



# Webinar

## “Auditoría Interna de la gestión de crisis y resiliencia del negocio”

## AGENDA

1. Comisión técnica.
2. Introducción y normativas aplicables.
3. Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis.
4. Gestionando la crisis
5. Proceso de mejora continua.
6. El rol de AI y la Comisión de auditoria para incrementar la resiliencia.
7. Conclusiones
8. Preguntas y expectativas

# 01. Comisión técnica



## Objetivo:

- Crear un documento que proporcione una guía de buenas prácticas para auditar la forma de gestionar una crisis y la resiliencia del negocio.



## Datos técnicos :

- Trabajo realizado desde Enero a Octubre de 2021. (preparación de un índice, entrevistas internas en nuestras empresas, documentación y bibliografía, redactado del documento hasta marzo 2021 para posterior aprobación y publicación.
- El documento estará disponible en los próximos días en la web del Instituto de Auditores Internos de España

## ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

# 01. Comisión técnica



## Equipo:

### Integrantes de la Comisión Técnica:

Jorge Pérez García (coordinador);  
José Antonio Castrillo Nuevo;  
Águeda de Lara Valero;  
David Bello Castro;  
Carlos Viola;  
Belén Álvarez;  
Pilar Amarillas Herraiz;  
José Manuel Jiménez Rodríguez;  
Enrique García Maestre;  
Jon Fernández Ellacuría;  
Alfonso Aldaz Moreno;

SEAT  
Mazars  
Globalvia  
Banco Credit Andorrá (Panamá)  
BDO  
Deloitte  
Repsol  
Mahou- San Miguel  
Suez Group  
Iberdrola  
Ferrovial

## ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y  
normativas  
aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la  
crisis

Mejora continua

El rol de AI y la  
Comisión de  
auditoria

Conclusiones

## 02. Introducción y normativas aplicables



### resiliencia

Del ingl. *resilience*, y este der. del lat. *resiliens, -entis*, part. pres. act. de *resilīre* 'saltar hacia atrás, rebotar', 'replegarse'.

1. f. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.
2. f. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.

- Las empresas que prevén y afrontan las crisis de una forma organizada no solo sobreviven sino que pueden salir reforzadas . La realización periódica de pruebas de Continuidad de Negocio permite tener a los equipos entrenados y favorece la mejora continua del proceso .
- Aquellas que no se preparan con antelación para afrontar una crisis pueden llegar a sufrir las consecuencias e, incluso, llevarlas a su desaparición .

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y  
normativas  
aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la  
crisis

Mejora continua

El rol de AI y la  
Comisión de  
auditoria

Conclusiones

## 02. Introducción y normativas aplicables



No existe un único modelo de normativas aplicables válido para todas las Compañías . Cada una debe identificar y evaluar sus requisitos y/o necesidades en función de su sector/modelo de negocio, su ubicación geográfica/alcance de sus operaciones y el tipo de crisis/evento de riesgo identificado .

• Existen estándares y guías internacionales de apoyo, por ejemplo:

- *International Organization for Standardization (ISO), British Standards Institution (BSI), National Institute of Standards and Technology (NIST),*
- *Business Continuity Institute(BCI) y*
- *Disaster Recovery Institute International (DRII)*

Los sectores estratégicos (agua, banca, energía, salud) cuentan con regulaciones específicas y deben reportar a los reguladores nacionales.

Cada empresa debe diseñar y desplegar planes de Continuidad de Negocio en función de su apetito de riesgo y grado de madurez

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

# 03. Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis de riesgos

– Gestión



## Riesgos

- Previstos
- Documentados
- Gestionados

Según COSO, la viabilidad a medio plazo depende de su capacidad para anticiparse y responder al cambio.

## Pasos clave

1. Análisis de impacto ( BIA's)
  - Identificación de procesos, infraestructuras/herramientas y recursos clave
  - Estimación de tiempos
2. Identificación de amenazas
  - Escenarios de crisis

\*COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (2017)

ÍNDICE
Comisión técnica
Introducción y normativas aplicables
Mejores prácticas
Gestionando la crisis
Mejora continua
El rol de AI y la Comisión de auditoría
Conclusiones



## Modelo PDCA

### Fases:

- **Plan:**
  - Asignación de recursos.
  - Establecimiento de autoridad.
  - Aseguramiento de la competencia.
- **Implementación:**
  - Planes de recuperación y mantenimiento de operaciones.
  - Ser accesible y entendible.
  - Líneas de comunicación claras.
  - Datos de contacto.
  - Método o criterios de invocación.
  - Roles y responsabilidades asignados.
  - Proceso de vuelta a la normalidad.
- **Evaluación:**
  - Ejercicios coherentes con los riesgos identificados.
  - Planificados periódicamente o cuando haya cambios relevantes.
  - Pruebas diferentes. *d esktop* , recuperación TI, *roleplay* .
  - Minimizar impacto en las operaciones
  - Definición de objetivos y metas
- **Mantenimiento:**
  - Actualizaciones periódicas o cuando hay cambios relevantes
  - Lecciones aprendidas

## ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

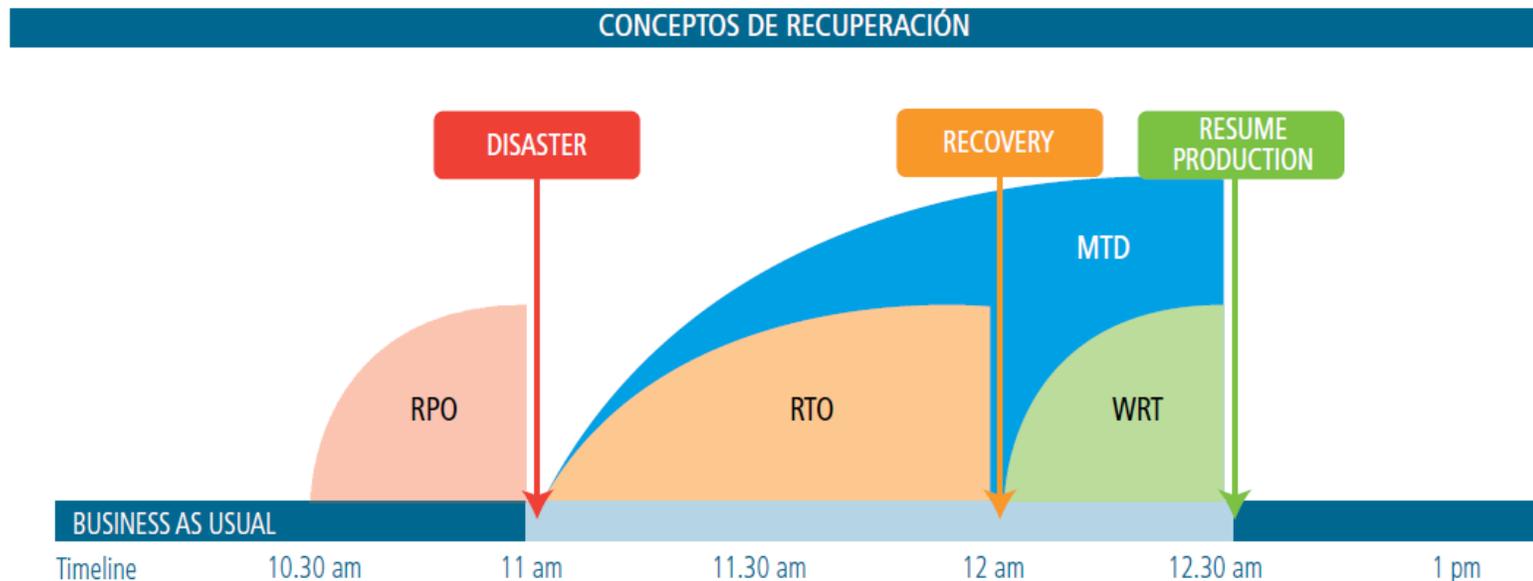
Conclusiones

# 03. Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis

## Tecnologías de la información



- Pilar básico para garantizar la resiliencia .
- Ejecutado por el área de Tecnologías de la Información o cualquier otra área técnica, pero dirigido por los requisitos de los Negocios (BIAs).
- Ha de recoger los RPO y RTO, clave para la evaluación de la eficacia de las medidas .
- Documentado mediante Acuerdos de Nivel de Servicio o productos similares (ANS/SLAs).
- Con la responsabilidad de asegurar la provisión de servicios por parte de terceros .



### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones



- Identificación de personal clave para continuar las operaciones, otro aspecto recogido en los análisis de impacto de negocio (BIAs).
- Definición de los planes de sucesión y sustitutos de las personas clave .
- Análisis y desarrollo de una correcta definición de puestos de trabajo para contratación ad-hoc.
- Acuerdos con agentes sociales por potenciales cambios en régimen de trabajo y condiciones (turnos, ubicaciones ...).
- Despliegue de medidas de formación y concienciación sobre los eventos que afecten a las personas :
  - Planes de evacuación y reubicación .
  - Formación en herramientas alternativas .
  - Directrices de comunicación
- Valoración de la necesidad de incluir en dichas medidas a proveedores u otros colaboradores .

## ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones



- La gestión de la comunicación es tanto o más importante que la continuidad de las operaciones .
- El área de Comunicación debería ser un miembro esencial del comité de crisis y coordinarse con el resto de departamentos, p.e. SSJJ, Seguridad física, Relaciones Laborales ...
- Es recomendable la definición de plantillas, comunicados estándar y un portavoz .
- Reforzar la necesidad de establecer un mensaje común en todos los canales (medios de comunicación, redes sociales, empleados ..)
- Utilizar tono empático, transparencia y sensación de trabajo y colaboración por parte de la organización con todos los grupos de interés .

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones



- La propia gestión de terceros cubriría un documento por si solo .
- Se debe fortalecer la relación con los terceros para, en caso de crisis, poder desarrollarse bajo condiciones previamente establecidas
- El proceso de selección debe velar por que cuenten con medidas de continuidad razonables y puedan responder ante las demandas de la organización .
- Asignación de estrategia por tercero :
  - Reducción de dependencia aumentando proveedores
  - *Insourcing* en caso de contingencia
  - Integración en el plan de continuidad
- Todo ello bajo contrato, que puede supervisarse mediante mecanismos de aseguramiento de terceros, p.e. auditorías externas o informes tipo SOC

ÍNDICE
Comisión técnica
Introducción y normativas aplicables
Mejores prácticas
Gestionando la crisis
Mejora continua
El rol de AI y la Comisión de auditoria
Conclusiones



- Aspectos financieros
- Una interrupción de operaciones tiene derivadas que afectan a la salud financiera de la organización .
- Los recursos financieros son otro de los recursos que se deberían identificar como parte del proceso de BIAs.
- Aspectos a considerar :
  - Contratos de seguros
  - Políticas o procedimientos para gestionar límites y condiciones en líneas de crédito a c/p y presamos a l/p
  - Procedimientos para solicitar a las autoridades suspensión temporal de empleo o subvenciones o ayudas públicas.

ÍNDICE
Comisión técnica
Introducción y normativas aplicables
Mejores prácticas
Gestionando la crisis
Mejora continua
El rol de AI y la Comisión de auditoría
Conclusiones

## 03. Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis

### Información de gestión y reporting



- Información de seguimiento de la efectividad de los planes :
  - Procesos críticos sinBIAs/PCN
  - Grado de actualización de los PCN
  - Pruebas efectivas KO/OK de los planes continuidad
  - % de cumplimiento de RTOs/RPOs
  - N° de escenarios contemplados
  - Recomendaciones de mejora identificadas vs implantadas

#### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y  
normativas  
aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la  
crisis

Mejora continua

El rol de AI y la  
Comisión de  
auditoria

Conclusiones

## Rol del Gobierno Corporativo

Es el garante de la implantación de un sistema de control interno eficaz y apuntala las bases para la continuidad de negocio frente a situaciones adversas.

Estableciendo los métodos, las políticas, los procedimientos, las acciones, los mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejora continua de la Compañía.



Los Comités de gestión de la crisis deben liderar la resiliencia de Compañía, estos deben ser capaces de reaccionar rápidamente a eventos, reorganizar procesos y construir nuevas soluciones en base a su experiencia y conocimiento transversal de la Compañía formados por empleados altamente cualificados con diferente experiencia y formación. Son asesores del Gobierno Corporativo, y deben tener comunicación directa con este. Tienen la responsabilidad de la escalada y desescalada de la crisis.



### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

## 04. Gestionando la crisis

En empresas grandes deben existir como mínimo:

- **Comité de Crisis** para definir la estrategia para afrontar el desastre o incidente y establece los umbrales de riesgo .
- **Comité de continuidad de negocio** para evaluar la situación de la crisis y de continuidad . Está formado por los responsables de las áreas de negocio .
- **Comités o equipos técnicos** para implementar las decisiones tomadas por los anteriores comités .

### Oportunidades de mejora

Como respuesta a la crisis, la compañía debe identificar las nuevas oportunidades de negocio que pudieran asegurar su continuidad.

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

# 05. Mejora continua

## Mejora continua

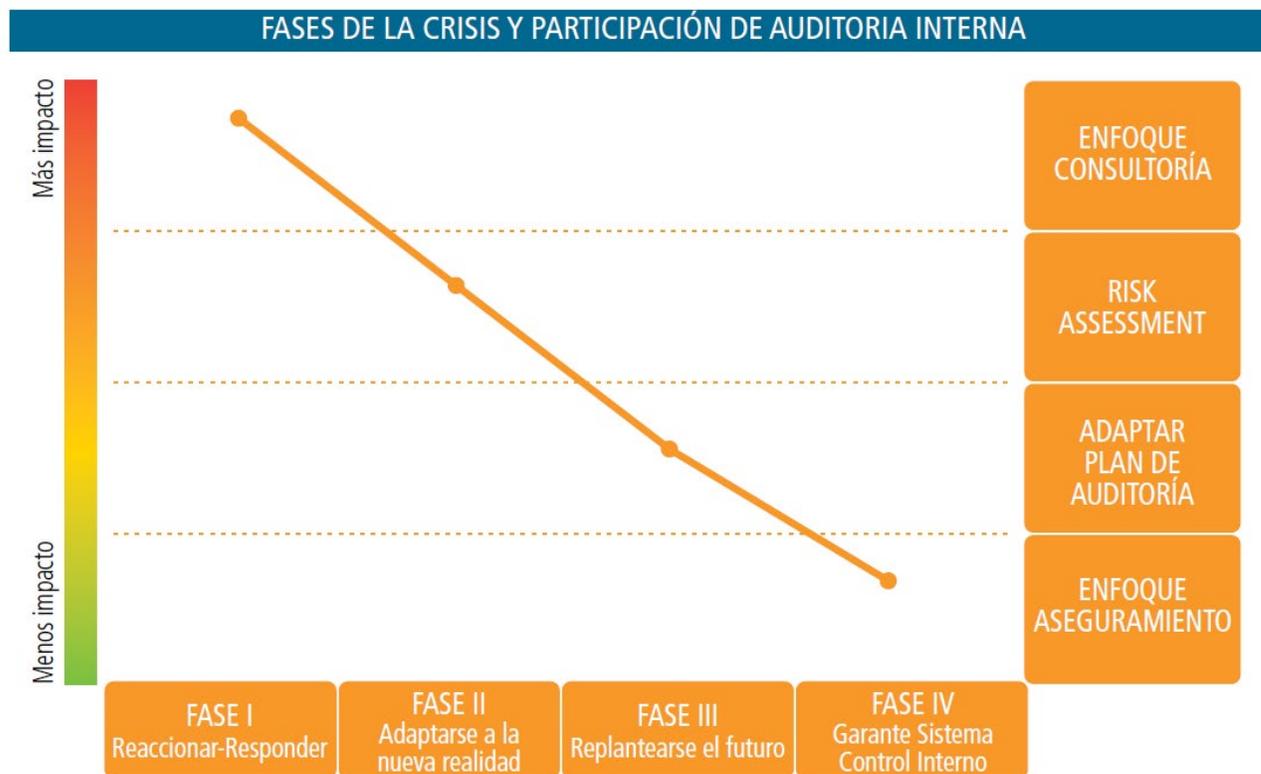
Aplicar una metodología o análisis retrospectivo que identifique los riesgos cubiertos, preguntas clave, personas a entrevistar y objetivos a cubrir permitirá analizar objetivamente la gestión de la crisis para de esta forma mejorar la resiliencia de la Compañía.

### Metodología propuesta :

- **Preparación de cuestionarios** para las entrevistas teniendo en cuenta las fases de la crisis ( preparación, gestión y recuperación) . Identificar métricas de análisis estandarizadas para todas las áreas de negocio que estén alineadas con los objetivos del Comité de Dirección .
- **Entrevistas para el retorno de experiencia :**
  - **Áreas de negocio y Comité de Dirección** para conocer la respuesta del área de negocio y poder compartir las preocupaciones y dificultades más relevantes con el Comité de Dirección .
  - **Comité de Dirección y áreas de negocio** para conocer la estrategia y después cómo se ha desarrollado en las áreas de negocio .

ÍNDICE
Comisión técnica
Introducción y normativas aplicables
Mejores prácticas
Gestionando la crisis
Mejora continua
El rol de AI y la Comisión de auditoría
Conclusiones

## 06. El rol de Auditoría Interna y la comisión de Auditoría



El rol de Auditoría Interna puede variar en función del impacto de la crisis y de la fase de ésta preparación, gestión o finalización – pero pueden colaborar por el conocimiento transversal de la Compañía , experiencia en crear y aplicar metodologías, disciplina de plazos e interlocución con los órganos de gobierno al más alto nivel

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

## 06. El rol de Auditoría Interna y la comisión de Auditoría

### Preparación de la crisis

El rol de auditoría se define como “ La actividad de Auditoría Interna debe evaluar y hacer recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la Compañía”. Entre las actividades para preparar a la Compañía frente a una crisis, entre otros están:

- Considerar la continuidad de negocio como un riesgo que debe revisarse dentro del Plan de auditorías. Revisando las pruebas y simulacros realizados , y cómo, cuando , en qué entornos y profundidad se realizan.
- Evaluar los acuerdos con proveedores claves considerando niveles de servicio, planes de continuidad en los proveedores, etc.

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

## 06. El rol de Auditoria Interna y la comisión de Auditoria

### Gestión de la crisis

Las acciones deberán ser consensuadas entre la Comisión de Auditoria y el Gobierno corporativo con el fin de conservar la independencia de la tercera línea de defensa :

- Formar parte del comité de gestión de crisis, bajo una óptica de consultoría.
- Supervisar y evaluar la respuesta de la Compañía.
- Observar el incidente para tenerlo en cuenta en el plan de auditorias para años posteriores.
- Adaptar el plan de auditorias anual para incorporar nuevos objetivos y riesgos.

### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y  
normativas  
aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la  
crisis

Mejora continua

El rol de AI y la  
Comisión de  
auditoria

Conclusiones

## 06. El rol de Auditoría Interna y la comisión de Auditoría

### Evaluación de la experiencia

Cuando la crisis ha finalizado, Auditoría Interna debe centrarse en el enfoque de aseguramiento del control interno. :

- Realizar ejercicios de análisis causa raíz
- Asegurar que existen medidas o controles nuevos
- Asegurar que los procesos que se mostraron débiles durante la crisis se han mejorado.

#### ÍNDICE

Comisión técnica

Introducción y normativas aplicables

Mejores prácticas

Gestionando la crisis

Mejora continua

El rol de AI y la Comisión de auditoría

Conclusiones

# 07. Conclusiones



- Los estándares internacionales chocan con la realidad de las organizaciones .
- La manera más efectiva de tener una buena salud, es ejercitando dichos planes y buscando las oportunidades de mejora
- Auditoría Interna, desde su visión transversal de la compañía y su alto nivel de interlocución es un actor preferente a la hora de evaluar la integración de estos planes :
- Fase preparación y anticipación : Mejoras en el proceso de gobierno, alineamiento con el ERM corporativo y comunicación con todas las áreas involucradas para asegurar la asignación de responsabilidades .
- Reacción, gestión y soporte durante la crisis, potencialmente como parte del Comité de crisis, para supervisar y evaluar la respuesta proporcionada por la compañía .
- Tras la crisis, para evaluar la existencia y eficacia de los controles diseñados e inclusión en el Plan Anual de Auditoría aquellos procesos que durante este período han mostrado debilidades .

ÍNDICE
Comisión técnica
Introducción y normativas aplicables
Mejores prácticas
Gestionando la crisis
Mejora continua
El rol de AI y la Comisión de auditoría
Conclusiones

# Preguntas y expectativas



**¡¡¡Muchas gracias!!!**