



# Rol de la auditoría interna en tiempos de crisis

Julio 2020



# Introducción

El COVID-19 se convirtió rápidamente en un amenaza global para las organizaciones.

Entender qué es, qué precauciones considerar y cómo preparar a su organización para ser resiliente, será crucial para proteger a sus colaboradores y mantener la operación.

Esto implica entender cómo está su organización preparada en términos de continuidad de negocio y gestión de crisis, aspectos específicamente relacionados al personal, proveedores, cadena de suministro, infraestructura, operación TI, seguridad de la información y ciberseguridad.

La tercera línea de defensa tiene un rol y su respuesta es fundamental para abordar los desafíos sin precedentes ante la crisis COVID-19.

Esta nueva posición se caracteriza por transformarse en “uno más” dentro de la organización y asistir a ésta en su capacidad de recuperación - resiliencia, principalmente y a través de un asesoramiento continuo a la alta dirección, conocimiento del negocio para un entendimiento detallado de los riesgos emergentes y sus actividades de mitigación (ágiles, oportunas y en tiempo real), conjunto de habilidades altamente relevantes (transversales e integrales a toda la organización) y con las herramientas necesarias para realizar un trabajo a la medida y de calidad.



A medida que las organizaciones se adaptan y recuperen ante el impacto inicial del COVID-19 las áreas de auditoría interna tienen un papel clave para seguir entregando aseguramiento en relación al control interno de cada organización, acorde a los planes de auditoría definidos.

# Visión general

Dado que el perfil de riesgo para muchas compañías ha cambiado como resultado de la crisis de COVID-19, ahora es el momento adecuado para reconsiderar cómo la auditoría interna puede agregar mayor valor, adaptarse a los cambios y qué materias del negocio son las más relevantes.

## **La necesidad de mantener un control interno robusto en tiempo real**

A medida que las compañías luchan por mantener la viabilidad del negocio frente a COVID-19, su enfoque inicial se centró y con razón en las amenazas externas. Sin embargo, con la velocidad que ocurren los cambios perder el control de lo que sucede internamente aumentará en gran medida el riesgo en tres áreas críticas:

1.- Desempeño del negocio  
(continuidad)

2.- Fraude

3.- Cumplimiento  
regulatorio

**Contar con los mecanismos establecidos para controlar estos riesgos, será clave para proteger la capacidad de recuperación de las compañías y las operaciones.**

# Visión general

Muchas compañías han tenido que modificar su forma de trabajar para adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan y han tenido como resultado:

1.-

**Cambios en los negocios:** Se están tomando importantes decisiones operativas a medida que las organizaciones tratan de hacer frente a lo imprevisible, disrupción y seguir siendo viables.

2.-

**Cambio en los recursos:** La forma en que los equipos de trabajo esta trabajando evoluciona rápidamente debido a COVID-19 (licencias, permisos, cambio en los perfiles de los profesionales, aumento de recursos, redistribución de tareas, trabajo a distancia).

3.-

**Cambio en la tecnología:** Necesidad de cambiar a tecnologías ágiles y reconfigurar los sistemas (adaptabilidad) ante cambios, son necesarios en respuesta al negocio y cambios en los recursos, para permitir que la organización opere de manera segura y acorde a los nuevos cambios.



Como resultado, es posible que se puedan descuidar o flexibilizar procesos importantes en el gobierno corporativo y controles internos para permitir una toma de decisiones más ágil. Es imperativo que los controles clave de la organización continúen operando para gestionar los riesgos críticos y emergentes del negocio.

# El rol de la auditoría interna

La auditoría interna tiene un rol fundamental que desempeñar para abordar los desafíos sin precedentes del brote de COVID-19 y garantizar que el modelo de controles continúen gestionando los riesgos críticos de negocio de manera efectiva.

El cambio en los perfiles y la forma de enfrentar los riesgos implicará la necesidad de revisar los planes de auditoría interna. Esto significará hacer ajustes rápidos y tácticos en primera instancia; seguido de más acciones estratégicas a medida que la vida vuelve a la normalidad.

Entendemos que cada negocio se verá afectado de manera diferente por la situación de COVID-19. Sin embargo, a continuación exponemos las áreas específicas que la auditoría interna debería considerar y en las que un enfoque específico puede ser beneficioso:

- Capacidad de recuperación del negocio (continuidad)
- Operaciones y cadena de suministros, incluida la gestión de contratos.
- Proyección y gestión del efectivo (caja)
- Programas de aseguramiento para nuevas iniciativas de cambio.
- Personas.
- Controles clave entorno al riesgo de fraude, cumplimiento regulatorio y reportería.

A medida que las condiciones del negocio se estabilizan, tendrá que desarrollar un plan de transición para las iniciativas de retorno a la normalidad del negocio.

**Esto debieran construirse alrededor de 3 pilares:**



# Áreas clave a considerar

Consideramos que el enfoque inicial debe estar en garantizar la operación de los controles clave, especialmente aquellos que pueden haber estado sujetos a cambios durante la crisis de COVID-19. También establecemos otras áreas que deben considerarse detenidamente para su inclusión en el plan de auditoría interna a corto plazo apoyando la continuidad del negocio.



# Nuestro enfoque

**A continuación se muestra un enfoque de auditoría interna por fases, para ayudar a evaluar el estado actual de los controles claves y determinar dónde se puede requerir un mayor foco.**

Este enfoque se puede adaptar en función de la adaptabilidad a los cambios, foco en lo clave y riesgos específicos (emergentes). Es posible llevar a cabo un enfoque completo como se establece a continuación, una evaluación de controles clave o una auditoría interna específica.

Cada una de las auditorías puede realizarse como una evaluación rápida (sólo diseño y recorrido) o testing de controles para verificar la eficacia operativa de éstos.



# Nuestro enfoque, fase 1 diagnóstico

## Fase 1

### Diagnóstico

Duración: 1 a 3 días

## Fase 2

### Evaluación de controles críticos

Duración: 1 a 3 días

## Fase 3

### Auditoría interna focalizada

Duración: 2 a 3 semanas por cada área

- Realizar evaluaciones interactivas iniciales para un entendimiento y comprensión de las áreas clave de riesgo que enfrentar el negocio.

Estas evaluaciones cubren:

- Resiliencia financiera
- Resiliencia operacional
- Resiliencia comercial
- Las evaluaciones generarán un informe que proporcionará consideraciones prácticas, oportunas y posibles acciones que se desee implementar.
- Taller virtual para un mayor entendimiento y comprensión de los riesgos y las medidas adoptadas para mitigar éstos.
- Sesión informativa con un resumen ejecutivo donde se presenten los principales “red flags”, que justifiquen una mayor profundización.
- Acordar un enfoque a la medida para las fases 2 y 3 incluyendo lo que dentro o fuera del alcance del área auditada.

# Nuestro enfoque, fase 2 evaluación de controles críticos

Fase 1

Diagnóstico

Duración: 1 a 3 días

Fase 2

Evaluación de controles clave

Duración: 1 a 3 días

Fase 3

Auditoría interna focalizada

Duración: 2 a 3 semanas por cada área

- Realizar una auditoría interna sobre los controles clave en las áreas identificadas en la fase de diagnóstico.
- Para cada control clave:
  - Obtener un entendimiento detallado de aquellos puntos débiles, limitaciones, u otras materias clave que afecten la eficacia operativa de los controles claves durante la crisis;
  - Evaluar el diseño de los controles clave y realizar un recorrido para una clara comprensión del control.
  - Si es necesario para efectos de asegurar la revisión, acordado con la organización ampliar la muestra y verificar para cada control su diseño (consistencia) y eficacia operativa
  - Trabajar con la organización para determinar las medida de mitigación (rápidas de implementar) que afecten al o los controles claves y sus riesgos críticos asociados.
  - Preparar un resumen ejecutivo donde expongan los principales hallazgos y las medidas de mitigación acordadas

# Nuestro enfoque, fase 3 auditoría interna focalizada

## Fase 1

### Diagnóstico

Duración: 1 a 3 días

## Fase 2

### Evaluación de controles críticos

Duración: 1 a 3 días

## Fase 3

### Auditoría interna focalizada

Duración: 2 a 3 semanas por cada área

- Realizar una auditoría interna sobre las áreas/procesos acordadas en la fase de diagnóstico. KPMG ha desarrollado un enfoque detallado el cual indica los principales elementos a evaluar para cada área/foco dentro del alcance:

1. Entendimiento de los procesos, riesgos y sus controles existentes, para Identificar donde sería necesario implementar más controles clave;
2. Cuando existan controles, realizaremos pruebas de recorrido para confirmar la implementación y comprensión del control clave.
3. Si es necesario para efectos de asegurar la revisión, acordado con la organización ampliar la muestra y verificar para cada control su diseño (consistencia) y eficacia operativa

- Trabajar con la organización para determinar las medida de mitigación (rápidas de implementar) que afecten al o los controles clave y sus riesgos críticos asociados.

- Preparar un resumen ejecutivo donde expongan los principales hallazgos y las medidas de mitigación acordadas.

# Beneficios basados en nuestra experiencia



**Evaluar** los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el negocio, incluyendo la identificación de cualquier Blind Spots (zonas ciegas)



**Definir** un plan de acción inicial priorizado para acelerar la respuesta a la crisis (riesgos y hallazgos emergentes) y una ruta a la recuperación.



Proporcionar planes de acción constructivos, **oportunos** y en tiempo real para focalizarse en la recuperación del negocio.



Brindar al Comité de Auditoría una visión clara, **informada** y oportuna del ambiente de control interno.



**Dirigir** el enfoque en las áreas clave del negocio alineado con los objetivos y preocupaciones de los stakeholders.



**Fortalecimiento** de los equipos de trabajos en materias propias (clave) del negocio, responsabilidades, control interno y la cultura de riesgos.

# Por qué trabajar con KPMG



## Enfoque a la medida:

Enfoque ágil que considera los riesgos emergentes e implementación de las mitigaciones en tiempo real.

Este enfoque considera lo siguiente:

- Un health-check para proporcionar una evaluación rápida de los controles existentes; o
- Una AI completa, con pruebas de control para evaluar la existencia, diseño y eficacia operativa de los controles.



## Acceso a especialistas:

Contamos con especialistas quienes pueden apoyar los nuevos desafíos a los que se enfrentan las compañías:

- Gestión de liquidez
- Tecnología & IT
- Cyberseguridad
- Continuidad del Negocio.
- Supply chain.
- Personas.



## Trabajo virtual:

Contamos con las herramientas y la tecnología adecuadas para respaldar el trabajo remoto sin afectar la calidad. Utilizamos nuestras herramientas de datos y análisis para respaldar la entrega eficiente del trabajo.



## Calidad:

Nuestra metodología y experiencia en estas materias nos permite realizar evaluaciones rápidas, ágiles y adaptables para entregar los hallazgos y recomendaciones de manera oportuna.

Durante la etapa de diagnóstico discutiremos nuestro enfoque con la alta dirección y ejecutivos para entendimiento de sus requerimientos, preocupaciones, necesidades, y trabajos para lograr un consenso sobre los riesgos, hallazgos y el ambiente de control.



# Contáctenos

**Si en algún momento necesita ayuda, por favor use la siguiente información para ponerse en contacto con un especialista para obtener más asesoramiento y apoyo:**

Luis Felipe Encina

**Socio Risk Consulting  
KPMG en Chile**

**T:** +562 2997 1382  
+569 7667 7879

**E:** [Lencina@kpmg.com](mailto:Lencina@kpmg.com)

Aixa Aravena

**Director Advisory  
KPMG en Chile**

**T:** +562 2997 1382  
+569 9560 9310

**E:** [aaravena@kpmg.com](mailto:aaravena@kpmg.com)

Jorge Torres

**Managing Director  
Advisory KPMG en Chile**

**T:** +562 2997 1382  
+569 7667 7867

**E:** [jmtorres@kpmg.com](mailto:jmtorres@kpmg.com)

## **Santiago**

Isidora Goyenechea 3520  
Piso 2, Las Condes

**T:** +56 2 2997 1000

**E:** [contacto@kpmg.com](mailto:contacto@kpmg.com)

Antofagasta

Viña del Mar

Concepción

Valdivia

Puerto Montt

KPMG y el logo de KPMG son marcas registradas de KPMG International, una cooperativa Suiza.

© 2020 KPMG Auditores Consultores SpA, sociedad por acciones chilena y una firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Todos los derechos reservados.