

2024

RISK IN FOCUS

Board Briefing

LATINOAMÉRICA

[Leer más](#)



Internal Audit
FOUNDATION



FLAI
Fundación Latinoamericana
de **Auditores Internos**

ACERCA DE RISK IN FOCUS

La serie Risk in Focus ofrece investigación práctica y basada en datos para ayudar a auditores internos y sus grupos de interés a comprender el entorno de riesgos actual y preparar planes de auditoría para el próximo año.

Los informes se basan en una encuesta mundial diseñada para identificar los riesgos actuales y emergentes para cada región, así como una serie de mesas redondas y entrevistas realizadas, con la finalidad de descubrir prácticas líderes para profesionales de auditoría interna.

Se generan dos informes para cada región:

- **Hot Topics para auditores internos** – Informes detallados que recogen los resultados de la encuesta, las mesas redondas y las entrevistas.
- **Board Briefing** – Informes resumidos para que los auditores internos compartan con sus grupos de interés.

Global Risk in Focus es una alianza colaborativa facilitada por la [Internal Audit Foundation](#) con el generoso apoyo de

los órganos regionales de The IIA, Institutos de Auditores Internos y sponsors corporativos. El primer año en que el proyecto se lleva a cabo globalmente es 2024.

La metodología de Risk in Focus originalmente fue creada en 2016 por el European Institutes Research Group (EIRG), que continúa publicando este informe en Europa, a través de la European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA).

Los informes están disponibles en forma gratuita para el público en la [Risk in Focus resource page](#) de The IIA y en los sitios web de todos los grupos regionales afiliados a The IIA: [ACIIA](#) (Asia Pacífico), [AFIIA](#) (África), [ARABCIIA](#) (Medio Oriente), [ECIIA](#) (Europa), [FLAI](#) (Latinoamérica).

Contenido

Resumen ejecutivo
Metodología
Mensajes clave para el consejo
Resultados de encuesta
Hot Topics

- Ciberseguridad
- Continuidad del negocio
- Incertidumbre geopolítica

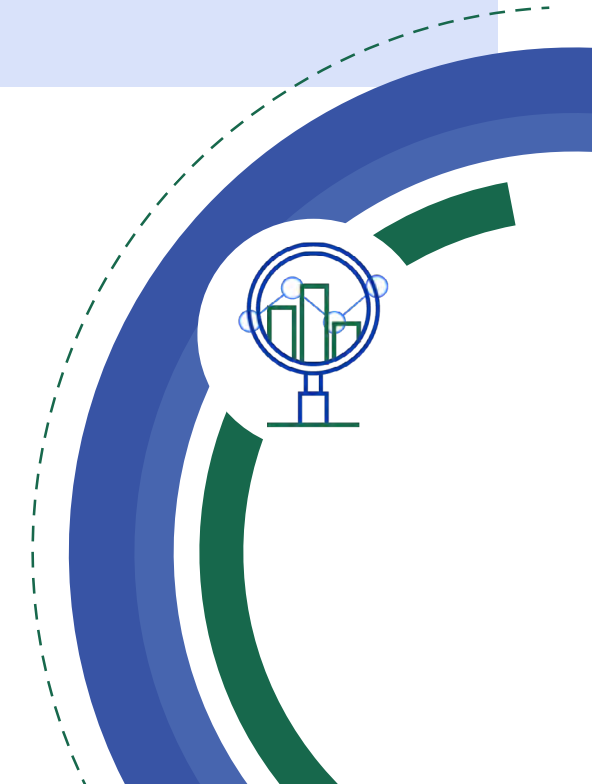
SPONSORS DEL INFORME LATINOAMÉRICA



Patrocinador de la traducción

IIA–Argentina
IIA–Bolivia
IIA–Brasil
IIA–Chile
IIA–Colombia
IIA–Costa Rica
IIA–República Dominicana
IIA–Ecuador
IIA–El Salvador

IIA–Guatemala
IIA–Honduras
IIA–México
IIA–Nicaragua
IIA–Panamá
IIA–Paraguay
IIA–Perú
IIA–Uruguay
IIA–Venezuela



RESUMEN EJECUTIVO – LATINOAMÉRICA

Construir relaciones para alcanzar el éxito juntos

Los eventos geopolíticos a lo largo de Latinoamérica han generado un alto nivel de incertidumbre y plantean la necesidad de que las organizaciones se preparen para responder a cambios que tienen el potencial de desarrollarse a gran velocidad y a gran escala. Para prepararse para estos impactos, se requiere una gestión de riesgos sólida y una estrategia proactiva.

Risk in Focus Latinoamérica 2024 brinda perspectivas acerca de las preguntas urgentes que se plantean al DEA y el consejo, que incluyen:

- ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrentan las organizaciones en la región? ¿Cómo se desarrollarán en los próximos tres años?
- ¿Dónde están invirtiendo los auditores internos más tiempo y esfuerzo?
- ¿Cómo pueden las funciones de auditoría interna ayudar a sus organizaciones?

La ciberseguridad, el cambio regulatorio y la continuidad del negocio son las tres áreas de mayor riesgo citadas por los Directores de Auditoría interna (DEA) en Latinoamérica para 2024 (Figura 1). La disrupción digital y el cambio climático son las dos áreas en las que se espera ver el mayor aumento en el nivel de riesgo en los próximos tres años, tanto en Latinoamérica como en el mundo (Figuras 1 y 2).

Los informes Risk in Focus Latinoamérica describen en detalle desafíos y soluciones para las áreas de riesgo más

urgentes y se basan en la experiencia, la especialización y el conocimiento de múltiples líderes de auditoría interna de toda la región. Los temas que se destacan en los informes para la región Latinoamérica son los siguientes:

Ciberseguridad – Cuando faltan marcos locales de ciberseguridad, los DEA recurren a normas internacionales para impulsar la madurez cibernética de sus organizaciones.

Continuidad del negocio – Los planes de continuidad se utilizan no solo para hacer frente a los riesgos emergentes, sino también para identificar nuevas oportunidades y resolver problemas inesperados.

Incertidumbre geopolítica y fraude – El juego de roles con distintos escenarios ha ayudado a los consejos a planificar respuestas estratégicas a cambios políticos que pueden desarrollarse a gran velocidad y a gran escala.

Para obtener más detalles sobre los resultados de la encuesta y las prácticas líderes en la región, consulte [Risk in Focus 2024 Latinoamérica – Hot Topics para auditores internos](#). Para ver informes sobre otras regiones, visite la [página de recursos Risk in Focus](#).

Participación de Latinoamérica en la investigación

- 956 respuestas de DEA y directores
- 25 países/territorios participantes
- 2 mesas redondas con 18 participantes
- 5 entrevistas en profundidad



METODOLOGÍA

La metodología Risk in Focus comienza con una encuesta en la que participan responsables de auditoría interna para identificar riesgos actuales y emergentes para cada región. Los principales riesgos identificados en la encuesta se abordan luego en mesas redondas de seguimiento y entrevistas con DEA, académicos y otros expertos de industria.

La encuesta presenta 16 categorías de riesgo, que se muestran a continuación. Los participantes deben elegir las 5 categorías principales que representan el mayor nivel de riesgo y las 5 categorías principales que insumen mayor tiempo y esfuerzo del equipo de auditoría interna, tanto en la actualidad como su expectativa a tres años. En los informes, se hace referencia a las categorías por sus nombres abreviados.

Para el proyecto Risk in Focus 2024 a nivel mundial, la encuesta fue respondida por 4,207 DEA y directores en 111 países/territorios, entre el 15 de febrero y 12 de julio de 2023. Asimismo, se realizaron 18 mesas redondas con 152 participantes, seguidas de 40 entrevistas en profundidad.

Categorías de riesgo incluidas en el estudio Risk in Focus 2024

Tema de riesgo	Descripción del riesgo utilizada en la encuesta
Continuidad del negocio	Continuidad del negocio, resiliencia operativa, gestión de crisis y respuesta a desastres
Cambio climático	Cambio climático, biodiversidad y sostenibilidad ambiental
Comunicaciones/reputación	Comunicaciones, reputación y relaciones con grupos de interés
Ciberseguridad	Ciberseguridad y seguridad de datos
Disrupción digital	Disrupción digital, nuevas tecnologías e inteligencia artificial
Liquidez financiera	Riesgos financieros, de liquidez e insolvencia
Fraude	Fraude, sobornos y explotación delictiva de la disrupción
Incertidumbre geopolítica	Incertidumbre macroeconómica y geopolítica
Gobierno/informes corporativos	Gobierno organizativo e informes corporativos
Salud y seguridad	Salud y seguridad física y lógica
Capital humano	Capital humano, diversidad y gestión y retención de talento
Cambios del mercado	Cambios en el mercado/competencia y comportamiento de clientes
Fusiones y adquisiciones	Fusiones y adquisiciones
Cultura organizacional	Cultura de la organización
Cambio regulatorio	Cambios en leyes y regulaciones
Cadena de suministro y outsourcing	Cadena de suministro, outsourcing y riesgo de terceros y otras partes

111
países/
territorios

4,207
respuestas de
encuestas
DEA

18
mesas redondas

152
participantes

40
entrevistas



MENSAJES CLAVE PARA LOS CONSEJOS

- 1. Ciberseguridad: Impulsar la madurez en ciberseguridad.** Ante el avance rápido de las tecnologías de nube y un contexto de regulaciones débiles, es esencial que el consejo trabaje en colaboración con la auditoría interna para contribuir a la madurez del área de TI así como la ciberseguridad de sus organizaciones.
- 2. Continuidad del negocio: Promover la continuidad del negocio en forma integral.** La pandemia puso fin a la autocomplacencia de las organizaciones en cuanto a planificación para la continuidad del negocio, pero el consejo puede ayudar a los auditores internos a asesorar a la dirección, para que se mantenga enfocada en los beneficios estratégicos de dicha planificación.
- 3. Incertidumbre geopolítica: Anticipar impactos de amplio alcance.** El consejo y la dirección pueden beneficiarse de la ayuda de la auditoría interna para planificar en un contexto de cambios gubernamentales que podrían alterar las políticas económicas o restringir la actividad económica.
- 4. Calificación de riesgos actuales: La ciberseguridad y la continuidad del negocio encabezan los rankings de riesgos en Latinoamérica para 2024.** También se encuentran entre los 3 riesgos principales a nivel global (Figuras 1 y 2).
- 5. Expectativa de riesgos futuros: En los próximos tres años, los DEA esperan que el cambio climático y la disrupción digital sean los riesgos que más suban en la escala.** Se trata de una tendencia que se proyecta en todas las regiones del mundo (Figura 2).

Para ver más detalles sobre los resultados de la encuesta y prácticas líderes en la región, consulte [Risk in Focus 2024 Latinoamérica – Hot Topics para Auditores Internos](#). Para ver informes de otras regiones, visite la [página de recursos Risk in Focus](#).



RESULTADOS DE ENCUESTA

Cómo usar los resultados de la encuesta

En esta sección, se resumen los hallazgos clave pertinentes para Latinoamérica. Puede verse información más detallada en el gráfico que se incluye en la página siguiente.

Los porcentajes muestran cuántos encuestados eligieron un área de auditoría determinada como una de las cinco principales para el nivel de riesgo en su organización. Los niveles de riesgo actuales se presentan en azul más oscuro y los niveles esperados para el futuro se presentan en azul más claro. A los fines de este estudio, los países y la mayoría de los territorios del Caribe se incluyen dentro de la región Latinoamérica.



Resumen

Figura 1: Niveles de riesgo actuales versus niveles de riesgo futuros – Latinoamérica

- La ciberseguridad se destaca por encabezar el listado del panorama de riesgos para Latinoamérica en 2024.
- En los próximos 3 años, la disrupción digital y el cambio climático son los riesgos con mayores expectativas de incrementarse.

Figura 2: Cambio esperado en el panorama de riesgos a 3 años – Global

- Se espera que la disrupción digital ascienda en la clasificación, con un aumento del 34% al 55% de encuestados que la consideran como uno de los 5 riesgos principales a 3 años.
- El riesgo de cambio climático sube drásticamente: del puesto No. 14 actual, al quinto puesto en la expectativa a 3 años.

Respuestas a la encuesta por país – Latinoamérica y Caribe

México	140
Colombia	121
Argentina	78
Brasil	69
Venezuela	67
Costa Rica	59
Nicaragua	54
Ecuador	52
Bolivia	43
Guatemala	38
Chile	35
Panamá	31
Perú	31
República Dominicana	27
Uruguay	27
El Salvador	25
Paraguay	21
Trinidad y Tobago	15
Honduras	13
Barbados	3
Jamaica	3
Aruba	1
Bahamas	1
Islas Caimán	1
Saint Kitts and Nevis	1
TOTAL	956



Figura 1:

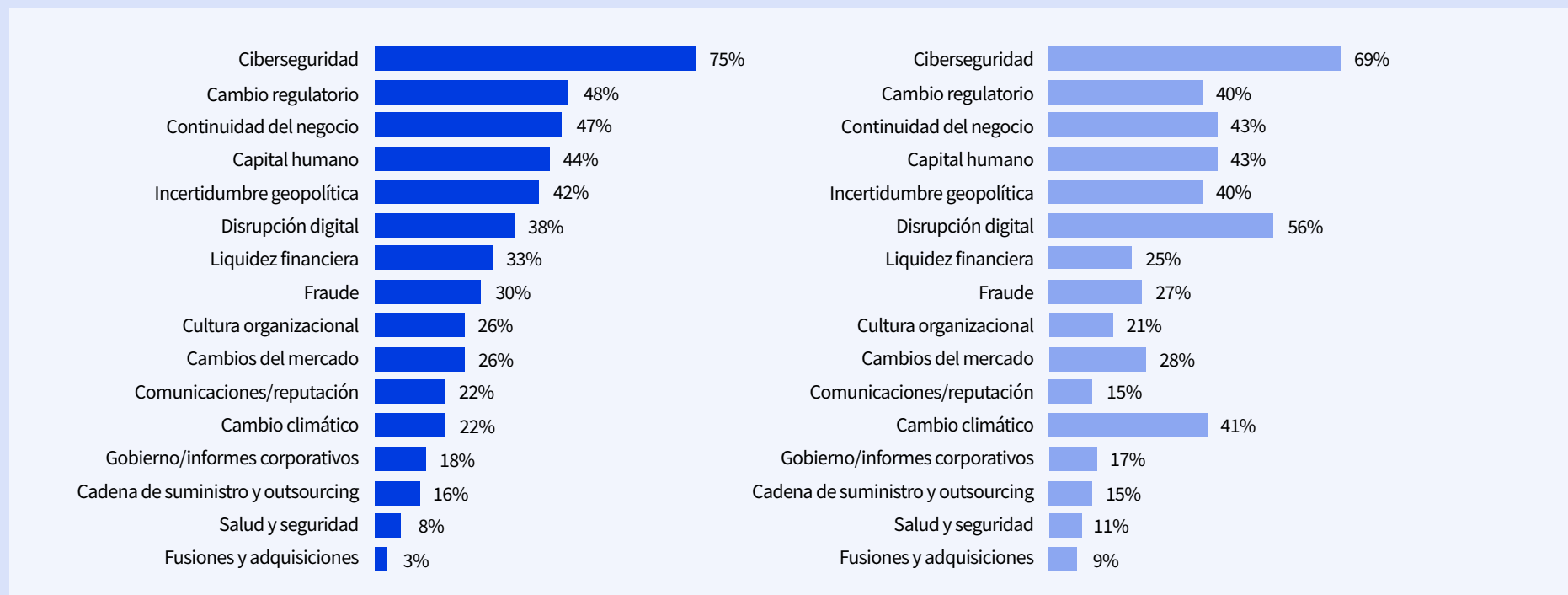
Niveles de riesgo actuales versus niveles de riesgo futuros – Latinoamérica

- La ciberseguridad se destacó en la cima del panorama de riesgos para Latinoamérica en 2024.
- En los próximos 3 años, la disrupción digital y el cambio climático son los riesgos con mayor expectativa de aumento.



¿Cuáles son los 5 riesgos principales que su organización enfrenta actualmente?

¿Cuáles son los 5 riesgos principales que su organización enfrentará en 3 años?



Nota: La Encuesta Global de Risk in Focus del IIA, n = 956. Porcentaje quienes seleccionaron el área como una de las mayores 5 en su organización.



Figura 2:

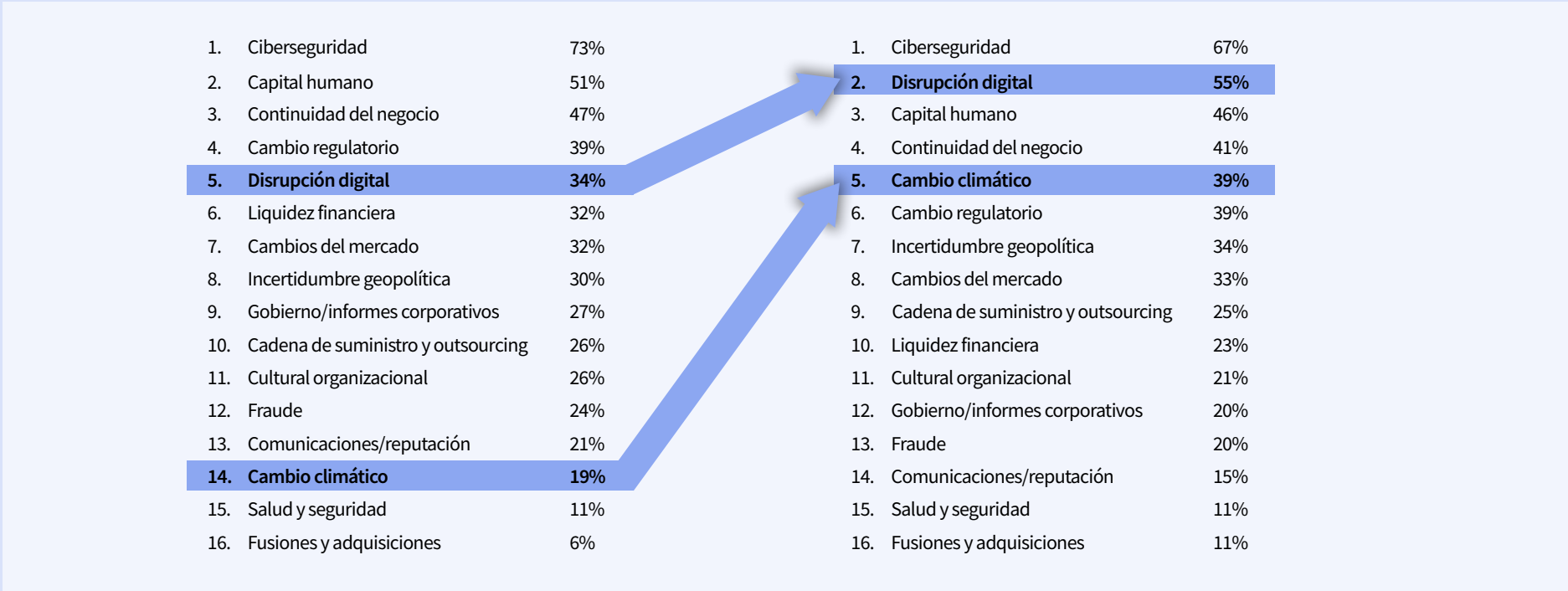
Cambio esperado en el nivel de riesgo en 3 años – Global

Cambio
esperado en
el riesgo

- Se espera que la disrupción digital aumente, con un aumento del 34% al 55% en los encuestados que la consideran uno de los 5 riesgos principales
- El riesgo de cambio climático sube drásticamente del puesto No. 14 al quinto puesto

¿Cuáles son los 5 riesgos principales que su organización enfrenta actualmente?

¿Cuáles son los 5 riesgos principales que su organización enfrentará en 3 años?



Nota: La Encuesta Global de Risk in Focus del IIA, n = 4,207. Porcentaje quienes seleccionaron el área como una de las mayores 5 en su organización.

CIBERSEGURIDAD

Impulsar la madurez en ciberseguridad

Los auditores internos están ayudando a los consejos de las organizaciones a mejorar su conocimiento de un panorama dinámico de ciberseguridad y a construir relaciones efectivas para combatir esta amenaza que no deja de crecer. Los DEA que participaron en las mesas redondas señalaron que, mientras que el uso de servicios en la nube ha crecido exponencialmente en la región, las defensas técnicas, la capacitación y los marcos regulatorios no han progresado al mismo ritmo.

Por ejemplo, muchas organizaciones se suscriben a nuevos servicios en la nube sin haber completado procesos de diligencia debida o controles de monitoreo suficientes. Además, el DEA de un banco comentó que, mientras que en otras regiones los reguladores han establecido requisitos mínimos de seguridad y creado redes efectivas de intercambio de información, la mayor parte de Latinoamérica aún no cuenta con este tipo de ayuda.

El consejo tiene un papel fundamental que desempeñar en el apoyo a los esfuerzos de auditoría interna para elevar la madurez de la ciberseguridad en su organización.

Cuando los marcos regionales están ausentes, la adopción de normas alternativas (como las del Instituto Nacional de Normas y Tecnología, NIST, de EE. UU.) es esencial. En la mesa redonda sobre ciberseguridad, un DEA de una empresa de servicios financieros de Panamá manifestó estar conforme con el uso de normas NIST para evaluar los procesos de ciberseguridad de su organización: “Nuestro análisis mostró dónde nos encontramos en el nivel de madurez en comparación con otras empresas, nos permitió definir qué pasos debíamos adoptar para cerrar las brechas y nos proporcionó una hoja de ruta para llegar al estado deseado”.

“Las nuevas tecnologías, incluida la IA, deben implementarse de manera segura”, manifestó Pamela Vago, DEA de Genneia, una compañía de energía en Argentina. Desde la auditoría interna, ella construye relaciones con las líneas de negocio para poder proporcionar asesoramiento estratégico sobre controles de TI en la etapa inicial de los nuevos ciclos de proyectos. Es vital mantener una capacitación continua en nuevas tecnologías de la información y la ciberseguridad.

El consejo puede solicitar a la auditoría interna que revise los procesos de gobierno corporativo para asegurar que se entablen relaciones efectivas que se extiendan a todas las regiones en las que una organización desarrolla sus operaciones, con el fin de aumentar los niveles generales de madurez del riesgo cibernético de la empresa.

“La auditoría interna puede revisar los procesos de gobierno corporativo para asegurar que se entablen relaciones efectivas que se extiendan a todas las regiones en las que una organización desarrolla sus operaciones.”



HOT TOPICS

CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Promover la continuidad del negocio en forma integral

Los auditores internos están ayudando al consejo y a la dirección a utilizar la continuidad del negocio como una herramienta de planificación estratégica que sea capaz de responder rápidamente a los riesgos existentes y emergentes, según comentaron los DEA que participaron en la serie de mesas redondas. Asimismo, agregaron que la clave para lograr la resiliencia operativa está en integrar la continuidad del negocio en todos los aspectos de las operaciones de una organización y asegurar que los análisis de impacto y las evaluaciones de riesgos se encuentren actualizados.

Cuando se implementan planes de continuidad del negocio bien pensados, las organizaciones se encuentran mejor preparadas para responder a desafíos inesperados. Por ejemplo, cuando Panamá cerró sus fronteras a ciertos bienes importados, sus exportaciones se vieron afectadas de la noche a la mañana. Un DEA de un productor lácteo costarricense cuyo negocio se vio afectado por esta medida, señaló que la dirección recurrió a la auditoría

interna para ayudar al negocio a buscar nuevos acuerdos de fabricación en Panamá, y las operaciones pudieron reanudarse.

Una gestión de riesgos empresariales (ERM) de alta calidad es fundamental en todo plan de continuidad del negocio y resiliencia operativa. “La continuidad efectiva del negocio debe ser colaborativa y basarse en una gestión de riesgos empresariales fuerte y sólida”, manifestó el DEA de una compañía minera peruana de uno de los grupos de debate. “Bromeo con el consejo diciendo que, si tuviera que hacer solo una auditoría al año, auditaría ERM”.

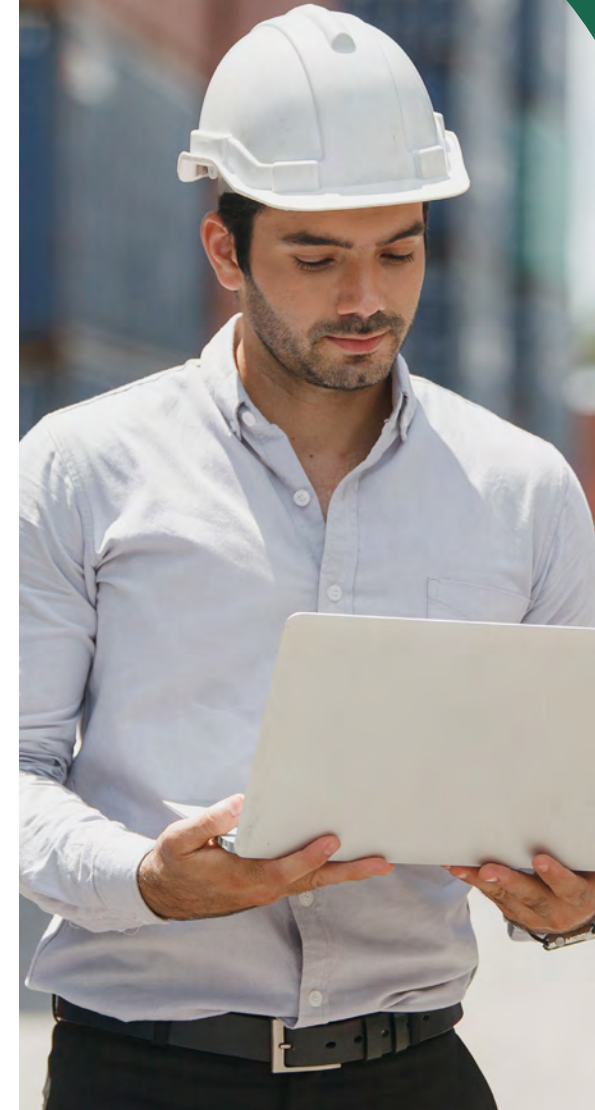
El consejo puede desempeñar un papel clave para ayudar a los auditores internos a abogar por la necesidad de una planificación exhaustiva de la continuidad del negocio a fin de mantener un enfoque estratégico.

“En todo plan de continuidad del negocio, es necesario contar con un apoyo claro de la alta dirección para asegurar su aceptación del proyecto, de lo contrario, uno solo podrá ocuparse de las cuestiones a nivel operativo”,

comentó Fábio Pimpão, director de auditoría interna de Whirlpool Latinoamérica.

La planificación de la continuidad del negocio es particularmente importante en áreas como la ciberseguridad, en las que es necesario renovar continuamente la capacitación y la concientización. La auditoría interna puede ayudar a facilitar la capacitación y también beneficiarse de asistir a las sesiones.

“La continuidad efectiva del negocio debe ser colaborativa y basarse en una gestión de riesgos empresariales (ERM) fuerte y sólida.”



INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA

Anticipar cambios de gran impacto

En muchos países latinoamericanos, las funciones de auditoría interna líderes están colaborando con los consejos, los comités de auditoría y la dirección para comprender y reaccionar estratégicamente a la incertidumbre geopolítica. Algunos países de la región pueden experimentar cambios gubernamentales que alteran las políticas económicas o restringen la actividad económica. El DEA puede ayudar al consejo a prepararse para los cambios políticos que podrían poner en riesgo su negocio.

“Los auditores internos deben estar bien informados sobre los cambios políticos o las modificaciones en las leyes y regulaciones”, señaló Francisco Ramón Aráuz Rodríguez, Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI). “El DEA debe ser capaz de alertar a sus organizaciones de manera oportuna, evaluando y determinando el impacto de tales eventos y regulaciones”.

Según este funcionario, el objetivo es que el DEA trabaje en colaboración con el comité de auditoría para analizar de qué forma los eventos políticos y macroeconómicos podrían afectar el negocio, para así planificar en

consecuencia. Además, el DEA debe supervisar proactivamente los riesgos emergentes y sus impactos en los clientes y las cadenas de suministro, y evaluar cómo interactúan.

“La política, el medio ambiente, las barreras comerciales, los riesgos macroeconómicos... es necesario combinar estas amenazas y tener una visión holística para poder asesorar a la dirección sobre cómo actuar”, comentó Fábio Pimpão, director de auditoría interna de Whirlpool Latinoamérica.

En particular, el DEA debe crear escenarios y simulaciones para comprender mejor las interrelaciones entre los riesgos y tener un plan en marcha, antes de que llegue la crisis.

El desarrollo de situaciones hipotéticas puede proporcionar al DEA posibles temas a tratar en la auditoría estratégica y operativa, así como ayuda para identificar áreas donde se necesitan seguros, además de oportunidades para mejorar el gobierno operativo en toda la empresa y formas de asegurar que el negocio no se quede sin fondos en caso de que ocurra una crisis. Pimpão explicó: “Al final, lo que determina que una empresa quiebre no es

“Al final, lo que determina que una empresa quiebre no es la cuenta de ganancias y pérdidas, ni sus resultados ni sus fallas en los informes, sino el flujo de caja.”

la cuenta de ganancias y pérdidas, ni sus resultados ni sus fallas en los informes, sino el flujo de caja”, y agregó: “Los escenarios de riesgo emergente pueden ayudar a determinar cuándo la auditoría interna debe centrarse en la gestión de efectivo, por ejemplo, para dar algunas recomendaciones estratégicas que ayuden a la toma de decisiones corporativas y que sean útiles para evitar potenciales desastres.”



FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS (FLAI)

Consejo 2021–24

Presidente

Francisco Ramón Aráuz Rodríguez, CIA, CCSA

Vicepresidente

José Lago Rodríguez, CIA, CFSA

Secretario

Gabriel Benavides

Tesorero

Máximo Perdomo, CIA

Directores

Renato Trisciuzzi, CIA, QIAL, CRMA, CCSA

Maritza Barzola

Informe sobre Latinoamérica Equipo de Desarrollo

Enlaces regionales

Roberto Loo, Director Ejecutivo, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos

Jorge Badillo Ayala, CIA, QIAL, CCSA, CGAP, CRMA, CFE, CISA – Director, Global Services (IRC) IIA Global

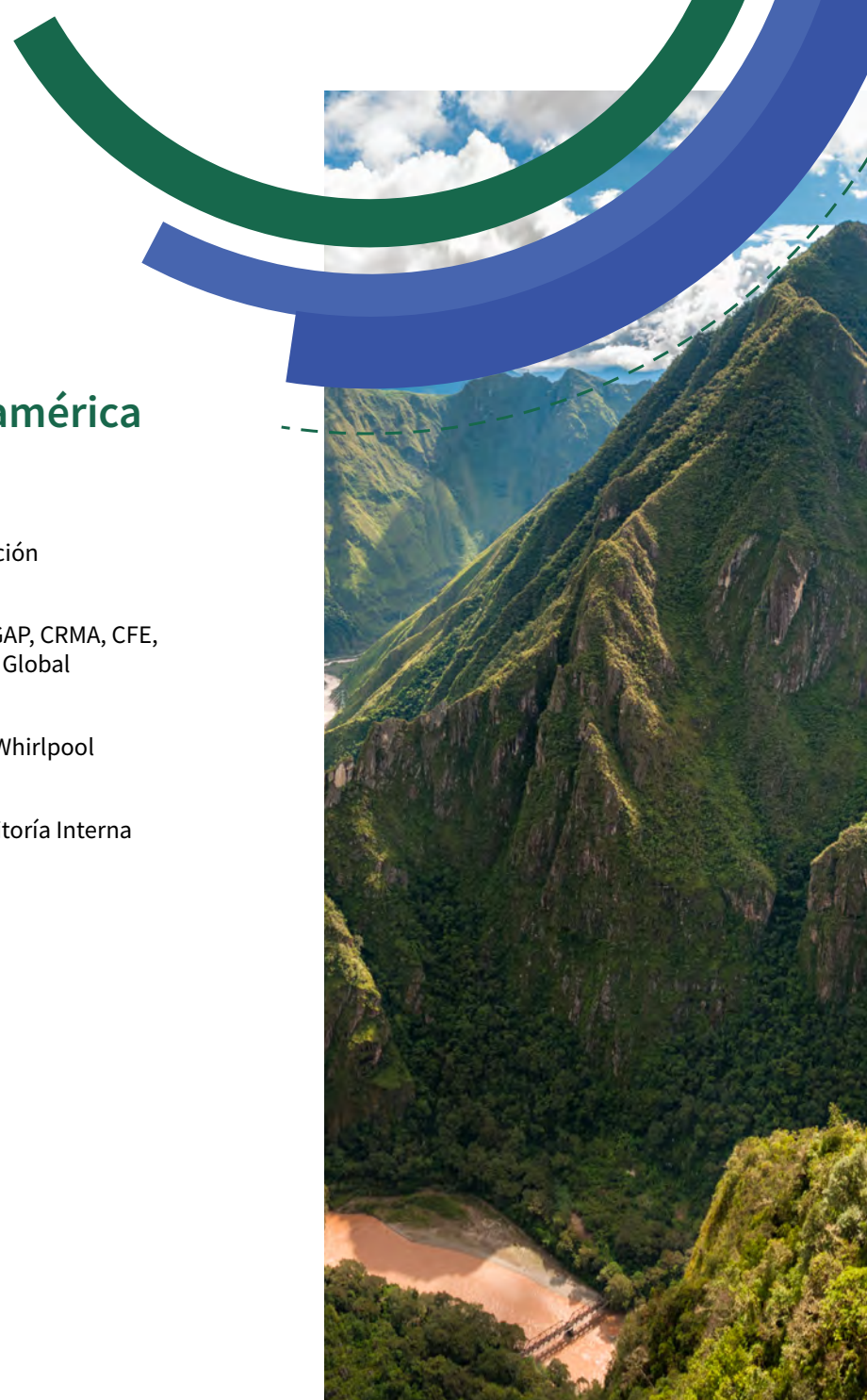
Moderadores de mesas redondas

Fábio Pimpão, Director, Internal Audit, Whirlpool Latin America

José Gabriel Calderón, Director de Auditoría Interna en Grupo Bimbo

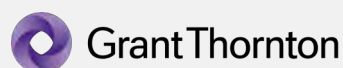
Patrocinio de la traducción

Grupo Bimbo
(Corporativo Bimbo, S.A. de C.V.)



SPONSORS

SOCIOS ESTRATÉGICOS DE LA FUNDACIÓN



Socios de la Fundación



Socios oro

Larry Harrington
CIA, QIAL, CRMA

Stacey Schabel
CIA



SOCIOS RISK IN FOCUS

- | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| IIA – Argentina | IIA – Ghana | IIA – Perú |
| IIA – Australia | IIA – Guatemala | IIA – Filipinas |
| IIA – Bolivia | IIA – Hong Kong | IIA – Ruanda |
| IIA – Brasil | IIA – Indonesia | IIA – Singapur |
| IIA – Chile | IIA – Japón | IIA – Sudafrica |
| IIA – Colombia | IIA – Kenya | IIA – Tanzania |
| IIA – Costa Rica | IIA – Malaysia | IIA – Uganda |
| IIA – República Dominicana | IIA – México | IIA – Uruguay |
| IIA – Ecuador | IIA – Nicaragua | IIA – Venezuela |
| IIA – El Salvador | IIA – Panamá | |
| | IIA – Paraguay | |



INTERNAL AUDIT FOUNDATION EQUIPO DE DESARROLLO DEL INFORME

Directores del Proyecto

Laura LeBlanc –

Senior Director, Internal Audit Foundation

Deborah Poulalion –

Gerente Senior, Research and Insights, The IIA

Emely Katz – Directora, Affiliate Engagement, The IIA

Análisis de encuestas y desarrollo de contenido

Deborah Poulalion –

Gerente Senior, Research and Insights, The IIA

Redacción de investigación

Arthur Piper – Smith de Wint, Reino Unido

Diseño gráfico

Cathy Watanabe

Acerca de The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que brinda servicios a más de 235,000 miembros globales y ha otorgado más de 190,000 certificaciones Certified Internal Auditor (CIA) a nivel mundial. Fundada en 1941, The IIA es reconocida en todo el mundo como la institución líder en normas, certificaciones, educación, investigación y asesoramiento técnico para la profesión de auditoría interna. Más información: theiia.org.

Acerca de The Internal Audit Foundation

The Internal Audit Foundation ofrece perspectivas a profesionales de auditoría interna y sus grupos de interés, mediante la promoción y el avance del valor de la profesión de auditoría interna a nivel global. A través del Fondo Académico, la Fundación apoya el futuro de la profesión mediante becas para apoyar la educación en auditoría interna en instituciones de estudios superiores. Más información theiia.org/Foundation.

Aviso legal y derechos de autor

The IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no tiene por fin dar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas y no está destinado a ser utilizado como una guía. The IIA recomienda buscar asesoramiento experto independiente que tenga relación directa con una situación específica. The IIA no acepta responsabilidad alguna en caso de que este material se use como único recurso.

Copyright © 2023 de The Internal Audit Foundation. Reservados todos los derechos. Por permisos de reproducción, contacte a Copyright@theiia.org.



Internal Audit
FOUNDATION

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Teléfono: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
Sitio web: theiia.org

