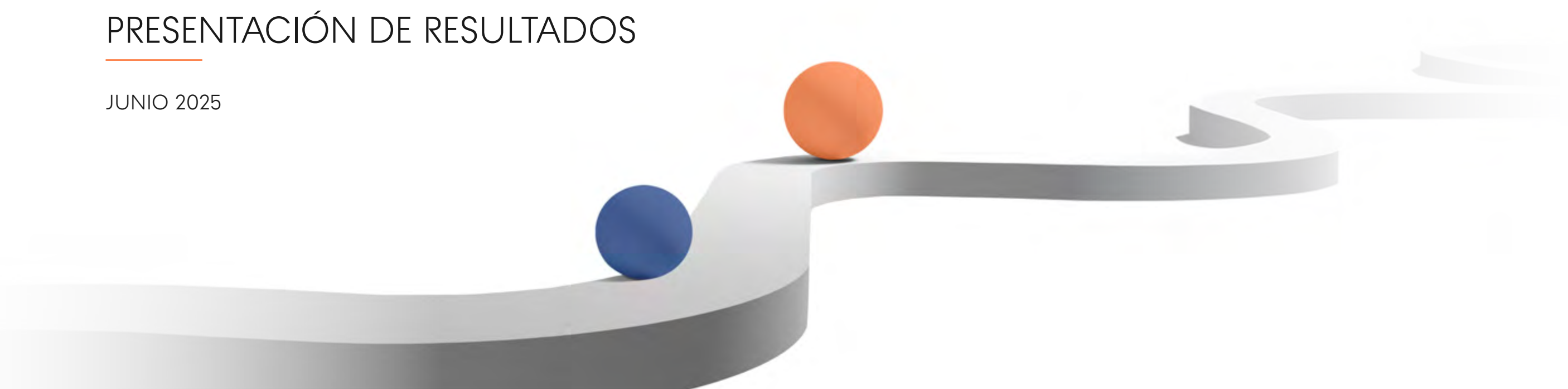


# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

JUNIO 2025



# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

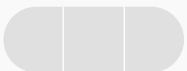
ager̄s

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

Instituto de  
Audidores Internos  
de España



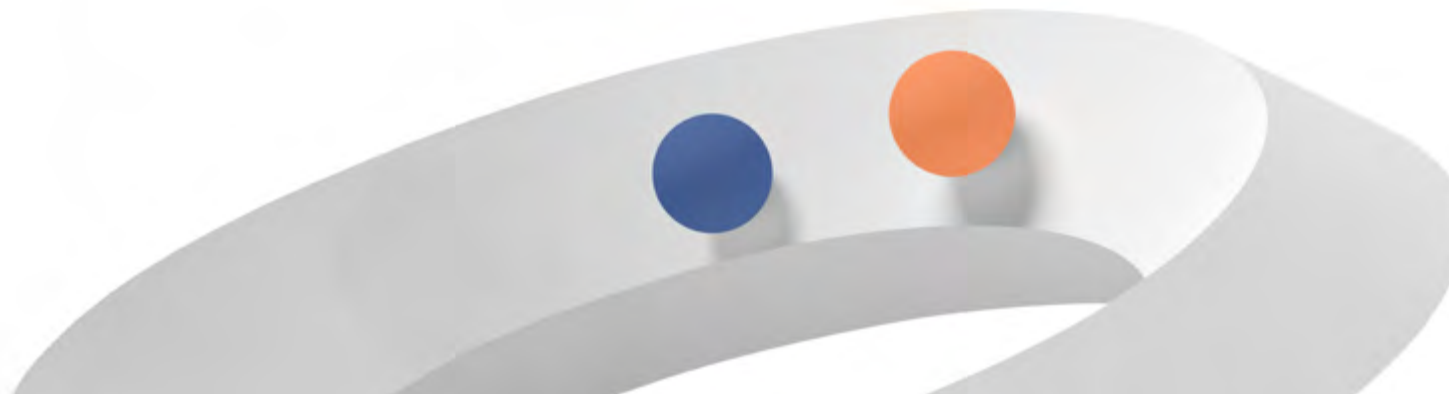
# Resumen ejecutivo



## Resumen Ejecutivo

Este estudio analiza el grado de madurez en la gestión de riesgos empresariales en distintos sectores de actividad conforme a un marco metodológico de referencia. Como resultado, se evidencia que las entidades del sector financiero (Banca y Seguros) presentan un nivel superior en comparación con otros sectores. Este liderazgo se atribuye principalmente a un marco regulatorio más exigente y a una mayor consolidación organizativa. En particular, las entidades del sector financiero sobresalen en aspectos clave como la definición formal del apetito de riesgo, la dependencia del primer ejecutivo o del órgano de gobierno, la implementación de programas de formación transversales y la solidez de los mecanismos de reporte y supervisión de riesgos.

A nivel general, se observa una alta adopción de los procesos de identificación y evaluación periódica de riesgos, así como la existencia de un universo de riesgos estructurado. Sin embargo, se observa un avance aún limitado en el estudio de interdependencias entre riesgos, así como cierto margen de mejora en la frecuencia y calidad del reporte de información sobre riesgos a los órganos de gobierno de las organizaciones. Como áreas de mejora de mayor relevancia se identifican la integración efectiva de la gestión de riesgos en la estrategia organizacional, su incorporación en la toma de decisiones y el desarrollo de acciones formativas específicas sobre esta materia.



# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS



### Objetivo

El objetivo de este estudio es ofrecer una visión general sobre el grado de madurez en la gestión de riesgos de las compañías en España, identificando áreas críticas de mejora y buenas prácticas, con el fin de contribuir al fortalecimiento de la gestión de los riesgos empresariales.

agers

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

Instituto de  
Audidores Internos  
de España

## Introducción

El presente estudio, realizado por la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) y el Instituto de Audidores Internos de España (IAI), pretende ofrecer una visión general sobre el grado de madurez en la gestión de riesgos en España. Este informe refleja el compromiso de ambas instituciones por promover una cultura de gestión de riesgos sólida y efectiva, que permita a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno actual con una mayor resiliencia y eficacia.

# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### Metodología y Alcance



#### Metodología

Se ha invitado a participar en este estudio a los responsables de Riesgos, Seguros y/o Auditoría Interna de empresas asociadas al IAI y de AGERS, a los que se distribuyó una encuesta entre los meses de febrero y marzo de 2025, cuyo resultado se refleja en este informe.



#### Alcance

En el estudio han participado un total de 98 entidades con sede en España, cuya información ha sido segmentada en dos grupos, en función del sector de actividad de las organizaciones:

- Sector Financiero (Banca y Seguros) al que corresponde un 33% de los encuestados, y que se caracteriza por estar ampliamente regulado.
- Otros Sectores: resto de las organizaciones, que representan el 67% de las respuestas recibidas.

Las preguntas se han agrupado conforme a los cinco componentes del modelo COSO ERM (\*) sin pretender una comprobación exhaustiva del cumplimiento de lo establecido en dicho marco.

(\*) COSO ERM es un marco internacionalmente reconocido y accesible a través del enlace: <https://www.coso.org/guidance-erm> 

agers

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

Instituto de  
Audidores Internos  
de España

### Metodología y Alcance



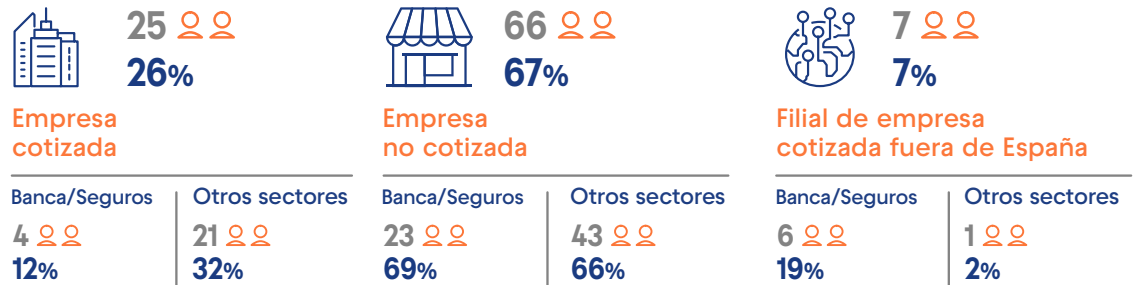
#### Sectores que han respondido



#### Tamaño de la organización



#### Tipo de Empresa

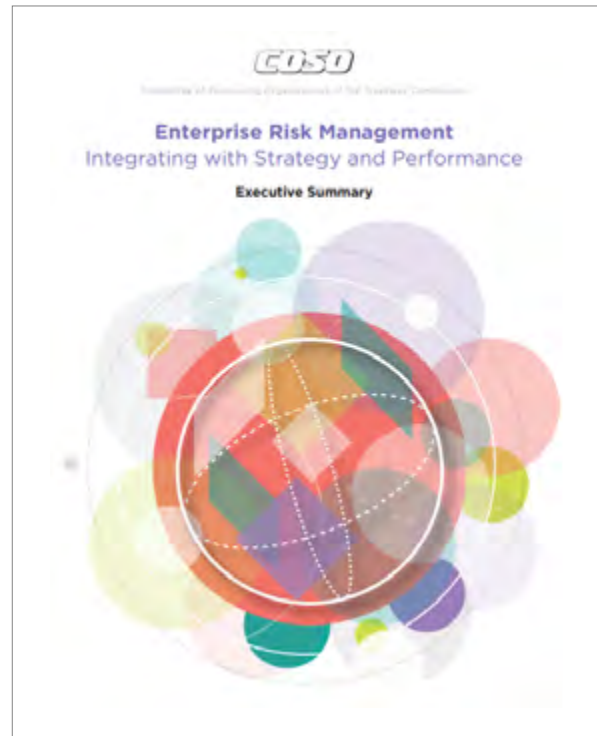


# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## Bloques de Análisis



Los resultados obtenidos se presentan conforme a los componentes del documento "Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance" de COSO, una de las principales referencias internacionales dentro de este ámbito, en línea con lo previsto en otras referencias en gestión de riesgos empresariales como la ISO 31000 o el Orange Book de UK.

### MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL DE COSO



# Gobierno y Cultura de Riesgos

(Introducción)



## GOBIERNO Y CULTURA

Dentro de este bloque se analiza la estructura de gobierno, el posicionamiento de la función de riesgos y la cultura de la organización en relación con la gestión de riesgos, siendo esencial para una gestión eficaz e integrada de los riesgos en su conjunto.

Buenas prácticas de Gobierno y Cultura incluidas en este apartado:

Existencia de una función específica dedicada a la gestión de riesgos empresariales y su dependencia jerárquica al más alto nivel.

Existencia de programas formativos en materia de riesgos.

Identificación formal de los responsables de gestionar los riesgos (Risk Owners).

Existencia de un universo de riesgos (incluidos los financieros y de sostenibilidad) a nivel empresarial, que se actualice al menos anualmente.



## Gobierno y Cultura de Riesgos (Resultados)

La mayor parte de las organizaciones (89%) dispone de una **función de gestión de riesgos**, específicamente dedicada a la gestión de los riesgos empresariales. En el sector financiero (Banca y Seguros) esta proporción asciende al 97%, mientras que en Otros Sectores si sitúa en un 85%.

En el caso de las entidades financieras, específicamente reguladas, **la función de riesgos depende del Consejo/CEO** en un 81% de los casos. En los restantes sectores, dicha dependencia se reduce a un 40%, siendo las alternativas principales: Auditoría Interna (22%), Dirección Financiera (18%) y Legal/compliance (9%).

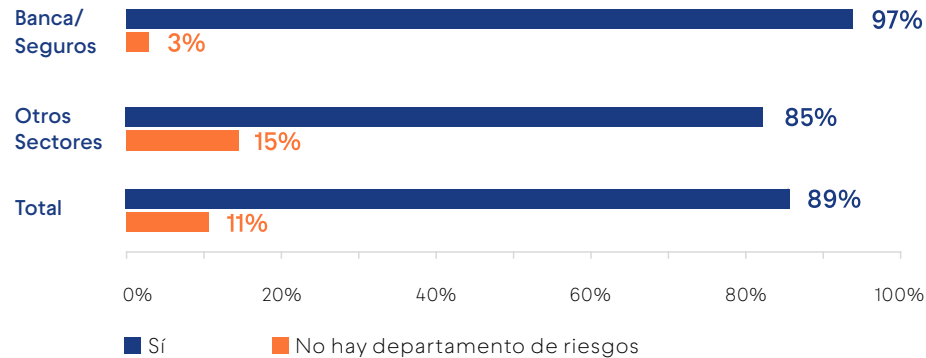
Un 70% de las entidades de Banca y Seguros ofrece **formación en riesgos a toda la organización**, mientras que en las entidades no financieras el 55% no cuenta con planes formativos en materia de riesgos.

La mayoría de las entidades (92%) define **responsables de los riesgos** (*Risk Owners*). Del mismo modo, un 92% de las organizaciones cuenta con un universo de riesgos, el cual se actualiza al menos una vez al año, con una situación muy similar por sectores.

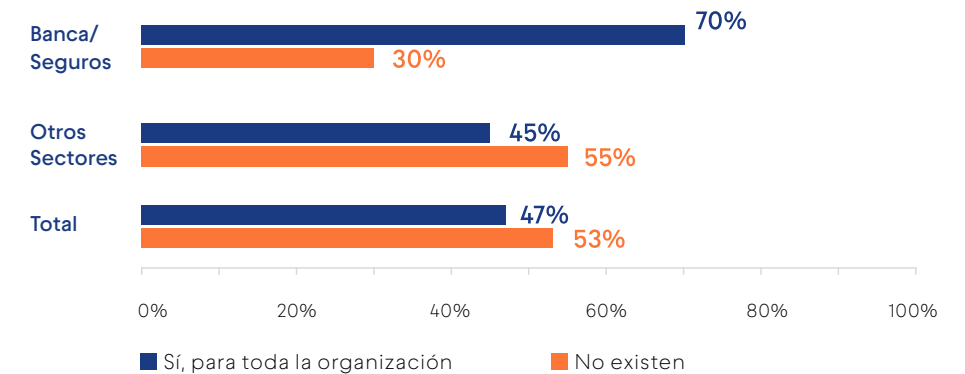


## Gobierno y Cultura de Riesgos (Gráficos)

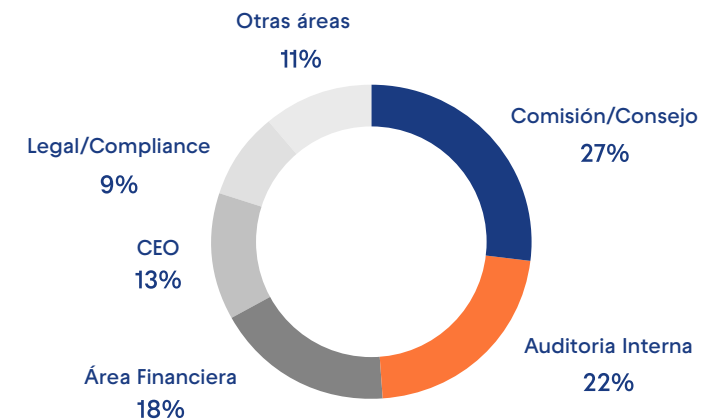
Existencia Función de Riesgos empresariales



Programas de Formación sobre riesgos



Dependencia Función de Riesgos  
(Empresas no financieras)



## Estrategia y Objetivos (Introducción)



### ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Este bloque evalúa la integración de la gestión de riesgos en la definición de la estrategia y los objetivos de la organización, incluyendo la formalización y alineación del apetito de riesgo, aspectos clave para la coherencia estratégica y operativa.

Buenas prácticas de Estrategia y Establecimiento de Objetivos incluidas en este apartado:

Aprobación formal de un apetito de riesgo por parte del Consejo.

Monitorización del alineamiento de la organización y el apetito de riesgo definido.

Participación de la función de riesgos en la planificación estratégica de la compañía.

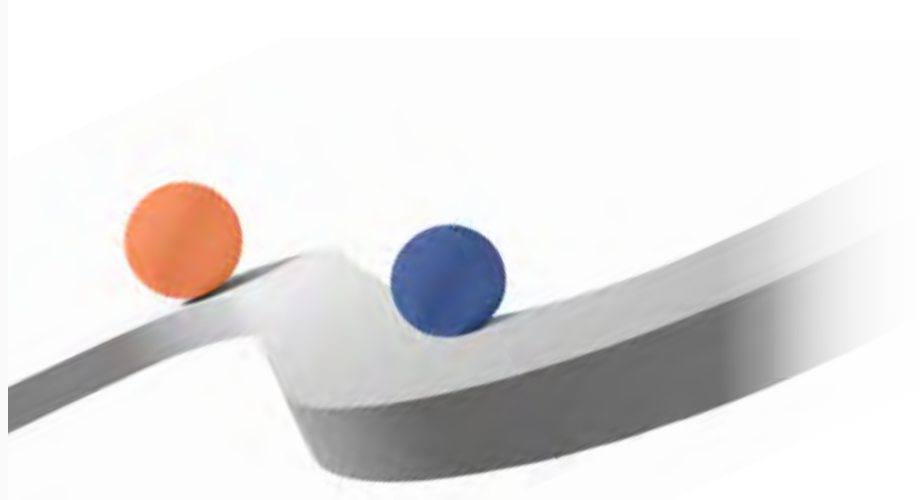
Participación y apoyo de la función de riesgos en la toma de decisiones de la compañía directamente.

Existencia de un proceso formalizado de coordinación entre la función de riesgos y el resto de las funciones de la organización.

# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS



agers

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

Instituto de  
**Audidores Internos**  
de España

## Estrategia y Objetivos (Resultados)

Un 66% de las organizaciones ha formalizado su **apetito de riesgo**, si bien esta práctica está significativamente más extendida en el sector financiero (banca y seguros). En este sector, sometido a una regulación específica, se observa un porcentaje claramente superior (91%) al del resto de sectores (52%).

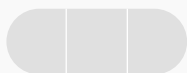
En cuanto a la **monitorización del apetito de riesgo**, se observa que, mientras en el sector financiero el 91% de las entidades monitoriza activamente su alineamiento con el nivel de apetito definido por la organización, en el resto de los sectores el 52% realiza ese seguimiento.

Respecto al nivel de integración de la función de riesgos en la **planificación estratégica**, esta alcanza un 42% a nivel general, siendo inferior en el caso de las organizaciones de sectores no

financieros (28%) que el observado en Banca y Seguros (66%), donde la dependencia de la función juega un papel relevante en la integración de la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto al apoyo de la función de riesgos a la **toma de decisiones**, tan sólo un 13% de las organizaciones otorga participación de la función de riesgos en ese proceso, alcanzando un nivel superior en Banca y Seguros (30%) en comparación con el resto de sectores (3%).

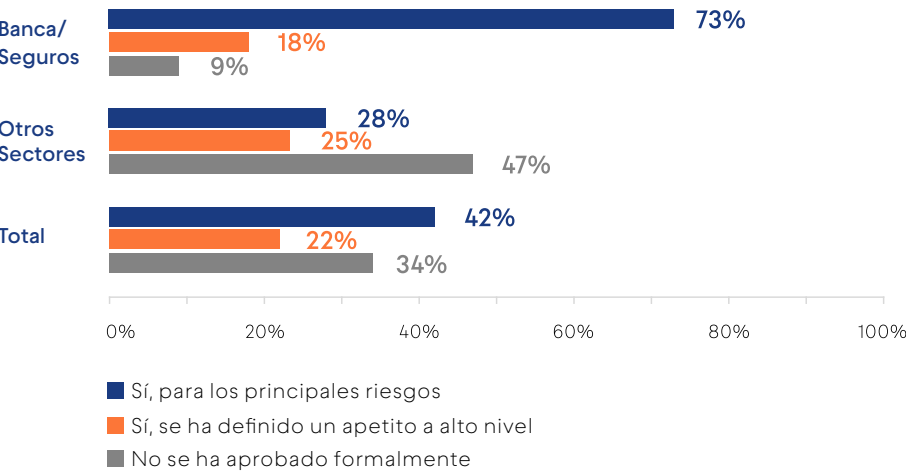
En cuanto a la **coordinación interfuncional**, el 73% de las entidades cuenta con procesos formales de coordinación entre la función de riesgos y el resto de las áreas organizativas, sin diferencias destacables entre sectores de actividad.



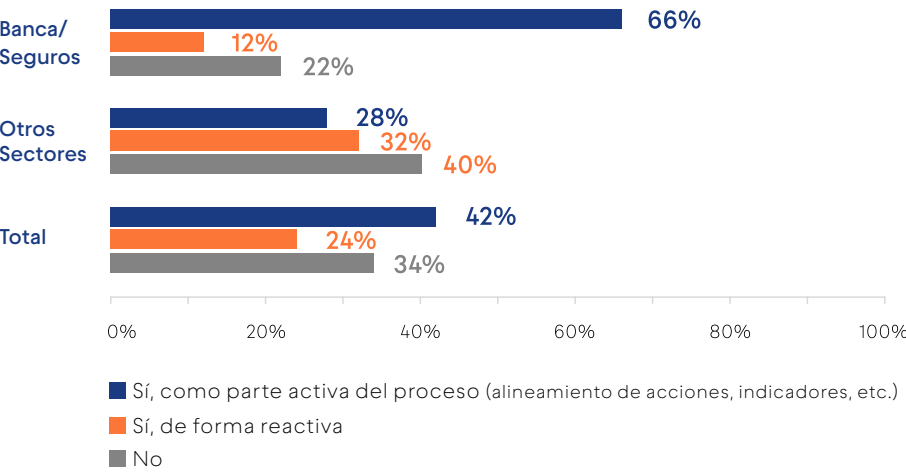
## Estrategia y Objetivos

(Gráficos)

Nivel de aprobación formal del apetito de riesgo



Participación de Riesgos en Planificación Estratégica



## Desempeño

(Introducción)



### DESEMPEÑO

Dentro de este bloque se evalúan los procesos operativos establecidos por las organizaciones de cara a la identificación, evaluación, respuesta y seguimiento de los riesgos.

Buenas prácticas de Desempeño incluidos en este apartado:

Existencia de un proceso periódico de identificación de riesgos (anual).

Existencia de un proceso de evaluación de riesgos de forma periódica.

Seguimiento de los planes de respuesta establecidos frente a los riesgos.

Homogeneidad de la identificación, valoración y gestión de riesgos en la organización.

Análisis de las interdependencias entre diferentes riesgos.

Existencia de un proceso específico de identificación, evaluación y reporte de riesgos emergentes.

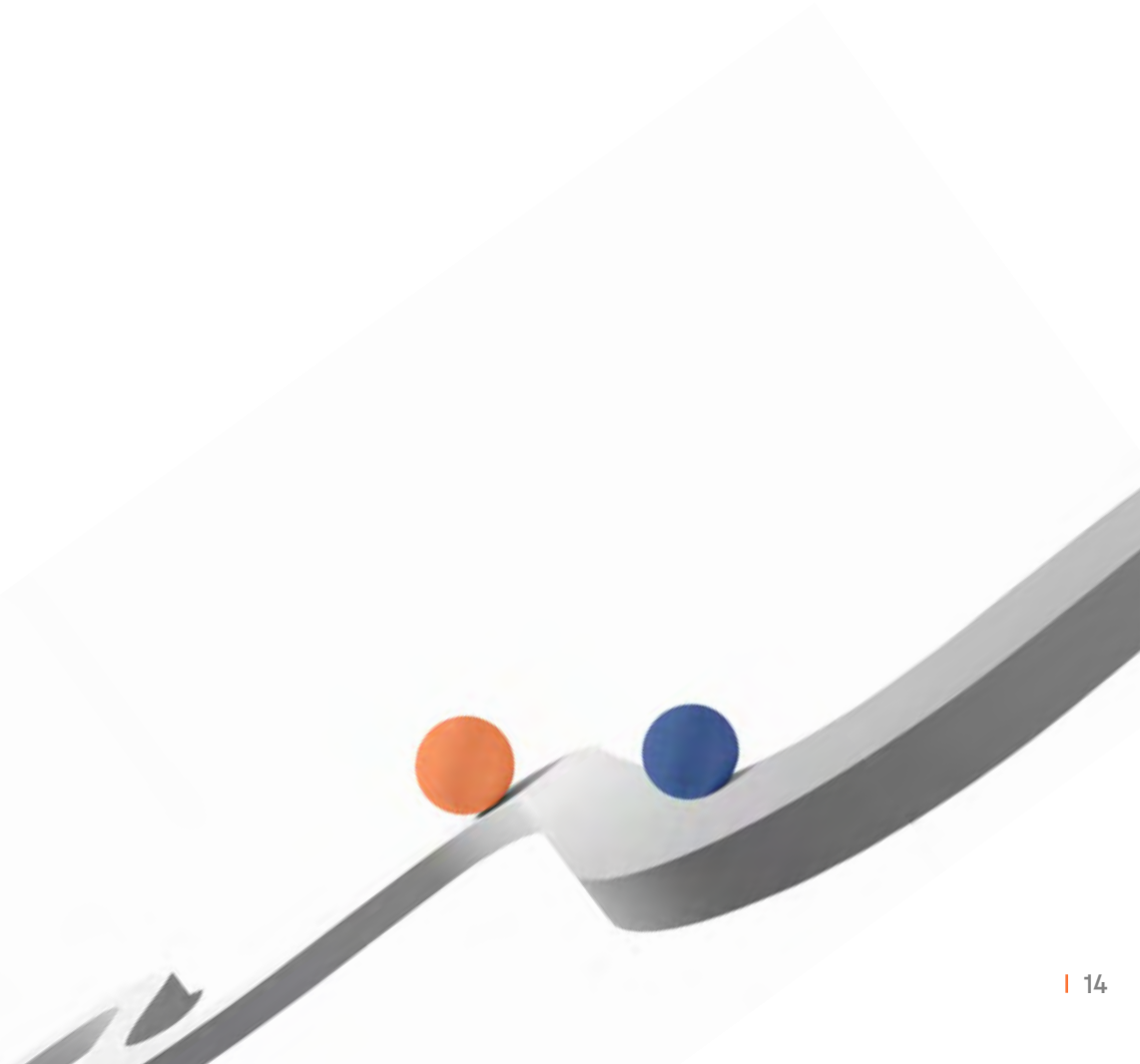
Valoración de la integración de los riesgos de sostenibilidad en la gestión de riesgos.

## Desempeño (Resultados)

Se observa una elevada adopción de **componentes básicos de los procesos de gestión de riesgos**, como son la identificación periódica (89%) y evaluación de riesgos (80%), así como el seguimiento de los planes de respuesta establecidos frente a los riesgos (87%). Asimismo, es generalizada la percepción de una elevada homogeneidad de los **procesos de gestión de riesgos en las organizaciones** (81%), especialmente en las entidades del sector financiero (94%).

Sin embargo, se observa un menor desarrollo de los **análisis de interdependencias entre riesgos** (52%) así como de los procesos para la identificación y reporte de los riesgos emergentes (65%).

Respecto a la **integración de los riesgos de sostenibilidad (ESG)** en la gestión global de los riesgos es aún incipiente: solo un 30% de las entidades la considera plena. En este caso, se observa que esta integración es menor en las entidades del sector financiero (18%) que en las organizaciones de los restantes sectores de actividad (37%).



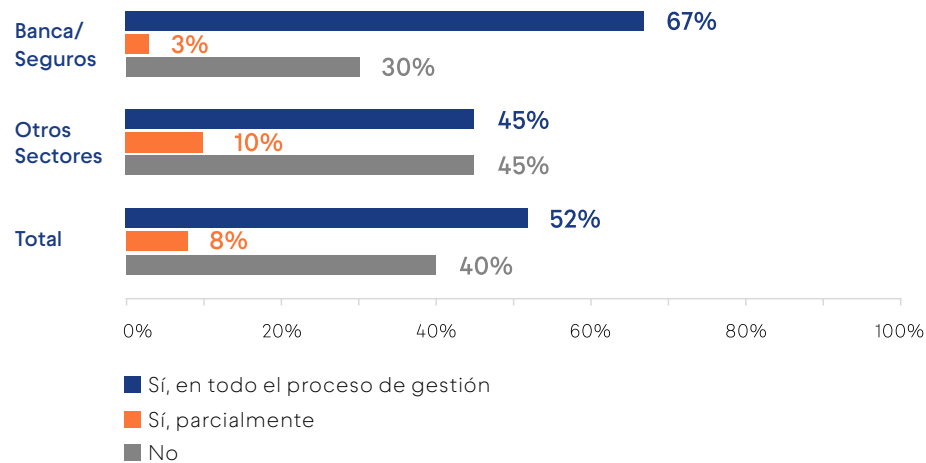
# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

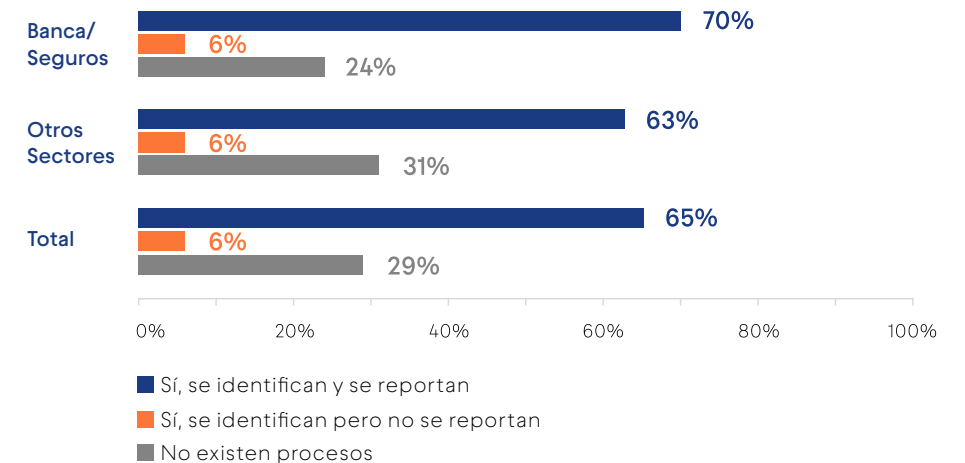
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## Desempeño (Gráficos)

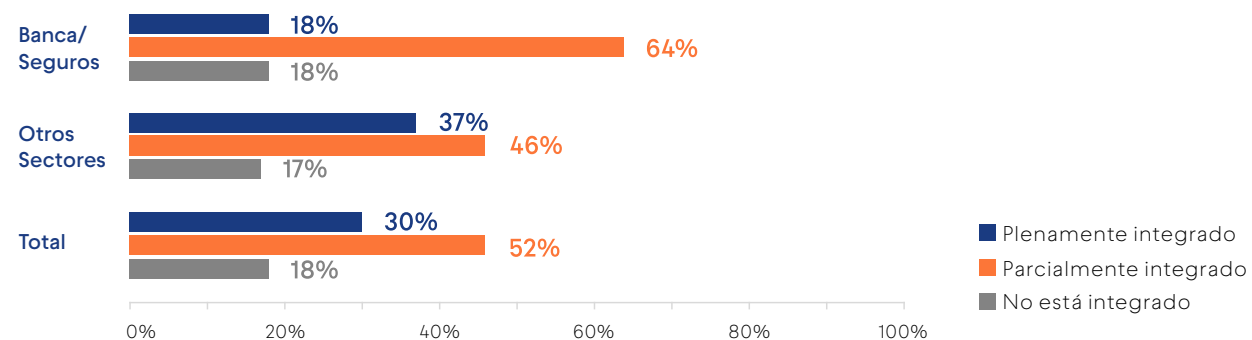
### Análisis Interdependencias entre los riesgos



### Procesos específicos riesgos Emergentes



### Integración de los riesgos de Sostenibilidad





## Revisión y Monitorización (Introducción)



### REVISIÓN Y MONITORIZACIÓN

Este bloque considera los procesos que permiten asegurar la eficacia continua del sistema de gestión de riesgos mediante su revisión periódica y actualización.

Buenas prácticas de Revisión y Monitorización incluidas en este apartado:

Actualización y revisión periódica de la política de gestión de riesgos de la organización.

Procedimientos establecidos para el análisis y homogeneización de la información de riesgos de las distintas áreas de la organización, de cara a facilitar una visión homogénea de los riesgos a nivel global y de las principales áreas de riesgo.

# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

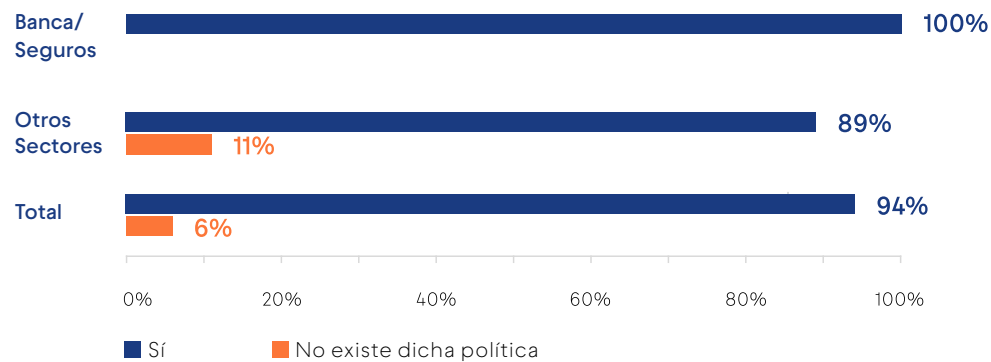
### Revisión y Monitorización (Resultados)

La mayoría de las organizaciones actualiza regularmente su **política de gestión de riesgos** (94%), aunque en el caso de las entidades que pertenecen a sectores de actividad financiera un 11% de las mismas reconoce carecer de una política de riesgos formalmente establecida.

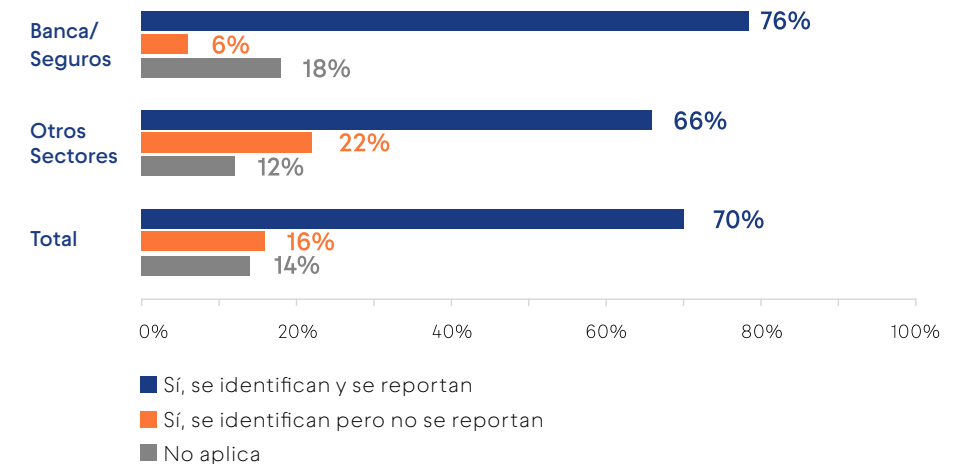
En cuanto a los procedimientos establecidos para el **homogeneización de la información** obtenida de las evaluaciones de riesgos de las diferentes áreas de la organización, las entidades disponen de procedimientos establecidos de cara a facilitar una visión global y homogénea sobre los principales riesgos.

## Revisión y Monitorización (Gráficos)

### Actualización periódica Política de Riesgos



### Procesos Homogeneización para visión global de riesgos



## Información, Comunicación y Reporting (Introducción)



### INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTING

Este bloque evalúa cómo las organizaciones comunican información clave sobre riesgos a nivel interno y hacia los órganos de gobierno, aspecto fundamental para decisiones informadas y oportunas.

Buenas prácticas de Información, Comunicación y Reporting identificadas respecto de las siguientes cuestiones:

Frecuencia con la que la Comisión de Auditoría/Consejo es informada sobre la situación general de los riesgos o avances en el modelo de gestión de riesgos.

Informes periódicos que recibe la Comisión de Auditoría/Consejo de la función de riesgos sobre el funcionamiento de los sistemas de gestión de riesgos.

Frecuencia con la que la Comisión de Auditoría/Consejo es informada por los gestores sobre la evolución de sus riesgos y los principales planes de actuación establecidos frente a los mismos.

# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

ager̄s

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

Instituto de  
Audidores Internos  
de España

## Información, Comunicación y Reporting (Resultados)

Respecto a la frecuencia del **reporte sobre los principales riesgos y avances en el modelo de gestión de riesgos** a la Comisión de Auditoría/ Consejo de Administración, un 48% de las entidades reporta esta información de forma trimestral, cifra que se sitúa en un 35% en el caso de las organizaciones de sectores no financieros.

Asimismo, la función de riesgos realiza informes periódicos a la Comisión de Auditoría o Consejo, al menos una vez al año, sobre el **funcionamiento del sistema de gestión de riesgos** en un 77% de las organizaciones.

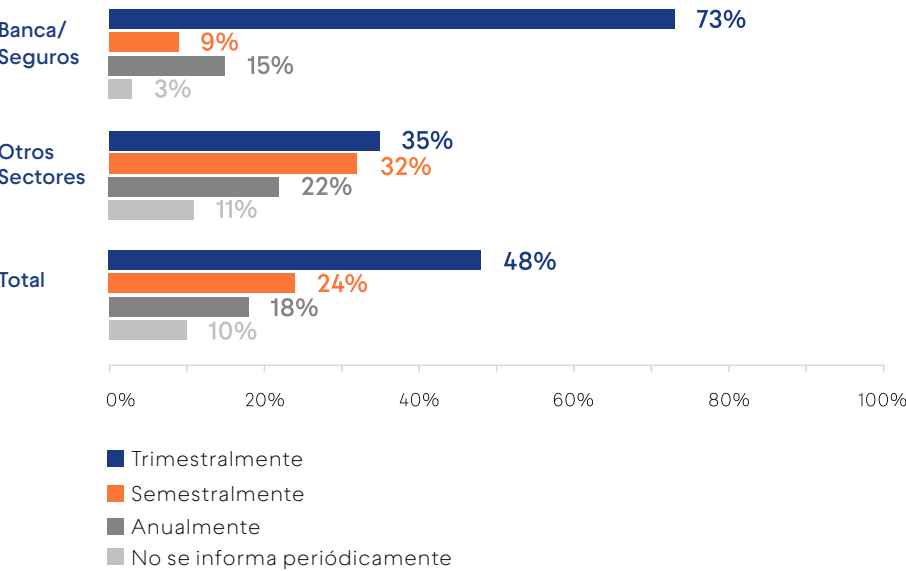
Respecto a la frecuencia con la que la Comisión de Auditoría/ Consejo de las organizaciones es informada de la evolución de los **riesgos y planes de actuación por sus gestores**, lo más frecuente es que dicho reporte se realice de forma anual (43%).



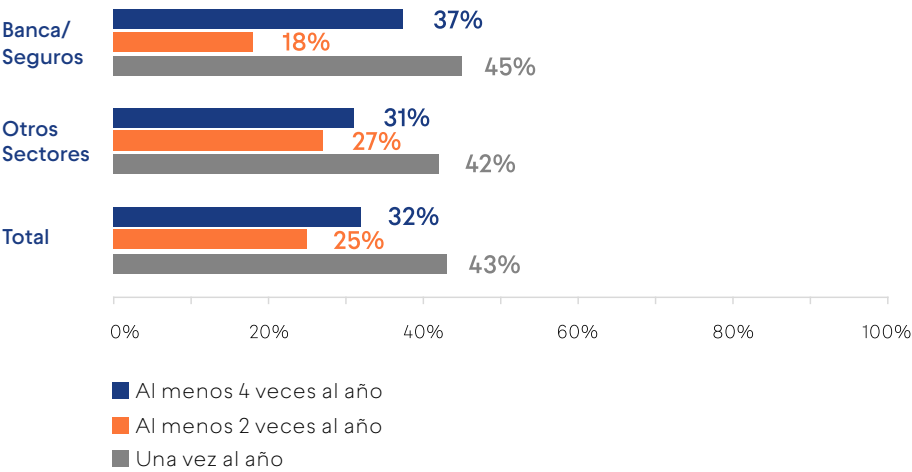
# Información, Comunicación y Reporting

(Gráficos)

Frecuencia reporte Consejo/Comisión Auditoría sobre situación general de riesgos y avances en Modelo Gestión de Riesgos



Frecuencia reporte Consejo/Comisión Auditoría de los gestores sobre evolución de sus riesgos y planes de actuación



# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## Conclusiones Globales



### Divergencia sectorial

Se observa una mayor madurez en el desarrollo de la función de riesgos en el Sector Financiero (Banca y Seguros), más avanzada e impulsada por la regulación que la que se encuentra presente en Otros Sectores, con áreas significativas aún en desarrollo.



### Dependencia

Los datos muestran una mayor dependencia jerárquica de la función de riesgos del CEO y Consejo de Administración. Esto se hace más evidente en el Sector Financiero (Banca y Seguros) donde alcanza el 81%.



### Fortalezas en procesos básicos, debilidad en integración con la estrategia

El estudio revela una elevada implantación general de procesos básicos como la identificación y evaluación periódica de riesgos, pero una limitada integración con la estrategia y en la toma de decisiones.



### Áreas relevantes con oportunidades de mejora

Entre otros aspectos, se observa un desarrollo limitado en la definición formal del apetito de riesgo, en el desarrollo de programas de formación en riesgos (especialmente en sectores no financieros) y en el análisis de interdependencias entre los riesgos.



### Reporte a los Órganos de Gobierno

La frecuencia y calidad del reporte de información de riesgos al Consejo/ Comisión de Auditoría, particularmente en entidades no financieras, parece limitada, pudiendo condicionar la supervisión efectiva de los mismos.

# Informe

## Situación de la Gestión de Riesgos Empresariales en 2025

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS



agers

Asociación Española  
de Gerencia de  
Riesgos y Seguros

Instituto de  
Audidores Internos  
de España

Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros  
Príncipe de Vergara, 86  
28006 Madrid – España  
Tel.: +34 91 562 8425

info@agers.es

[www.agers.es](http://www.agers.es)



Instituto de Auditores Internos de España.  
Santa Cruz de Marcenado, 33  
28015 Madrid – España  
Tel.: +34 91 593 23 45

iai@iai.es

[www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)



La propiedad del presente documento la comparten Instituto de Auditores Internos de España y Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

Diseño y realización: Blondas de Papel S.L.

