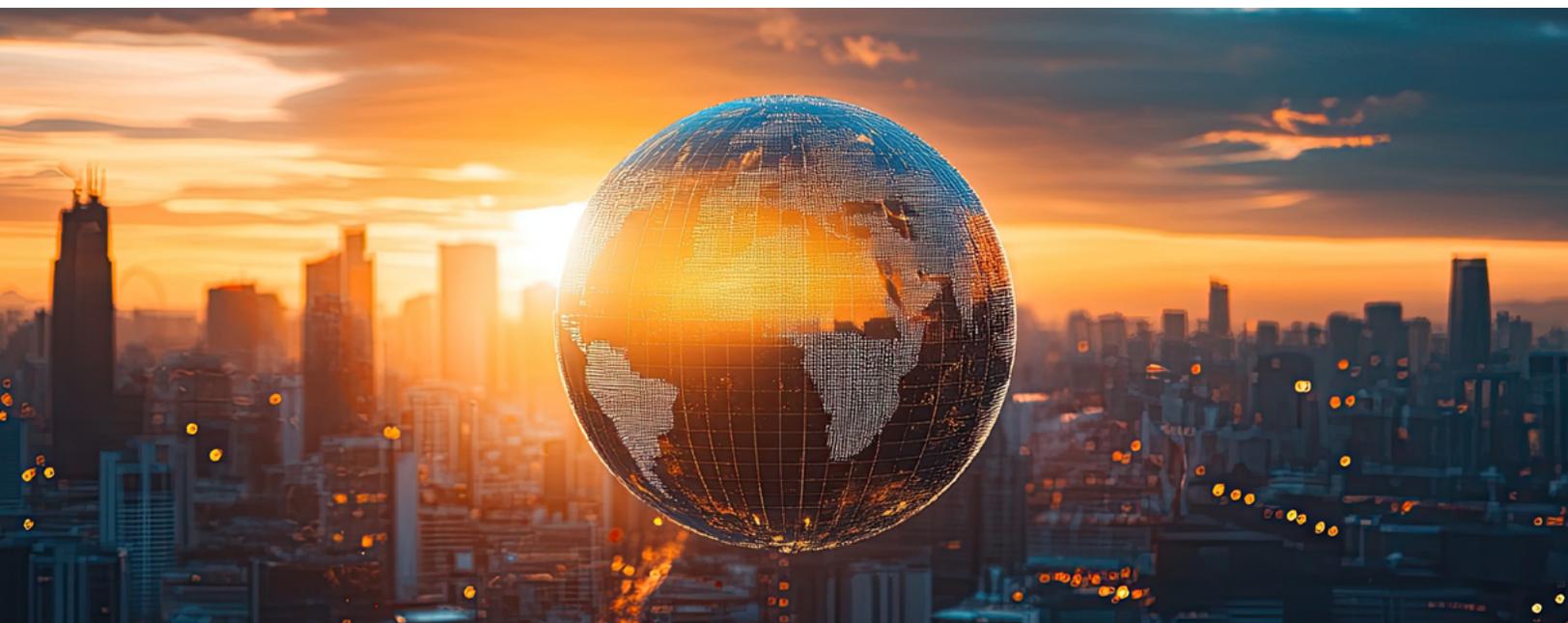


# — TONE — at the — TOP<sup>®</sup>

Proporcionar a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría, información concisa sobre temas relacionados con la gobernanza.

Edición 128 | **Abril 2025**



## En Tiempos de Incertidumbre

En tiempos de gran incertidumbre, la supervisión de los riesgos de la organización por parte de la junta directiva se vuelve aún más crucial. En 2025, el panorama geopolítico se ha convertido en un reto particular.

### Ejemplos de ello:

- Casi 80 países acudieron a las urnas el año pasado, muchos de los cuales destituyeron a los líderes existentes. Eso significa que las empresas pueden enfrentarse a entornos impredecibles en los países en los que hacen negocios o tienen socios comerciales.
- Recientemente, el riesgo ha aumentado significativamente en 99 países, debido a tendencias de amplio alcance, como disturbios civiles, conflictos, desafíos a la autoridad gubernamental, cambios en el comercio, las tensiones entre estados, el nacionalismo de los recursos y las sanciones, según [Verisk Maplecroft](#).

- Las confrontaciones geoeconómicas, como los aranceles y las sanciones, ocuparon el tercer lugar en el Informe de [Riesgos Globales 2025](#), del Foro Económico Mundial, que encuesta a líderes empresariales, gubernamentales, académicos y de la sociedad civil.

Tomadas por separado, estas tendencias ya serían motivo de preocupación. Cuando el mundo entra en un período en el que todas se producen al mismo tiempo y de forma altamente impredecible, se crean nuevos niveles de riesgo de gobernanza. En este número de *Tone at the Top* se examinan algunos enfoques que los consejos de administración deben tener en cuenta en un entorno político incierto y cómo la auditoría interna puede ayudar a trazar el mejor rumbo a través de la turbulencia.

## Mejores Prácticas en una Nueva Normalidad



**Dada la amplia gama de problemas a los que se enfrentan las organizaciones y sus juntas directivas, es necesaria una respuesta multifacética. Aunque cada empresa se enfrentará a retos únicos, los pasos a tener en cuenta en todos los casos incluyen:**

**Monitorear la respuesta a los cambios en las prioridades políticas.** PwC aconseja a los consejos de administración que se mantengan informados de las medidas que está tomando la dirección para evaluar los acontecimientos políticos y su potencial impacto en las cadenas de suministro, la estrategia de la fuerza laboral, la inversión de capital, la comunicación, el cumplimiento y otras preocupaciones. De acuerdo con [“Tendencias que Dan Forma al Gobierno Corporativo en 2025”](#), eso debería incluir la comprensión de cómo el proceso de evaluación de riesgos de la gerencia identifica, evalúa y toma medidas proactivas en función del posible impacto de un entorno regulatorio cambiante.

**Mantenga un ojo agudo en la estrategia comercial.** Los directores pueden ofrecer una perspectiva valiosa a medida que la gerencia implementa la estrategia comercial y se enfrenta a las condiciones comerciales en rápida evolución. “Inevitablemente habrá consideraciones y compensaciones contrapuestas que los consejos de administración deberán sopesar a la hora de trazar el mejor camino a seguir—entre las partes interesadas y en diferentes horizontes temporales», señala [“Reflexiones para Consejos: Temas clave en la Gobernanza Corporativa en 2025”](#) del Foro sobre Gobierno Corporativo de la Facultad de Derecho de Harvard.

**Prepárese para temas polarizantes.** Los miembros de la junta tienen opiniones contradictorias sobre si las organizaciones deben intervenir en cuestiones sociales y políticas, según la [Encuesta de Tendencias y Prioridades de NACD 2025](#). Un poco más de una cuarta parte (27%) de los consejos de administración han asesorado al CEO o a la dirección sobre el discurso público durante el último año. Entre ellos, la encuesta encontró que el 33% favoreció la participación activa en temas que se alinean con la estrategia de la empresa y los intereses de las partes interesadas clave, mientras que el 28% aconsejó que la empresa permanezca neutral.

A medida que las organizaciones enfrentan situaciones cargadas de contenido político, “las juntas directivas deben considerar si, cuándo y cómo sus empresas deben participar en temas divisivos, considerando los cambios en los sentimientos de las partes interesadas y los riesgos potenciales para el capital reputacional que pueden provenir tanto de participar como de no participar en ciertos temas”, aconseja el documento del Foro de la Facultad de Derecho de Harvard.

Por ejemplo, en medio de la creciente controversia en torno a las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión (DEI), “hay mucho en juego a medida que los equipos de liderazgo corporativo se reúnen para reconsiderar el estado de sus propios programas DEI”, informa Forbes en [“Cómo las juntas corporativas deberían pensar en DEI mientras Trump asume el cargo”](#). Esta es una consideración para los directores, según el artículo, porque las responsabilidades básicas de supervisión de riesgos de la junta deben abarcar el riesgo de exposición a responsabilidades legales y al riesgo reputacional si la gerencia toma decisiones controvertidas o que no se consideraron a fondo. El artículo agrega que cada vez se considera más que las juntas directivas tienen una responsabilidad fiduciaria de “preservar una cultura laboral positiva como un activo”.

Al mismo tiempo, la responsabilidad corporativa en relación con las demás cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) es otro excelente ejemplo de un área que antes se consideraba una parte esencial de la responsabilidad corporativa y que ahora se enfrenta a un retroceso. A medida que los criterios ESG se vuelven más controvertidos, “para los consejos de administración, la situación actual ofrece tanto promesas como peligros”, según el informe de Directors and Boards titulado: [“Del auge al colapso: Guiando a los directores en un panorama ESG cambiante”](#) “En este ambiente, los directores deben evitar la tentación de participar en una guerra política”, afirma el artículo. “En su lugar, deben volver a los principios fundamentales: los deberes fiduciarios básicos de la junta, que se basan en la fidelidad a los accionistas. Los consejos de administración deben dar forma a la estrategia empresarial para optimizar el crecimiento y la rentabilidad”.

## Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 255,000 miembros globales y ha otorgado más de 200,000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Establecido en 1941, el IIA es reconocido globalmente como líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite [theiia.org](https://theiia.org).

## El IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Suscripciones Complementarias

Visite [theiia.org/Tone](https://theiia.org/Tone) para registrarse y acceder a la suscripción.

## Feedback del Lector

Envíe sus preguntas/comentarios a [Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

## La Perspectiva de la Auditoría Interna

Afortunadamente, a medida que las juntas directivas trabajan en un panorama a menudo confuso, pueden recurrir al equipo de auditoría interna para obtener la información y los conocimientos que necesitan para orientar sus decisiones. Las áreas en las que la auditoría interna puede ayudar incluyen:

**Enfrentar un entorno regulatorio caótico.** La incertidumbre regulatoria ha aumentado significativamente en 2025, ya que las normas existentes, e incluso los reguladores que las supervisaban, ya no están vigentes. A medida que las organizaciones y sus juntas directivas buscan comprender las necesidades regulatorias y de cumplimiento actuales, es posible que los requisitos no estén claros. Con un panorama regulatorio cambiante, es posible que las empresas deban reconsiderar, y tal vez fortalecer, sus propias políticas de gestión de riesgos. La auditoría interna puede colaborar con sus organizaciones para actualizar las consideraciones de cumplimiento y la respuesta a las expectativas cambiantes.

**Asesorar sobre cuestiones comerciales y de la cadena de suministro.** En medio de los cambios en curso en el comercio internacional, la auditoría interna puede evaluar el impacto potencial de los aranceles u otras políticas nuevas en las cadenas de suministro, las fuentes de mano de obra y materiales, y la estabilidad u oportunidades del mercado. También puede determinar la resiliencia de la cadena de suministro y evaluar los sistemas de gestión de riesgos de terceros para nuevos proveedores.

**Proporcionar planificación de escenarios.** Los auditores internos pueden mapear los posibles resultados de una variedad de eventos para que sus organizaciones estén en una mejor posición para anticipar y responder a un panorama que cambia rápidamente. De este modo, las empresas pueden “simular y calcular el impacto de varios posibles acontecimientos políticos”, según “The Politics of Risk” de la [Revista Internal Auditor](#). Las pruebas de estrés pueden ayudar a reconocer la probabilidad de que ocurra un escenario. Parte de ese proceso puede incluir determinar qué tan bien están funcionando las estructuras de gobernanza.

**Reevaluar la asignación de capital.** La auditoría interna puede ofrecer información sobre si el uso del capital es apropiado en función de los nuevos desarrollos. Es posible que las organizaciones también deban reconsiderar las valoraciones de los activos que dependen del comercio mundial, según el artículo de la [Revista Internal Auditor](#).

“En una era con menos regulaciones, los profesionales de la auditoría interna deben apoyarse en prácticas de autorregulación para gestionar los riesgos potenciales de la mejor manera posible. ... Con una menor demanda de trabajo de auditoría centrado en el cumplimiento, los profesionales deben demostrar el valor de la auditoría interna más allá de los servicios de aseguramiento y enfocarse más en el asesoramiento estratégico y la orientación para las juntas directivas y la gerencia.”

— Anthony Pugliese, Presidente y Director Ejecutivo de IIA,  
“La Voz del Director Ejecutivo”.

## Una Voz Objetiva

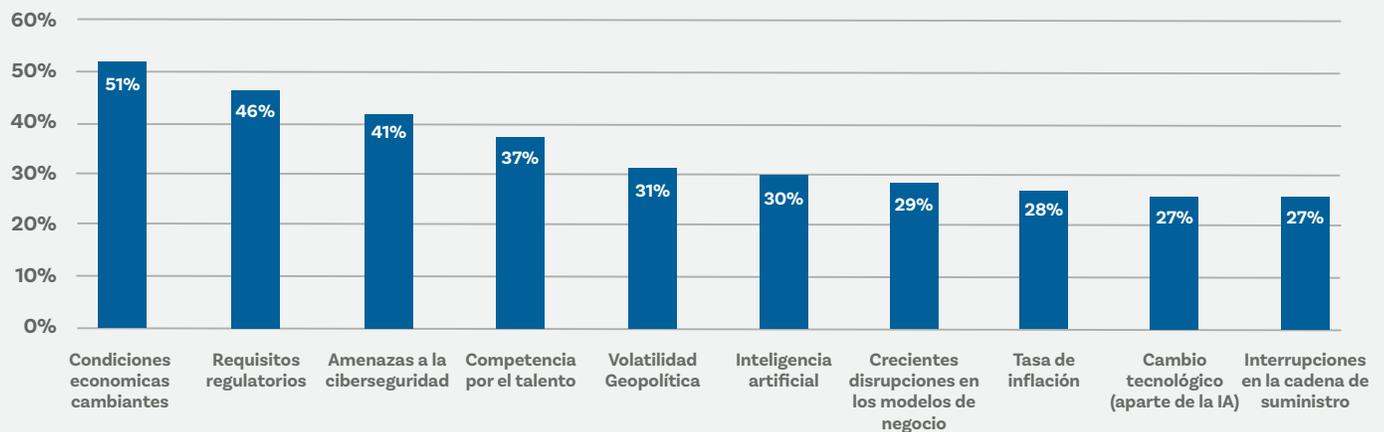
“Ya sea que se trate de tensiones comerciales, inestabilidad política o los impactos del cambio climático, las empresas deben estar preparadas para adaptarse y seguir siendo resilientes frente a la incertidumbre”, según un artículo de DataSnipper sobre [“Tendencias a tener en cuenta en la Auditoría Interna 2025”](#).

Al clasificar los riesgos actuales para sus organizaciones en la encuesta The IIA [Risk in Focus 2025](#), los auditores internos de todo el mundo citaron la continuidad del negocio entre sus

tres principales desafíos en la actualidad y en los próximos tres años. (El cambio regulatorio también se consideró un tema importante). En medio de cambios frecuentes y significativos en los entornos políticos, regulatorios y económicos, los consejos de administración deben recurrir a los auditores internos para obtener una comprensión continua del panorama de riesgos y una perspectiva objetiva sobre la mejor manera de abordarlo.

### Tendencias a tener en cuenta

Se pidió a los directores que identificaran las tendencias más significativas que afectarán a sus empresas en el próximo año.



— Encuesta de Tendencias y Prioridades NACD's 2025.

## PREGUNTAS PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA

- ¿A qué retos se ha enfrentado ya la empresa debido al cambiante panorama político mundial?
- ¿En qué podrían diferir los desafíos futuros de los que la organización ha experimentado en el pasado?
- ¿Qué cambios ha realizado la dirección para garantizar que la organización tenga un proceso de evaluación de riesgos ágil y exhaustivo, adecuado para tiempos de incertidumbre?
- ¿Cómo está la organización mapeando los resultados potenciales y desarrollando las respuestas apropiadas?
- ¿Cómo se asegura la organización de seguir siendo innovadora mientras se enfrenta a cambios y desafíos sin precedentes?

Copyright ©2025 por el Instituto de Auditores Internos. Todos los derechos reservados. El presente documento fue traducido al español por el IAI ECUADOR el 23/04/2025.