

# — at the — TONE TOP<sup>®</sup>

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

Edición 98 | Abril 2020

## Manteniendo las puertas abiertas

La pandemia del COVID-19 ha sido llamada la mayor crisis de nuestros tiempos. Pero no es simplemente una crisis. En lugar de eso, estamos en medio de una cascada de múltiples eventos de riesgo y crisis. Lo que empezó como un evento médico se transformó en una emergencia macroeconómica en cuestión de días. Generó olas de confusión en los mercados de valores, disputas laborales, interrupciones en la cadena de suministros, y desempleo masivo. Luego empezó el aumento repentino en el crimen cibernético. Una crisis a menudo conduce a otra.

Estos son tiempos extraordinarios y muchas organizaciones están aprendiendo duras lecciones acerca de la importancia de los planes de continuidad del negocio y recuperación ante desastres. Desafortunadamente, hay errores que probablemente se repetirán.

Cuando los desastres golpean, muchas organizaciones descubren que no se prepararon adecuadamente. Directores y Ejecutivos resuelven no dejar que vuelva a pasar otra vez. Aunque con frecuencia esa resolución se debilita antes de tomar las medidas correctivas. En tiempos de crisis, la necesidad de la planificación de la continuidad del negocio es clara pero directores y ejecutivos con frecuencia están demasiado ocupados afrontando los desastres actuales como para planificar futuras crisis.

Después del desastre, cuando las organizaciones rápidamente dan un giro al modo de recuperación, el presupuesto se encuentra regularmente limitado, y la planificación de la continuidad del negocio se aplaza un poco más. En el mejor de los casos, muchas organizaciones se enfocan a un único aspecto de la planificación para desastres — después de un ataque cibernético, el enfoque está en las amenazas



cibernéticas; después de una pandemia, el enfoque está en las amenazas médicas.

Para cuando la crisis disminuya o se supere, los planes de recuperación de catástrofes y de continuidad del negocio no serán vistos como prioridad. En una encuesta de 2019 realizada por ContinuityCentral.com, más de la mitad de los encuestados afirmaron que el mayor reto que podrían frenar los planes de continuidad de sus negocios era simplemente la falta de presupuesto y recursos. En otras palabras, cuando hay tiempos buenos, la urgencia de planificar para futuras catástrofes se desvanece.

Eso debe cambiar. Eventos recientes han demostrado que la planificación de recuperación ante desastres y de continuidad del negocio no son lujos; son parte de hacer negocios en el mundo moderno. Los riesgos emergentes casi nunca hacen citas, y las organizaciones deben estar listas para cuando ellos lleguen.



## 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](http://www.theiia.org/tones) para registrarse a suscripciones complementarias.

## Comentarios de los Lectores

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

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en alta gerencia y participación en Directorios Corporativos, los siguientes respetados profesionales proveyeron dirección sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

Los últimos 12 meses han sido difíciles prácticamente para todas las compañías de todos los sectores. Más allá de las preocupaciones justificables por la pandemia, las organizaciones han tenido que hacer frente a guerras y tormentas, incendios e inundaciones, ataques cibernéticos y amenazas de bomba, “tiradores activos” e incluso erupciones de volcanes. Tarde o temprano, habrá otra crisis. En muchos casos, esa crisis inicial conducirá a otras, con consecuencias que son difíciles o imposibles de predecir.

Un desastre tiende a seguir otro y rara vez podemos predecir cuál podría ser el resultado. El impacto total de la pandemia es aún desconocido, y el daño puede ser incalculable. Pero en medio de toda la incertidumbre, es prácticamente inevitable que asuntos adicionales emerjan. Así como las réplicas siguen a los terremotos, existirán réplicas en los negocios que seguirán a la pandemia.

Este no es un tiempo usual para las empresas. Tomemos las funciones de contabilidad o finanzas, por ejemplo. Algunos podrían asumir que durante esta desaceleración económica, la carga de trabajo en contabilidad sería menor. Pero durante una pandemia, toda estimación contable, supuesto, presupuesto y proyección es sospechosa. Con una demanda del consumidor muy fluctuante, la determinación del valor razonable debe ser reexaminada. Las provisiones por pérdidas crediticias esperadas necesitarán ajustes. El prestigio de las empresas está cambiando repentinamente y los activos no financieros como la reputación y el valor comercial deben ser evaluados. Consideraciones fiscales, riesgos de liquidez, cambios laborales (remunerativos o indemnizaciones), problemas en productos derivados y de cobertura, carteras de inversión fuera del balance y otros innumerables problemas contables y financieros requieren toda atención inmediata por parte de la gerencia. Es una situación que puede ser desalentadora aun sin condiciones de trabajo remoto (teletrabajo) y ausencia de personal clave.

Muchas organizaciones están buscando la forma de reducir sus presupuestos y sus proyecciones financieras. Algunas compañías inevitablemente reducirán los presupuestos de los departamentos que no generan ingresos, como la función de gestión de riesgos o el departamento de auditoría interna. Pero estos departamentos, cuando más importantes son, es durante una crisis. Es una época donde el recorte de la función de gestión de riesgos o de auditoría interna podría desencadenar aún más imprevistos y potencialmente consecuencias desastrosas.

En un mundo perfecto, todo se realizaría sin problemas y los controles nunca se vulnerarían. Pero en medio de una crisis, cuando lo impensable pasa y todo está cambiando, las funciones de gestión de riesgos y de auditoría interna ayudan a asegurar que la administración haya identificado la amplia gama de riesgos — directos e indirectos — y que se están realizando las acciones apropiadas para abordar aquellos riesgos.

Las organizaciones deben prepararse para lo impredecible e impensable para mantener las puertas abiertas y facilitar el proceso de recuperación, independientemente si la siguiente gran crisis es civil, natural, financiera o de salud. No existe un plan perfecto para el futuro pero es mejor tener una planificación que no tenerla. Es mejor prever sin certeza que no prever en lo absoluto.

Los equipos de gestión ya deberían haber ampliado sus esfuerzos para actualizar sus planes, identificar riesgos emergentes y evaluar sus impactos potenciales, y pensar en las respuestas apropiadas. Pero en condiciones altamente estresantes,



aún los mejores gerentes son propensos a cometer errores o pasar por alto detalles importantes. Es por eso que, en tiempos extraordinarios, las funciones de auditoría interna y gestión de riesgos son más esenciales que nunca.

Para muchos, los siguientes meses continuarán siendo difíciles pero estos tiempos pueden servir como aprendizaje. Las planificaciones de recuperación ante desastres y de continuidad del negocio nunca son fáciles. Requieren estrategias empresariales, objetivos y prioridades para coordinar las actividades de respuesta a aquellos incidentes, los objetivos de recuperación de desastres en Tecnología de Información y la planificación de crisis en una variedad amplia de escenarios. Esto significa dedicar tiempo y recursos, con entrenamiento recurrente, pruebas, evaluaciones y actualizaciones. Es un gran trabajo. Pero esperar a mejores tiempos para empezar a planificar para el futuro puede desembocar en que no haya ningún futuro. El destino depende de esos momentos y decisiones.

El mundo está cambiando y los riesgos están aumentando. Las organizaciones deben asegurarse que los procesos de gestión de riesgo son apropiados para el entorno cambiante; que los recursos de auditoría interna para enfrentar los retos del futuro son adecuados; y que existen planes integrales de recuperación para desastres y de continuidad de negocio. Algunos estaban más preparados que otros para enfrentar la crisis generada por la pandemia pero todos pueden ayudar a asegurar que las organizaciones estén preparadas para futuras catástrofes. En palabras de Stewart Stafford, "Recuerden que una preparación previa previene pobres desempeños".

## EL DEBER DE CUIDAR

El aislamiento social puede incrementar el riesgo de muchos problemas de salud. Un estudio científico de Julianne Holt-Lunstad, psicóloga de investigación en la Universidad Brigham Young, mostró que estar desconectado era tan peligroso para la salud como fumar 15 cigarrillos al día y era más predictivo de muerte temprana que los efectos de la contaminación en el aire o inactividad física. En el estudio, la gente que tenía fuertes relaciones sociales tuvo un 50 por ciento más de probabilidades de sobrevivir que aquellos con lazos sociales débiles. Durante periodos más largos, el aislamiento social incrementa la probabilidad de ataques al corazón, depresión, demencia e inclusive la muerte.

La soledad no es solo cuestión de aquellos que no están alrededor de otras personas. Puede pasar, incluso, en medio de una multitud. En el trabajo, con frecuencia sucede cuando hay pobres relaciones sociales, falta de sentido de pertenencia, o sentimientos de estar desconectado o alienado. El resultado es una menor motivación y disminución de los niveles de rendimiento.

Afortunadamente, las organizaciones pueden ayudar a afrontar este problema. La Organización Mundial de la Salud enlista "Redes de apoyo social" como un determinante de la salud. Ahora puede ser el momento perfecto para lanzar un programa sobre el deber de cuidar que ayude a mantener los sentimientos de los colaboradores conectados y priorizar la seguridad y el bienestar. Simplemente proveyendo a los colaboradores "Salas de chat", encuentros online, y otras oportunidades para la interacción social pueden ayudar a asegurar que el personal está más saludable, más feliz y más productivo.

Durante una crisis, acuerdos alternativos de trabajo, elementos de seguridad laboral, y otros factores causan tensión en el lugar de trabajo, independientemente de si el lugar de trabajo es en la oficina o vía remota (teletrabajo). Puede ayudar el facilitar las conversaciones regulares entre la gerencia y los colaboradores. Muchas de las funciones de Recursos Humanos son proveer a la gerencia guías sobre la mejor manera de abordar temas delicados relacionados con la pandemia y otras condiciones cambiantes. Guías de discusión, capacitación online o simplemente enviar boletines electrónicos pueden ayudar a proveer actualizaciones en situaciones de crisis que cambian rápidamente y consejos sobre cómo enfrentar los problemas.



## Preguntas para los Directores

- ¿Qué tan actualizados están los planes de continuidad de negocio y recuperación de desastres?
- ¿Cuándo fue la última vez que los planes fueron revisados por las principales partes relacionadas? ¿Por los auditores internos? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿Se ha realizado un análisis de impacto del negocio para determinar cuáles procesos y sistemas son los más críticos?
- ¿Cuándo fue la última vez que la organización revisó sus contratos con socios de resiliencia empresarial?
- ¿Qué entrenamiento han recibido los colaboradores sobre qué hacer en el caso de eventos naturales, amenaza terrorista o pandemia? ¿Cuál es el calendario para futuras capacitaciones?
- ¿Los planes de comunicación abordan cómo los empleados, vendedores, personal de respuesta a las emergencias, agencias de regulación y control, medios de comunicación, aseguradoras y otros estarán informados durante una emergencia?
- ¿Cómo asegura el departamento de tecnología de la información que componentes críticos de la infraestructura estarán disponibles durante una crisis y recuperación del negocio?
- ¿Cómo están asegurados y administrados los datos en varios escenarios de crisis?



### Encuesta Rápida

¿Cuál es su nivel de preocupación sobre la viabilidad financiera de su empresa en el largo plazo como resultado del COVID-19?

- Para nada preocupado
- Poco preocupado
- Moderadamente preocupado
- Muy preocupado
- Extremadamente preocupado
- No estoy seguro / no aplica

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para responder la pregunta y aprenda cómo otros están respondiendo.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA

No, y no tenemos planes de iniciar uno.

16%

No, pero tenemos planes de iniciar uno.

21%

Sí, tenemos un programa, pero no está consolidado.

40%

Sí, tenemos un programa consolidado\*.

13%

No lo sé. Es tiempo de averiguar.

10%

\*Un programa maduro de gobierno de datos asigna responsabilidades específicas, monitorea el cumplimiento y reporta sobre el gobierno de datos a la administración y al Directorio.

¿Su organización cuenta con un programa formal de gobierno de datos?



Fuente: Encuesta Tone at the Top Febrero 2020.