



*Primera Encuesta sobre Resiliencia Organizacional  
y Gestión de Riesgos 2018*

# ***Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos***

*Descubriendo el nivel de madurez  
y tomando las primeras acciones*



# Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos

*Descubriendo el  
nivel de madurez  
y tomando las  
primeras acciones*

## Contenido

### Introducción

#### Acerca de la encuesta

#### Resiliencia organizacional

- Conciencia situacional
- Fijar dirección
- Brindar coherencia
- Capacidad adaptativa
- Fortalecer la organización
- Validar y revisar

### Gestión de riesgos

- Gobierno y cultura
- Estrategia y establecimiento de objetivos
- Ejecución
- Revisión y actualización
- Información, comunicación y reporte del Riesgo

### Conclusiones

# Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos



**José Miguel Chirinos T.**  
Socio Risk Assurance Services  
PwC Venezuela

## Introducción

Estamos viviendo en un mundo VUCA, término utilizado para reflejar un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. No cabe duda que en los últimos años la velocidad de los cambios que afectan a las organizaciones se ha venido acelerando vertiginosamente, creando la necesidad de contar con mecanismos de reacción y protección más eficientes y efectivos, en la búsqueda, no solo de sobrevivir sino de evolucionar.

Para PwC el marco de resiliencia organizacional engloba todos estos mecanismos administrativos y gerenciales, que permiten a las organizaciones diseñar e implementar de una forma ordenada, metodológica y adaptada a su realidad, los sistemas de reacción y de protección necesarios. La resiliencia organizacional es un concepto relativamente nuevo para las organizaciones, que además tiende a confundirse con el concepto de resiliencia personal aplicado en el campo de la psicología. Esto ha traído como consecuencia que aunque en ocasiones se cuenten con elementos de resiliencia organizacional aplicados de manera intuitiva o empírica, éstos no puedan ser aprovechados con su máximo potencial.

Por otra parte, la gestión integral de riesgos es una de las principales disciplinas operacionales de la resiliencia organizacional. En septiembre de 2017 fue publicado el nuevo marco COSO ERM 2017 con autoría de PwC. COSO ERM es uno de los marcos de gestión de riesgos más ampliamente utilizados en las organizaciones a nivel global.

Este nuevo marco cuenta con una serie de novedades orientadas a engranar la gestión de riesgos desde la estrategia hasta la operación, y además a hacer una implementación y gestión más adaptada a la realidad de la organización mediante la aplicación de una estructura de componentes y principios.

Muchas organizaciones cuentan ya con un sistema de gestión de riesgos, por lo que la adaptación a este nuevo marco de administración generalmente va a partir desde la identificación de aquellas diferencias que tiene la administración actual con respecto al nuevo marco.

En este sentido, nuestro objetivo fundamental al aplicar esta encuesta es la medición del nivel de madurez en estos dos importantes marcos de administración modernos y novedosos para cualquier tipo de organización.

Agradecemos a todos los participantes que dedicaron su valioso tiempo en responder la encuesta, al equipo de PwC Venezuela que contribuyó al diseño, aplicación y análisis de la encuesta, y a PwC Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay por confiar en este proyecto y permitir el canal de comunicación con sus clientes y relacionados.

Esperamos que este documento contribuya a formar conocimiento en estos dos marcos novedosos, y además que provea inspiración para permitirse el reto de adoptarlos en sus organizaciones, en búsqueda de la protección, supervivencia y evolución ante este mundo VUCA que nos ha tocado vivir.

# Encuesta sobre **Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018** Acerca de la encuesta

La encuesta fue aplicada durante los últimos meses de 2017 e inicios de 2018, obteniendo respuestas de 172 participantes de 16 sectores y abarcando 6 países de la región suramericana.

La encuesta obtuvo participación de Directores, CEO's (Chief Executive Officer), CFO's (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer), CRO (Chief Risk Officer), CCO (Chief Compliance Officer), Auditores Internos, Gerentes del Área de Cumplimiento y Gerentes de Unidades de Administración de Riesgos de diferentes organizaciones ubicadas en Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Para el propósito del estudio, que tiene como finalidad identificar el nivel de madurez actual en materia de Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos, se realizó la medición de las fases del proceso de resiliencia establecido por el estándar BS 65000 (conciencia situacional, fijar dirección, brindar coherencia, desarrollar capacidad adaptativa, fortalecer la organización, validar y revisar), y de los 5 componentes definidos por el marco de Gestión de Riesgo Organizacional COSO 2017 (gobierno y cultura, establecimiento de estrategia y objetivos, ejecución, revisión y actualización e información, comunicación y reporte).

PwC cuenta con metodologías propias sobre estas materias que se encuentran fundamentadas en los estándares internacionales. Asimismo, PwC ha colaborado activamente como diseñador y autor de estándares de gestión de riesgos como el nuevo COSO ERM 2017.

Hemos definido una escala de 4 niveles para identificar la madurez del modelo de resiliencia de las organizaciones según aspectos como: formalidad, involucramiento de su personal, grado cultural establecido, y otros aspectos que permiten la efectiva implementación y operación de estas dos importantísimos marcos en las organizaciones modernas.

## Escala de nivel de madurez



## Encuesta sobre

# Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018

Construir resiliencia ante las nuevas realidades y tendencias globales, como avances tecnológicos, cambios demográficos, cambios climáticos, cambios en el poder económico y la urbanización acelerada a nivel global, resulta fundamental para las organizaciones, las cuales deben trabajar en el fortalecimiento de sus atributos para abordar las diversas situaciones y salir victoriosas.

Adicional a estas tendencias globales, cada organización es influenciada por un contexto político, económico y social que genera eventos y riesgos, bien sea de forma particular, a su sector industrial o a sus relacionados.



*La Gestión de Riesgo es una disciplina operacional de la Resiliencia Organizacional*

A partir del año 2014, el British Standard Institution publica su marco metodológico en Resiliencia Organizacional BS 65000, que proporciona una guía para lograr una mayor resiliencia organizacional, los beneficios de hacerlo, e integra las prácticas de administración de crisis y gestión de la continuidad del negocio, y otras como la gestión de riesgos y la gestión de cambios. Recientemente, en 2017, el International Organization for Standardization (ISO) publicó el estándar ISO 22316:2017 sobre Seguridad y Resiliencia Organizacional, que incluye los principios base para mejorar la capacidad de recuperación de una organización con base en unos atributos, así como las actividades que orientan a su utilización, evaluación y mejora.

Las organizaciones constantemente se enfrentan a diferentes situaciones que pueden afectar su rentabilidad e incluso su continuidad en el tiempo. Ante estos eventos y diferentes experiencias vividas, las organizaciones han venido adoptando medidas para gestionarlos.

El año 2004, el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés: The Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission), publicó el marco integrado para la gestión integral de riesgos, conocido como COSO II o COSO ERM, que fue el resultado de la identificación de una creciente necesidad de la existencia de un marco robusto para la identificación efectiva, evaluación y establecimiento de respuestas frente a los diversos riesgos a los que se enfrenta una organización, y terminó siendo ampliamente aceptado y utilizado por compañías y otras organizaciones a nivel global.

# Encuesta sobre

## Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018



Fuente: COSO ERM 2017

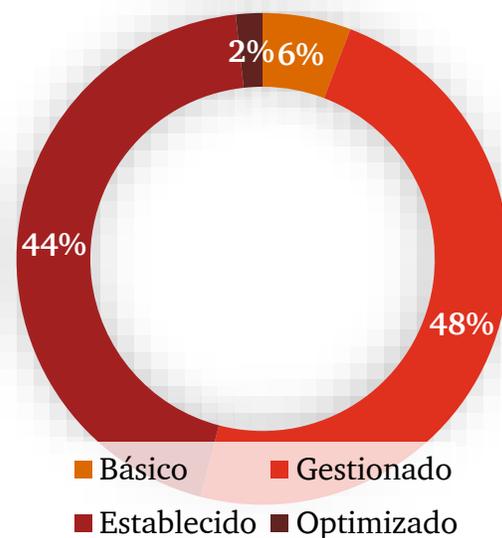
Recientemente, en septiembre de 2017, COSO publica la versión actualizada del Marco de Gestión de Riesgo Organizacional, definiéndola como “la cultura, capacidades y prácticas que se encuentran integradas con el conjunto de estrategias y su ejecución”, con el propósito de gestionar el riesgo en la creación, preservación y realización de valor.

La gestión de riesgos, como disciplina operacional, se caracteriza por aumentar la gama de oportunidades, mejorar el desempeño, reducir sorpresas negativas, anticiparse a los cambios, mejorar la administración de recursos y mejorar la resiliencia organizacional.

En nuestro informe se busca analizar el nivel de madurez de las organizaciones desde el punto de vista de la resiliencia organizacional y la gestión de riesgos.

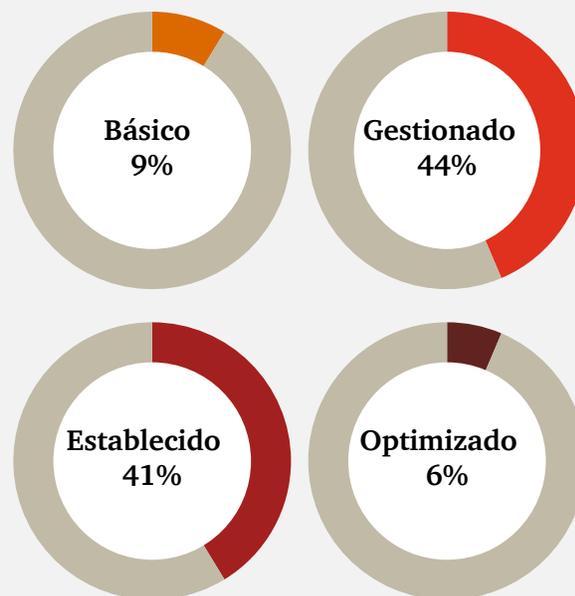
### Resultados generales sobre Resiliencia Organizacional

Según lo señalado por los participantes de nuestra Encuesta en Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018, las organizaciones han venido aplicando diferentes actividades que las ubican en un nivel de madurez de resiliencia Gestionado, aunque de forma muy cercana con un nivel de madurez Establecido.



### Resultados generales sobre Gestión de Riesgos

La misma tendencia se observó respecto al nivel de madurez de gestión de riesgos con base en los componentes definidos por COSO ERM 2017, lo cual es cónsono partiendo del hecho que la gestión de riesgos es una práctica que contribuye con la resiliencia.



# Encuesta sobre Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018

En cuanto a la cantidad de encuestados, se observó que las organizaciones de tamaño grande con más de 25 años en el mercado y de capital nacional, tuvieron mayor participación.

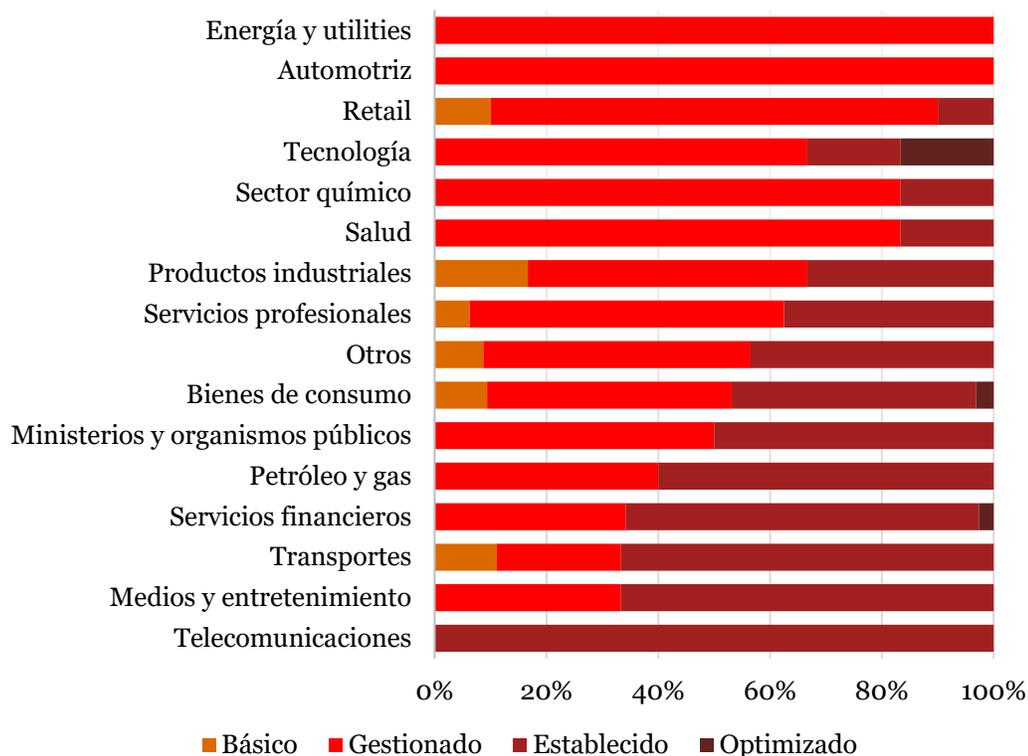
En términos de resiliencia y desde la perspectiva de la gestión de riesgo, las organizaciones grandes (con más de 200 empleados) y de capital nacional, en mayor parte se encuentran en un nivel Gestionado seguido de forma muy cercana por organizaciones en nivel Establecido.

Un nivel de madurez Gestionado implica que las organizaciones llevan a cabo acciones a favor de su resiliencia y gestión de riesgos, aunque pueden estarse realizando de una manera informal y sin lineamientos metodológicos.

Un nivel de madurez Establecido significa que se ha dado estructura formal a las actividades a acometer para que las organizaciones logren fortalecer los atributos necesarios para ser más resilientes y gestionar adecuadamente sus riesgos generando valor, con un gobierno corporativo que establece directrices y funciones aptas para la resiliencia organizacional.

Por otra parte, tratándose de resiliencia, por antigüedad, las organizaciones en mayor parte tienen un nivel de madurez Establecido seguido por Gestionado, presentándose una situación inversa para la gestión de riesgos, es decir que la mayor parte de las organizaciones más antiguas se ubican en Gestionado seguidas por el nivel de madurez Establecido.

## NIVEL DE MADUREZ



Los sectores que destacan por su madurez son telecomunicaciones, transporte, servicios financieros, petróleo y gas, y medios y entretenimiento, ya que en mayor medida tienen niveles de madurez Establecido y Optimizado.

Por el contrario, se observó que las organizaciones que requieren mayores acciones para elevar su nivel de madurez son las pertenecientes a los sectores de tecnología, servicios profesionales, químico, salud, retail, productos industriales, ministerios y organismos públicos, energía y utilities y automotriz.

Para identificar las oportunidades de mejora, a continuación se analizan las características de las organizaciones y niveles de madurez para cada una de las fases del proceso para construir resiliencia propuesto por el BS 65000 y por cada uno de los componentes propuestos por el marco COSO ERM 2017 para una adecuada gestión de los riesgos.

*La mayor participación en nuestra encuesta correspondió a grandes organizaciones con más de 25 años de antigüedad. Y es precisamente en este tipo de empresas en donde el nivel de madurez en temas de resiliencia es “Establecido”.*

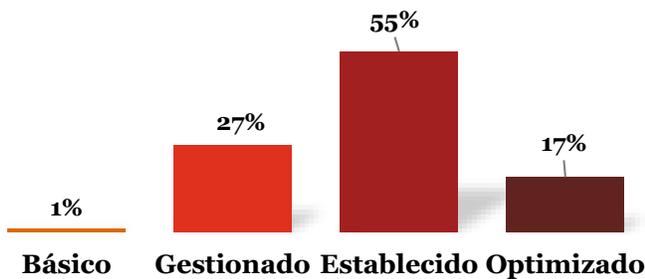
---

# *Resiliencia Organizacional*

Concepto novedoso a ser establecido  
como un sistema formal

# Resiliencia Organizacional

Concepto novedoso a ser establecido como un sistema formal



En el proceso para construir resiliencia organizacional, la conciencia situacional representa la base para definir y aplicar acciones y asegurar que éstas sean las apropiadas. La mayor parte de los participantes tiene la percepción que las organizaciones en las que se desempeñan, conocen cuáles son los factores que generan valor para ellas, y que estos factores son la prioridad y están protegidos. También afirman utilizar mecanismos de seguimiento del entorno externo e interno, y de los intereses de las partes interesadas para identificar riesgos, oportunidades, y conocer su grado de dependencia con terceros. No obstante, estos hallazgos sobre riesgos y oportunidades no siempre son divulgados en todos los niveles de la organización, siendo este un elemento fundamental para la construcción y divulgación de las lecciones aprendidas sobre los eventos ocurridos.

**Los hallazgos sobre riesgos y oportunidades y las lecciones aprendidas no siempre son divulgados en todos los niveles**

## Los participantes indicaron tener unos valores afianzados mientras que deben trabajar en la cultura de resiliencia

Los participantes de la encuesta consideraron que los valores que se han establecido en sus organizaciones son sólidos, promoviendo la flexibilidad y la adaptación en caso de presentarse eventos adversos o cambios en el entorno, lo cual favorece a los atributos de agilidad y de capacidad adaptativa.

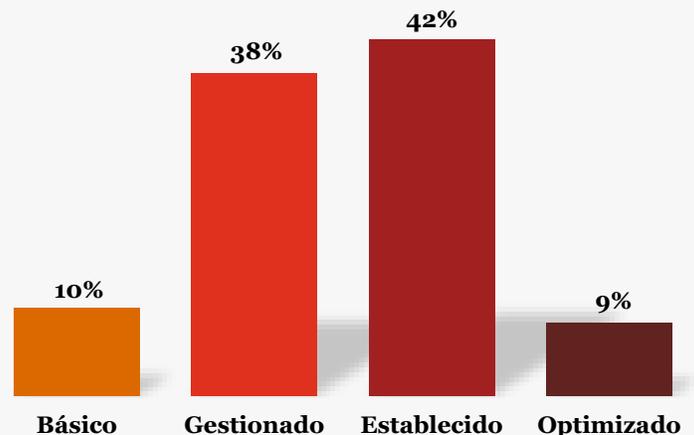
Aunque en las organizaciones existen nociones del significado de resiliencia organizacional, no necesariamente se han establecido roles y responsabilidades de los colaboradores para que la organización sea más resiliente, ni se persigue como meta organizacional mejorar su nivel de madurez en un período determinado.

*En mayor medida, no se han establecido roles y responsabilidades para mejorar el nivel de madurez de la resiliencia*

## Fijar dirección



Se establecen valores, lineamientos y estructuras, roles y responsabilidades que ayudan a la organización a ser más resiliente. El lograr mejorar el nivel de madurez en resiliencia debe ser uno de los objetivos de la organización.



# Resiliencia Organizacional

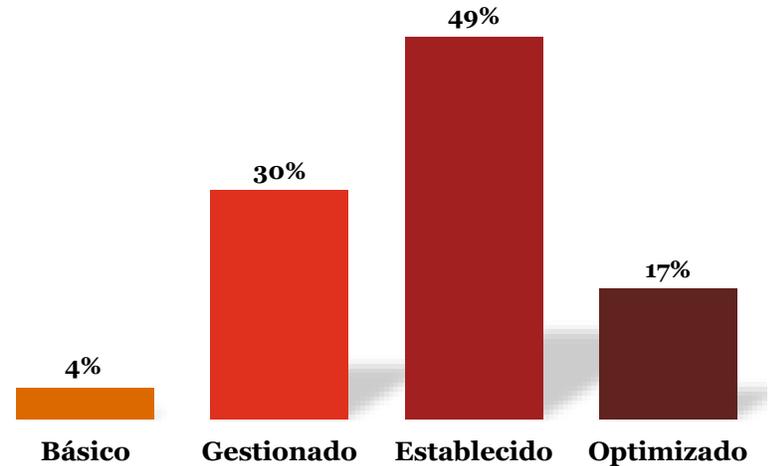
El **79%** de los participantes considera que sus organizaciones conocen cuáles son los riesgos críticos e incidentes que pueden afectarlos en su operativa; que estos son debidamente escalados a la gerencia y que la información es transmitida al resto de la organización. Esto lo logran con la participación conjunta de toda la organización para responder a eventos, mitigar los riesgos, anticiparse a cambios y adaptarse a nuevas situaciones.

Sin embargo, el **25%** de los participantes indica que en sus organizaciones no se aplican de forma suficiente, las disciplinas operacionales como Gestión integral de riesgos, Gestión antifraude, Continuidad del negocio, Ciberseguridad, Gestión de cambio organizacional y Gestión de cumplimiento, con el fin de fomentar la participación coordinada de los colaboradores y la reacción adecuada ante los eventos adversos.

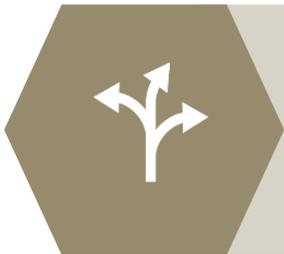
## Brindar Coherencia



La identificación de los riesgos y la retroalimentación de información importante a todas las áreas forma parte de la cultura de la organización. Con la aplicación de disciplinas operacionales las organizaciones logran responder, anticipar y mitigar los riesgos, de forma coordinada entre las áreas y con terceros.



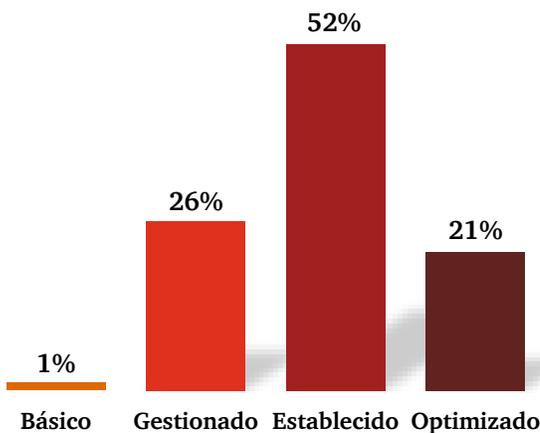
**Las disciplinas operacionales son herramientas que se aplican transversalmente, con el fin de alinear los conocimientos y aplicar de forma homogénea las actividades necesarias para lograr los objetivos del negocio**



## Capacidad adaptativa

Se refiere a la posibilidad que tiene la organización de mantener su desempeño ante diferentes situaciones, modificando si es necesario los planes, estructuras o procesos inicialmente establecidos con acciones rápidas y flexibles.

El **92%** de los participantes de la encuesta considera que sus organizaciones son capaces de adaptarse a las diferentes situaciones presentadas y que pueden innovar en productos, servicios y procesos internos. Asimismo, una proporción de **81%** de los participantes dice contar con la suficiente flexibilidad para identificar y responder de forma rápida y ágil a los principales riesgos emergentes o a eventos imprevistos; mientras que el resto considera que sus organizaciones poseen poca flexibilidad. Por otra parte, el **20%** de los encuestados afirma que las organizaciones no han gestionado sus habilidades para adaptar sus planes cuando los previamente establecidos no responden al evento que se está experimentado.



*Reestructurar los planes oportunamente es la clave para que la organización tenga la capacidad de responder a eventos emergentes*

# Resiliencia Organizacional

## Fortalecer la organización

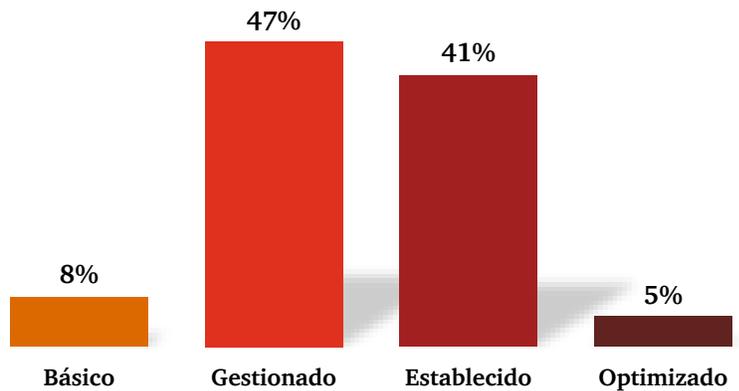


Para fortalecer la organización, la resiliencia debe formar parte de la cultura de la organización, por lo que ésta es medida y resultan comunes las prácticas para prevenir, simular eventos, proteger, adaptarse y recuperarse valiéndose del aprendizaje sobre las experiencias vividas y la colaboración entre sus diferentes unidades.

*Establecer un sistema de medición de los niveles de resiliencia con indicadores permitiría realizar un seguimiento sobre su nivel de madurez*

El **85%** de los participantes de la encuesta considera que la organización aprende de las experiencias y eventos propios u ocurridos a terceros, para luego llevar a cabo acciones que permitan ser más resistentes al momento de responder.

Por otra parte, los participantes consideran que en el proceso para construir resiliencia, sus organizaciones deben mejorar la promoción y priorización de la cultura de resiliencia, reforzar la colaboración constante con otras organizaciones, además de establecer un sistema de medición de los niveles de resiliencia con indicadores y seguimiento a los planes de acción, por lo que la resiliencia debe tomarse en cuenta para la toma de decisiones.



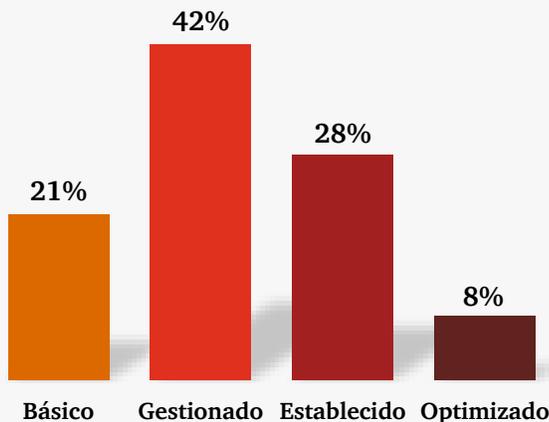
## Validar y revisar



Consiste en realizar pruebas sobre la capacidad de resiliencia de la organización bajo diferentes escenarios. Adicionalmente, se deben efectuar evaluaciones por parte de terceros sobre las acciones de resiliencia para verificar la capacidad de respuesta, con el objetivo de realizar mejoras a favor de la resiliencia

En lo referente a validar y revisar, los participantes perciben que en esta parte del proceso se presentan las mayores oportunidades de mejora a nivel general y para construir resiliencia.

Entre las principales mejoras destacan la falta de pruebas periódicas mediante el uso de escenarios y simulacros de eventos, el análisis de los resultados obtenidos de las revisiones y ejercicios efectuados, y que las acciones de resiliencia fijadas no son revisadas por auditores o terceros independientes mediante pruebas que permitan identificar oportunidades de mejora en los procesos y fortalecer la resiliencia.



*Realizar pruebas sobre las acciones de resiliencia, ejercitar periódicamente las capacidades de resiliencia y corregir para mejorar, es primordial para aumentar la resiliencia organizacional*

# Resiliencia Organizacional

## Nivel de madurez por país

País	Conciencia situacional	Fijar dirección	Brindar coherencia	Capacidad adaptativa	Fortalecer la organización	Validar y revisar	Nivel de madurez general
Chile							
Colombia							
Paraguay							
Perú							
Uruguay							
Venezuela							

Básico



Gestionado



Establecido



Optimizado



## Acciones sugeridas para escalar al próximo nivel de madurez

- Reforzar la cultura de resiliencia, así como la colaboración constante y la coherencia entre las diferentes áreas y con otras organizaciones.
- Formalizar las estructuras, procesos y reportes entre otros, orientados a la gestión de la resiliencia organizacional.
- Establecer roles y responsabilidades a todos los niveles para mejorar el nivel de madurez de resiliencia.
- Divulgar a todos los niveles de la organización los hallazgos sobre eventos que generan riesgos y oportunidades, así como construir y divulgar las lecciones aprendidas.
- Efectuar pruebas sobre los procesos que fortalecen la resiliencia, y aplicar mejoras a las debilidades identificadas.
- Emplear indicadores de medición para evaluar la resiliencia de forma periódica y hacer seguimiento de los planes de acción.

---

# *Gestión de riesgos*

La brecha que nos separa del  
nuevo marco COSO ERM 2017

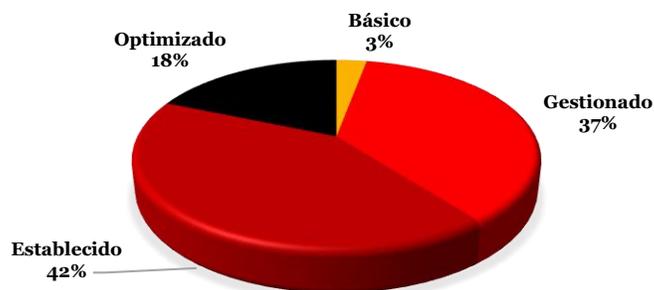
# Gestión de Riesgos



La gobernabilidad de la gestión del riesgo establece la idiosincrasia de la organización, refuerza la importancia de la gestión de riesgos y establece responsabilidades para la supervisión del mismo. La Cultura se refiere a los valores éticos, conductas deseables y un entendimiento del riesgo dentro de la organización; la cultura se refleja en la toma de decisiones.

Establecer y reforzar una cultura de riesgo con responsabilidades específicas en su gestión y a todos los niveles es importante para consolidar un adecuado gobierno de riesgo

Los participantes de la encuesta están de acuerdo en que la Junta Directiva es la responsable de supervisar la estrategia definida para la gestión de los riesgos y que sus organizaciones cuentan con códigos de ética que guían el comportamiento adecuado y el apoyo a la gestión de los riesgos. Sin embargo, aproximadamente un **35%** de los encuestados opina que las organizaciones no cuentan con una estructura formal para la gestión de riesgos donde se definan los responsables y sus funciones, y afirman que la cultura de riesgos no necesariamente habilita a todos los niveles a actuar y a tomar decisiones, y pueden no haberse establecido responsables para la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.



## Estrategia y Establecimiento de Objetivos

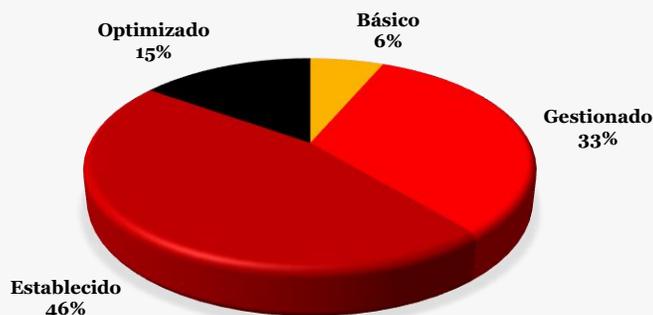


La gestión de riesgo organizacional está integrada con la estrategia y el establecimiento de objetivos al realizar la planificación estratégica. Con una comprensión del contexto empresarial, la organización puede obtener una visión de los factores internos y externos y su impacto al riesgo, con los que se establece un apetito de riesgo alineado con su estrategia.

Fijar el apetito de riesgo es fundamental para conocer qué se está dispuesto a asumir para conseguir los objetivos, y fijar la tolerancia al riesgo como la variación aceptable de los resultados a obtener

El **63%** de los participantes concuerda con que la organización evalúa los riesgos y oportunidades al momento del establecimiento de posibles estrategias; asimismo, determina objetivos estratégicos y operacionales que van alineados con el apetito al riesgo de la organización. No obstante, un **37%** de los encuestados opinó que la organización no ha establecido su apetito al riesgo con lo cual no tienen claro lo que están dispuestos a asumir para lograr la estrategia y objetivos.

Adicionalmente, un **30%** indicó que la organización no ha definido un nivel de tolerancia al riesgo como el rango aceptable respecto a las metas establecidas en los objetivos.



# Gestión de Riesgos

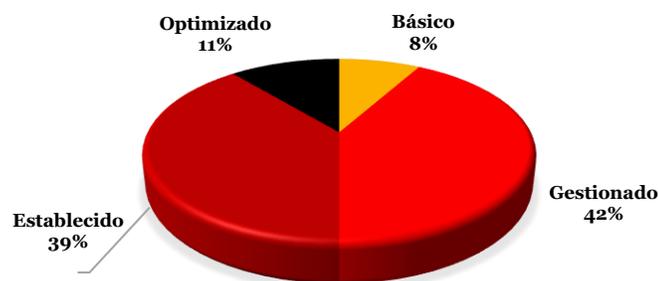
El **77%** de los participantes manifestó que las organizaciones han estado dispuestas a tomar decisiones generadoras de riesgo con la finalidad de perseguir oportunidades. A pesar de esto, el **33%** de los encuestados afirma que sus organizaciones no cuentan con el personal suficiente ni las mejores herramientas para identificar, evaluar y priorizar los riesgos en todos los niveles de la organización; esto en consecuencia dificulta el análisis de los riesgos por área de trabajo con el fin de determinar la severidad consolidada de los riesgos y compararla con el apetito de riesgo de la organización. Las decisiones que han tomado han llevado los niveles de riesgos a niveles aceptables, aunque afirman no necesariamente tomar en cuenta el apetito de riesgo.

*Identificar los riesgos con la ayuda de todos los niveles en la organización y con las herramientas adecuadas, para luego priorizar y establecer una respuesta congruente al riesgo, permitirá preservar y generar valor*

## Ejecución



Una organización debe identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia de la organización y los objetivos del negocio. Los riesgos se priorizan según su criticidad y tomando en cuenta el apetito de riesgo de la organización. Luego, la organización selecciona las respuestas al riesgo y monitorea el desempeño para el cambio.



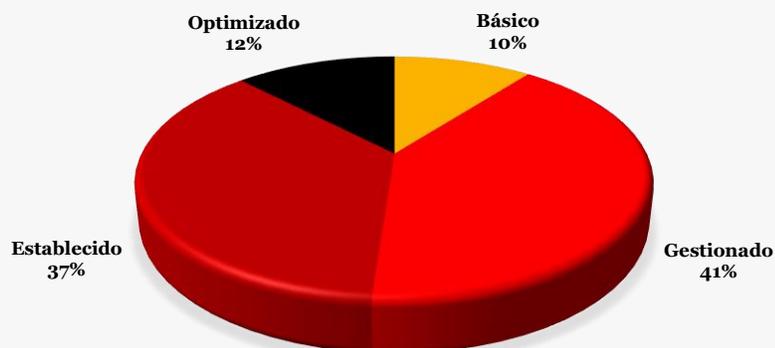
## Revisión y actualización



Al revisar su desempeño, una organización puede considerar qué tan bien han funcionado los componentes de gestión de riesgos a lo largo del tiempo, y ante los cambios sustanciales del entorno, qué actualizaciones o medidas son necesarias.

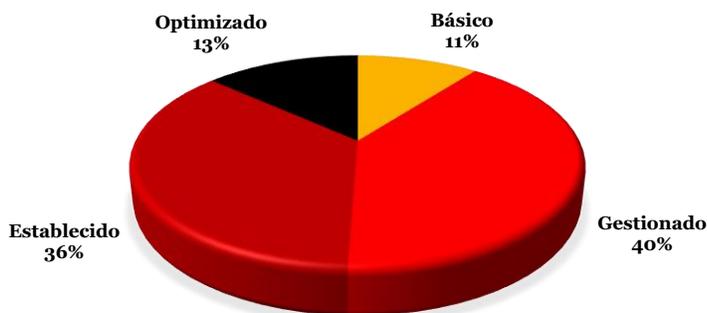
*Realizar pruebas y evaluar el esquema de gestión de riesgos utilizado por la organización son necesarios para aplicar mejoras pertinentes en los procesos y prevenir los riesgos*

El **70%** de los participantes de la encuesta indicó que su organización evalúa continuamente el desempeño de la gestión de riesgos, considerando los resultados obtenidos con el fin de identificar oportunidades de mejoras continuas. Sin embargo, las acciones emprendidas por la organización no están siendo evaluadas por un tercero, lo cual dificulta validar la capacidad de prevención y respuesta ante posibles eventos. Asimismo, la organización no ha establecido claramente como prioridad estratégica alcanzar un nivel de madurez determinado de gestión de riesgos, en un tiempo establecido.



# Gestión de Riesgos

El **68%** de los participantes de la encuesta sostiene que en las organizaciones existen sistemas de información y/o herramientas que apoyan la identificación, evaluación, selección de respuestas y seguimiento de los riesgos a los que se encuentran expuestas las entidades, y que a través de estos sistemas se obtiene información relevante para la toma de decisiones del negocio. Sin embargo, un **44%** de los encuestados afirma que la información recabada por la organización no es reportada regularmente a todos sus niveles ni a terceros, lo que dificulta una correcta gestión de los riesgos.



*Aprovechar los sistemas de información para reportar los riesgos identificados y acciones correctivas a todos los niveles y terceros es importante para fortalecer la gestión de riesgos*

## Información, comunicación y reporte del riesgo

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información, que fluye a través de la organización. La información proviene de fuentes internas y externas y se utiliza para apoyar en la gestión de riesgos.

## Nivel de madurez por país

País	Gobierno y cultura de riesgo	Establecimiento de estrategia y objetivos	Ejecución	Revisión y actualización	Información, comunicación y reporte	Nivel de madurez general
Chile	Optimizado	Optimizado	Optimizado	Optimizado	Optimizado	Optimizado
Colombia	Optimizado	Optimizado	Optimizado	Optimizado	Gestionado	Optimizado
Paraguay	Optimizado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado
Perú	Optimizado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado
Uruguay	Optimizado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado
Venezuela	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado	Gestionado

Básico 
 Gestionado 
 Establecido 
 Optimizado

# Gestión de Riesgos

## Acciones sugeridas para escalar al próximo nivel de madurez

1. Definir una estructura de gobierno y responsabilidades para la gestión de riesgos, así como fortalecer la cultura de riesgo en la organización para actuar y tomar decisiones basadas en escenarios de riesgos y de oportunidades.
2. La organización debe definir su apetito y tolerancia al riesgo de forma que esté alineado con las estrategias y objetivos del negocio.
3. Capacitar al personal en todos los niveles y entregarle las mejores herramientas para identificar, evaluar y priorizar los riesgos, para así dar respuestas y perseguir las oportunidades de mejoras identificadas.
4. Divulgar y reportar regularmente a través de los sistemas y herramientas con los que cuenta la organización, toda la información obtenida para la gestión de riesgos, para la identificación, evaluación, selección de respuestas y seguimiento.
5. Someter a evaluación por parte de un tercero los procesos realizados por la organización para la gestión de riesgos, así como establecer formalmente como prioridad estratégica alcanzar un nivel de madurez determinado de gestión de riesgos en un tiempo establecido.
6. Hacer un análisis detallado sobre las posibles brechas que existan entre la gestión de riesgos de la organización y el nuevo Marco Metodológico COSO ERM 2017, con el fin de aprovechar la potencialidad de los nuevos conceptos, componentes y principios.
7. Definir la integración del Marco de Gestión de Riesgos con los Marcos de Control Interno y de Fraude Organizacional.
8. Definir el aporte y los mecanismos de relación que otorga la gestión de riesgos a la resiliencia organizacional.



# Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos

## Conclusiones

El camino de la resiliencia no es aquel que lleva a un destino cierto. De hecho, una de las premisas para ser resiliente involucra reconocer que hay que cambiar el destino, y por ello es que la resiliencia está asociada con la manera de actuar más que con resultados específicos a obtener. En principio porque es una condición que requiere, al igual que un atleta, de procesos de mejora y entrenamiento constantes. Luego porque además de la ruta, las estrategias deben ser ajustadas en cada ocasión que sean requeridas para cumplir con los objetivos. La resiliencia organizacional debe ser entonces una manera de hacer negocios.



**Roberto Sánchez V.**  
PwC Venezuela  
Socio Líder  
Risk Assurance Services (RAS)

Esta primera edición de la Encuesta de Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos ha sido un ejercicio importante para la comprensión de los niveles de madurez de las organizaciones en esta materia. Si bien para muchas organizaciones la gestión de riesgos ha sido en sus inicios un requerimiento regulatorio, hoy los resultados indican que su incorporación a la cultura de la organización y a la manera de hacer negocios es una situación más común de lo esperado. Con la resiliencia organizacional está pasando lo mismo porque, a pesar de ser un concepto relativamente más novedoso en el sector empresarial, aprovecha la madurez de la organización y la sinergia que la gestión de riesgos ha establecido para acelerar su adopción.

El mundo está cambiando muy rápidamente, así lo demuestran las megatendencias planteadas por PwC hace ya varios años, que se han ratificado y precipitado en algunos casos (1). El ciclo de aparición y desaparición de liderazgos en determinados sectores e incluso del sector en su totalidad, se ha acelerado, por lo que la resiliencia de las organizaciones está determinando con mayor fuerza su capacidad para gestionar sus riesgos más relevantes.

Más que nunca entonces, la gestión integral de riesgos y la resiliencia organizacional deberán tomar relevancia en la discusión de la directiva y en la visión estratégica del negocio. Deberán impregnarse en el ADN de la organización, y pasar a ser elementos de discusión necesaria en cada actividad, independientemente de su importancia relativa para la organización.

Espero que este informe haya sido de utilidad, y quedamos a su disposición para cualquier aclaratoria sobre su contenido.

(1) <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/this-is-what-work-could-look-like-in-2030/>



*Primera Encuesta sobre Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos 2018*

# **Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos**

## **Colaboradores**

### **Equipo Líder de la Encuesta**

**José Miguel Chirinos**  
Socio RAS-GRC  
+58 (212) 700 6246  
jose.chirinos@ve.pwc.com

**Alba Arias**  
Gerente Senior RAS-GRC  
+58 (212) 700 6642  
alba.m.arias@ve.pwc.com

### **Contactos de Servicios de Resiliencia Organizacional y Gestión de Riesgos por país**

#### **PwC Venezuela**

**Roberto Sánchez V.**  
Socio Líder de RAS  
+58 (212) 700 6222  
roberto.sanchez@ve.pwc.com

**José Miguel Chirinos**  
Socio RAS-GRC  
+58 (212) 700 6246  
jose.chirinos@ve.pwc.com

**Alba Arias**  
Gerente Senior RAS-GRC  
+58 (212) 700 6642  
alba.m.arias@ve.pwc.com

#### **PwC Bolivia**

**Daniel Moncada**  
Socio  
daniel.moncada@bo.pwc.com

#### **PwC Chile**

**Carmen Gloria Del Valle**  
Socio  
carmen.gloria.del.valle@cl.pwc.com

#### **PwC Chile**

**Cristian Sotelo**  
Socio  
cristian.sotelo@cl.pwc.com

#### **PwC Colombia**

**Mauricio Arias**  
Socio  
mauricio.arias@co.pwc.com

#### **PwC Paraguay**

**Boris Mercado**  
Socio  
mercado.boris@py.pwc.com

#### **PwC Perú**

**Nancy Yong**  
Socio  
nancy.yong@pe.pwc.com

#### **PwC Uruguay**

**Richard Moreira**  
Socio  
richard.moreira@uy.pwc.com

Para requerir mayor información sobre este estudio, así como estudios particulares, benchmarking y otros análisis basados en esta encuesta, favor contactar al equipo líder de la encuesta.

Esta publicación ha sido elaborada para una orientación general sobre asuntos de interés solamente, y no constituye asesoramiento profesional. Usted no debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. Ninguna representación o garantía (expresa o implícita) se da en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida permitida por la ley, PwC, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers), sus miembros, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna obligación, responsabilidad o deber de cuidado de las consecuencias de que usted o cualquier otra persona actuando o absteniéndose de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o por cualquier otra decisión basada en ella.

©2017-2019 PwC, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a la firma venezolana PwC, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers), o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029977-3.

