



INFORMACIÓN SOBRE SALUD Y SEGURIDAD  
AMBIENTAL

# PLANIFICACIÓN DE EHS PARA COVID-19 Y DEMÁS

La función de la auditoría interna en la preparación y respuesta a las crisis

Traducción al Español auspiciada por:



Environmental  
Health & Safety  
AUDIT CENTER

# Índice

---

Introducción .....	1
Un riesgo que merece ser tomado en cuenta .....	1
Preparación para la crisis .....	2
La preparación es la clave.....	2
Predefinir roles .....	2
Planificar el impacto en los empleados y clientes .....	3
Establecer políticas por adelantado.....	4
Áreas de políticas a considerar .....	4
Proteger a los empleados y clientes.....	4
Eduque a los empleados .....	5
Coordine con organizaciones externas y ayude a su comunidad .....	5
Recursos relacionados con las pandemias.....	6
Riesgos para la economía mundial .....	7
Cumplimiento de las <i>normas</i> .....	7

---

## Sobre el autor

### Roy A. Litzenberg, CPEA

Roy Litzenberg cuenta con más de 30 años de experiencia en cumplimiento de las normas de salud y seguridad ambiental, incluyendo al *EHS*, auditorías de seguridad y transporte, cumplimiento de las normativas y debida diligencia ambiental. Como Auditor Profesional Certificado en Medio Ambiente (en inglés, CPEA), Litzenberg ha laborado como auditor de EHS en más de 300 auditorías en instalaciones. También es un experimentado profesional del medio ambiente y ha completado más de 1,400 evaluaciones de debida diligencia ambiental. Litzenberg ha trabajado en proyectos comerciales, industriales, institucionales, residenciales y en proyectos del gobierno federal, estatal y municipal en todo California y los Estados Unidos. Su experiencia internacional incluye auditorías sobre salud y seguridad ambiental de instalaciones en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Honduras y México (incluyendo proyectos en: Aguascalientes, Atlacomulco, Córdoba, Mexicali, Navojoa, Monterrey, Reynoso, San Luis Potosí, Saltillo y Tijuana).

## Acerca del experto

### Douglas Hileman, CRMA, CPEA, FSA, P.E.

Douglas Hileman cuenta con 40 años de experiencia en cumplimiento, operaciones, auditorías e informes no financieros y apoya a clientes en todo el país. Actualmente está liderando la gestión ambiental y los esfuerzos de auditoría en una asociación que involucra a una empresa global. Hileman ha experimentado múltiples líneas de defensa a través del trabajo con operaciones y cumplimiento corporativo, auditoría de EHS, auditoría interna y aseguramiento externo (el apoyo a las auditorías financieras y la realización de auditorías independientes del sector privado en relación con los minerales en conflicto), y ha estado involucrado en organizaciones profesionales dedicadas a la auditoría de EHS desde la década de 1980. Ha estado activo en el IIA por más de una década, como presentador, coautor, y colaborador para consejos de la práctica, orientación, podcasts y seminarios web. En 2019, Hileman fue copresidente de programación para la Conferencia Internacional del IIA, co-presentando en un taller de ética, y también fue nombrado miembro de la junta asesora del *Environmental, Health & Safety Audit Center*.

*Nota:* Douglas Hileman aportó su experiencia en la materia durante la elaboración del presente informe.

# INTRODUCCIÓN

---

## Un riesgo que merece ser tomado en cuenta

**En este punto, es difícil imaginar** que nadie en el mundo desarrollado no haya oído hablar del nuevo coronavirus (COVID-19), ya que los periódicos y las emisiones de noticias proporcionan actualizaciones diarias y análisis de su rápida propagación.

Aunque todavía quedan por observarse los efectos finales del COVID-19, ha superado rápidamente otros brotes de coronavirus (SARS 2002, MERS 2012) en el número de casos en todo el mundo, superando los 150,000 mediados de marzo, la<sup>1</sup> Organización Mundial de la Salud (OMS) continúa con la publicación de informes de situación que le dan seguimiento al progreso de esta enfermedad, mientras que las naciones de todo el mundo aplican prohibiciones de viajes y otras medidas estrictas para contenerla.

La COVID-19 está impactando dramáticamente los mercados bursátiles mundiales, las cadenas de suministro y los viajes personales y de negocios. Incluso tiene el potencial de limitar la disponibilidad de medicamentos recetados. El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró oficialmente el nuevo coronavirus como una pandemia.<sup>2</sup>

El objetivo de este informe de conocimientos es proporcionar una dirección práctica para preparar a las organizaciones para hacer frente al COVID-19 y, con suerte, a cualquier posible pandemia futura. Se basa en la orientación emitida por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos, los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), y concluye con pensamientos sobre la importancia de darse cuenta de que los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) — novedosos y bien conocidos - son materiales para las empresas y deben formar parte de una planificación empresarial y de auditoría prudente.

---

1. Informe de situación — 55, Organización Mundial de la Salud, 15 de marzo de 2020, [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200315-sitrep-55-covid-19.pdf?sfvrsn=33daa5cb\\_6](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200315-sitrep-55-covid-19.pdf?sfvrsn=33daa5cb_6).

2. Jamie Gumbrecht y Jacqueline Howard, "Now a Pandemic, Coronavirus Changes Life Indefinitely" (en español, Ahora una pandemia, coronavirus cambia la vida indefinidamente), CNN Health, 11 de marzo de 2020, <https://www.cnn.com/2020/03/11/health/coronavirus-pandemic-world-health-organization/index.html>.

# PREPARACIÓN PARA LA CRISIS

## La importancia de la planificación

---

### La preparación es la clave

**A medida que la amenaza del COVID-19 evoluciona día a día**, las personas y las organizaciones están evaluando lo que significa para ellos. En los extremos del espectro están aquellos que lo ven como una noticia más y aquellos que lo proclaman como el fin del mercado global tal y como lo conocemos. Cualquiera que sea la perspectiva, el peor momento para planear una crisis es en el medio de ella.

El enfoque prudente es tener un plan y aplicarlo ahora. Ahora que el brote de COVID-19 ha sido oficialmente identificado como una pandemia, ninguna organización puede permitirse ignorar sus potenciales impactos a corto y largo plazo. Aquellos que tienen planes bien razonados y probados estarán en condiciones de sobrevivir y recuperarse.

### Predefinir roles

Las organizaciones no pueden prevenir una pandemia. Sin embargo, pueden planificar su impacto. Esto comienza con la designación de una persona o grupo con funciones y responsabilidades definidas para la preparación y la planificación de la respuesta. La definición previa de estas funciones y responsabilidades minimizará el esfuerzo duplicado y desperdiciado o la “rotación” y permitirá a una organización responder de forma más ágil, lo que admite que la mayor parte de la fuerza de trabajo se centre en continuar con el negocio principal. Es vital identificar los empleados esenciales y los insumos críticos (materias primas, proveedores, servicios/productos de subcontratistas y logística) que se requieren para mantener las operaciones por ubicación y función durante una pandemia.

Las organizaciones deben planificar escenarios que puedan dar lugar a un aumento o disminución de la demanda de productos y/o servicios durante una pandemia. Por ejemplo, los fabricantes de kits de pruebas, máscaras médicas, desinfectantes de manos u otros productos que se requieran durante una pandemia deben desarrollar planes para aumentar rápidamente la producción.

A continuación, se indican algunos pasos esenciales para desarrollar o modificar un plan de gestión de crisis para COVID-19:

- Determinar el impacto potencial en las finanzas de la organización y los viajes nacionales e internacionales relacionados con el trabajo.
- Encontrar información actualizada y confiable sobre una pandemia de salud pública comunitaria, manejo de emergencias y otras organizaciones. Crear vínculos sostenibles con estos recursos para que estén listos para acceder.
- Establecer protocolos de comunicaciones de emergencia:
  - Realizar copia de seguridad de los contactos clave,
  - Crear una cadena de comunicación (incluyendo a proveedores y clientes),

- Desarrollar procesos para realizar un seguimiento y comunicar el estado de las instalaciones y los empleados,
  - Probar estos sistemas para asegurarse de que estén listos cuando sea necesario.
- Implementar un programa de ejercicios/simulacros para probar y, según sea necesario, revisar el plan. Esto puede formar parte de un programa general de preparación para emergencias, utilizando como guía las [2016 National Preparedness for Response Exercise Program \(PREP\) Guidelines](#) (en español, Directrices del Programa Nacional de preparación para el ejercicio de respuesta (PREP) de 2016).<sup>3</sup>

## Planificar el impacto en los empleados y clientes

La planificación de COVID-19 debe contemplar los efectos sobre los empleados y clientes. Las siguientes son consideraciones para cualquier organización:

- Pronosticar y permitir ausencias de empleados debido a factores tales como enfermedad personal, enfermedad de miembros de la familia, medidas de contención comunitaria y cuarentenas, cierres de escuelas y/o negocios, y cierres de transporte público.
- Implementar directrices para modificar la frecuencia y el tipo de contacto presencial entre empleados y entre empleados y clientes.
- Fomentar y realizar un seguimiento de las vacunas anuales contra la influenza para los empleados y evaluar el acceso y la disponibilidad de la atención médica.
- Identificar a los empleados y clientes clave con necesidades especiales e incorporar sus requisitos en el plan de preparación.

---

3. 2016 Directrices del Programa Nacional de preparación para el ejercicio de respuesta (PREP), Departamento de Seguridad Nacional, Guardia Costera de los Estados Unidos, Agencia de Protección Ambiental, Administración de Seguridad de oleoductos y materiales peligrosos del Departamento de Transporte, Departamento del Interior, Oficina de Seguridad y aplicación Ambiental, 2016, <https://www.bsee.gov/sites/bsee.gov/files/federal-register-notice/presentations/final-2016-prep-guidelines.pdf>.

# ESTABLECER POLÍTICAS POR ADELANTADO

## Por dónde empezar

---

### Áreas de políticas a considerar

**El peor momento para desarrollar políticas es durante una crisis.** Tómese el tiempo para establecer políticas razonables que no se creen en el calor de la crisis.

Se deben tener en cuenta las políticas para las siguientes áreas:

- **Compensación de empleados y licencia por enfermedad.** Las consideraciones para ausencias potencialmente prolongadas únicas a una pandemia (por ejemplo, ausencia liberal no punitiva) deben incluir una dirección clara sobre cuándo una persona previamente enferma ya no es infecciosa y puede volver a trabajar.
- **Interacción presencial de los empleados.** Considere la posibilidad de un lugar de trabajo flexible (por ejemplo, teletrabajo) y horas de trabajo flexibles (por ejemplo, turnos escalonados).
- **Exposición sospechosa o confirmada.** Considere los protocolos de control de infecciones para los empleados que puedan haber estado expuestos, que se sospeche estén enfermos o que se enfermen en el lugar de trabajo (por ejemplo, licencia obligatoria inmediata por enfermedad, desinfección de áreas de trabajo, establecimiento y supervisión de la exposición potencial de los compañeros de trabajo).
- **Viajes y contabilizaciones relacionadas con el trabajo.** Considere las restricciones de viaje a las áreas geográficas afectadas (nacionales e internacionales). Considere cómo y cuándo evacuar a los empleados en o cerca de un área afectada cuando inicia un brote, y desarrolle pautas claras para aquellos que regresan de áreas afectadas.
- **Implementación de protocolos de emergencia.** Establecer autoridades, activadores y procedimientos para activar y terminar el plan de respuesta de la empresa, alterar las operaciones empresariales (por ejemplo, cerrar operaciones en las áreas afectadas) y transferir los conocimientos empresariales a los empleados clave.

### Proteger a los empleados y clientes

Actúe ahora para asegurar que se dispone de recursos para manejar las diferencias de demanda durante una pandemia. Tome las medidas necesarias para garantizar que puede proporcionar suministros de control de infecciones suficientes y accesibles (por ejemplo, productos de higiene de manos, tejidos y recipientes para su eliminación) en todas las ubicaciones empresariales. Los suministros necesarios durante una pandemia se extenderán, así que identifique a los proveedores alternativos.

---

## Eduque a los empleados

La comunicación siempre es esencial, y aún más cuando se enfrenta a una crisis. Anticipe el miedo y la ansiedad de los empleados, los rumores y la mala información, y planee su comunicación en consecuencia. Los empleados y los clientes necesitan información para contrarrestar el pánico y protegerse a sí mismos, a sus familias y a la empresa:

- Desarrolle y difunda programas y materiales que cubran los fundamentos de la pandemia (por ejemplo, signos y síntomas de influenza, modos de transmisión), protección personal y familiar, y estrategias de respuesta (por ejemplo, higiene de manos, etiqueta para toser/estornudar, planes de contingencia).
- Asegure que las comunicaciones sean cultural y lingüísticamente apropiadas.
- Comparta planes de preparación y respuesta ante una pandemia.
- Proporcione información para apoyar el cuidado en el hogar de los empleados enfermos y los miembros de la familia.

Es esencial desarrollar plataformas (por ejemplo, líneas directas, sitios web dedicados) para comunicar el estado y las acciones pandémicas a los empleados, vendedores, proveedores y clientes dentro y fuera del lugar de trabajo de forma coherente y oportuna, incluyendo las redundancias en el sistema de contacto de emergencia. Considere tener estos recursos listos en un estado “oscuro” antes de necesitarlos, de modo que puedan ser simplemente activados durante una pandemia.

## Coordine con organizaciones externas y ayude a su comunidad

Por último, es importante darse cuenta de que las organizaciones no operan en un vacío. Hacer planes para apalancar y apoyar a la comunidad:

- Colabore con los principales centros de atención médica y con agencias de salud pública federales, estatales y locales y/o respondedores a emergencias.
- Comprenda las capacidades y planes de las agencias de salud pública federales, estatales y locales y de los servicios de emergencias.
- Comparta los planes de gestión de crisis de la organización.
- Comparta las mejores prácticas con otras organizaciones, cámaras de comercio y asociados para mejorar los esfuerzos de respuesta de la comunidad.



Si bien una sola organización no puede prevenir una pandemia, hay muchos recursos disponibles para planificar y gestionar sus efectos en caso de que ocurran. Los siguientes recursos proporcionan información y asistencia adicionales a medida que las organizaciones se preparan:

### Recursos relacionados con las pandemias

FUENTE	PUBLICACIÓN
OSHA	<a href="#">How to Protect Yourself in the Workplace During a Pandemic</a>
OSHA	<a href="#">Preparing Workplaces for an Influenza Pandemic</a>
CDC	<a href="#">Pandemic Influenza</a>

# RIESGOS PARA LA ECONOMÍA MUNDIAL

Los riesgos de ESG no se pueden ignorar

---

## Cumplimiento de las *normas*

**Después que las organizaciones se preparan para manejar una crisis**, hay tiempo para dar un paso atrás y pensar en el riesgo. ¿Cómo puede una organización planear para el futuro desconocido e inconocible, minimizar la desventaja del riesgo e incluso aprovechar al máximo la oportunidad?

Cuando se trata de una crisis pandémica, el riesgo mundial no es nada nuevo. Según los CDC, la gripe pandémica H1N1 (comúnmente conocida como gripe española) se propagó en todo el mundo entre 1918 y 1919. Se estima que 500 millones de personas, o un tercio de la población mundial en ese momento, se infectaron con este virus. Se estimó que el número de muertes era de al menos 50 millones en todo el mundo.

¿Es COVID-19 diferente? El sesgo de recencia, la tendencia a sopesar los acontecimientos recientes más fuertemente que los anteriores, puede estar alimentando la intensa reacción de los mercados mundiales y la precipitada precipitación sobre suministros médicos y de otro tipo. Sin embargo, más allá de ese sesgo está el surgimiento del COVID-19 en un momento en que el nivel de globalización no tiene precedentes en la historia humana.

Las cadenas de suministro globalizadas permiten a muchos consumidores cosechar los beneficios de los bienes baratos que se obtienen en todo el mundo. Las cadenas de suministro globales permiten a las empresas beneficiarse de menores costos, mayor variedad, mayor volumen y clientes internacionales, entre otras cosas. Sin embargo, las cadenas de suministro globales también exponen a las empresas a riesgos.

El sesgo de recencia y el impacto de COVID-19 deben desafiar nuestra comprensión y consideración de los riesgos, y específicamente el riesgo ambiental, social y de gobernanza (ESG) cuando se trata de la planificación y gestión de riesgos de la cadena de suministro global y empresarial.

Desde la perspectiva de la auditoría interna, *las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna* del IIA, sobre el debido cuidado profesional (1220.A3) establece que “debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos”.

## Enfoque de auditoría

### **Norma 1220.A3 — Cuidado profesional**

**El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.**

### **Norma 2010 — Planificación**

**El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.**

Además, la Norma 2010 requiere que los directores ejecutivos de auditoría establezcan un plan basado en el riesgo para determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna, de acuerdo con los objetivos de la organización. La interpretación relacionada indica:

Para desarrollar un plan basado en riesgos, el Director ejecutivo de auditoría primero consulta con la alta dirección y el Consejo y para entender las estrategias de la organización, los objetivos clave del negocio, los riesgos asociados y los procesos de gestión de riesgos. El director ejecutivo de auditoría debe revisar y ajustar el plan, cuando sea necesario, como respuesta a los cambios en la organización, los riesgos, las operaciones, los programas, los sistemas y los controles.

En la economía global, la dirección ejecutiva, las juntas directivas y los DEA que ignoran la desventaja de los riesgos de ESG lo hacen a su propio riesgo y pierden el valor de mantener una cadena de suministro resistente al considerar estos riesgos.

Un riesgo adicional de ESG no lejos de los titulares es el efecto del cambio climático y el aumento del nivel del mar. Un reciente informe público de [Verisk Maplecroft](#) indica un posible riesgo significativo para los centros de fabricación chinos.<sup>4</sup>

Tanto el riesgo de gripe pandémica como el aumento del riesgo del nivel del mar sugieren una debilidad inherente en la decisión empresarial de concentrar las cadenas de suministro en zonas de riesgo potencialmente “extremo” o “significativo”, sin redundancia en otras zonas del mundo con menor riesgo.

La comprensión de los riesgos de ESG relacionados con las pandemias y el cambio climático están evolucionando, pero no son en absoluto nuevos. Sin embargo, ¿están las organizaciones considerando adecuadamente estos riesgos al diseñar modelos de negocio y cadenas de suministro globales?

En la realidad de la economía global, los riesgos de ESG ya no pueden relegarse a consideraciones “no materiales”. Los conjuntos de programas, las juntas directivas y la auditoría interna deben trabajar juntos para comprender, considerar y aprovechar los riesgos de ESG para hacer frente a las tormentas que se avecinan inevitablemente y de forma previsible.

---

4. China's Manufacturing Heartland Most at Risk from Rising Seas: Environmental Risk Outlook 2020 (Verisk Maplecroft, 27 de febrero de 2020), <https://www.maplecroft.com/insights/analysis/chinas-manufacturing-heartland-most-at-risk-from-rising-seas/>

### Acerca del ENVIRONMENTAL, HEALTH & SAFETY AUDIT CENTER

El *Environmental, Health & Safety Audit Center* (EHSAC) es una especialidad del IIA que ofrece para la auditoría de salud y seguridad ambiental (EHS). El EHSAC se estableció para proporcionar a los auditores un desarrollo profesional de alta calidad, oportunidades de trabajo en red para compartir conocimientos entre las partes interesadas del EHS, e informes continuos, oportunos y pertinentes sobre tendencias, análisis comparativo y liderazgo intelectual en la profesión de auditoría. Este informe está reservado para su uso exclusivo como miembro del *Environmental, Health & Safety Audit Center*. Para obtener más información, visite [www.theiia.org/EHSAC](http://www.theiia.org/EHSAC).

### Acerca del Instituto de Auditores Internos

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, orientación y certificaciones más ampliamente reconocido de la profesión de auditoría interna. Establecido en 1941, el IIA atiende hoy a más de 200,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial del IIA se encuentra en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite: [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Cláusula de exención de responsabilidad

El EHSAC publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende proporcionar respuestas definitivas a determinadas circunstancias individuales y, como tal, sólo se pretende utilizar como guía. El EHSAC y el IIA recomiendan que siempre busque asesoramiento independiente de expertos que se relacionen directamente con cualquier situación específica. El EHSAC y el IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona colocando su dependencia exclusiva de este material.

### Derechos de autor

Derecho de autor © 2020 por el Instituto de Auditores Internos, Inc. Todos los derechos reservados. Para obtener permiso de reproducción, por favor contacte a: [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

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: Suzzet González (servicios contratados), revisor: Roberto Loo y Jorge Badillo, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA.

Marzo de 2020

Traducción al Español auspiciada por:



 <p>The Institute of Internal Auditors</p>	<p><b>Environmental Health &amp; Safety</b> AUDIT CENTER</p>	<p><b>Sede mundial</b> El Instituto de Auditores internos 1035 Greenwood Blvd., Suite 149 Lake Mary, FL 32746 EE. UU. Teléfono: +1-407-937-1111 Fax: +1-407-937-1101 <a href="http://www.theiia.org/EHSAC">www.theiia.org/EHSAC</a></p>
---	--	---