Wall Street y, más recientemente, la sopa de letras de las regulaciones de privacidad de datos (GDPR, CCPA, PIPEDA, LGPD) generadas por la revolución digital.

Hay puntos en común entre estas regulaciones. Cada una fue precipitada por una crisis, cada una condujo a cambios posteriores en las prácticas de gestión de riesgos, y cada una dejó a la junta directiva luchando por descifrar qué significarían los cambios para sus roles en la organización.

Queda por ver cuál será el impacto a largo plazo de la pandemia en la gestión de riesgos, pero a corto plazo parece haber un repunte necesario en la comunicación y la alineación entre el consejo, la dirección ejecutiva y auditoría interna. Una [encuesta](#) de junio de los directores ejecutivos de auditoría (DEAs) de Norteamérica realizada por el Centro Ejecutivo de Auditoría del IIA encontró que la mayoría espera que las actualizaciones de las evaluaciones de riesgo de auditoría interna y los planes de auditoría sean más frecuentes en el futuro.



Acerca de El IAI

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IAI) es una asociación profesional alrededor del mundo con más de 200,000 miembros en más de 170 países y territorios. El IAI actúa como el defensor de la profesión de Auditoría Interna, regulador de los estándares internacionales, y principal investigador y educador.

El IAI Global

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/tones para registrarse a suscripciones complementarias.

Reader Feedback

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: tone@theiia.org.

Parte del razonamiento detrás de este incremento en la frecuencia es la naturaleza repentina e imprevista de la aparición y propagación del COVID-19 — una pandemia global que no fue destacada en las evaluaciones de riesgo en general. No sorprende, que casi un tercio de los encuestados en industrias muy afectadas, compañías orientadas al cliente como el comercio minorista, la alimentación y los viajes esperan aumentar significativamente la frecuencia de las evaluaciones de riesgos.

Pero las evaluaciones de riesgos más frecuentes serán de poco beneficio si las organizaciones no están preparadas para adaptar rápidamente los planes de auditoría reflejando las evaluaciones actualizadas.



Fuente: AEC Knowledge Brief, COVID-19: Impacto a largo plazo en Auditoría Interna.

PREGUNTAS PARA DIRECTORES

Las evaluaciones de riesgo y los planes de auditoría en un entorno posterior a COVID-19 probablemente serán muy diferentes. Las funciones de los directores en el apoyo al desarrollo de un plan de auditoría eficaz y receptivo deben tener en cuenta los cambios en la velocidad de los riesgos emergentes, el impacto disruptivo de la tecnología y la capacidad de la auditoría interna para proporcionar un aseguramiento independiente eficaz. Las juntas directivas deben estar dispuestas a hacer preguntas difíciles a la dirección ejecutiva, a la auditoría interna y a ellos mismos para evaluar no solo la eficacia de la gestión de riesgos sobre los riesgos emergentes y disruptivos, sino también si las condiciones dentro de la organización están preparadas para respaldar los esfuerzos de gestión de riesgos:

- » ¿Cuál es la estrategia de la dirección ejecutiva para abordar los riesgos emergentes y disruptivos?
- » ¿Cómo involucra la dirección ejecutiva a auditoría interna en la evaluación de los riesgos emergentes?
- » ¿Está auditoría interna posicionada para proporcionar una evaluación de riesgos continua?
- » ¿Cómo aprovecha auditoría interna la tecnología (análisis de datos, automatización de procesos robóticos, inteligencia artificial) para respaldar la evaluación continua de riesgos?
- » ¿Cuenta auditoría interna con un proceso para revisar y actualizar periódicamente los planes de auditoría para reflejar las evaluaciones de riesgo actualizadas?
- » ¿Cómo apoya la junta la flexibilidad y la puntualidad en los planes de auditoría?
- » ¿La junta promueve de manera proactiva la comunicación con auditoría interna?
- » ¿Cómo apoya la junta una mentalidad de mejora continua en la respuesta al riesgo?



Afortunadamente, la encuesta a los Directores Ejecutivos de Auditoría encontró que los profesionales de auditoría interna exhibieron una flexibilidad significativa al cambiar sus planes de auditoría como parte de las respuestas a la pandemia. En cada una de las industrias, al menos 6 de cada 10 encuestados dijeron que esperan aumentar la frecuencia de las actualizaciones del plan de auditoría. Los servicios educativos (74%) y las industrias orientadas al consumidor (72%) lideraron el porcentaje de Directores de Auditoría, que esperan actualizaciones más frecuentes del plan de auditoría.

Desafortunadamente, la mayoría de los encuestados (63%) dijeron que esperan que las comunicaciones formales e informales con los Comités de Auditoría permanezcan más o menos iguales, mientras que solo el 34% dijo que espera algún nivel de mayor comunicación.

Expectativas antes del COVID-19

En un mundo antes del COVID-19, los miembros de la Junta ya estaban analizando los impactos de los riesgos disruptivos en la gestión de riesgos. [La Encuesta Pulso del Comité de Auditoría de KPMG de 2019](#) encontró que casi 6 de cada 10 miembros del comité de auditoría a nivel mundial sintieron que la auditoría interna podría maximizar su valor al mantener la flexibilidad en sus planes de auditoría para ser más sensible a las cambiantes condiciones del negocio y del riesgo. Algo más de la mitad de los encuestados dijo que la auditoría interna podría enfocar su plan de auditoría en otras áreas clave de riesgo y controles relacionados.

Q En su opinión ¿Qué pasos puede tomar auditoría interna para maximizar su valor para la organización? (Seleccionar todos los que aplican).

	Total	Asia del Pacífico	Estados Unidos / Canadá	Europa	América Latina	Oriente Medio	Estados Unidos	Japón	Canadá	Brasil
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Mantener la flexibilidad en el plan de auditoría para adaptarse a las cambiantes condiciones del negocio y de riesgo.	57%	54%	57%	60%	58%	52%	66%	54%	45%	51%
Enfocar el plan de auditoría en otras áreas clave de riesgo (por ejemplo, seguridad cibernética y riesgos operativos y tecnológicos clave) y controles relacionados.	52%	35%	56%	59%	65%	60%	65%	11%	42%	67%
Enfocar el plan de auditoría en la efectividad de los procesos de gestión de riesgos de la empresa en general.	49%	47%	45%	51%	57%	52%	52%	35%	34%	58%
Mejorar el talento y la experiencia en la organización de auditoría interna.	44%	64%	31%	40%	37%	45%	36%	80%	24%	27%
Agregue consideraciones de cultura a las auditorías existentes o realice una auditoría de cultura independiente.	29%	24%	23%	33%	37%	39%	24%	22%	21%	41%
Otros	2%	1%	2%	2%	<1%	4%	1%	1%	2%	1%
La empresa no tiene una función de auditoría interna.	9%	2%	22%	9%	4%	6%	13%	2%	34%	7%
n	1305	376	353	276	221	77	205	185	146	119

Se permiten múltiples respuestas.

Fuente: Encuesta Pulso del Comité de Auditoría Interna de KPMG 2019, Mantenerse al día con el riesgo disruptivo y la transformación digital.

PRÓXIMOS PASOS PARA DIRECTORES

Existen numerosas publicaciones que ofrecen buenos consejos para respaldar la supervisión de los directores al aseguramiento independiente sobre la gestión de riesgos. El IAI, en colaboración con la Federación Internacional de Contadores, publicó [Seis Recomendaciones para los Comités de Auditoría que operan en la "Nueva Normalidad"](#). Las recomendaciones proporcionan una base sólida sobre la cual los directores pueden construir su supervisión en un mundo posterior al COVID-19.

Mantente Informado. Los comités de auditoría deben tener una visión clara y una comprensión de las áreas de riesgo y la auditoría interna debe respaldar esto proporcionando evaluaciones de riesgo oportunas. En un mundo posterior al COVID-19, esas evaluaciones serán más frecuentes y posiblemente continuas.

Comunicarse y Colaborar. Los comités de auditoría tienen un conjunto amplio y creciente de responsabilidades de supervisión, por lo que la alineación con las prioridades del órgano de gobierno es fundamental. La perspectiva de la auditoría interna en toda la empresa puede ayudar a los comités de auditoría a mantenerse alineados con las prioridades del órgano de gobierno y ayudarlos a mantenerse informados sobre los problemas que requieren atención.

Aproveche la experiencia disponibles. Mantenerse plenamente informado sobre las respuestas de la alta dirección a los riesgos, nuevos y antiguos, es una tarea fundamental y desafiante para los Comités de Auditoría y las Juntas en general. La auditoría interna es una de las diversas áreas de especialización en las que se basan las juntas para gestionar esa supervisión. La auditoría interna debe proporcionar seguridad y asesoramiento independientes y objetivos, no solo sobre qué tan bien la Alta Dirección está gestionando los riesgos existentes, sino también sobre la capacidad de la dirección para anticipar y gestionar riesgos futuros.

Promover la Mejora Continua. La gestión de riesgos eficaz debe tener en cuenta las circunstancias cambiantes y la evolución de los riesgos. Fomentar una mentalidad que busque mejorar continuamente la respuesta al riesgo de formas que promuevan la innovación y la creación de valor se convertirá en la "nueva normalidad" para las organizaciones exitosas. Los directores deben apoyar y cultivar esta mentalidad y la auditoría interna debería proporcionar a los Comités de Auditoría y Juntas directivas la seguridad, asesoramiento e información que respalde una mentalidad de mejora continua.

Piense de manera Holística. La crisis de COVID-19 está empujando a las organizaciones a evolucionar su forma de pensar y mejorar la planificación, las operaciones y los informes. Esto hace que el trabajo de auditoría interna sea particularmente importante, ya que debe proporcionar a los Comités de Auditoría y la Junta Directiva una visión integral de la gestión de riesgos y la gobernanza general. Eso incluye cada vez más cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, la cultura, la tecnología, la ética y la creación y preservación de valor.

Adopte la Tecnología. La pandemia ha forzado una revolución en el trabajo remoto que probablemente seguirá siendo parte del mundo posterior al COVID-19. En todos los niveles, las organizaciones tendrán que adaptar los procesos para tener en cuenta la distancia y el aislamiento, y tendrán que depender de la tecnología para lograrlo. Esto es particularmente cierto para el trabajo de auditoría interna. Las Juntas Directivas deben apoyar esta revolución en los procesos de trabajo y la tecnología y garantizar que las evaluaciones de riesgo y planes de auditoría interna reflejen esta nueva realidad.



Los resultados de la encuesta de 2019 presajaron la necesidad fundamental de que la auditoría interna se intensifique en respuesta a la crisis del COVID-19. Las principales respuestas de la encuesta de KPMG también reflejan la creciente comprensión de que la auditoría interna debe estar posicionada para brindar seguridad sobre los riesgos emergentes.

Los datos de las encuestas anteriores y posteriores a la pandemia reflejan un crecimiento positivo en la alineación entre los directores y los líderes de Auditoría Interna sobre este tema. Parecen estar posicionados para hacer las evaluaciones de riesgos y los planes de auditoría más flexibles y se centran en las condiciones de riesgos emergentes, no solo en las áreas tradicionales de aseguramiento, como los informes financieros y cumplimiento.

Sin embargo, es preocupante que los Directores Ejecutivos de Auditoría no esperen ver comunicaciones más frecuentes con sus comités de auditoría como resultado de la pandemia, lo que puede reflejar una renuencia de los líderes de auditoría interna a impulsar proactivamente el cambio.



Encuesta Rápida

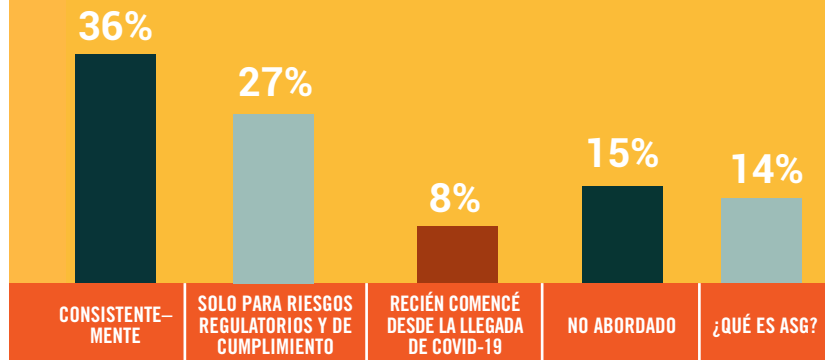
¿Su junta directiva ha solicitado actualizaciones más frecuentes del plan de auditoría desde el inicio de la pandemia COVID-19?

- Sí
- No
- No estoy seguro.

Visite www.theiia.org/tonetone para responder la pregunta y aprender cómo otros están respondiendo.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA

¿Cómo se abordan los problemas ambientales, sociales y de gobierno (ASG) como parte de las discusiones de gestión de riesgos de su organización?



Fuente: EncuestaTone at the Top June 2020.