

# Informe global sobre riesgo

Dr. Gustavo A. Macagno



# Objetivo de la presentación



- Aprovechar la información de la publicación Risk in Focus (2025) para optimizar la evaluación de riesgos.

# Conceptos preliminares



- **COSO** : Evaluación de riesgos es el proceso de identificación y análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos de una organización, tanto internos como externos
- **(The IIA)** La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos mediante un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza.

# Que comprende la Evaluación de Riesgos



- Identificación de los riesgos
- Análisis (Evaluación de Probabilidad e impacto)
- Respuesta (Administración del Riesgo  
Aceptar/Abandonar/Transferir/Controlar)

# Identificación de los riesgos



- Parte de los objetivos, a distintos niveles de la organización
- Distintas fuentes y metodología
  - Riesgos Internos: Experiencia previa, definición de procesos, etc.
  - Riesgos Externos: Generalmente relacionados con los supuestos de la definición de objetivos

# Problemas habituales



- No sabemos por donde empezar
- Copiamos los riesgos ya definidos anteriormente o por otra organización sin preocuparnos por verificar su relación con los objetivos
- Nos centramos en los riesgos internos (más conocidos)
- Somos optimistas o sesgados en cuanto a los objetivos establecidos

# Como mejorar el proceso de identificación



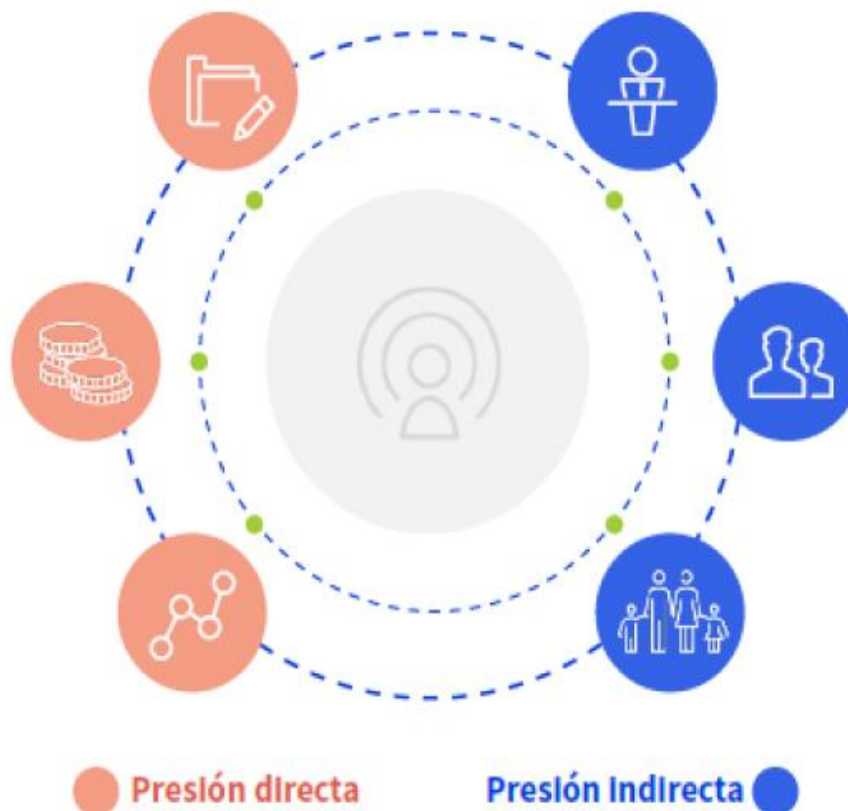
- Análisis de los impulsores de riesgos emergentes
- Benchmark con otras entidades y departamentos de auditoría
- Risk in focus

# Impulsores de riesgos emergentes

**Reglamentaciones**  
Reglamentaciones específicas y consecuencias del incumplimiento

**Repercusión financiera**  
Repercusión en los beneficios y los activos (incluido el fraude)

**Oportunidad comercial**  
Ventaja para el negocio o riesgo de quedarse atrás



**Política**  
Tendencias o prioridades políticas relacionadas con el área de riesgo

**Opinión pública**  
Presión del público, el mercado/ los clientes o las partes interesadas

**Repercusión social**  
Perjuicio o beneficio para las personas o la sociedad en general



# Que es Risk in Focus



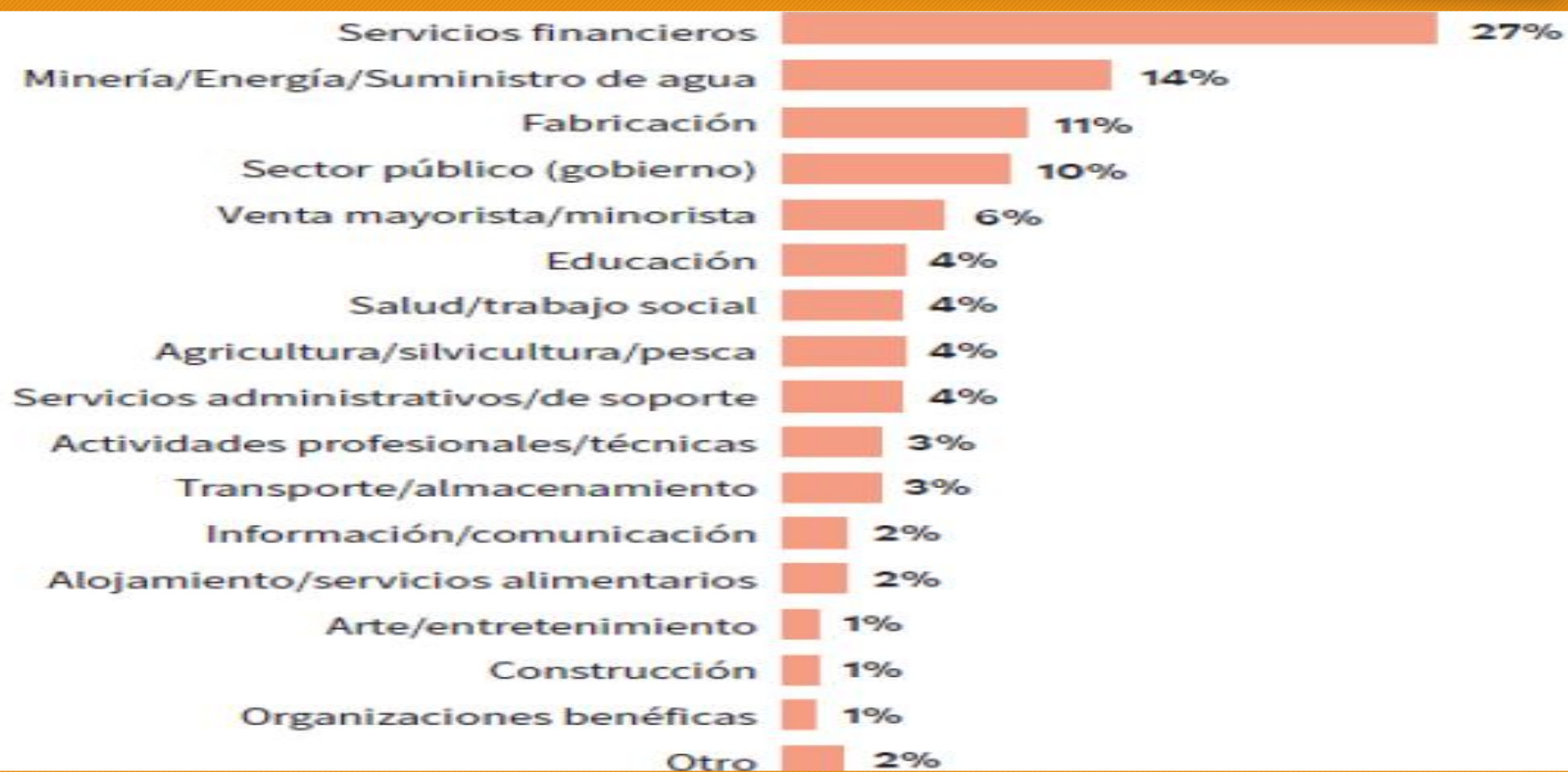
- Encuesta mundial a CAE y líderes sobre percepción de riesgos
- 3544 encuestados globalmente, 614 en América Latina
- 18 mesas redondas con 138 participantes
- 27 entrevistas en profundidad con expertos en la materia
- Visión prospectiva del riesgo

# 16 Áreas de riesgo analizadas



	<b>Nombre del riesgo</b>	<b>Descripción del riesgo utilizada en la encuesta</b>
1	Continuidad del negocio	Continuidad del negocio, resiliencia operativa, manejo de crisis y respuesta ante desastres
2	Cambio climático	Cambio climático, biodiversidad y sustentabilidad ambiental
3	Comunicaciones/reputación	Comunicaciones, reputación y relaciones con las partes interesadas
4	Ciberseguridad	Ciberseguridad y seguridad de los datos
5	Disrupción digital (incluida la IA)	Disrupción digital, tecnología nueva e IA (inteligencia artificial)
6	Liquidez financiera	Liquidez financiera y riesgo de insolvencia
7	Fraude	Fraude, soborno y explotación delictiva
8	Incertidumbre geopolítica	Incertidumbre geopolítica y macroeconómica
9	Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	Gobierno organizacional y líneas de jerarquía corporativas
10	Salud/seguridad	Salud, protección y seguridad
11	Capital humano	Capital humano, diversidad, y gestión y retención de talentos
12	Cambios en el mercado	Cambios en el mercado/comportamiento de los clientes y de la competencia
13	Fusiones/adquisiciones	Fusiones y adquisiciones
14	Cultura corporativa	Cultura corporativa
15	Cambios reglamentarios	Cambios en las leyes y las reglamentaciones
16	Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	Cadena de abastecimiento, externalización y riesgo de la “enésima” parte

# Participación sectorial América Latina



# Tendencias mundiales de riesgo

## 5 principales



Riesgo del año pasado		Riesgo de este año		Expectativas de riesgo en 3 años	
1. Ciberseguridad	73%	1. Ciberseguridad	73%	1. Ciberseguridad	69%
2. Capital humano	51%	2. Continuidad del negocio	51%	2. <b>Disrupción digital (incluida la IA)</b>	<b>59%</b>
3. Continuidad del negocio	47%	3. Capital humano	49%	3. Continuidad del negocio	47%
4. Cambios reglamentarios	39%	4. <b>Disrupción digital (incluida la IA)</b>	<b>39%</b>	4. Capital humano	42%
5. <b>Disrupción digital (incluida la IA)</b>	<b>34%</b>	5. Cambios reglamentarios	38%	5. <b>Cambio climático/medio ambiente</b>	<b>39%</b>
6. Liquidez financiera	32%	6. Cambios en el mercado/la competencia	32%	6. Cambios reglamentarios	37%
7. Cambios en el mercado/la competencia	32%	7. Liquidez financiera	31%	7. Incertidumbre geopolítica	31%
8. Incertidumbre geopolítica	30%	8. Incertidumbre geopolítica	30%	8. Cambios en el mercado/la competencia	30%
9. Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	27%	9. Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	25%	9. Liquidez financiera	25%
10. Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	26%	10. Cultura corporativa	24%	10. Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	24%
11. Cultura corporativa	26%	11. Fraude	24%	11. Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	22%
12. Fraude	24%	12. Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	23%	12. Fraude	21%
13. Comunicaciones/reputación	21%	13. <b>Cambio climático/medio ambiente</b>	<b>23%</b>	13. Cultura corporativa	20%
14. <b>Cambio climático/medio ambiente</b>	<b>19%</b>	14. Comunicaciones/reputación	20%	14. Comunicaciones/reputación	15%
15. Salud/seguridad	11%	15. Salud/seguridad	11%	15. Salud/seguridad	10%
16. Fusiones/adquisiciones	6%	16. Fusiones/adquisiciones	6%	16. Fusiones/adquisiciones	9%



# Tendencias de riesgo en América Latina

## 5 principales



Riesgo del año pasado		Riesgo de este año		Expectativas de riesgo en 3 años	
1. Ciberseguridad	75%	1. Ciberseguridad	74%	1. Ciberseguridad	66%
2. Cambios reglamentarios	48%	2. Continuidad del negocio	49%	2. <b>Disrupción digital (incluida la IA)</b>	<b>56%</b>
3. Continuidad del negocio	47%	3. Capital humano	46%	3. Continuidad del negocio	45%
4. Capital humano	44%	4. Cambios reglamentarios	45%	4. Capital humano	43%
5. Incertidumbre geopolítica	42%	5. <b>Disrupción digital (incluida la IA)</b>	<b>37%</b>	5. Cambios reglamentarios	43%
6. <b>Disrupción digital (incluida la IA)</b>	<b>38%</b>	6. Incertidumbre geopolítica	37%	6. <b>Cambio climático/medio ambiente</b>	<b>41%</b>
7. Liquidez financiera	33%	7. Liquidez financiera	33%	7. Incertidumbre geopolítica	35%
8. Fraude	30%	8. Fraude	32%	8. Fraude	29%
9. Cultura corporativa	26%	9. <b>Cambio climático/medio ambiente</b>	<b>29%</b>	9. Liquidez financiera	27%
10. Cambios en el mercado/la competencia	26%	10. Cultura corporativa	28%	10. Cambios en el mercado/la competencia	25%
11. Comunicaciones/reputación	22%	11. Cambios en el mercado/la competencia	26%	11. Cultura corporativa	23%
12. <b>Cambio climático/medio ambiente</b>	<b>22%</b>	12. Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	18%	12. Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	18%
13. Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	18%	13. Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	17%	13. Comunicaciones/reputación	16%
14. Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	16%	14. Comunicaciones/reputación	17%	14. Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	14%
15. Salud/seguridad	8%	15. Salud/seguridad	9%	15. Salud/seguridad	10%
16. Fusiones/adquisiciones	3%	16. Fusiones/adquisiciones	4%	16. Fusiones/adquisiciones	8%

# Tendencias regionales



- Disrupción digital (incluida la IA)
  - Actualmente ocupa el quinto lugar (37%)
  - En 3 años, se espera que ocupe el segundo lugar (56%)
- Cambio climático/medio ambiente
  - Actualmente ocupa el noveno puesto (29%)
  - En 3 años, se espera que ocupe el sexto lugar (41%)
- La ciberseguridad, los cambios normativos, la continuidad empresarial y el capital humano fueron los cuatro principales riesgos el año pasado y este año.

# Niveles de riesgo por región

Área de riesgo	Promedio mundial	África	Asia-Pacífico	Europa	América Latina	Oriente Medio	América del Norte
Ciberseguridad	73%	64%	64%	83%	74%	66%	88%
Continuidad del negocio	51%	57%	62%	32%	49%	63%	41%
Capital humano	49%	44%	57%	52%	47%	43%	54%
Disrupción digital (incluida la IA)	39%	34%	36%	40%	37%	38%	48%
Cambios reglamentarios	38%	32%	32%	46%	45%	7%	47%
Cambios en el mercado/la competencia	32%	15%	49%	32%	26%	29%	41%
Liquidez financiera	31%	42%	19%	27%	33%	38%	28%
Incertidumbre geopolítica	30%	23%	30%	39%	37%	27%	26%
Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	25%	31%	22%	20%	18%	41%	16%
Cultura corporativa	24%	34%	23%	21%	28%	21%	21%
Fraude	24%	42%	22%	14%	32%	27%	9%
Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	23%	16%	24%	29%	17%	26%	29%
Cambio climático/medio ambiente	23%	25%	26%	33%	29%	12%	12%
Comunicaciones/reputación	20%	26%	21%	14%	17%	21%	20%
Salud/seguridad	11%	10%	11%	12%	9%	12%	13%
Fusiones/adquisiciones	6%	4%	4%	8%	4%	8%	8%

# Niveles de riesgo regionales por sector

## América Latina



Área de riesgo	Todos	Servicios financieros	Minería/energía/suministro de agua	Fabricación	Sector público (gobierno)	Venta mayorista/minorista	Educación	Salud/trabajo social
Ciberseguridad	74%	85%	60%	75%	63%	71%	77%	73%
Continuidad del negocio	49%	58%	38%	51%	40%	44%	31%	62%
Capital humano	46%	42%	41%	43%	59%	53%	38%	35%
Cambios reglamentarios	45%	49%	49%	33%	52%	35%	35%	54%
Disrupción digital (incluida la IA)	37%	51%	27%	18%	38%	32%	42%	31%
Incertidumbre geopolítica	37%	39%	35%	49%	24%	41%	23%	42%
Liquidez financiera	33%	35%	36%	28%	33%	18%	46%	35%
Fraude	32%	29%	40%	31%	40%	38%	35%	19%
Cambio climático/medio ambiente	29%	23%	34%	33%	38%	21%	12%	15%
Cultura corporativa	28%	23%	31%	18%	40%	24%	46%	35%
Cambios en el mercado/la competencia	26%	24%	30%	48%	8%	41%	27%	19%
Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	18%	14%	11%	10%	29%	26%	42%	19%
Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	17%	9%	26%	43%	5%	26%	12%	15%
Comunicaciones/reputación	17%	12%	11%	10%	24%	24%	23%	27%
Salud/seguridad	9%	3%	22%	7%	8%	3%	12%	19%
Fusiones/adquisiciones	4%	4%	9%	1%	0%	3%	0%	0%



# Niveles de riesgo por sector



- Variación del nivel de riesgo por sector
  - No hay dos sectores que compartan los mismos cinco riesgos principales.-
  - La disrupción digital varía mucho como riesgo, ya que solo se encuentra entre los cinco principales en 2 de las 7 categorías de sectores (servicios financieros y educación).-
  - El cambio climático aún no figura entre los cinco principales riesgos para ningún sector. •
- Observaciones de datos-
  - La clasificación del nivel de riesgo para la interrupción digital oscila entre un máximo del 51% en los servicios financieros y un mínimo del 18% en el sector manufacturero.-
  - El sector manufacturero es el que menos riesgo de disrupción digital presenta entre las 7 categorías industriales, lo que posiblemente refleja la menor huella digital del sector.

# Prioridades de auditoria regional por sector



Área de auditoría	Todos	Servicios financieros	Minería/energía/suministro de agua	Fabricación	Sector público (gobierno)	Venta mayorista/minorista	Educación	Salud/trabajo social
Ciberseguridad	67%	81%	61%	67%	54%	56%	69%	73%
Fraude	52%	48%	67%	52%	44%	71%	42%	46%
Liquidez financiera	49%	55%	40%	49%	46%	38%	73%	54%
Continuidad del negocio	49%	62%	45%	46%	37%	41%	31%	50%
Cambios reglamentarios	47%	59%	38%	33%	51%	50%	46%	35%
Líneas de jerarquía corporativas/de gobierno	46%	49%	33%	31%	63%	56%	45%	50%
Cultura corporativa	30%	21%	25%	27%	43%	35%	50%	35%
Capital humano	29%	26%	31%	27%	41%	18%	31%	23%
Cadena de abastecimiento (incluidos los terceros)	29%	10%	44%	52%	22%	32%	23%	38%
Comunicaciones/reputación	22%	17%	19%	21%	37%	26%	19%	19%
Disrupción digital (incluida la IA)	19%	27%	17%	12%	14%	6%	35%	12%
Cambios en el mercado/la competencia	17%	19%	16%	27%	2%	29%	8%	19%
Salud/seguridad	14%	4%	19%	18%	13%	21%	4%	31%
Incertidumbre geopolítica	12%	12%	11%	12%	13%	12%	15%	4%
Cambio climático/medio ambiente	11%	5%	15%	19%	10%	6%	0%	12%
Fusiones/adquisiciones	7%	5%	18%	6%	11%	3%	4%	0%

# Prioridades de auditoría



- El ciberespacio, prioridad máxima; el cambio climático, prioridad mínima-
  - Sólo la ciberseguridad figura entre las cinco principales prioridades de auditoría para todos los sectores.-
  - La disrupción digital y el cambio climático son actualmente prioridades bajas en auditoría.
- Observaciones de datos-
  - El fraude se clasificó entre las cinco principales prioridades de auditoría para 7 de cada 10 empresas del sector mayorista/minorista.-
  - La gobernanza/información corporativa preocupa mucho al sector público.-
  - La gobernanza organizativa ocupa un lugar destacado en la educación.-
  - El suministro es un problema importante para la industria y la minería/energía/suministro de agua.

# Equilibrio entre prioridades de auditoría y riesgo



- La prioridad de auditoría depende del grado de acción posible para la organización y/o la auditoría interna en relación con el riesgo.
- Por ejemplo, la incertidumbre geopolítica puede ser un riesgo importante, pero no una prioridad de auditoría si hay poca acción directa que los auditores internos puedan tomar en torno a ese riesgo.
- El esfuerzo de auditoría relacionado con la incertidumbre geopolítica puede incorporarse en áreas relacionadas, como la continuidad del negocio, la cadena de suministro, etc.
- Los resultados de la prioridad de auditoría muestran el porcentaje que clasificó un riesgo como uno de los cinco a los que la auditoría interna dedica más tiempo y esfuerzo. (No es el porcentaje del plan de auditoría).

# Consideraciones finales



- La identificación de riesgos es un proceso clave tanto para la definición de procesos y controles como para la planificación y ejecución de auditorías y consultorías.
- Risk in Focus es una publicación que nos permite, al menos, considerar posibles riesgos relevantes que de otra forma no hubieran sido considerados.
- Las áreas de riesgos consideradas por la publicación pueden abarcar uno o más riesgos en función de los objetivos de la organización

# Consideraciones finales



- La evolución de las áreas de riesgo es una consideración a tener en cuenta tanto en la evaluación de los planes de negocio como en el perfil futuro del departamento de auditoría.
- Las áreas de riesgo de la publicación se deben considerar en función de los objetivos de la organización.

MUCHAS GRACIAS

[www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)

