

— at the — TONE TOP®

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con Gobierno a la Alta Dirección, Juntas Directivas y Comités de Auditoría.

Edición 107 | Octubre 2021

OnRisk 2022: Perspectivas Oportunas sobre Riesgos Claves

La pandemia del COVID-19 y sus muchas rupturas proporcionaron una importante llamada de atención para las organizaciones sobre la necesidad de comprender la amplia variedad de riesgos e incertidumbres que enfrentan. *OnRisk 2022: Una Guía para Comprender, Alinear y Optimizar el Riesgo*, un informe del Instituto de Auditores Internos (IAI), que recopila los aportes de las principales partes interesadas en la gobernanza organizacional — la junta, la dirección ejecutiva y los directores ejecutivos de auditoría (DEA) — para determinar en este momento, su alineación con los riesgos más relevantes para las organizaciones (consulte el recuadro en la página 3) y para obtener una perspectiva sobre las mejores formas de abordarlos. “Los directorios pueden usar este informe para abrir un diálogo sobre qué problemas o preocupaciones se aplican en sus propias organizaciones y qué áreas pueden necesitar mayor atención”, dijo Christa Steele, experimentada CEO y miembro del directorio de empresas públicas y privadas.

Una revisión de las observaciones clave del informe revela no solo las principales amenazas para las organizaciones, sino también algunos de los obstáculos que pueden afectar su capacidad para abordarlos.

Disparidades Notables en Áreas Claves

OnRisk 2022 ofrece varias observaciones claves, incluyendo brechas significativas entre cuán relevantes creen los encuestados que ciertos riesgos son para sus organizaciones y cuán seguros están sobre la capacidad de su organización para abordar esos riesgos (consulte el cuadro en la página 4). Esto se determinó mediante el análisis de las calificaciones asignadas por los encuestados con respecto al conocimiento personal, la capacidad organizacional y la relevancia para cada riesgo. Las calificaciones se basan en el porcentaje de encuestados que asignaron las calificaciones más altas (un 6 o 7 en una escala de 7 puntos) en cada área de riesgo.



Las observaciones claves incluyen:

La gestión de riesgos requiere que las organizaciones tengan capacidades suficientes para la tarea. De manera alarmante, mientras que la ciberseguridad fue identificada como el principal riesgo relevante para las organizaciones por los tres grupos encuestados, OnRisk 2022 descubrió una brecha de 45 puntos entre aquellos que pensaban que la ciberseguridad era muy relevante para sus organizaciones (87%) y aquellos que creían que sus organizaciones tenían fuertes capacidades (42%) en esta área. También se observaron brechas significativas de relevancia-capacidad para otras áreas de riesgo. Si bien la pandemia subrayó el valor de administrar personas calificadas, había una brecha de 46 puntos de relevancia-capacidad para la gestión del talento. Varios riesgos que los encuestados esperan ganen relevancia en los próximos tres o cinco años tenían grandes brechas de relevancia-capacidad, incluida la cultura (36 puntos), la innovación disruptiva (34 puntos) y la volatilidad económica y política (32 puntos).

Hubo variaciones significativas en las respuestas de los altos ejecutivos, miembros de la junta y DEA sobre la relevancia del riesgo y las capacidades organizacionales en varias áreas de riesgo. Eso es preocupante porque cuando los puntos de vista de las partes interesadas, sobre la capacidad organizativa y la relevancia del riesgo están alineados es más fácil lograr una gestión de riesgos sólida. En lo que respecta a la relevancia del riesgo, más miembros de la junta etiquetaron la innovación disruptiva



Sobre el IAI

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IAI) es una asociación global de profesionales con más de 200.000 miembros en 170 países. El IAI actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

El IAI

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/Tone para registrarse a suscripciones complementarias.

Comentarios de los lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: Tone@theiia.org.

como un riesgo altamente relevante que los altos ejecutivos (77% frente al 50%), que fue la brecha más grande en las calificaciones de relevancia del riesgo entre los tres grupos encuestados. En el caso de la ciberseguridad, los encuestados no solo otorgaron a sus organizaciones calificaciones bajas en cuanto a capacidad (42%), sino que no estuvieron totalmente de acuerdo con el grado de relevancia. Los DEA fueron más propensos a citarlo como un riesgo altamente relevante (97%) que los miembros de la junta (87%) o la administración (77%). Los DEA también citaron los riesgos de gestión de proveedores y vendedores (77%) como más relevantes que los directorios (60%) y la alta gerencia (67%), y eran más propensos a preocuparse por la volatilidad económica y política (80%) que los miembros del directorio. (63%) o alta dirección (67%).

Para las calificaciones de la capacidad organizacional, los altos ejecutivos tendían a tener más confianza en varias áreas de riesgo. Una excepción fue la Innovación disruptiva, donde solo el 20% de los altos ejecutivos calificaron la capacidad organizacional como alta – la calificación más baja para cualquier capacidad – en comparación con el 43% de los miembros de la junta. Esta fue la división más grande entre dos grupos en cuanto a capacidad.

Los directorios tenían menos confianza que los altos ejecutivos en lo que respecta a la capacidad de la organización para gestionar los riesgos asociados con la gestión del talento y la sostenibilidad ambiental (una brecha de 20 puntos para cada uno) y la gobernanza organizacional (13 puntos). En cada caso, las juntas directivas se alinearon más estrechamente con los DEA.

Hubo diferencias en las percepciones sobre las consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés). El informe desglosó las tres áreas de riesgo relacionadas: Sostenibilidad ambiental, Sostenibilidad social y Gobierno organizacional. Entre ellos, los encuestados consideraron que la gobernanza organizacional tiene mucha más relevancia que los otros dos. Dado el creciente interés en esta área de riesgo entre los inversores y los reguladores, las juntas pueden requerir una revisión de auditoría interna de la gestión de riesgos ESG. para garantizar que todos los problemas se comprendan y aborden adecuadamente dentro de sus organizaciones.

Nuevas Oportunidades de Gestión de Riesgos

La pandemia generó conciencia sobre la necesidad de obtener garantías en áreas más allá de los riesgos financieros y de cumplimiento. Las auditorías externas se centran principalmente en estas áreas, pero la auditoría interna puede tener un mandato más amplio con el apoyo de la junta y la dirección ejecutiva. “Eso incluye una amplia gama de riesgos, incluidos los riesgos geopolíticos, operativos, financieros, de cumplimiento y legales y culturales”, señaló Steele. A la luz de la pandemia, los encuestados de *OnRisk 2022* expresaron interés en las oportunidades para una mayor seguridad en el riesgo operativo y empresarial y tuvieron una nueva apreciación de la necesidad de abordar los riesgos de manera proactiva.

PREGUNTAS PARA MIEMBROS DE LA JUNTA

- » ¿Qué riesgos enfrenta su organización más allá de los de cumplimiento y financieros?
- » ¿Su organización ha realizado una evaluación de riesgos empresariales que aborde los nuevos desafíos revelados por el COVID-19?
- » ¿Su organización tiene las capacidades para abordar los riesgos a los que se enfrenta?
- » ¿Su directorio recibe la perspectiva de gestión del riesgo empresarial que necesita para un buen gobierno?



Steele señaló que la auditoría interna tiene una visión de nivel macro de la organización. “Pueden mirar hacia el final de la carretera y doblar la esquina”, dijo. Además, “en un momento en que el mundo está inundado de datos, pueden ofrecer información sobre qué debería llegar a la sala de juntas”. Luego, todas las partes interesadas pueden trabajar junto con los mismos datos basados en hechos para identificar estrategias que enfocarán los recursos de gestión de riesgos donde más se necesitan.

Steele recomendó que el DEA se sentara a la mesa con la alta gerencia para que el plan de auditoría refleje las iniciativas estratégicas de la organización. El uso ampliado de los servicios de auditoría interna puede agregar valor en todos los ámbitos, especialmente en áreas de riesgo de gran relevancia, como la ciberseguridad, la gestión del talento y la gobernanza organizacional, que han recibido mayor atención debido a la pandemia.

Próximos Pasos para los Miembros de la Junta

La pandemia obligó a las organizaciones a analizar detenidamente los problemas de gestión de riesgos y buscar mejoras. A medida que aumenta el alcance y la intensidad de los impactos del riesgo, los servicios de auditoría interna pueden ser un socio clave en los esfuerzos continuos para identificar y mitigar las amenazas, ofreciendo una garantía independiente y objetiva para la toma de decisiones. Mientras las juntas consideran sus próximos pasos, *OnRisk 2022* proporciona una hoja de ruta para las áreas problemáticas que pueden afectar a muchas empresas y un modelo que las juntas pueden usar para considerar sus propias brechas de relevancia-capacidad.

PRINCIPALES RIESGOS EN *ONRISK 2022*

Se eligieron doce riesgos de una amplia lista de posibles amenazas que podrían afectar a las organizaciones en 2022 y se examinaron a través de entrevistas en profundidad con miembros de la junta, la gerencia ejecutiva y los DEA. Se muestran aquí en orden de relevancia de riesgo combinado según las calificaciones asignadas por los encuestados de *OnRisk 2022*, junto con una pregunta que resume las preocupaciones relacionadas.

Ciberseguridad: ¿Están las organizaciones preparadas para gestionar las ciberamenazas que podrían causar interrupciones en las operaciones y dañar su reputación?

Gestión del talento: dado el cambio a operaciones remotas y condiciones laborales dinámicas, ¿pueden las organizaciones enfrentar los desafíos de identificar, adquirir, capacitar y retener el talento que necesitan para lograr sus objetivos?

Gobernanza organizacional: ¿La gobernanza — sus reglas, prácticas, procesos y controles — mejora u obstaculiza el logro de los objetivos?

Privacidad de los datos: a la luz del entorno normativo internacional cada vez más complejo y dinámico, ¿la organización protege adecuadamente los datos confidenciales y garantiza el cumplimiento de todas las leyes y normativas aplicables?

Cultura: Dado el aumento de los arreglos laborales remotos y flexibles, ¿la organización comprende, monitorea y administra el tono, los incentivos y las acciones que impulsarán el comportamiento deseado de todos los empleados?

Volatilidad económica y política: ¿La organización monitorea y aborda los desafíos e incertidumbres relevantes en un entorno económico y político dinámico y potencialmente volátil?

Cambio en el entorno regulatorio: ¿Está la organización, ya sea fuertemente regulada o no, preparada para abordar los riesgos en un entorno regulatorio dinámico y ambiguo?

Gestión de proveedores y vendedores: ¿Qué tan equipada está la organización para desarrollar y monitorear relaciones fructíferas con terceros?

Innovación disruptiva: ¿Puede la organización adaptarse y / o capitalizar la disrupción?

Sostenibilidad social: ¿Es la organización capaz de comprender y gestionar los impactos directos e indirectos que sus acciones tienen en las personas y las comunidades?

Interrupción de la cadena de suministro: ¿La organización ha incorporado la flexibilidad necesaria para adaptarse a las interrupciones actuales y futuras de la cadena de suministro?

Sostenibilidad ambiental: ¿Puede la organización medir, evaluar e informar con precisión sobre sus impactos ambientales de manera confiable?

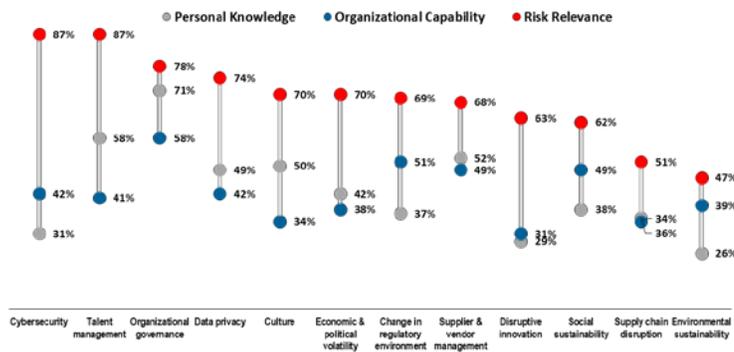


Metodología: El enfoque de *OnRisk*

La metodología *OnRisk* emplea entrevistas cualitativas de 30 miembros de junta, 30 ejecutivos de alto nivel y 30 DEA de 90 organizaciones diferentes. La investigación proporciona una visión sólida de los riesgos que enfrentan las organizaciones y permite tanto el análisis de datos objetivos como las percepciones subjetivas basadas en las respuestas de los líderes de gestión de riesgos. Como parte de las entrevistas, se pidió a los encuestados que evaluaran 12 riesgos clave en tres áreas: su conocimiento personal de cada riesgo, su percepción de la capacidad de su organización para abordar cada riesgo y sus puntos de vista sobre la relevancia de cada riesgo para su organización.

Average Ratings Per Risk Area

Percentage who gave a rating of 6 or 7 on a scale of 1 to 7



Note: *OnRisk* 2022 interview questions: How knowledgeable are you about each of the following risks? How relevant are each of the following risks to your current organization? Overall, how capable is your company when it comes to handling enterprise-wide risk? Respondents could choose a rating from a scale of 1 to 7, with 1 being the lowest ("not at all") and 7 being the highest ("extremely"). All respondents, n = 90.



Encuesta Rápida

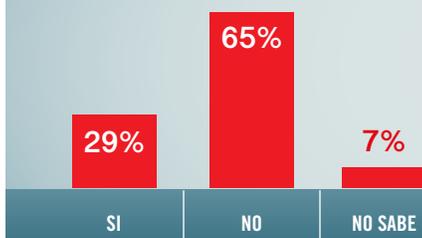
Nuestro directorio está alineado con las opiniones de la gerencia ejecutiva sobre la relevancia de los riesgos que enfrentamos.

- Siempre
- A menudo
- Casi nunca
- Nunca
- No lo sé

Visite www.theiia.org/Tone para responder la pregunta y conocer cómo responden los demás.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA

¿Su junta tiene un miembro con experiencia en ciberseguridad?



Fuente: Encuesta Tone at the Top Agosto 2021

