

# **Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos**

Encuesta aplicada a organizaciones en Chile

# La importancia de la gestión de riesgos en la actualidad



Estimados,

Ante los continuos desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, así como también a escenarios muchos más complejos en términos económicos, tecnológicos y regulatorios; la gestión de riesgos se ha ido convirtiendo en una herramienta cada vez más relevante dentro de las organizaciones, pues les permite a las entidades y principalmente a lo Directores a anticiparse a situaciones y tomar decisiones con información clara y oportuna respecto a los riesgos que enfrenta.

El riesgo tradicionalmente se ha visto como algo que puede ser tratado (minimizado, evitado, transferido o aceptado), sin embargo, tomar riesgo de forma inteligente nos permite preservar y generar valor dentro de las organizaciones, siendo parte fundamental de un buen gobierno corporativo, fundamentalmente en estos tiempos donde los modelos de negocio de muchas organizaciones están siendo puestos en jaque o desafiados por tecnologías e innovaciones disruptivas pero donde también podemos encontrar grandes oportunidades de negocio a través de la innovación.

Es por lo anterior, que hemos realizado un estudio a nivel nacional para conocer el real nivel de madurez de la gestión de riesgos, en las distintas industrias, que nos permitan identificar cuáles han sido las principales dificultades a las que se han visto enfrentadas las organizaciones, así como también los distintos beneficios obtenidos de su implementación.

A continuación, los invito a revisar el "Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos", el cual les permitirá comparar su nivel de madurez de la gestión de riesgos, con el promedio a nivel nacional o respecto de su sector industrial, así como también, identificar los nuevos desafíos que enfrentará respecto a esta práctica.

Agradezco a nombre de Deloitte a todas aquellas organizaciones que respondieron la encuesta, y de esta manera nos ayudaron en la generación de este estudio, que proporciona información de mucha utilidad para todo el mercado.

Para mayor información visite nuestra página web [www.deloitte.com/cl/riesgo](http://www.deloitte.com/cl/riesgo)

Saludos cordiales,

Fernando Gaziano

# Contenido

<b>Prólogo</b>	<b>04</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>06</b>
<b>Resultados del estudio</b>	<b>10</b>
• Gobierno	12
• Proceso	28
• Personas	43
• Tecnología	49
• Otras temáticas de gestión de riesgos	54
<b>Conclusiones</b>	<b>60</b>

# Prólogo

**El Primer estudio del nivel de madurez de la Gestión de Riesgos, analiza los datos proporcionados por 80 organizaciones de distintas industrias, respecto al estado actual de su gestión de riesgos, los elementos principales, las tendencias que influyen sus enfoques y las mayores dificultades a las que se han visto enfrentados.**

Este estudio busca entender como la gestión de riesgos ha comenzado a ser parte importante de las organizaciones en Chile y como rápidamente ha ido madurando en conjunto con las mejores prácticas internacionales.

Además, comparte las mejores prácticas a nivel internacional y nuestra experiencia asesorando a las principales organizaciones a nivel mundial; y desarrolla un análisis de las respuestas de 80 altos ejecutivos consultados durante los meses de mayo y junio del 2017, pertenecientes a diversas industrias. Los encuestados corresponden a: Gerentes de Administración y Finanzas, Gerentes de Riesgos, Gerentes de Control Interno, Gerentes de Auditoría Interna, Contralores y Oficiales de Cumplimiento, entre otros.

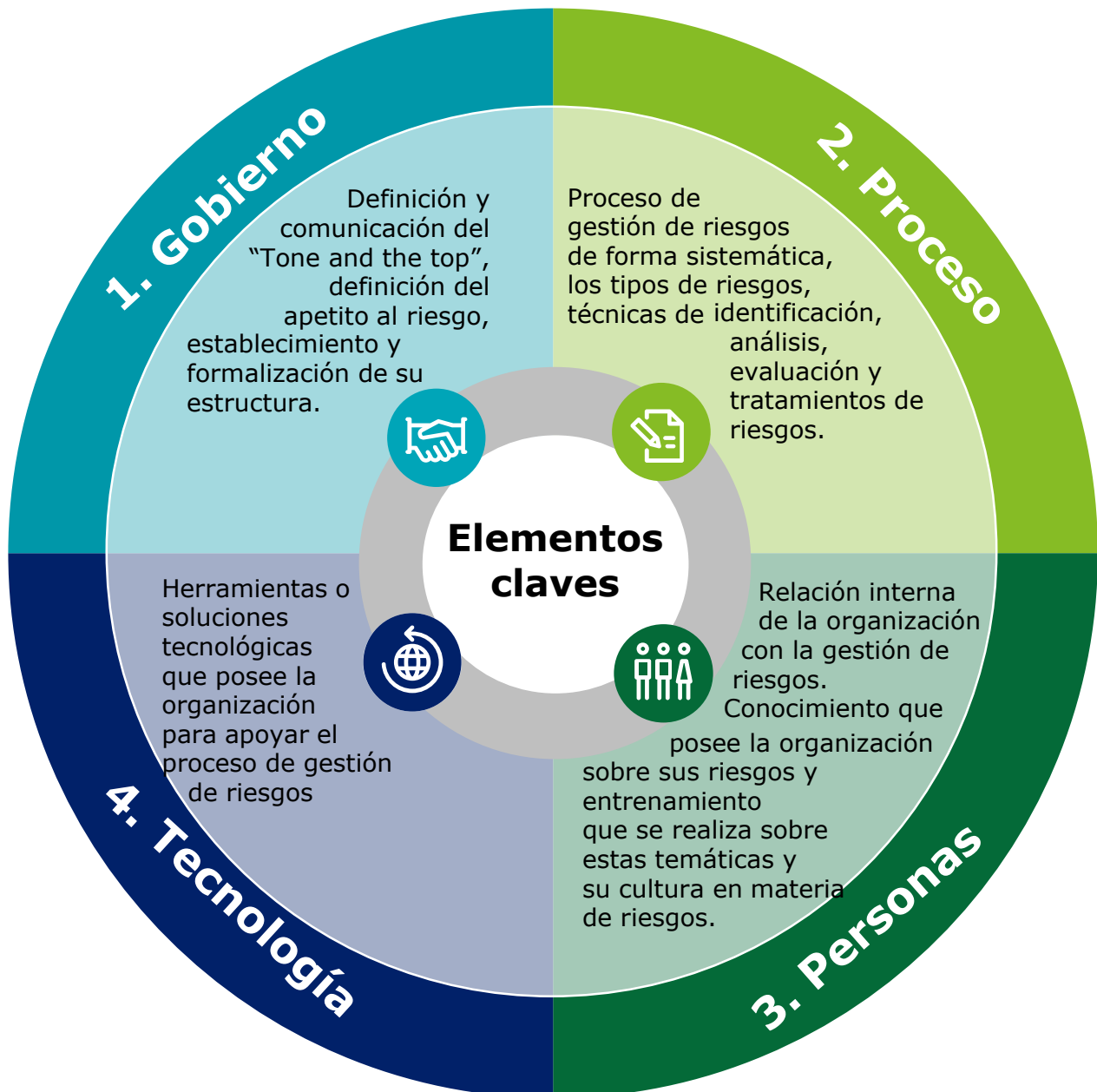
Las organizaciones encuestadas representan a industrias tales como:

- Consumo Masivo y Productos Industriales, la cual considera los sectores: manufacturero, retail, automotriz, transporte, bebidas, agroindustria, entretenimiento, acuícola, química industrial, viajes, hotelería, distribución y logística.
- Energía y Recursos, la cual considera los sectores: minero, generación y distribución de energía, forestal, portuario, agua, petróleo y gas.

- Servicios Financieros, la cual considera los sectores: bancario, seguros, cajas de compensación, AFP, cooperativas u otros créditos, intermediación financiera, securitizador, servicios de asesoría financiera, isapres y sociedades de apoyo al giro.
- Tecnología, Media y Telecomunicaciones.
- Educación, considera universidades, institutos profesionales, centros de formación técnica.
- Real Estate y Construcción, la cual considera los sectores: inmobiliario, ingeniería y construcción.
- Salud, la cual considera los sectores: laboratorios, clínicas y hospitales.

Esperamos que el presente estudio les permita comprender el posicionamiento, respecto a la gestión de riesgos, de su organización, en comparación a organizaciones de su industria y conocer el avance en la implementación de los principales elementos así como las tendencias en esta disciplina.

Este estudio evaluó las prácticas actualmente implementadas por las organizaciones a nivel nacional, respecto de los 4 elementos claves de la gestión de riesgos (gobierno, procesos, personas y tecnología). Esta información, también se utilizó para determinar las principales fortalezas y oportunidades que se encuentran en esta disciplina.



# Resumen ejecutivo

# Resumen ejecutivo

***Dentro de un entorno cambiante y cada día más exigente para las organizaciones, la gestión de riesgos ha ido tomando importancia, ya que permite anticiparse a los eventos que podrían causarles un deterioro al valor de la Organización. Por lo anterior, es que esta práctica se hace vital en el proceso de toma de decisiones.***

***En base al estudio realizado respecto del nivel de madurez de la gestión de riesgos en organizaciones nacionales, podemos destacar lo siguiente:***

- Un 25% de las organizaciones no cuentan con un modelo de gestión de riesgos.
- El 86% de las organizaciones reportan al Directorio o a un comité encomendado para esta función.
- El 70% de las organizaciones cuenta con Directores como integrantes del Comité de Riesgos.
- COSO ERM, en su versión 2004, es el estándar internacional más utilizado por las organizaciones para definir su modelo de gestión de riesgos.
- Un 56% de las organizaciones poseen un responsable encargado específico para la función de riesgos (full time) y un 40% de las organizaciones le dieron las funciones a un cargo ya existente (ej. Auditoría interna, gerente de administración y finanzas, entre otro).
- Un 67% de las organizaciones utiliza la estructura de tres líneas de defensa.





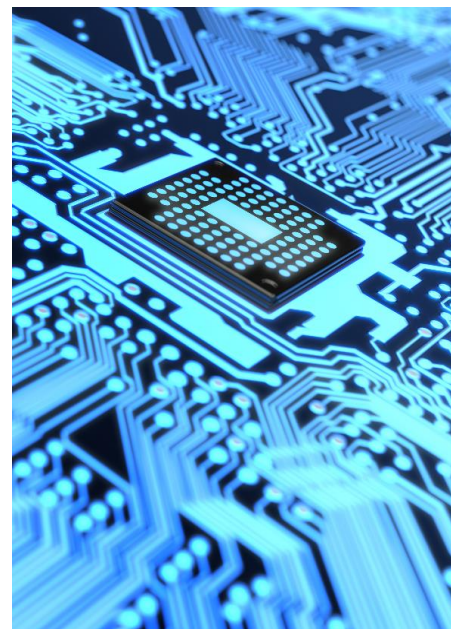
- La identificación de riesgos es realizada en distintos niveles, un 58% efectúa la identificación de riesgos a nivel estratégico y a nivel de procesos, mientras que solo un 4% realiza la identificación de acuerdo a su organigrama.
- La mayoría de los Corporativos (headquarters), toma en cuenta los riesgos provenientes de sus filiales, pero solo un 51% considera los riesgos de los grupos de interés (stakeholders).
- Las organizaciones han implementado indicadores claves de riesgos (Key Risk Indicator – KRI) solo sobre los riesgos estratégicos en un 50%. Además, el 91% de estos se determinan de forma manual.
- El 59% de las organizaciones no han implementado una herramienta que soporte la gestión de riesgos.



- Existe un 37% de organizaciones que no han realizado capacitaciones a su personal en materias de gestión de riesgos.
- La cultura organizacional es el mayor desafío a vencer por las organizaciones a nivel nacional, solo un 15% de las organizaciones encuestadas han realizado estudios de la cultura de gestión de riesgos dentro de su entidad.
- Otro desafío que declaran las organizaciones es poder transmitir los beneficios de la gestión del riesgos a sus colaboradores.



- El 41% de las organizaciones han incorporado sistemas tecnológicos como soporte de la gestión de riesgos.
- De las organizaciones que han logrado implementar sistemas informáticos para la gestión de riesgos, el 57% lo ha desarrollado de forma interna.
- Los sistemas que se encuentran operativos en las organizaciones tienen como principales objetivos apoyar la identificación, evaluación y el monitoreo de los riesgos.



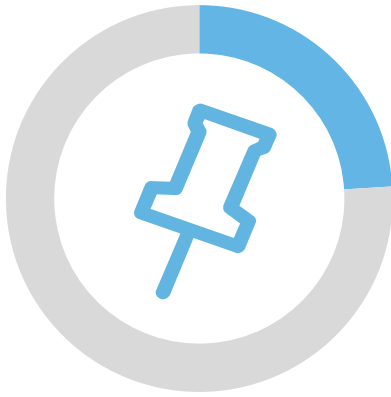
- El 70% de las organizaciones encuestadas considera que el principal beneficio de contar con un modelo de gestión de riesgo es ayudar en el logro de los objetivos.
- El 68% de las organizaciones considera que sus incentivos no se encuentran alineados con la gestión de riesgos, así como también que su principal desafío dentro de los próximos 12 meses es medir y mejorar la cultura de riesgos.
- Las organizaciones consideran que los riesgos que aumentarán su importancia dentro de los próximos 2 años son: ciberseguridad, regulatorios y, fraude interno y/o externo.

En base a nuestro estudio, podemos indicar que en una escala de 1 a 5, el nivel de madurez promedio de las organizaciones a nivel local es de 2,3; lo que significa que aún se trabaja por silos, donde cada área o unidad gestiona sus riesgos de forma aislada. Sin perjuicio de lo anterior, las organizaciones parecen estar comenzando a abordar el desafío de implementar o definir un lenguaje común.

# Resultados del estudio

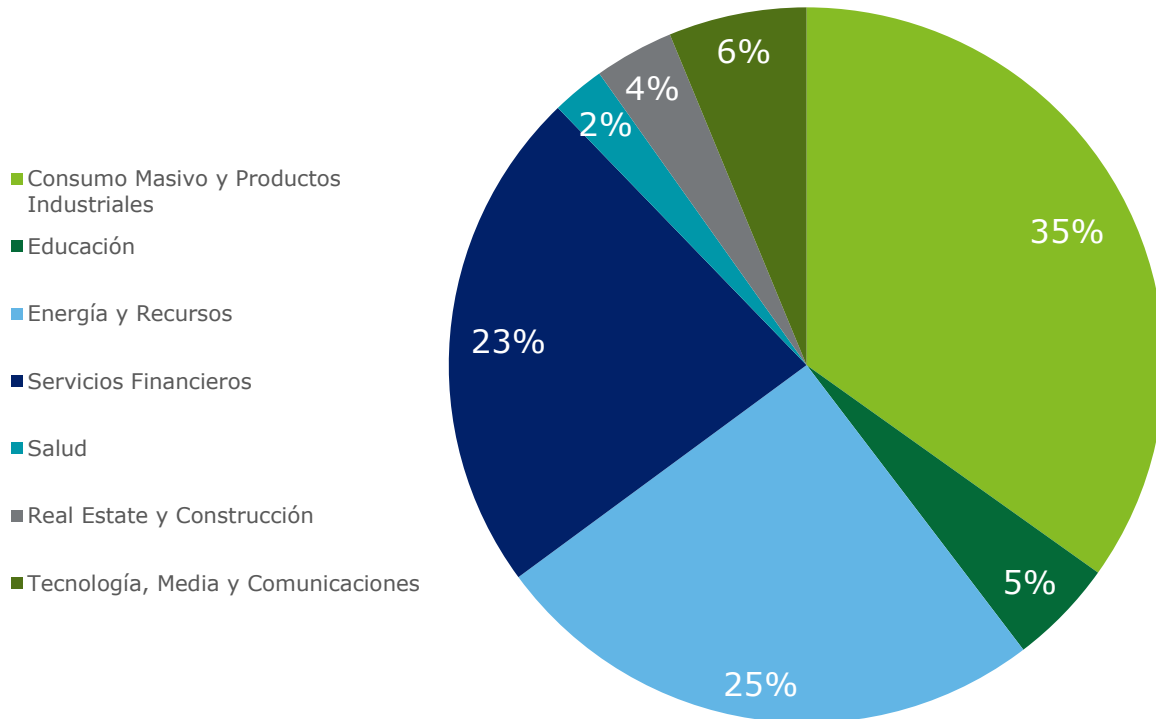
# Resultados del estudio 2017

## Organizaciones encuestadas



Del total de organizaciones encuestadas, el **35%** corresponde a Consumo Masivo y Productos Industriales, **25%** a Energía y Recursos y el **23%** a Servicios Financieros

Distribución de industrias de las organizaciones encuestadas





# 1. Gobierno

***El Gobierno o gobernabilidad son las estructuras implementadas y la supervisión por parte del Directorio de la organización respecto de la gestión y cumplimiento del modelo de riesgos. Un marco de gobernabilidad de riesgos sólido promueve la claridad y la comprensión de las formas en que las personas ejecutan sus responsabilidades.***

***El mejor gobierno se inicia en la parte superior de la "pirámide" organizacional, donde el Directorio aprueba el apetito y límites de riesgo de la organización, junto con la filosofía, estructura, herramientas y métodos que impulsan el enfoque de gestión de riesgos, a través de todos los niveles y roles de la organización.***

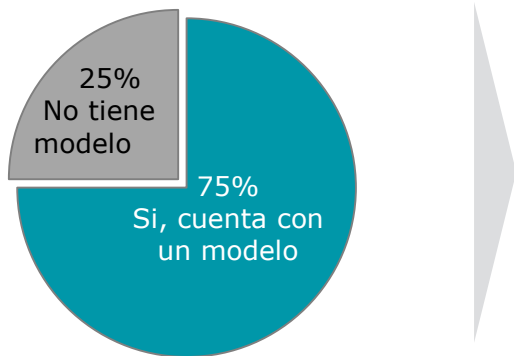
En este elemento se analizaron los siguientes tópicos: modelo de gestión de riesgos; estándar utilizado; supervisión del Directorio; Comités de Riesgos y su estructura; definición del apetito al riesgo; Encargado de la Función de Riesgos, sus funciones y su nivel de dependencia; implementación de las tres líneas de defensa e información y reportes.

# 1. Gobierno

## Modelo de gestión de riesgos

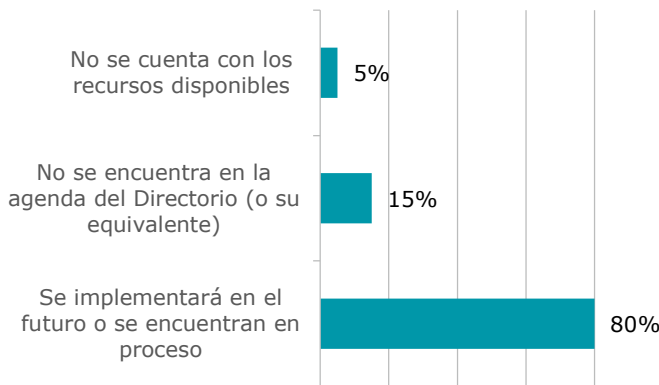
Para conocer el nivel de madurez de gestión de riesgos, de la industria local, se consultó quienes tienen un modelo implementado en sus organizaciones. Como respuesta a esto, tenemos que el 75% de las organizaciones poseen un modelo de gestión de riesgos.

### Organizaciones con un modelo de gestión de riesgos



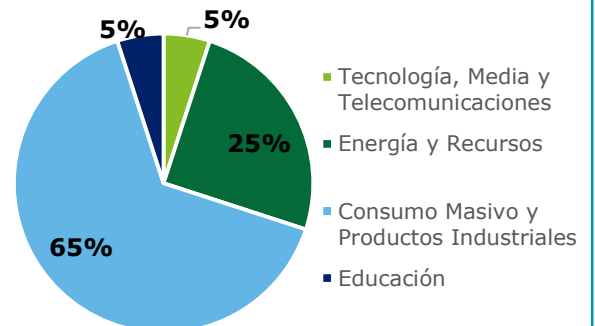
**100%** de las organizaciones que respondieron la encuesta de la industria "Servicios Financieros", "Real Estate y Construcción" y "Salud" poseen un modelo de gestión de riesgos implementado.

### ¿Por qué las organizaciones no cuentan con un modelo de gestión de riesgos?



De las organizaciones que no poseen un modelo (25%), podemos destacar que en su mayoría se encuentran en proceso o se implementará en un futuro (80%).

### Las industrias de las organizaciones que no poseen un modelo son:



La mayor parte de las organizaciones que no poseen un modelo de gestión de riesgos (65%) provienen de la industria de Consumo Masivo y Productos Industriales, seguido por Energía y Recursos (25%). Cabe destacar que ninguna de las organizaciones que respondieron del sector de educación, posee un modelo de gestión de riesgos.



### Punto de vista de Deloitte

Si bien en los últimos años, distintos reguladores han emitido nuevas regulaciones que incluían la implementación de modelos de gestión de riesgos, no ha sido la única fuerza que ha hecho que las organizaciones comiencen a desarrollar la gestión de riesgos, la materialización de algunos riesgos, en algunos casos con una gran exposición pública y los avances de tecnologías disruptivas que han cuestionado los modelos de negocios de las organizaciones, empujaron a que muchos Gerentes Generales y cada vez más Directorios adopten la gestión de riesgos.

**Nota:** El sector de educación posee un nivel de madurez promedio muy inicial, por lo que no será incluido en los siguientes análisis del presente estudio.

# 1. Gobierno

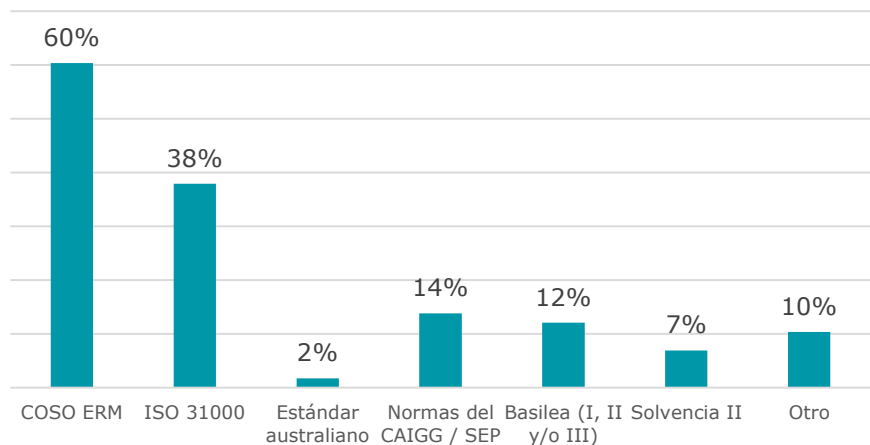
## Estándar del modelo de gestión de riesgos

Los estándares de gestión de riesgos son una pieza fundamental dentro de los modelos de gestión de riesgos, ya que establecen el método de cómo se realizará el proceso de gestión de riesgos y contienen el detalle de las actividades que deberán seguir para poder gestionar los riesgos. Dicho modelo podría estar sustentado en un estándar internacional y considerar mejores prácticas que otras organizaciones también han implementado.

**De las organizaciones consultadas que tienen un modelo de gestión de riesgos, el estándar más utilizado es COSO ERM (en su versión 2004) seguido por el estándar ISO 31000.**

**Estos estándares corresponden a mejores prácticas internacionales y son los recomendados por los reguladores a nivel global.**

**Estándares utilizados para definir un modelo de gestión de riesgos**



Como parte de otros estándares declarados, podemos mencionar que son modelos propios o metodologías internas, modelos de riesgos estratégicos y normativas específicas de los reguladores.

Nota: Cabe destacar, que varias organizaciones encuestadas mencionaron uno o más estándares en los cuales se basaba su modelo de gestión integral de riesgos.



## **COSO Enterprise Risk Management (ERM)** Integrating with Strategy and Performance



El año 2004, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) emitió el documento COSO "Enterprise Risk Management" proporcionando conceptos y principios claves en la administración de riesgos. Sin embargo, los cambios en las organizaciones y en las expectativas que tienen los grupos de interés, donde las organizaciones cada día deben tener un menor margen de error, así como los distintos grupos de interés exigen mayor información para la toma de decisiones y transparencia a las organizaciones, ha generado que el modelo de Gestión de Riesgos propuesto por COSO 2004 fuera actualizado, considerando estas inquietudes.

Es por eso que durante el mes de Septiembre de este año (2017), se ha emitido una actualización de dicho estándar, el cual cuenta con un nuevo modelo de gestión de riesgos, que busca dentro de otras cosas, mejorar la comunicación entre el Directorio, la alta administración, los colaboradores y los demás grupos de interés; así como también considerar la gestión de riesgos en la estrategia de la organización.

Dentro los principales beneficios que genera la implementación del nuevo estándar de gestión de riesgos propuesto por COSO encontramos:

- Aumentar la posibilidad de encontrar oportunidades de negocio.
- Identificar y gestionar los riesgos de la organización, como un todo.
- Generar ventajas competitivas y disminuir las sorpresas.
- Reducir la incertidumbre de los resultados.
- Mejorar la asignación de recursos en las organizaciones.
- Lograr mejorar la resiliencia empresarial.

**La actualización de COSO ERM  
incorpora 5 componentes  
y 20 principios que se  
encuentran alineados  
principalmente a la  
estrategia de la organización.**



## **COSO Enterprise Risk Management (ERM)** Integrating with Strategy and Performance



El nuevo estándar de gestión de riesgos deja de lado el antiguo cubo de COSO ERM, para dar paso a un nuevo esquema, que representa las distintas etapas en las cuales se define, planifica, ejecuta y da seguimiento a la estrategia empresarial, y su relacionamiento con los 5 componentes de la gestión del riesgos. Gráficamente se representa de la siguiente manera:



- |  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directorio ejerce la supervisión de riesgos.</li> <li>2. Establecer la estructura operativa</li> <li>3. Definir la cultura deseada.</li> <li>4. Demostrar el compromiso a los valores fundamentales</li> <li>5. Atraer, desarrollar y retener personal capaz.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Analizar el contexto de negocio</li> <li>7. Definir el apetito al riesgo</li> <li>8. Evaluar estrategias alternativas</li> <li>9. Formular objetivos de negocio</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Identificar riesgos</li> <li>11. Evaluar la severidad de los riesgos</li> <li>12. Priorizar riesgos</li> <li>13. Implementar respuesta a riesgos</li> <li>14. Desarrollar una vista de portafolio</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>15. Evaluar los cambios sustanciales</li> <li>16. Revisar el riesgo y su rendimiento</li> <li>17. Persigue mejoras en la gestión de riesgo empresarial</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Aprovecha la información y la tecnología</li> <li>19. Comunica la información de riesgos</li> <li>20. Reporta la cultura de riesgos y su rendimiento</li> </ol> |
|--|--|---|--|--|

**Los principales cambios se encuentran enfocados en la importancia que COSO ERM le entrega a la estrategia de la organización y como la gestión de riesgos puede ser un aporte en ella.**

# 1. Gobierno

## Supervisión de Riesgos – Directorio

La frecuencia con que los riesgos son revisados por el Directorio es parte del cuestionario que deben contestar las sociedades anónimas abiertas, según lo establecido en la Norma de Carácter General N°385 de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Resulta importante, establecer una periodicidad formal y que la misma sea demostrable ante terceros.

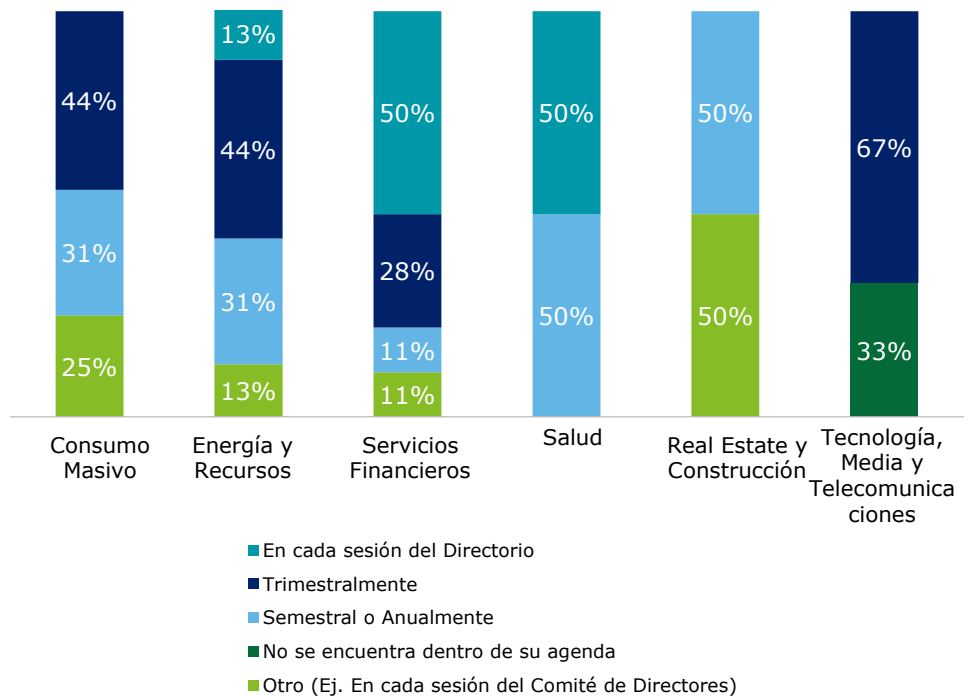


Un **82%** de las organizaciones declaran que el Directorio se dedica a tratar temas de gestión de riesgos en cada Directorio. Por otra parte, un pequeño porcentaje del **2%** declara que no se incluyen estas materias dentro de la agenda del Directorio.

A continuación, se presenta el detalle de las respuestas en relación a la frecuencia con que se trata en el Directorio, la gestión de riesgos, en donde se puede apreciar la comparación de las respuestas entre las organizaciones de las diferentes industrias.

De los datos podemos observar que al menos el 50% de las organizaciones de las distintas industrias presentan la gestión de riesgos en el Directorio, destacándose la industria de Servicios Financieros con un 89% y la de Energía y Recursos con un 87%

**Frecuencia con que se trata la gestión de riesgos en el Directorio**

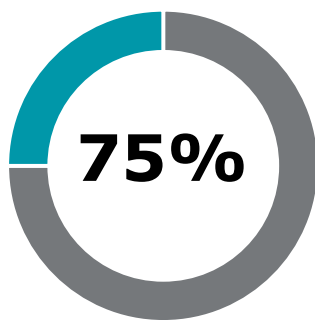


# 1. Gobierno

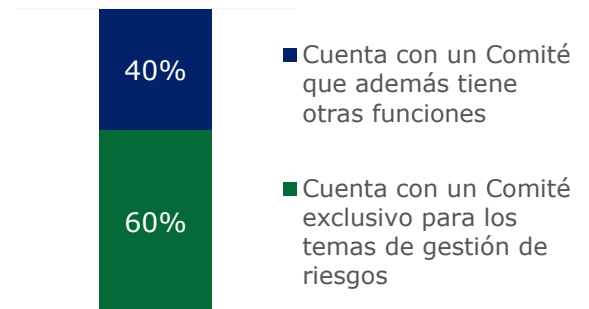
## Comité de Riesgos

Como parte de las buenas prácticas relacionadas a gestión de riesgos, se recomienda la existencia de un Comité de Riesgos, que posea representantes del Directorio, que ejerza un rol de supervisión, control y seguimiento y, que respalde la gestión de riesgos implementada en la organización.

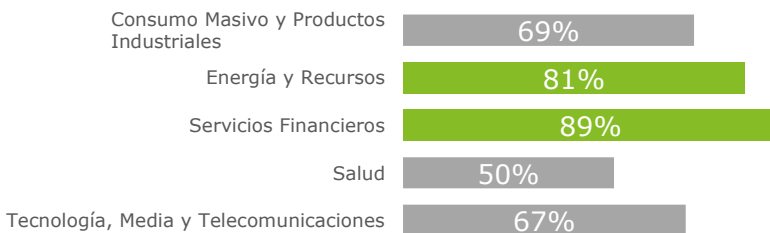
**De las organizaciones analizadas, un 75% cuentan con un Comité de Riesgos, donde un 60% de ellas se dedica exclusivamente a tratar temas relacionados a gestión de riesgos, tal como se muestra en la siguiente gráfica:**



De las organizaciones, posee un Comité de Riesgos



### Industrias que poseen Comité de Riesgos:



\*La industria Real Estate y Construcción no se refleja en este gráfico ya que declara no poseer un Comité de Riesgo.

Dentro de las otras funciones que declararon las organizaciones, que ejerce el Comité de Riesgos, podemos destacar:

- Auditoría Interna
- Cumplimiento
- Revisión de Estados financieros
- Seguridad de la información
- Control interno
- Sustentabilidad / sostenibilidad
- Entre otros.



**De las organizaciones que poseen un Comité de Riesgos, un 81% posee un estatuto formalizado del mismo.**

# 1. Gobierno

## Miembros del Comité de Riesgos

En los últimos años, hemos visto la participación cada vez más activa de Directores como integrantes de los Comité de Riesgos, lo que se vio reflejado en los resultados de la encuesta.

Del total de encuestados que respondieron tener un Comité de Riesgos (75%), un 70% de ellos se encuentra compuesto por al menos un representante del Directorio.

**Sin presencia del Directorio  
o representantes de él en  
los Comités de Riesgos**

30%

**Presencia del Directorio  
o representantes de él en  
los Comités de Riesgos**

70%

De las organizaciones que poseen un Comité de Riesgos con representantes del Directorio (70%), un 37% se encuentran conformados solo por miembros del Directorio y un 33% por miembros de la Administración, pero con la presencia de al menos un miembro del Directorio.

# 1. Gobierno

## Apetito al riesgo

**“Un perfil de riesgo proporciona una visión de los riesgos integrada, relacionada a una estrategia específica o un objetivo de negocio a nivel particular de la entidad (por ejemplo, nivel global de entidad, unidad de negocio, nivel funcional) o aspecto del modelo de negocio (por ejemplo, producto, servicio, geografía). Estos perfiles de riesgo reúnen varias consideraciones importantes en la gestión de riesgos empresariales, como los objetivos de rendimiento, la evaluación de la cantidad total de riesgo para niveles variables de rendimiento, **apetito de riesgo** y tolerancia. Los perfiles de riesgo se utilizan para ayudar a las organizaciones a evaluar estrategias alternativas y apoyar el proceso de identificación y evaluación de riesgos.” (COSO ERM 2017).**

El apetito al riesgo permite guiar a la organización a determinar los riesgos que está dispuesto a aceptar, en base a diversos criterios, como impacto financiero, reputacional, tecnológico, entre otros. Es por esto que el establecimiento de éste cobra importancia en el proceso de gestión de riesgos, teniendo que ser definido y establecido en una primera instancia, previo a la implementación.

A pesar de lo anterior, aún existe un 23% de las organizaciones encuestadas que no posee una definición del apetito al riesgo, existiendo una variedad de enfoques disponibles para determinarlo, tanto cualitativamente como cuantitativamente:



**“La organización define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención de valor”**

Como parte de la actualización del COSO ERM 2017, encontramos el principio N°7 relacionado directamente con la “Definición del apetito de riesgo”, donde se establece que no existe un estándar o un apetito al riesgo “correcto” para aplicar a todas las organizaciones por igual. Es por esto que la selección debe pasar por el Directorio y la Alta Administración quienes deben apoyar la selección de la mejor opción, tomando en consideración la comprensión de su organización.

El apetito de riesgo es extremadamente importante en la consideración de la estrategia y al momento de establecer los objetivos de negocio y de desempeño, una vez que la organización considera el riesgo en la ejecución, el enfoque cambia a la administración de los riesgos dentro de una variación aceptable.



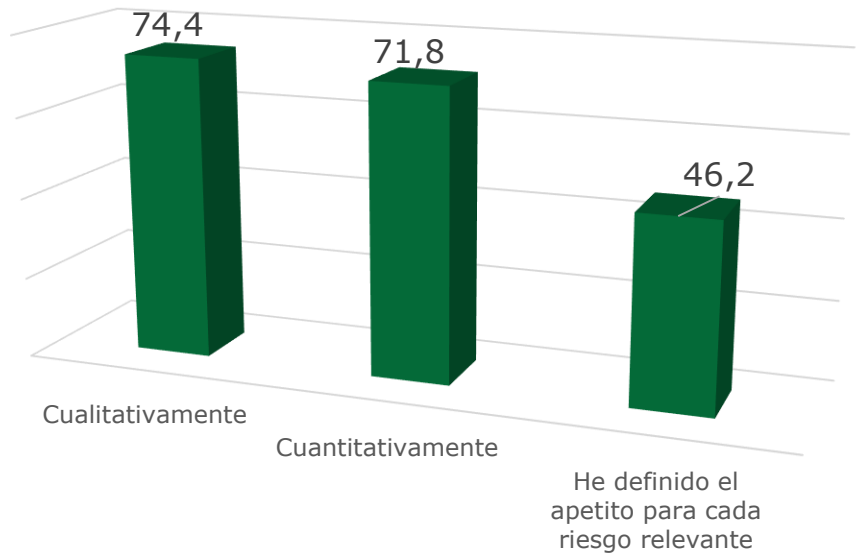
# 1. Gobierno

## Apetito al riesgo

77% de las organizaciones poseen una definición de apetito al riesgo y se observa que la manera de definir dicho apetito al riesgo es variada, seleccionándose las opciones cualitativas y cuantitativas de forma similar, dependiendo del caso.

De las organizaciones que poseen una definición de su apetito al riesgo, un 71% de ellas contestaron que su apetito **fue aprobado por el Directorio o Comité de Directores**

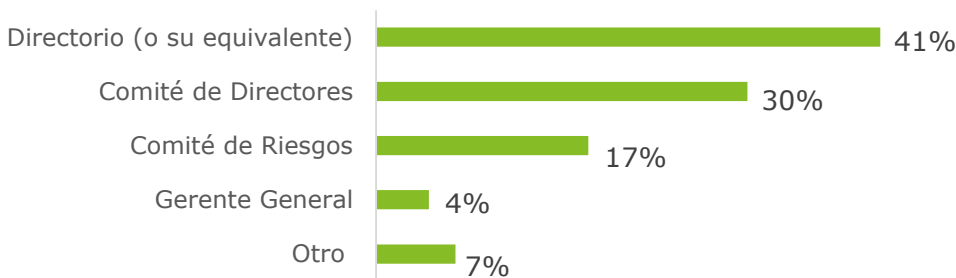
**Método de definición del apetito al riesgo**



Nota: Cabe destacar, que varias organizaciones encuestadas mencionaron uno o más métodos de definición del apetito al riesgo.

A continuación, se presentan los resultados de las organizaciones de acuerdo al estamento que aprobó el apetito al riesgo de cada una de las organizaciones encuestadas:

**Estamento que aprobó el apetito al riesgo**



Podemos mencionar que como parte de otros estamentos que declararon las organizaciones como aprobadores del apetito al riesgo se encuentran diferentes Comités de gerentes o de proyectos específicos para estos fines.

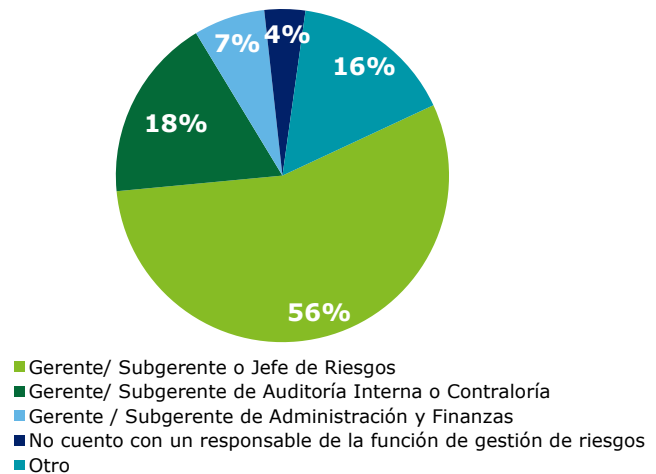
# 1. Gobierno

## Encargado de la Función de Riesgos

El Encargado de la Función de Riesgos es el facilitador y colaborador directo en la implementación y funcionamiento del proceso de gestión integral de riesgos en las organizaciones y es quien coordina e implementa un lenguaje común para el proceso.

El **56%** de las organizaciones encuestadas ha definido una posición (cargo) específico como responsable de la función de gestión de riesgos. Sin embargo, aún existe un 4% que no ha establecido un responsable para dicha función.

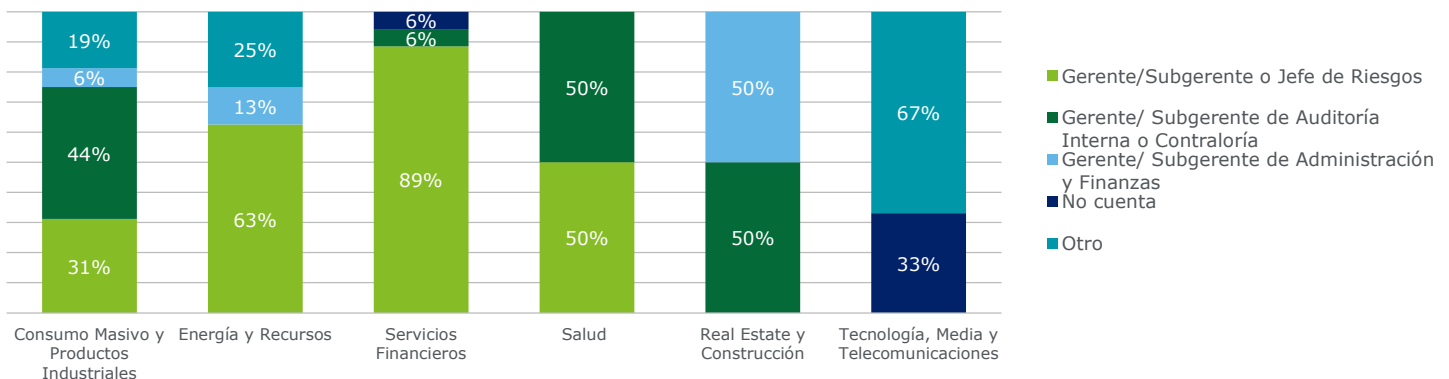
**¿Quién es el responsable de la función de gestión de riesgos?**



Dentro de otros cargos que tienen como responsabilidad la función de gestión de riesgos podemos destacar: Gerente General, Gerente de Control Interno, Jefes de Gestión, Asesores de la Presidencia.

A continuación, se presentan los resultados separados por tipo de industria:

**Responsable de la función de gestión de riesgos**



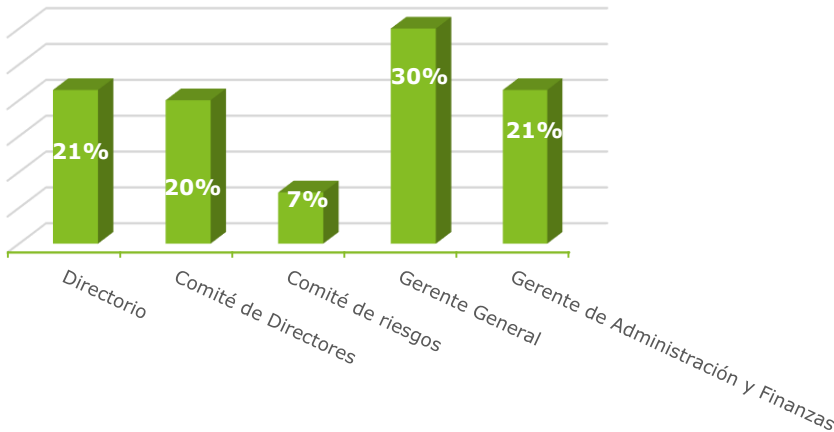
Se recomienda que al asignar al Encargado de la Función de Riesgos, éste sea conocido por toda la organización, posea la suficiente autoridad, independencia, recursos y acceso al Directorio para impulsar la gestión de riesgos, ya que estas características son claves para el éxito que pueda tener la gestión de riesgos. Es una mejor práctica que el Encargado de la Función de Riesgos posea un cargo de nivel gerencial. Adicionalmente, como buena práctica se recomienda que el Encargado de la función de riesgos tenga una dedicación exclusiva para desarrollar las actividades propias de la gestión de riesgos, ya que para tener éxito en el desarrollo e implementación de ésta, es necesario que dicha dedicación exclusiva sea al menos en las primeras etapas.



# 1. Gobierno

## Dependencia del Encargado de la Función de Riesgos

¿A quién reporta funcionalmente el Responsable de la función de gestión de riesgos?



**Hay beneficios significativos que el Encargado de la Función de Riesgos informe directamente al Directorio así como al Gerente General.**

Si bien se espera que el responsable de la gestión de riesgos pueda tener un canal directo al Directorio, observamos que en un **51%** de las organizaciones el reporte se realiza por medio de la Alta Administración.



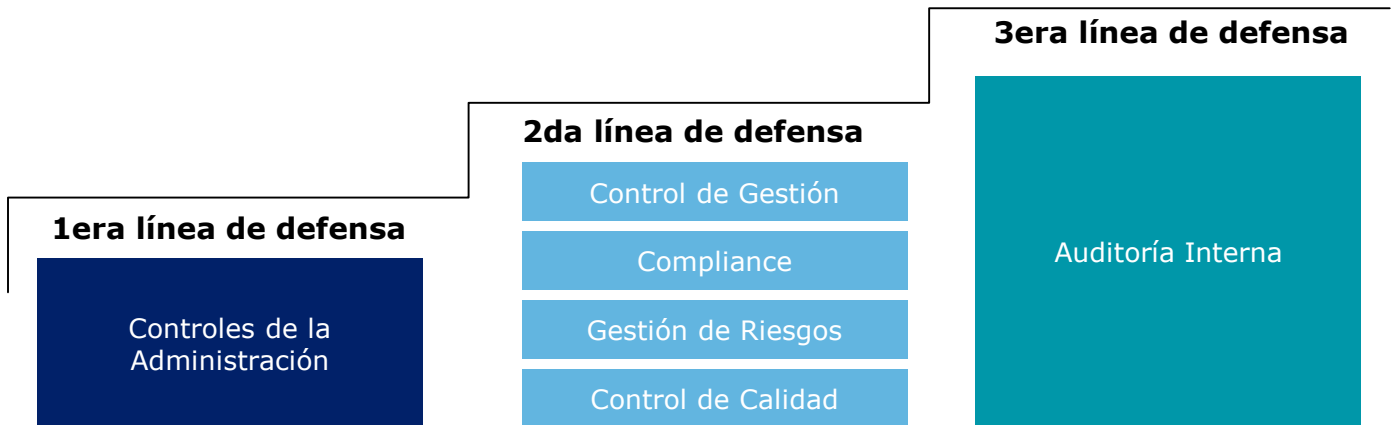
La Alta Administración establece la función de gestión de riesgos para asegurar que la primera línea de defensa está apropiadamente diseñada, implementada y operando según lo previsto. Esta función tiene algún grado de independencia respecto de la primera línea de defensa, pero es por naturaleza una función gerencial. Como función gerencial, puede intervenir directamente en la modificación y desarrollo de los sistemas de control interno y riesgos. Por lo tanto, la segunda línea de defensa tiene un propósito vital, pero no puede ofrecer análisis del todo independientes a los organismos de gobierno corporativo respecto a la gestión de riesgos y a los controles internos”.

Declaración de posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control  
Enero 2013  
Publicado por “The Institute of Internal Auditors”

# 1. Gobierno

## Tres líneas de defensa

El modelo de 3 líneas de defensa recomendado por COSO y el Instituto de Auditores Internos a través del documento "Leveraging COSO across the three lines of defense, julio 2015" mejora la comprensión de los riesgos, aclarando los roles y tareas para cada involucrado de la organización.



**El 67% de las organizaciones consultadas han implementado las "tres líneas de defensa"**

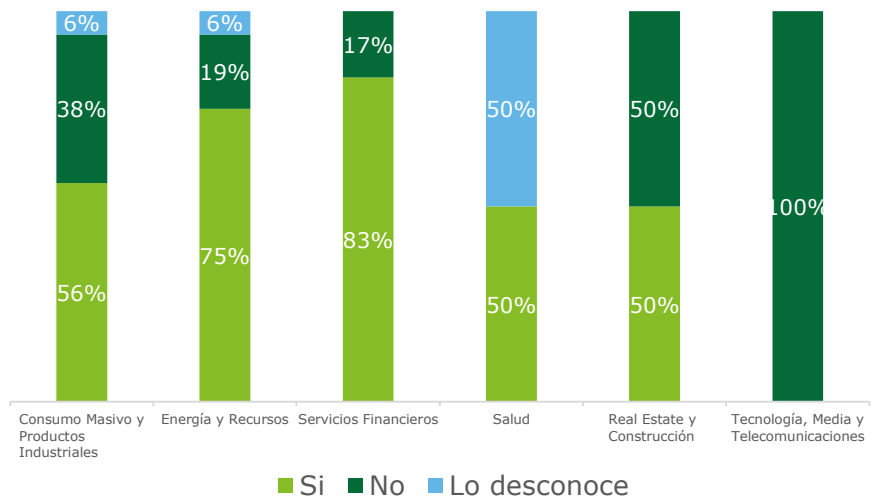


### Punto de vista de Deloitte

El desafío es estructurar adecuadamente las 3 líneas de defensa, de manera que en la implementación no exista una duplicidad de funciones, enfocar y utilizar adecuadamente los esfuerzos. De esta manera, el Directorio tendrá más oportunidades de recibir información de calidad de los riesgos más significativos.

Al comparar las respuestas de las diferentes industrias, se destaca que el **83%** de las organizaciones en la industria de Servicios Financieros y el **75%** de las de Energía y Recursos tienen implementadas las 3 líneas de defensa.

### Implementación de 3 líneas de defensa por industria



# 1. Gobierno

## Información y reportes

La información de gestión de riesgos es relevante respecto de a quiénes y qué se reportará, ya que apoyará la toma de decisiones y en definitiva guiará cómo se actuará frente a los riesgos.

Dentro de los mayores desafíos que enfrenta la industria local es cómo reportar la gestión de riesgos, qué reportar al Directorio (o quien cumpla su función) y de qué manera entregar esta información de forma eficaz, íntegra y oportuna.

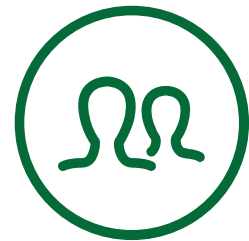
En base en nuestro estudio, respecto de la gestión de riesgos:



Un **86%** de las organizaciones reporta al **Directorio** (o su equivalente) o **Comité de Directores**



Un **53%** de las organizaciones reporta al **Gerente General**



Un **53%** de las organizaciones reporta a **Comités** (Comité Ejecutivo o de Riesgos)



### Punto de vista de Deloitte


Uno de los mayores desafíos para las organizaciones es responder las siguientes preguntas: ¿Qué información de riesgos llevar al Directorio? y ¿con qué periodicidad?. Desde nuestro punto de vista, el Directorio debe recibir información directamente de parte del responsable de riesgos, al menos trimestralmente y la información debe incluir al menos: los riesgos críticos, considerando los que pudieran afectar la estrategia, el seguimiento de la implementación de los planes de acción de mitigación e información sobre los indicadores de riesgos.

# 1. Gobierno

## Información y reportes

La gestión de riesgo requiere un **proceso continuo** para obtener y compartir información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, abajo y transversalmente en toda la organización.

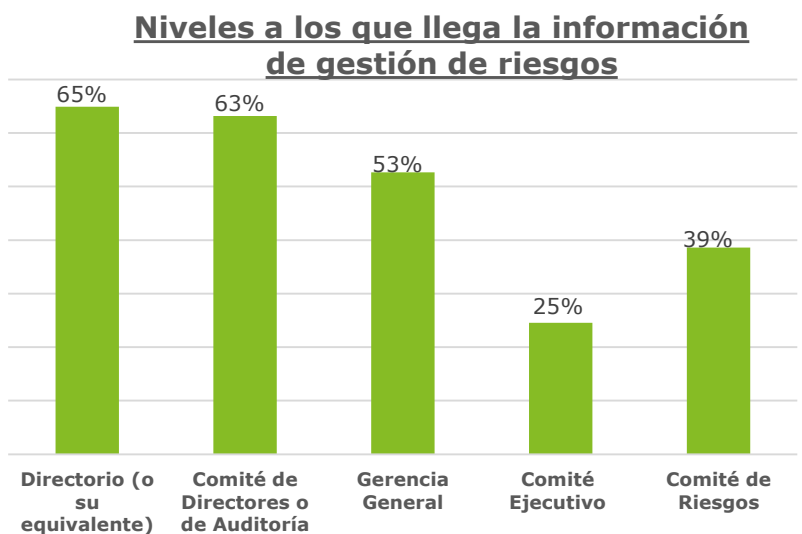
La comunicación es un **proceso continuo e iterativo** de proporcionar, compartir y obtener información que fluya, a través de la entidad.

 Varios canales están disponibles en las organizaciones para comunicar la información de riesgos tanto interna como externamente.

Estos canales permiten a las organizaciones proporcionar información relevante para su uso en la toma de decisiones.

La Alta Administración debería comunicar claramente la estrategia y los objetivos de la entidad para que el personal en los distintos niveles entienda sus roles individuales, respecto a la estrategia y su contribución al logro de los objetivos.

A continuación, se presentan los resultados del nivel de reporte de la gestión de riesgos dentro de la organización:



Cabe destacar, que las organizaciones encuestadas mencionaron uno o más estamentos a los cuales reportan la gestión de riesgos.



Las organizaciones pueden aprovechar los sistemas de información o herramientas tecnológicas para apoyar la gestión de riesgos. Los actuales sistemas disponibles proporcionan diferentes niveles de información, respecto de documentación, flujo de trabajo, evaluación y análisis, generación de informes, visualización y tratamiento de riesgos.



# 1. Gobierno

## Conclusiones

Para el elemento de Gobierno, podemos destacar que las organizaciones que participaron en este estudio se han enfocado en desarrollar los principales componentes para la implementación de una gestión de riesgos, esto quiere decir que han puesto sus mayores esfuerzos en establecer los lineamientos, en determinar una estructura que soporte y apoye la gestión de riesgos, esto se ve reflejado en el establecimiento de un Comité de Riesgos, designación de un encargado de la función de riesgos y en la definición de los roles y responsabilidades de todos los involucrados en el sistema, a través de una política de riesgos, además de desarrollar un apetito de riesgo y establecer las vías de comunicación y reporte que se tendrán en la práctica.

Lo anterior, también se ve reflejado en que el 75% de las organizaciones que poseen un modelo de gestión de riesgos implementado, estos se encuentran basados mayoritariamente en un estándar reconocido internacionalmente como lo es COSO ERM e ISO 31000. Del 25% restante, podemos destacar que un 80% de ellos han considerado implementar un modelo de gestión de riesgos en el futuro o se encuentra en proceso de implementación al momento de consultarles, con lo que se destaca la importancia que la gestión de riesgos posee en estos días.

Respecto a la implementación de las 3 líneas de defensa, observamos que en comparación con los otros componentes del elemento de Gobierno, es el que más baja implementación tiene, correspondiendo al 67% de las organizaciones que participaron en el estudio.

Por otro lado, podemos destacar que uno de los componentes que más cumplimiento tiene, es la designación de un Encargado de la Función de Riesgos, en donde podemos observar que un 96% de las organizaciones que contestaron, declaran tener a un encargado para dicha función. De ellos, un 56% corresponde a un encargado con dedicación completa y un 40% ha entregado esta función a un rol ya existente, teniendo funciones adicionales a las temáticas de riesgos (como auditoría interna, finanzas, cumplimiento, etc.).



## 2. Proceso

***El proceso de gestión de riesgos se refiere a la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas que se llevan a cabo en la organización para mantener la gestión de riesgos implementada y funcionando.***

***Como parte del proceso podemos encontrar la identificación evaluación, tratamiento y seguimiento de la gestión de riesgos, teniendo que estar integrada en los procesos de la organización para agregar y proteger el valor.***

En este elemento se analizaron los siguientes tópicos: existencia, nivel de aprobación y difusión de una política y procedimiento de gestión de riesgos; nivel de identificación de riesgos y método de identificación; frecuencia de evaluación de riesgos; herramientas utilizadas para los análisis de riesgos; existencia, uso y reportes de indicadores claves de riesgos (KRI) y principales dificultades en su uso.

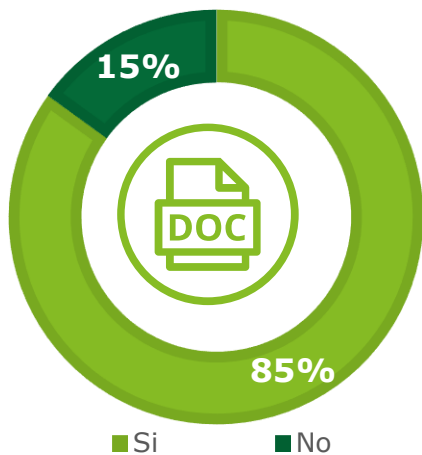
## 2. Proceso

### Política de Gestión de Riesgos

Como parte del proceso de gestión de riesgos, podemos encontrar la definición y difusión de su política. Este es el primer paso para que una organización implemente de manera efectiva su proceso de gestión de riesgos, ya que la política establece los principales lineamientos asociados a ella, los roles y responsabilidades de los involucrados, de manera que quede claramente definida y delineada la participación de los miembros de la organización.

**El 85% de las organizaciones encuestadas declara tener una Política de Gestión de Riesgos.**

#### ¿Cuenta con una Política de Gestión de Riesgos?



A continuación, se presenta por industria, el porcentaje de organizaciones que poseen su Política de Gestión de Riesgos aprobada por parte del Directorio:

**87%**

- Energía y Recursos

**100%**

- Servicios Financieros
- Real Estate y Construcción
- Tecnología, Media y Comunicaciones

**50%**

- Salud

**93%**

- Consumo Masivo y Productos Industriales

En particular para las organizaciones de la industria de **Servicios Financieros**, un **93%** poseen una política de gestión de riesgos específicos (crédito, financiero, operacional, entre otros)



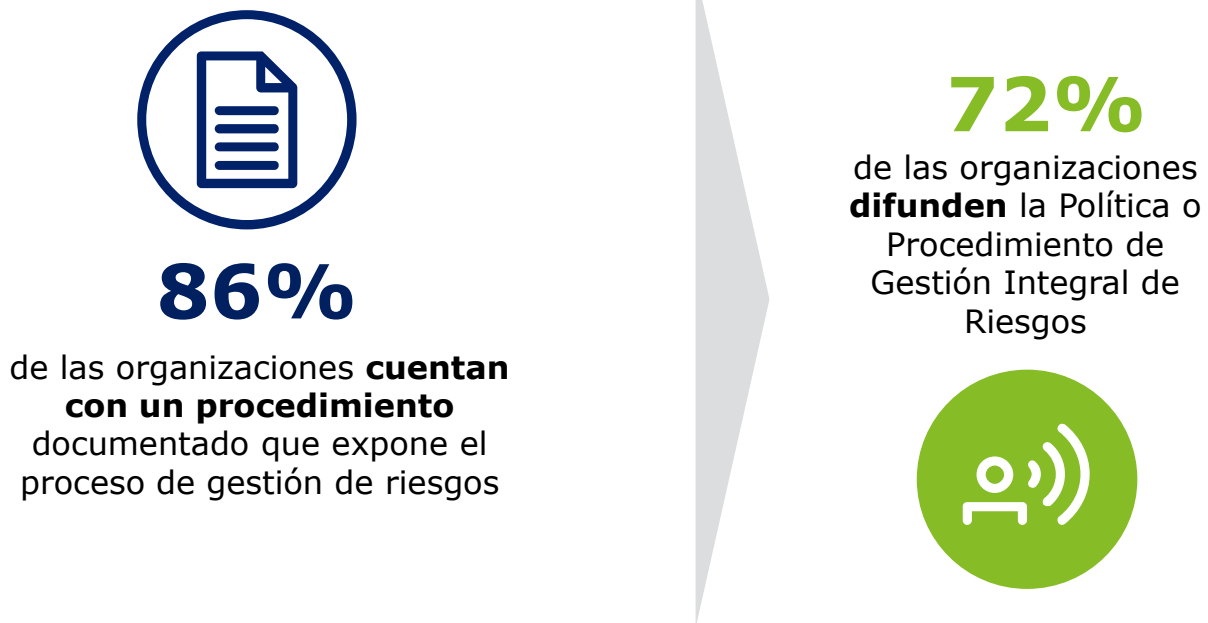
#### **Punto de vista de Deloitte**

La política de gestión de riesgos debe ser un documento simple y preciso, el cual establezca claramente los lineamientos, roles y responsabilidades y declaración del apetito al riesgo, y debe ser aprobada por el Directorio.

## 2. Proceso

### Procedimiento de Gestión de Riesgos

Como segundo paso para que la implementación del proceso de gestión de riesgos sea efectiva, es necesario diseñar un documento, el que puede ser un procedimiento o manual, que incluya la metodología del proceso de gestión de riesgos. Este documento debería establecer el paso a paso que la organización deberá realizar para gestionar sus riesgos, quienes lo realizarán y su periodicidad.



#### **Punto de vista de Deloitte**

Desde nuestro punto de vista, la política debe ser simple y dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo haremos la gestión de riesgos?

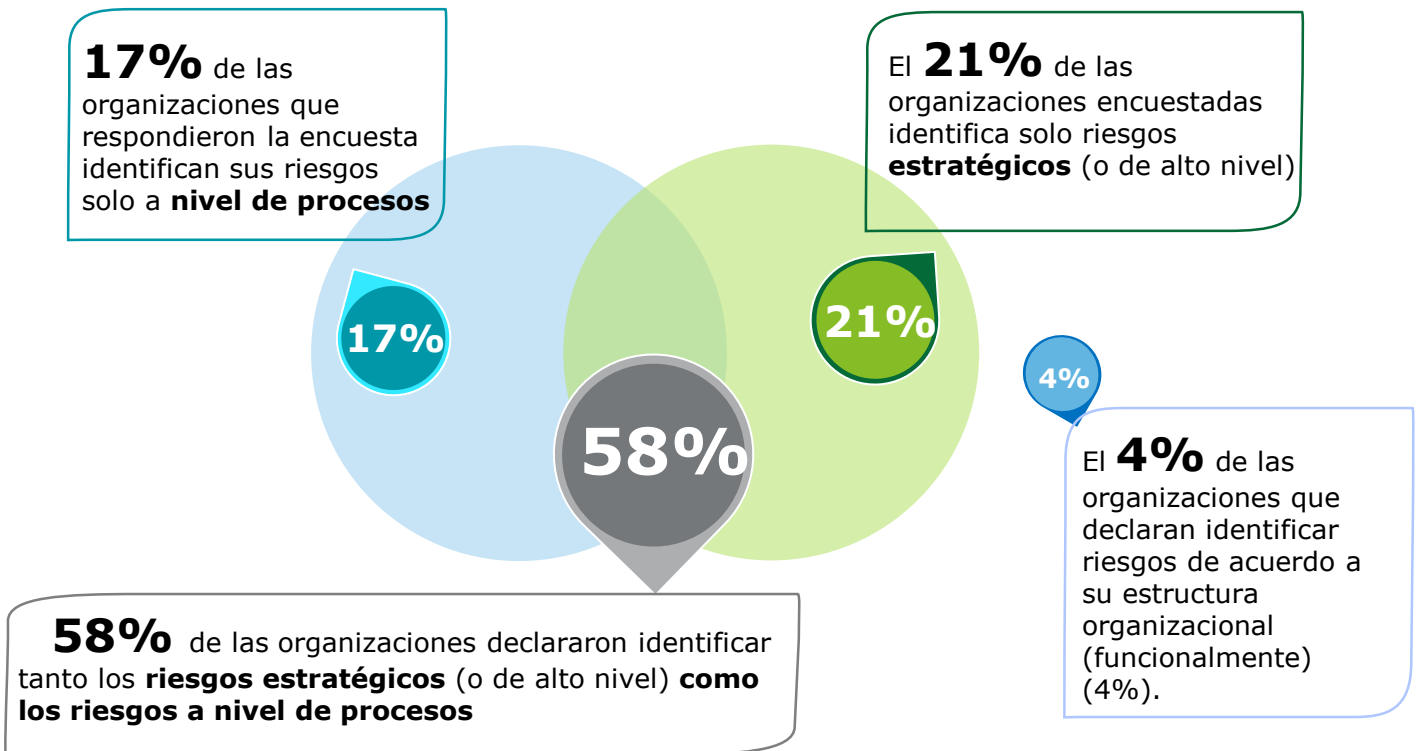
Para la madurez de un proceso de gestión integral de riesgos, es importante la **difusión** de las políticas y procedimientos asociados, entre sus colaboradores. Adicionalmente, se debe reforzar la difusión con entrenamiento incluyendo el Directorio, la Alta Administración y los colaboradores para entregar un entendimiento mayor de las responsabilidades definidas en el marco de gestión de riesgos.

## 2. Proceso

### Identificación de riesgos

Existen diferentes niveles de identificar riesgos, entre ellas podemos encontrar la de nivel estratégico (o de alto nivel), los cuales representan aquellos eventos que pueden afectar o disminuir significativamente el valor de la organización, corresponden a los grandes riesgos a nivel compañía. Otra forma de identificar riesgos, es a nivel de procesos, en donde se analiza la cadena de valor de la organización y se identifican fuentes de riesgos que emanan desde la operación.

A continuación, se presentan los resultados de cómo las organizaciones encuestadas identifican sus riesgos:



Según COSO ERM 2017 en su principio N°10 "Identificación de riesgos" establece que existen variadas maneras de realizar este proceso, dependiendo del tamaño de la organización y complejidad de la misma. La Administración puede utilizar más de una técnica, las que podrían ser: reuniones grupales, entrevistas individuales, análisis de los riesgos materializados en organizaciones de la misma industria o región, utilización de indicadores claves de riesgos o utilización de una base de pérdidas (histórica). Adicionalmente, la NCH-ISO en su versión 31010 "Gestión del riesgo - Técnicas de evaluación del riesgo" describe diferentes técnicas para utilizar en el proceso de identificación, análisis y evaluación del riesgo.

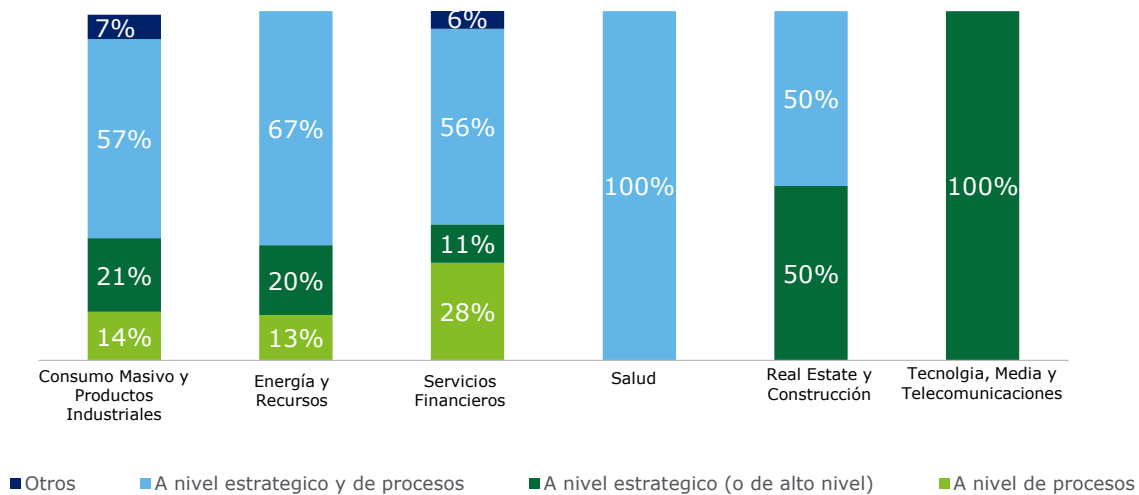
## 2. Proceso

### Identificación de riesgos

Respecto a los tipos de riesgos identificados, podemos indicar que todas las organizaciones consultadas, declaran haber trabajado en distinta proporción tanto sus riesgos estratégicos (o de alto nivel) como sus riesgos a nivel de procesos, a excepción de la industria de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, que solo ha trabajado sus riesgos a nivel estratégico.

A continuación, se presentan los resultados respecto de la forma como identifican los riesgos las organizaciones, por industria.

**Tipos de riesgos identificados por industria**



De acuerdo con el principio N°7 de COSO ERM 2017, la organización debe identificar los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y analizarlos como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

Los riesgos a nivel de organización pueden derivarse tanto de factores internos como de factores externos.

A nivel de procesos, o transacciones, la gestión de riesgos contribuye a la consecución de los objetivos que se han desplegado en sentido descendente a partir de los objetivos de la organización.

El **53%** de los encuestados declaró que utiliza una metodología diferente y específica para la identificación de los riesgos estratégicos respecto a los riesgos de nivel de proceso; mientras que el **47%** declaró utilizar la misma metodología.

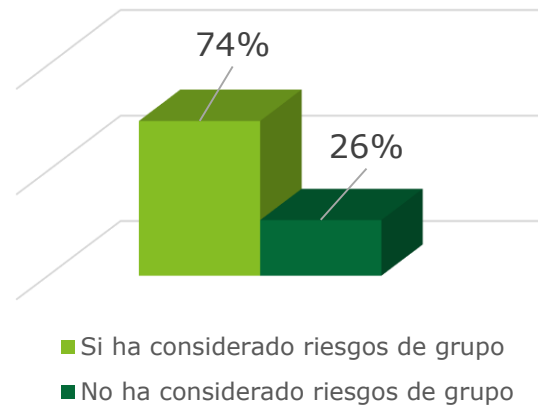


## 2. Proceso

### Identificación de riesgos – De grupo y filiales

Del total de organizaciones encuestadas que corresponden al Corporativo (headquarters) de un grupo empresarial, el **74%** manifestó que sí consideran los riesgos de sus filiales como influenciadores de los riesgos a nivel corporativo, mientras que el **26%** respondió que no consideran esta relación de influencia en sus organizaciones.

**A continuación, se presentan las respuestas respecto a la consideración de riesgos de grupo por parte de las organizaciones**



**Sólo el 51% de las organizaciones consideran como fuente de información a sus grupos de interés (como proveedores, clientes u otros). Las formas de incluir esta información externa, es mediante:**

**Nota:** Resulta interesante observar que algunas organizaciones, mencionan al riesgo reputacional y la influencia de las comunidades como un aspecto relevante cuando analizan la información de sus grupos de interés en sus evaluaciones de riesgos.

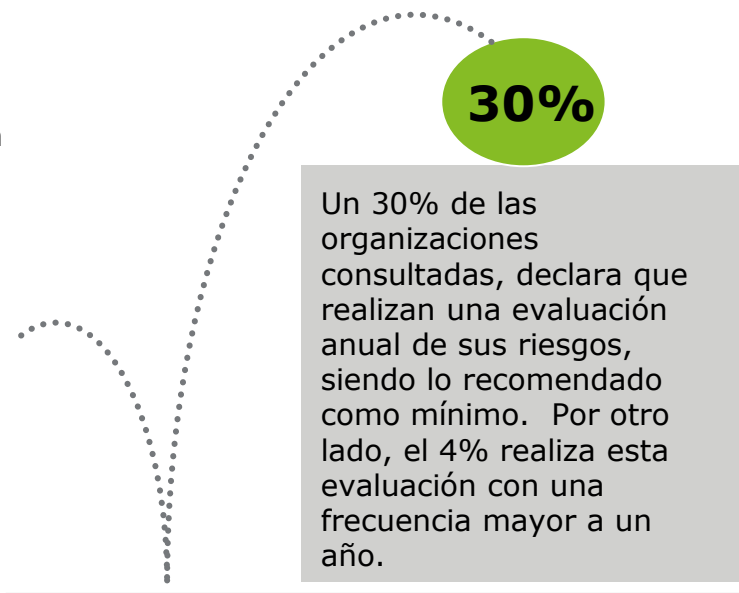


## 2. Proceso

### Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos de cada una de las organizaciones. Como parte de la evaluación de riesgos una organización puede identificar oportunidades, por ende la evaluación permite a la organización anticiparse a los eventos, afectando la capacidad de su consecución de los objetivos.

Como parte del proceso de evaluación de riesgos, la organización debe disponer de un entendimiento claro de los objetivos organizacionales.



Las frecuencias más utilizadas por las distintas organizaciones encuestadas, son las siguientes:

Ranking	organizaciones
1	Anualmente
2	Permanentemente
3	Periódico (semestral, trimestral, cuatrimestral)



**Para que una evaluación de riesgos sea efectiva se requiere que la Administración tome en cuenta el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno y dentro de su propio modelo de negocio, y que pueda monitorear esos cambios de forma continua, a fin de evitar sorpresas en caso de materializarse.**

## 2. Proceso

### Herramientas análisis de riesgos

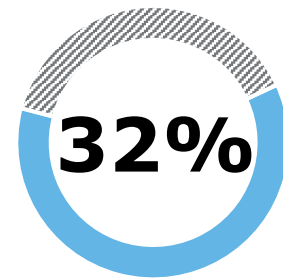
El análisis del riesgo consiste en determinar las consecuencias y sus probabilidades para eventos de riesgo identificados. Las consecuencias y sus probabilidades se combinan después para determinar un nivel de riesgo.

El análisis de las consecuencias determina la naturaleza y el tipo de impacto que podría ocurrir asumiendo que se ha generado un evento, situación o circunstancia particular. Un evento puede dar lugar a una gama de impactos de diferentes magnitudes, y afectar a una gama de diversos objetivos y/o partes interesadas.

Este análisis permite determinar las reales consecuencias y los eventos que podrían ocasionar la materialización de los riesgos.

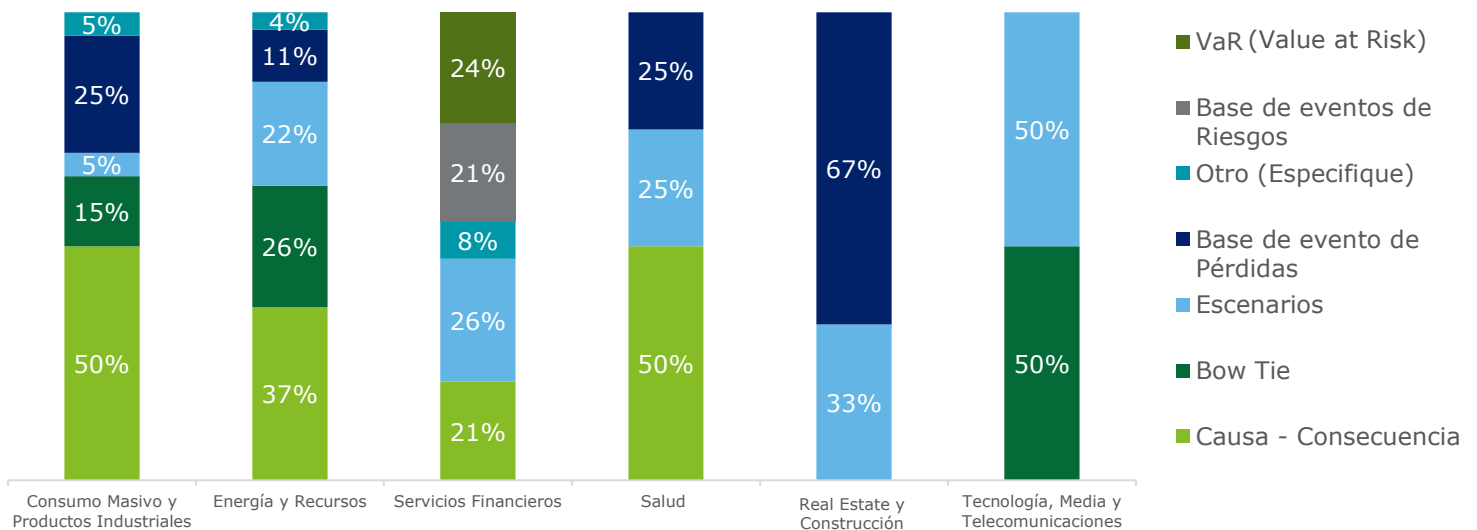
Para un adecuado análisis de riesgos, es fundamental identificar y comprender las verdaderas causas que los originan, como también las consecuencias que estos riesgos provocan.

De las organizaciones que participaron en la encuesta, la herramienta para el análisis de riesgo más usada es causa/consecuencia (32%)



**Causa / Consecuencia**

#### Herramientas utilizadas para el análisis de riesgos, por industria



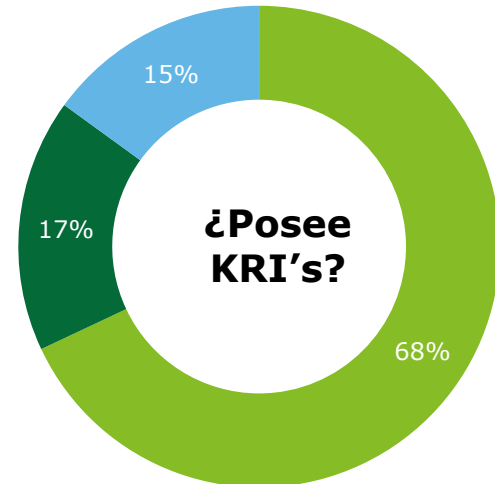
## 2. Proceso

### Indicadores claves de riesgos

Los indicadores claves de riesgos (KRI – Key Risk Indicator) son métricas que se utilizan para indicar el nivel de riesgo de un evento, ayuda a monitorear su comportamiento para evitar su materialización y entregar alertas tempranas que permitan implementar acciones que puedan evitarlos o estar preparados en el momento que ocurra. De esta misma manera, sirve para informar su evolución, reportarlos y establecer planes de acción cuando sea necesario.

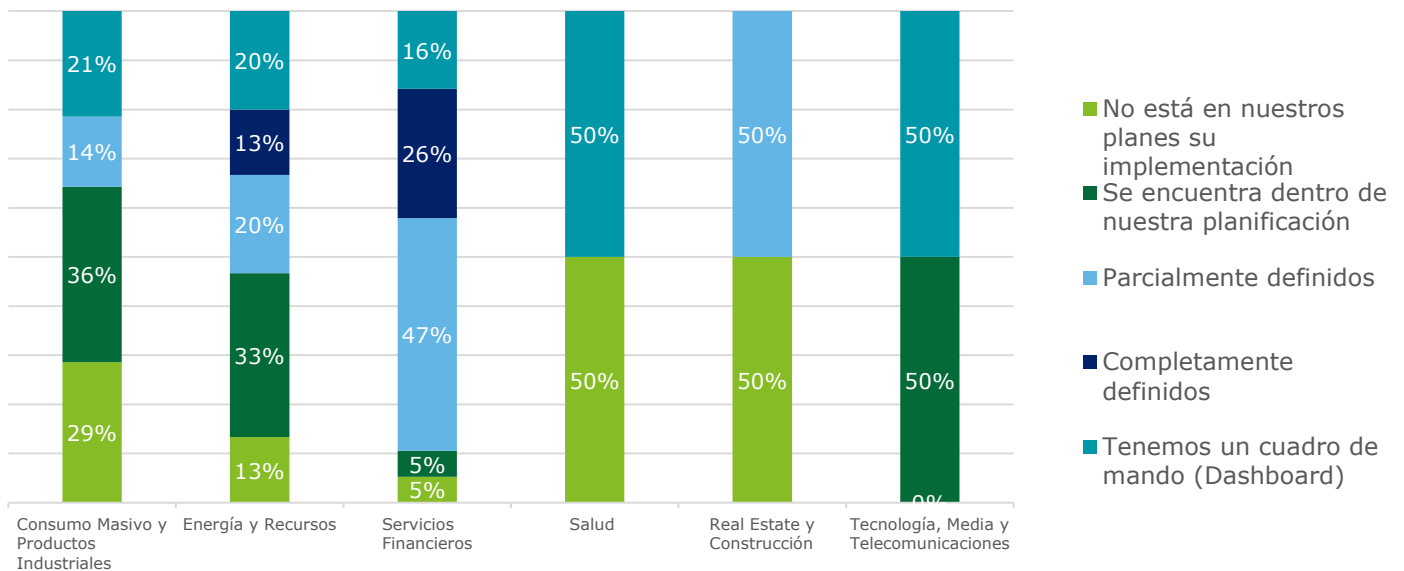
Es importante destacar que a nivel nacional existe un 32% de las organizaciones que se encuentran sin realizar o en planes de comenzar la confección de KRI's durante los próximos 12 meses.

#### Estado de implementación de KRI



- Parcialmente, Completamente o poseo cuadro de mando (Dashboard) con indicadores de riesgos
- Se encuentra dentro de nuestra planificación (12 meses) su implementación
- No está en nuestros planes su implementación

#### Estado de implementación de KRI por industria

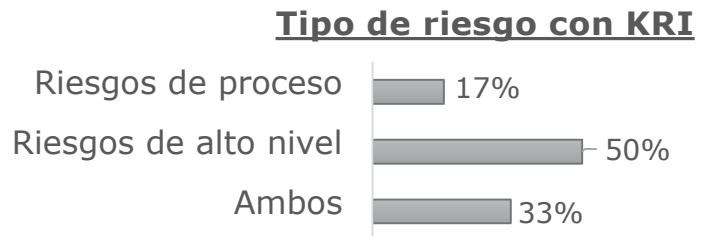


**Un 89% de las organizaciones pertenecientes a las industrias de Servicios Financieros y el 53% de Energía y Recursos cuentan con Indicadores Claves de Riesgos (KRI), parcial o completamente definidos, o en un cuadro de mando (dashboard).**

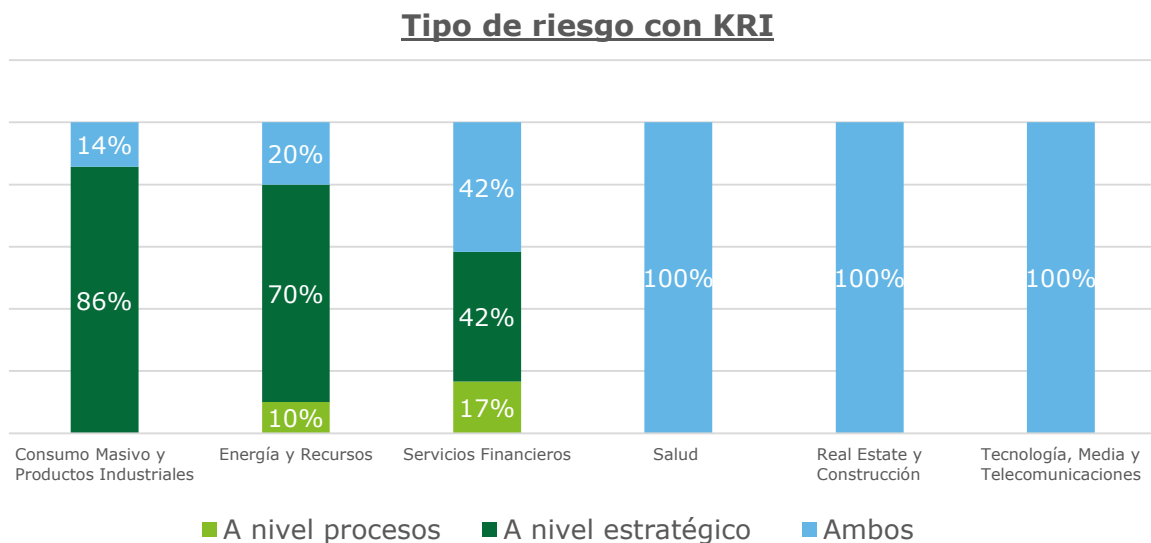
## 2. Proceso

### Indicadores claves de riesgos

De las organizaciones que han contestado que cuentan con indicadores claves de riesgo, ya sea parcialmente implementados, completamente implementados o un cuadro de mando (dashboard), los han implementado en los siguientes tipos de riesgos:



El comportamiento industrial muestra que las organizaciones que pertenecen a Consumo Masivo y Productos Industriales y, Energía y Recursos nos muestra que al menos un 70% de éstas realiza KRI's solo para los riesgos estratégicos (o de alto nivel), a diferencia de organizaciones pertenecientes a industrias como Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, Real Estate y Construcción y Salud que en su totalidad desarrollan indicadores sobre riesgos de procesos y riesgos de alto nivel.



***"Los principales indicadores claves de riesgo son inmensamente útiles para apoyar las decisiones y acciones de la Alta Dirección ya que definen de manera efectiva las propuestas de riesgo y gestionan los fundamentos vitales para el logro de los objetivos empresariales y mejorar las perspectivas futuras con su benchmarking".***

***COSO - Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management***

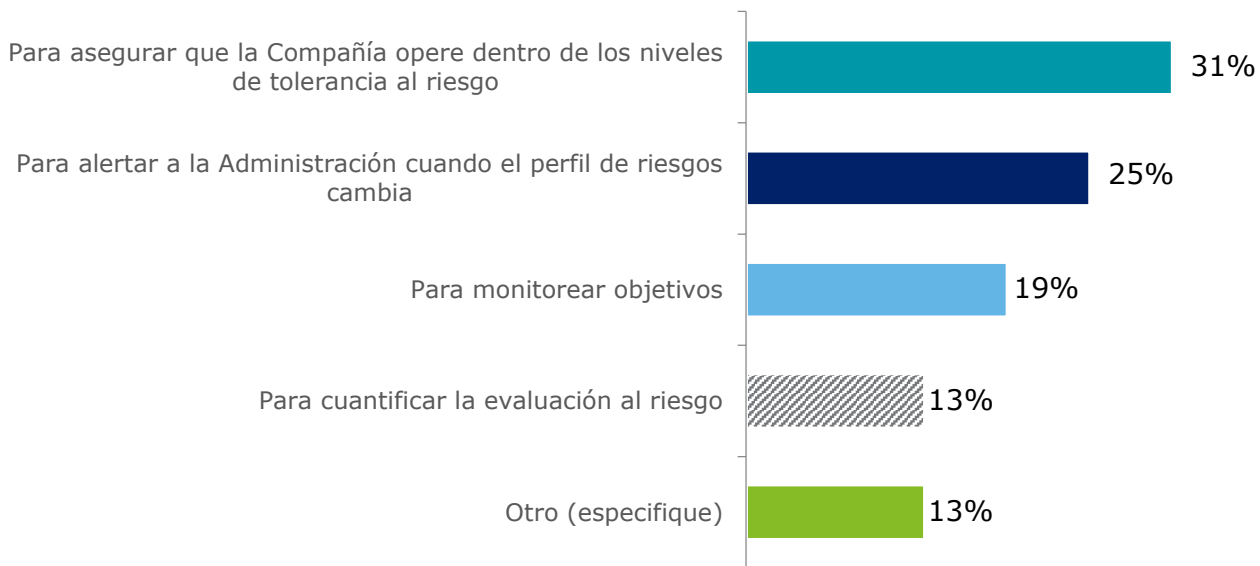
## 2. Proceso

### Indicadores claves de riesgo

Los indicadores claves de riesgo son definidos y utilizados para diferentes objetivos. Respecto a las organizaciones consultadas, podemos indicar que los principales objetivos de implementar KRI son para “asegurar que la organización opere dentro de los niveles de tolerancia al riesgo”, así como para “alertar a la Administración cuando el perfil de riesgo cambia”.

A continuación, se presentan los resultados en forma gráfica:

#### Objetivos de la implementación de KRI



Como parte de los otros objetivos declarados, podemos mencionar: generar alertas tempranas, asegurar el cumplimiento de objetivo (desviaciones) y operar dentro de niveles aceptables, que el proceso está operando y para monitorear cambios al perfil



#### **Punto de vista de Deloitte**

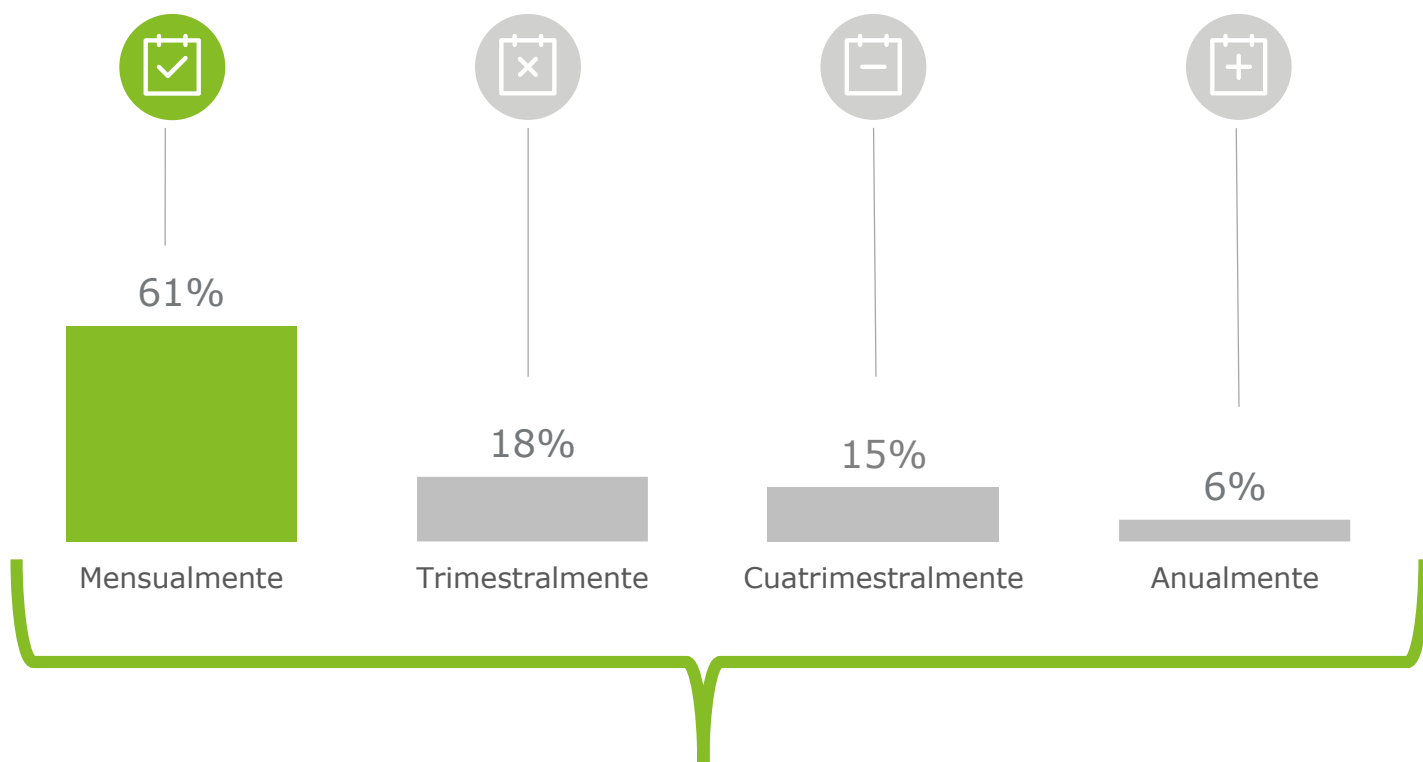
*La principal función de los indicadores claves de riesgo es identificar métricas relevantes que proporcionan información útil sobre los riesgos potenciales que pueden tener un impacto en el logro de los objetivos de la organización. Según nuestra experiencia, hemos observado que los KRI son uno de los elementos donde hay más espacio de mejora respecto a su implementación, es por esto, que se recomienda comenzar con aquellos riesgos más críticos y que pueden afectar el logro de los objetivos y/o estrategia de la organización.*

## 2. Proceso

### Indicadores claves de riesgo

*"La organización debe asegurarse que está establecida la obligación de rendir cuentas, incluyendo la implementación y el mantenimiento del proceso de gestión del riesgo" (ISO 31.000).*

La organización debería establecer mecanismos internos de comunicación e información, con el objeto de apoyar y fomentar la obligación de rendir cuentas y de asegurar que la gestión de riesgo es eficaz y ayuda a contribuir al desempeño de la organización. Ésta debe medir el desempeño de la gestión del riesgo respecto a los indicadores, que se revisan periódicamente en cuanto a su idoneidad.

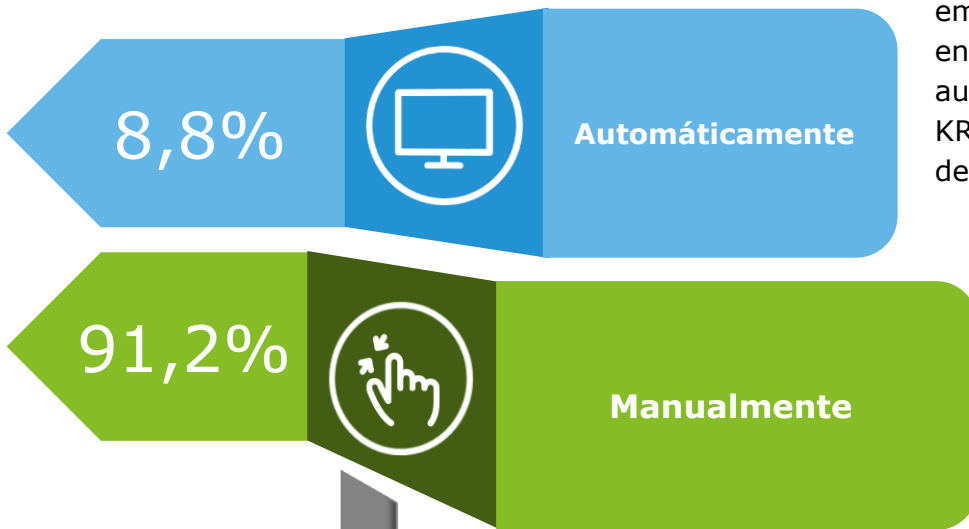


Frente a la pregunta "¿Con qué frecuencia se informan los indicadores claves de riesgo (KRI) a la Alta Administración?", el 61% de los encuestados contestó que reporta mensualmente, mientras que el 23% hace reportes trimestrales o cuatrimestrales. Sin embargo, aún existe un 6% de las organizaciones que reporta anualmente, lo cual no permitiría anticiparse a posibles materializaciones de riesgos.

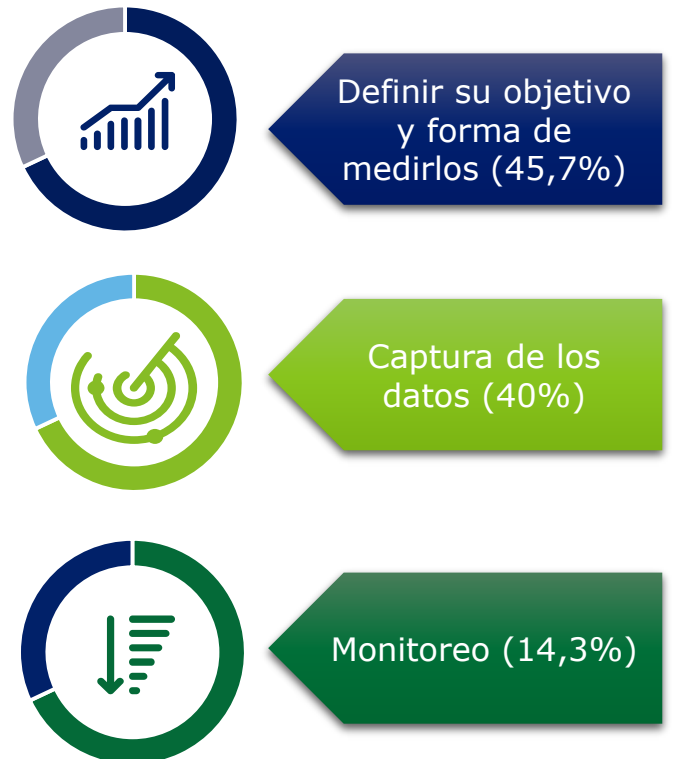
## 2. Proceso

### Indicadores claves de riesgo

Con el fin de monitorear los riesgos de una organización, las organizaciones requieren implementar un sistema para la definición de los KRI, sin embargo, solo el 8,8% de los encuestados realiza automáticamente el cálculo de KRI's y el resto (91,2%) lo realiza de forma manual.



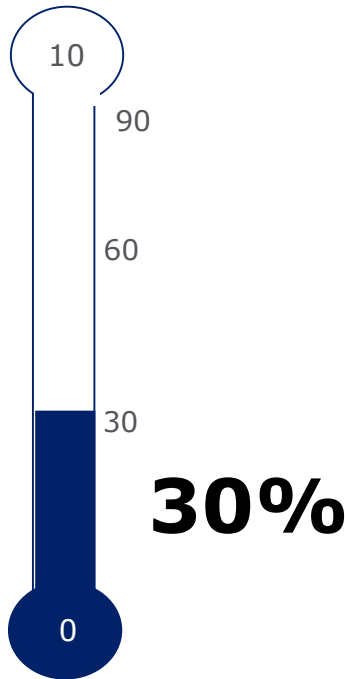
Las organizaciones se ven enfrentadas a una serie de desafíos al momento de la definición de los indicadores claves de riesgo, por lo que a la pregunta: ¿Cuáles son las principales dificultades para la determinación de los KRI? la respuesta más común fue la definición del objetivo y la forma de medir los indicadores claves de riesgos (45,7%), seguido de la captura de los datos (40%) y en menor proporción el monitoreo de ellos (14,3%).





## 2. Proceso

Análisis de escenarios (entorno macroeconómico, cambios normativos, entre otros)– Sólo Industria de Servicios Financieros



El 30% de las organizaciones de la industria de Servicios Financieros no realizan o no han realizado pruebas de escenarios.




El 40% de las organizaciones de la industria de Servicios Financieros respondió que realizan pruebas de escenario a nivel estratégico (o de alto nivel).

El 27% de las organizaciones de la industria de Servicios Financieros realizan o han realizado pruebas de escenarios a nivel de procesos



### Punto de vista de Deloitte



Los análisis de escenarios y pruebas tipo stress test, permiten hacer proyecciones futuras; así como identificación prospectiva de riesgos y sus impactos, a partir de diferentes supuestos o modificaciones de las variables, lo cual lo convierte en una herramienta muy versátil y fácil de utilizar.

Los análisis de escenarios y pruebas de tipo stress test aplica en todo el proceso de gestión de riesgos y a cualquier tipo de riesgo (riesgo estratégico, operacional, etc.).

## 2. Proceso

### Conclusiones

En base al análisis de las respuestas entregadas por las organizaciones consultadas respecto a su proceso de gestión de riesgos, podemos concluir en base a aquellas que declaran contar con un modelo de gestión de riesgos, lo siguiente:



El 85% que cuenta con una política de gestión de riesgos, también cuenta con un procedimiento en esta materia. Respecto a la difusión de dichos documentos, observamos que solo el 72% de las organizaciones los ha difundido dentro de la organización. Difundir estos documentos es una buena práctica para apoyar la cultura de gestión de riesgos de la organización.



El 58% identifica tanto riesgos estratégicos (o de alto nivel), como a nivel de procesos, mientras que el 17% lo hace sólo a nivel de proceso y el 21% a nivel estratégico (o alto nivel). Esto nos permite concluir que el 79% de las organizaciones ha identificado al menos sus riesgos estratégicos (o de alto nivel) lo que le permite tener una visión de los riesgos que pueden afectar en forma significativa los objetivos del negocio.



El 96% evalúa sus riesgos identificados con distintas frecuencias (anualmente, semestralmente, cuatrimestralmente, trimestralmente, mensualmente, permanentemente, ad hoc), sin embargo el 4% aún lo realiza con una frecuencia mayor a un año.



Respecto de las actividades de monitoreo, observamos que el 68% de las organizaciones han implementado total o parcialmente indicadores claves de riesgos (KRI), o cuentan con un panel de control. De dichas organizaciones, el 61% reporta mensualmente a la Administración sus KRI, mientras que el 23% lo hace trimestral o cuatrimestralmente, donde aún existe un 6% de las organizaciones que reporta anualmente, lo cual no permite anticiparse a posibles materializaciones de riesgos. Por otro lado, de las organizaciones que cuentan con KRI, solo el 8,8% realiza automáticamente el cálculo de ellos, el resto (91,2%) lo realiza de forma manual.



## 3. Personas

***Los Directores deben ser sensibles a la cultura de gestión de riesgos. La gestión del riesgo está estrechamente vinculada a la cultura de la organización, que se caracteriza por los valores, creencias y comportamientos que se esperan de la entidad, las motivaciones del personal y las formas en que se toman las decisiones.***

***La Cultura de gestión de riesgos abarca la conciencia general, las actitudes y el comportamiento de los colaboradores de una organización hacia el riesgo y cómo el riesgo se gestiona dentro de la organización. Es un indicador de qué tan ampliamente se han adoptado políticas y prácticas de gestión de riesgos en la organización.***

En este elemento se analizaron los siguientes tópicos: capacitación de gestión de riesgos respecto a la realización, frecuencia y asistentes. Adicionalmente, se consideró la forma de concientizar que se han implementado en las organizaciones.

## 3. Personas

### Capacitaciones en gestión de riesgos

Las capacitaciones son un pilar fundamental para apoyar la cultura de riesgos de la organización. Ellas forman parte de la concientización que la organización debe realizar con sus colaboradores. Estas capacitaciones se deberían impartirse tanto al Directorio como a la Administración, teniendo un programa de capacitaciones regular para que cada involucrado pueda entender y ejecutar sus responsabilidades en la gestión de sus riesgos.



El **37%** de los encuestados no realiza capacitaciones de gestión del riesgo a sus trabajadores.

**Las organizaciones que si realizan capacitaciones, indicaron que éstas tienen una periodicidad de acuerdo a sus necesidades. Presentándose como un gran desafío para la industria local, el desarrollar una sólida cultura de gestión de riesgos al interior de toda la organización.**



La introducción de la gestión del riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua requieren un compromiso fuerte y sostenido de la dirección de la organización, así como el establecimiento de una planificación estratégica y rigurosa **para conseguir el compromiso a todos los niveles. (ISO 31000)**



Sólo el **30%** de las organizaciones encuestadas que realizan capacitaciones de gestión del riesgo indicó que estas son realizadas para la totalidad de sus trabajadores.

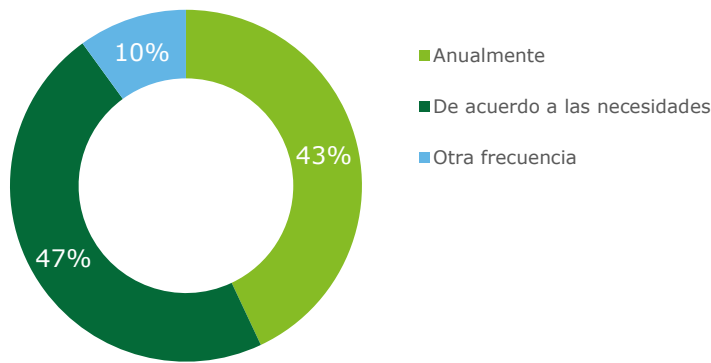
# 3. Personas

## Capacitaciones en gestión de riesgos



### ¿Con qué frecuencia realiza las capacitaciones en gestión de riesgo?

#### ¿Con que frecuencia realiza las capacitaciones en gestión de riesgos?



Podemos indicar que la mayor parte de las organizaciones que contestaron la encuesta, realizan capacitaciones de acuerdo a sus necesidades (46%).

Dentro de las otras frecuencias mencionadas, podemos destacar: mensualmente y cada dos o tres años.



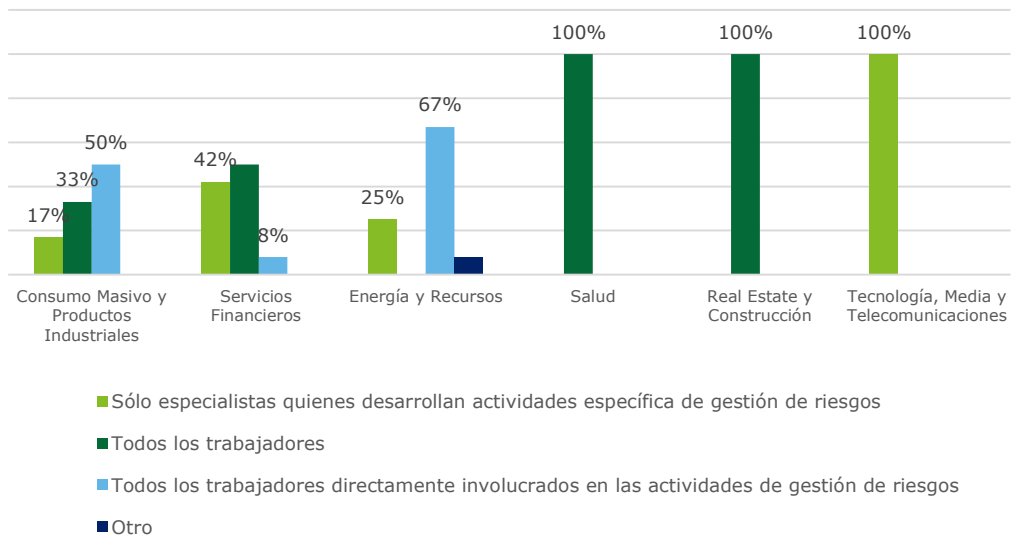
### ¿Quiénes reciben las capacitaciones de gestión de riesgos?

De las organizaciones que respondieron, podemos indicar que:

- Un 30% de ellos realizan capacitaciones sólo a especialistas quienes desarrollan actividades específica de gestión de riesgos
- Un 30% realizan capacitaciones a todos los trabajadores
- El 36% restante, declaró realizar capacitaciones a todos los trabajadores directamente involucrados en las actividades de gestión de riesgos

A continuación se presentan los resultados, distribuidos por industria:

#### Receptores de las capacitaciones de gestión riesgo, por industria



# 3. Personas

## Sensibilización de gestión de riesgos

La cultura de gestión de riesgos refleja la conciencia general de los empleados, actitudes y comportamientos, hacia el riesgo. Es un indicador clave de cómo se gestiona el riesgo dentro de una organización, y cuán ampliamente se han adoptado las políticas y prácticas de gestión de riesgos de la organización. Incorporada en las prácticas cotidianas, una cultura de riesgo inteligente abarca todas las áreas y actividades. Ayuda a una organización a alcanzar su misión y objetivos estratégicos; es comunicada por los líderes; y promueve la gestión de riesgos, la transparencia y la rendición de cuentas. Esta cultura también ayuda a los colaboradores a entender cómo sus acciones y decisiones encajan dentro del perfil de riesgo y el enfoque de la organización.

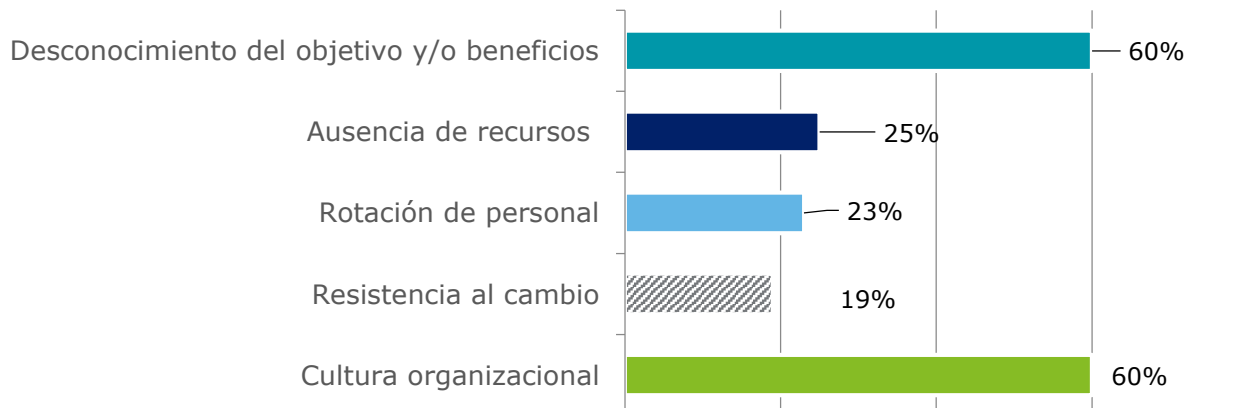


El **60%** de los encuestados considera que uno de los principales desafíos para lograr la adopción de la gestión del riesgo en los colaboradores corresponde al **desconocimiento del objetivo y/o beneficios de ésta.**



El **60%** de los encuestados considera que uno de los principales desafíos para lograr la sensibilización de la gestión del riesgo en los colaboradores corresponde a la **cultura organizacional.**

### ¿Cuáles han sido los principales desafíos para la sensibilización de la gestión de riesgos dentro de la organización?



### 3. Personas

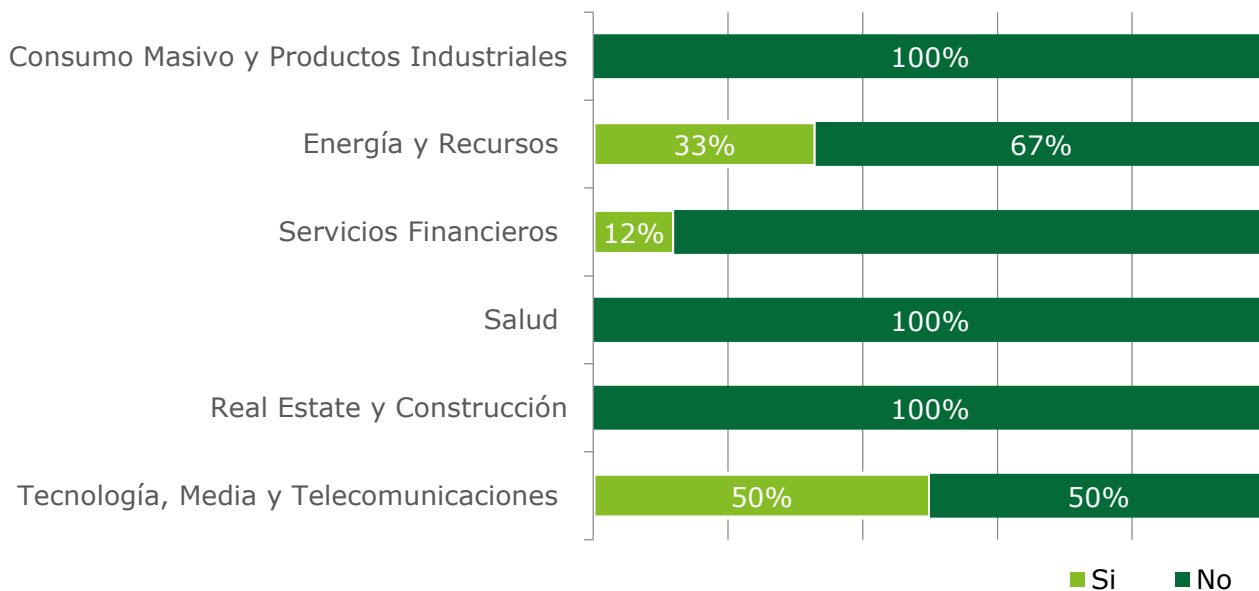
#### Sensibilización de gestión de riesgos

El **85%** de las organizaciones encuestadas no ha realizado una medición de la cultura de riesgos de la organización.



A continuación se presentan los resultados a nivel de industria:

**Realización de una evaluación de cultura de riesgos, por industria**



**De las industrias que han realizado una medición de la cultura de riesgos, podemos destacar a la industria de Tecnología, Media y Telecomunicaciones y, Energía y Recursos.**

## 3. Personas

### Conclusiones

En base al análisis de las respuestas entregadas por las organizaciones consultadas respecto al elemento de personas, podemos concluir, en base a aquellas que declaran contar con un modelo de gestión de riesgos, lo siguiente:



Solo el 60% ha realizado capacitaciones en gestión de riesgos, donde principalmente se realizan estos entrenamientos a personal vinculado directamente con la gestión de riesgos. De dichas organizaciones, el 30% de ellos ha capacitado a todos sus colaboradores en esta materia. Adicionalmente, podemos indicar que dichos entrenamientos son efectuados al menos anualmente.



Solo el 15% ha realizado una medición de su cultura de gestión de riesgos. Estas mediciones son una buena práctica para poder diagnosticar cómo esta siendo percibida la gestión de riesgos dentro de la organización y poder establecer planes de acción para su fortalecimiento. Podemos indicar que, de las organizaciones que han evaluado su cultura de gestión de riesgos, estas pertenecen a las industrias de Energía y Recursos y, Tecnología, Media y Telecomunicaciones.

Dentro de los principales desafíos indicados para lograr la sensibilización de la gestión del riesgo en los colaboradores se indica: **desconocimiento del objetivo y/o beneficios de ésta, y cultura organizacional.**

Este elemento es relevante para que la gestión de riesgos sea implementada de forma adecuada y principalmente para que los colaboradores identifiquen el real valor que ésta tiene y entrega hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización y la toma de decisiones.





## 4. Tecnología

***A medida que ha pasado el tiempo y la gestión de riesgos se ha vuelto más relevante y robusta, se torna de real importancia la vinculación que exista entre los sistemas de información que apoyan la operación y la tecnología implementadas para soportar la gestión de riesgos, de manera de aprovechar estas tecnologías para entregar la información de riesgos en tiempo real, con información oportuna y reportable, acceso transversal y en general una optimización del proceso de gestión de riesgos para la toma de decisiones.***

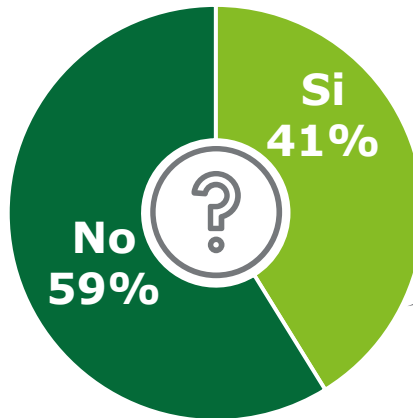
*En este elemento se analizaron los siguientes tópicos: herramienta utilizada para dar apoyo a la gestión de riesgos, características de la herramienta, actividades del proceso de gestión de riesgos que apoya la herramienta.*

## 4. Tecnología

### Herramienta tecnológica para el apoyo de la gestión de riesgos

#### ¿La organización cuenta con una herramienta tecnológica?

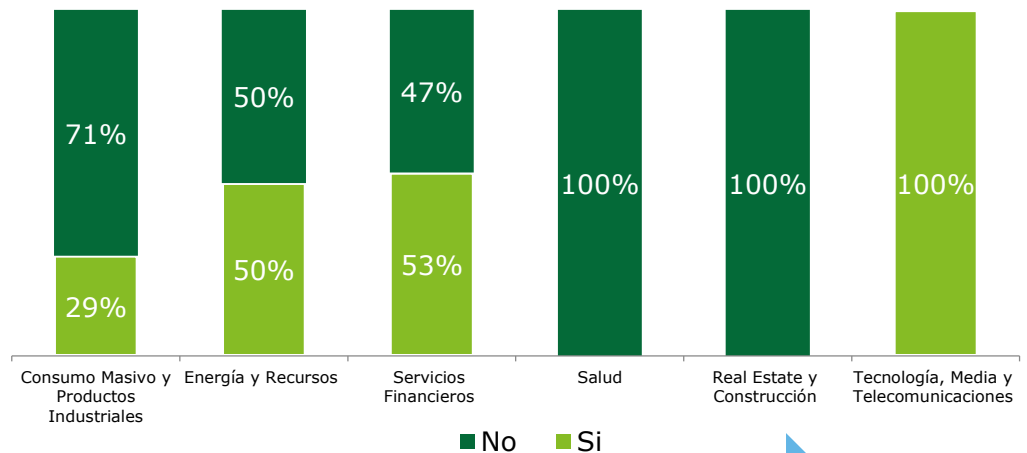
El 41% de las organizaciones cuentan con una herramienta tecnológica que apoye la gestión de riesgos.



El 14% de las organizaciones que cuentan con una herramienta han logrado integrarla con otros sistemas

#### Implementación de una herramienta tecnológica, por industria

Al separar los resultados por industrias podemos apreciar que principalmente las organizaciones que corresponden a la industria de Real Estate y Construcción, Salud y Consumo Masivo y Productos Industriales no cuentan con una herramienta tecnológica que soporte la gestión de riesgos.



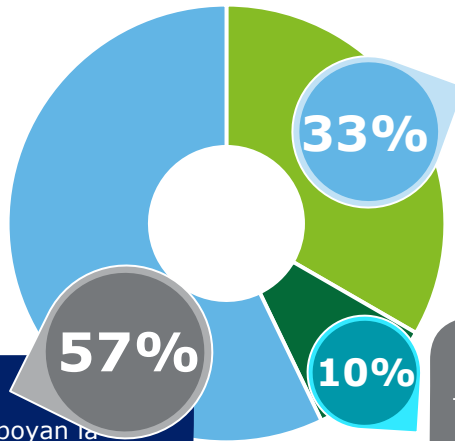
#### **Punto de vista de Deloitte**

"La organización aprovecha los sistemas de información para apoyar la gestión de riesgos": Los sistemas de información proporcionan a las organizaciones los datos y la información que necesitan para apoyar la gestión de riesgos. Debido a la velocidad con la que se generan los datos, a menudo es un desafío para la administración procesarlos y refinarlos en información utilizable. Los sistemas de información y procedimientos para recopilar, almacenar y procesar datos, y para suministrar información, pueden ayudar a las entidades a enfrentar este desafío. La incorporación de análisis de datos (data analytics) es clave para el cumplimiento de este objetivo.

# 4. Tecnología

## Origen de la herramienta tecnológica

Más de la mitad de las organizaciones apoya la gestión de riesgos en herramientas desarrolladas internamente (57%), un tercio de las organizaciones adquirió un sistema y el 10% restante modificó un sistema adquirido.



### Desarrollo Interno

El 57% de las organizaciones que apoyan la gestión de riesgos con una herramienta tecnológica, ha desarrollado de manera interna las soluciones. En algunos casos los desarrollos corresponden a aplicaciones y en otros a herramientas basadas en Excel.

### Sistemas adquiridos

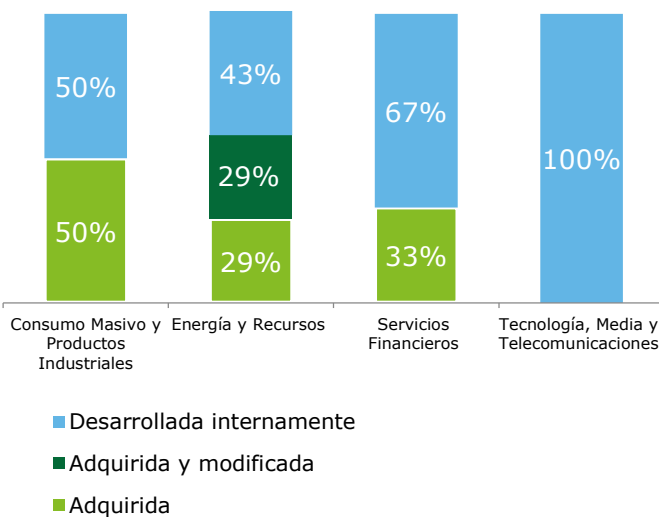
Un tercio de las organizaciones han adquirido un sistema para apoyar la gestión de riesgos. Algunos de los sistemas mencionados son: Directic, Open Pages y PAWS (Pentana Audit Work System).

### Sistemas adquiridos y modificados

Solo el 10% de las organizaciones ha adquirido y modificado un sistema que soporte la gestión de riesgos. Los casos mencionados corresponden a SAP y Stature.

A continuación, se presentan los resultados separados por industria. Las industrias de Real Estate y Construcción y, Salud no se encuentran reflejados ya que declaran no poseer una herramienta tecnológica.

### Origen de la herramienta tecnológica, por industria



### Punto de vista de Deloitte

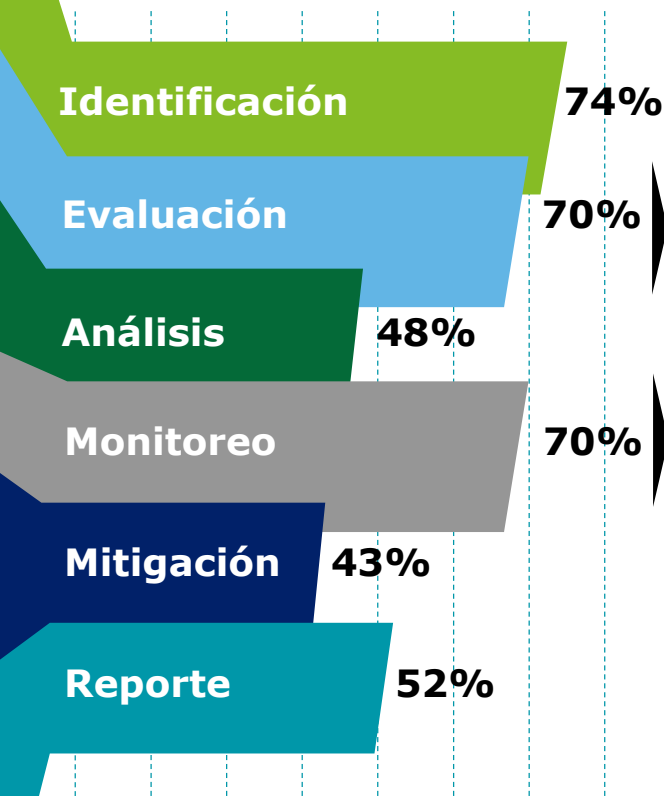
Con el fin de apoyar el objetivo de mejora continua en los modelos de gestión integral de riesgos, las herramientas tecnológicas deben incorporar las siguientes características:

- **Visualización:** Interfaz de sistema con colores, gráficos, íconos y textos corporativos para facilitar la adopción por parte del usuario final.
- **Configurable:** Adaptable a aplicaciones "on demand" y empaquetadas en soluciones para resolver problemas de negocio.
- **Reportes y cuadros de mandos (dashboards):** Vista en tiempo real de la organización, a través de informes y paneles gráficos.
- **Seguridad de Acceso:** Con controles de acceso en el sistema, módulo, registro y nivel de campo para garantizar una experiencia de usuario simplificada.
- **Flujo de trabajo empresarial:** Con procesos de negocio automatizados para agilizar la administración de contenido, tareas, estados y aprobaciones.
- **Notificaciones:** con notificaciones automáticas a los usuarios, a través del correo electrónico cuando ocurren cambios de contenido y las tareas incorporan su enfoque de colas o plazos.
- **Integración:** Permite integrar datos entre unidades de negocios, divisiones, gerencias, departamentos y procesos.

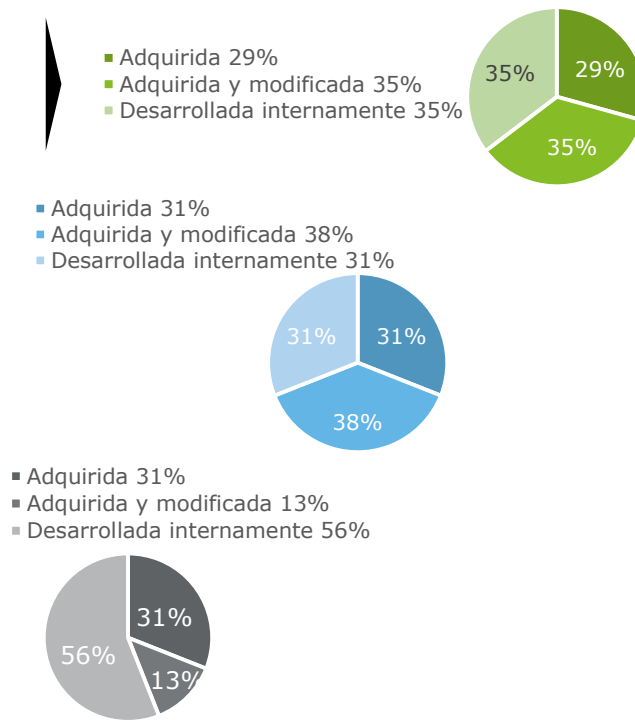
# 4. Tecnología

## Etapas del proceso de gestión de riesgos que apoya la herramienta tecnológica

### La herramienta tecnológica ¿Qué etapas apoya?



### Origen de la herramienta



- De las 6 etapas del proceso de gestión de riesgos consultadas, la que tiene mayor soporte tecnológico es "Identificación de riesgos", seguida por "Evaluación" y el "Monitoreo" de riesgos.
- En último lugar queda la etapa de mitigación, lo que refleja una respuesta mayormente manual a la mayoría de los riesgos a los que las organizaciones se ven afectados.
- Un 15% de las organizaciones utilizan sistemas que cubren una etapa del proceso de gestión de riesgos mientras que, en el otro extremo, solo el 14% de las organizaciones utilizan sistemas que soportan todas las etapas del proceso.



## 4. Tecnología

### Conclusiones



Para el elemento de Tecnología, podemos mencionar que existe un gran desafío para lograr apalancar las herramientas tecnológicas en todo el proceso de gestión de riesgos, de manera de reducir la manualidad y aprovechar el mayor uso de las tecnologías que actualmente las organizaciones poseen. Como reflejo de esto, podemos mencionar que solo un 41% de las organizaciones que participaron en este estudio, cuentan con una herramienta tecnológica que soporta su proceso de gestión de riesgos.



Del 41% de las organizaciones que poseen una herramienta tecnológica que apoya la gestión de riesgos, podemos destacar que un 57% corresponde a un desarrollo interno, un 33% un sistema adquirido y un 10% una mezcla de ambas (adquirido y modificado).



Por último, podemos mencionar que de las organizaciones que respondieron tener una herramienta tecnológica para dar apoyo a la gestión de riesgos, declaran que estas herramientas apoyan principalmente a la etapa de identificación de riesgos y en segundo lugar la evaluación y monitoreo, realizando el resto del proceso de gestión de riesgos, de forma manual.



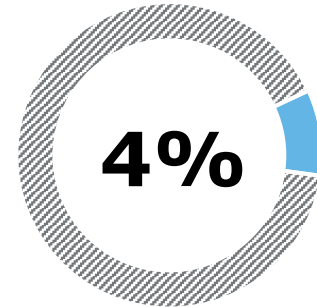
# Otras temáticas de gestión de riesgos

# Otras temáticas de Gestión de riesgos

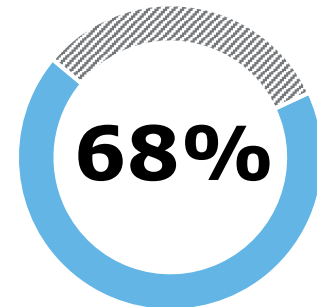
En una organización el valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para crear un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad, tanto de corto como largo plazo.

La **gestión integral de riesgos** es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, **para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.**

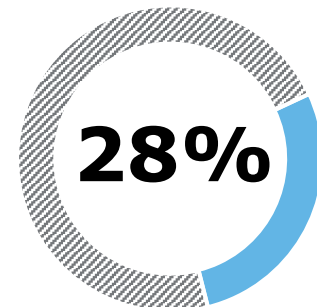
Las organizaciones encuestadas respondieron a la siguiente pregunta: ¿A qué nivel considera que su modelo de gestión de riesgos apoya su capacidad de desarrollar y alcanzar los objetivos de negocio?



consideran que el modelo **No es un apoyo**



consideran que el modelo **apoya de manera parcial**



consideran que el modelo **apoya completamente**

# Otras temáticas de Gestión de riesgos



Las organizaciones encuestadas respondieron respecto de una serie de tópicos la pregunta: ¿Cuán complejo ha sido su implementación en el modelo de gestión de riesgos?. Para ello utilizamos una escala de respuestas que consideraba las alternativas: dificultad baja; medianamente complejo y muy complejo, obteniéndose los siguientes resultados:

Implementación de una **herramienta de soporte** a la gestión de riesgos: Un **48%** de los encuestados considera que ha  sido muy complejo

**Participación activa del Directorio o Alta Administración:** Un **36%** de los encuestados considera que ha tenido una **dificultad mediana** y un **17%** **muy compleja**

**Crear una cultura de riesgos** donde se vea el valor de la gestión de riesgos: Un **96%** de los encuestados considera **ha sido medianamente complejo o muy complejo**

**Definición del apetito al riesgo:**  
Un **80%** de los encuestados considera que ha sido **complejo o medianamente complejo**

**Diferenciar la metodología de gestión de riesgos desde una mirada integral,** respecto de la gestión de riesgos de las personas (HSEC):  
Un **62%** de los encuestados considera que ha sido **medianamente complejo**

**Capacitaciones o sensibilización del personal:**  
Un **61%** de los encuestados considera que le ha sido **medianamente complejo,** mientras que el **26%** dice que ha sido **muy complejo**

**Participación activa de las unidades de negocio:**  
Un **57%** de los encuestados considera ha sido **medianamente complejo** y un **33%** que **muy complejo.**



## Otras temáticas de Gestión de riesgos



El **68%** de las organizaciones encuestadas considera que el cumplimiento de la gestión de riesgos **NO** se encuentra integrado con los incentivos o metas de los colaboradores

---

El **70%** de las organizaciones encuestadas considera que el principal beneficio de contar con un modelo de gestión de riesgo es **ayudar en el logro de los objetivos.**



# Otras temáticas de Gestión de riesgos

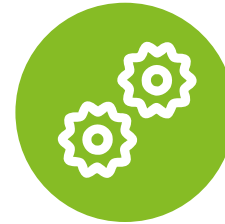
Las organizaciones encuestadas consideraron en relación a la gestión del riesgos que las iniciativas a ejecutar en los próximos 12 meses corresponden a:



**Medir y mejorar  
la cultura de  
riesgos**  
**(68%)**



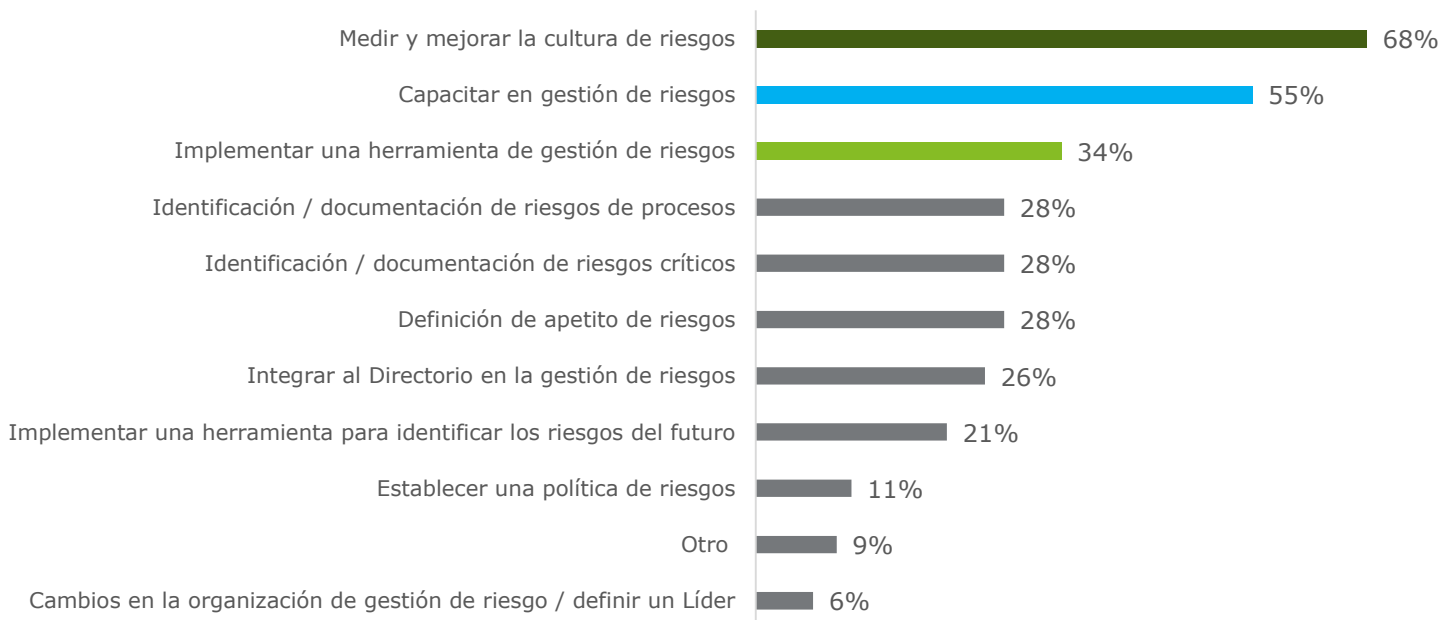
**Capacitar en  
gestión de  
riesgos**  
**(55%)**



**Implementar una  
herramienta de  
gestión de riesgos**  
**(34%)**

A continuación se presenta los resultados con la totalidad de las iniciativas consultadas:

## Iniciativas a ejecutar en los próximos 12 meses



Como parte de las respuestas asociadas a "otro" podemos destacar: implementación de gestión de riesgos en otros países, implementación de normativas específicas, implementación de planes de mitigación, incorporación de la gestión de riesgos en la planificación estratégica.

# Otras temáticas de Gestión de riesgos

Por otro lado, respecto a su visión de aquellos riesgos que aumentarán su importancia en los próximos 2 años, las organizaciones que respondieron indicado lo siguiente han indicado lo siguiente:



**Cyberseguridad  
(57%)**



**Regulatorio  
(53%)**



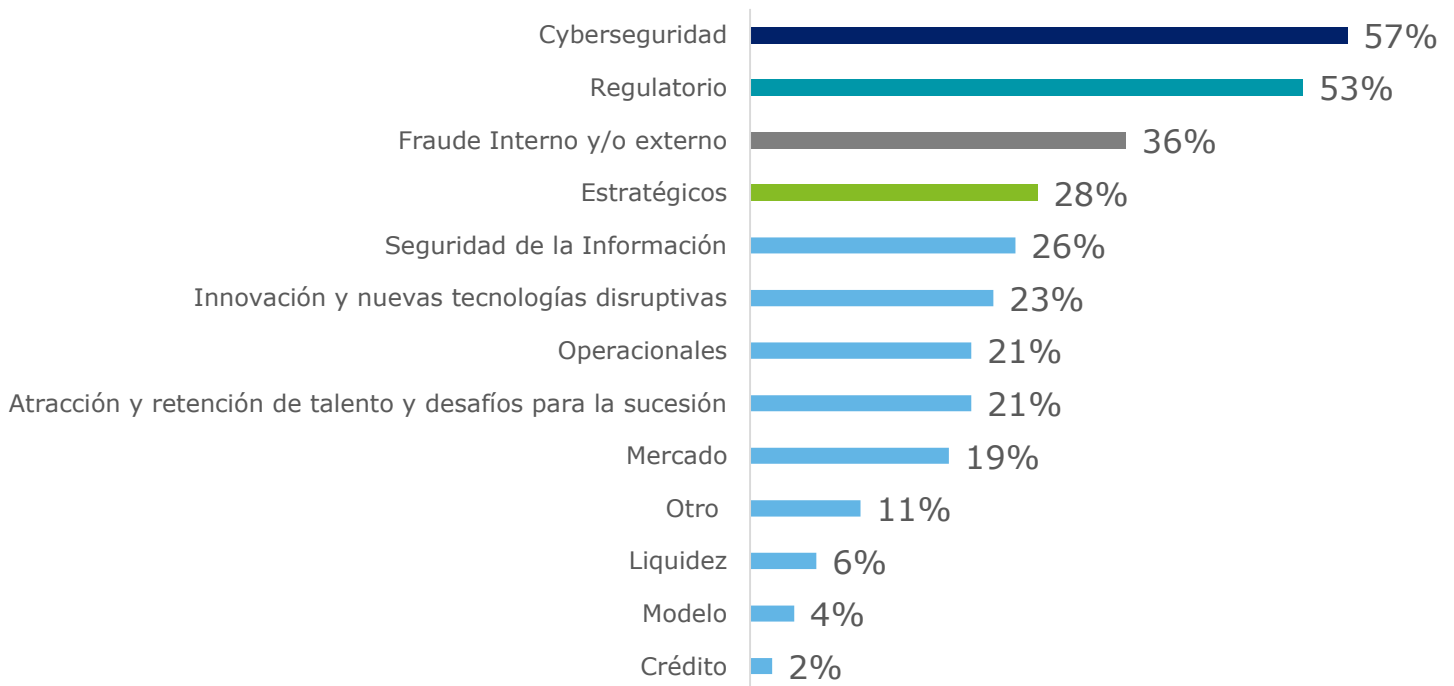
**Fraude Interno  
y/o externo  
(36%)**



**Estratégicos  
(28%)**

A continuación, se presenta los resultados con la totalidad de riesgos consultados:

## ¿Cuáles son los 3 riesgos que aumentaran su importancia en los próximos 2 años?



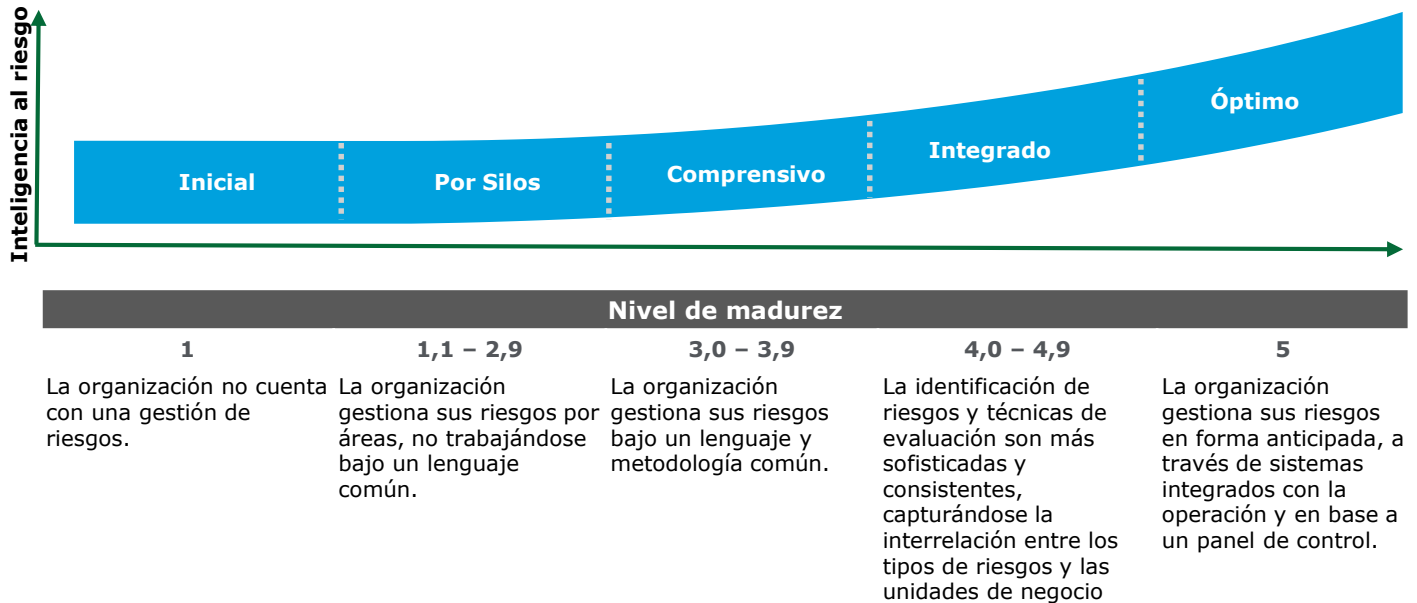
Como parte de las respuestas asociadas a "otro" podemos destacar: reputacional, corrupción, conflictos sociales, continuidad de negocio asociado a proveedores, libre competencia.



# Conclusiones

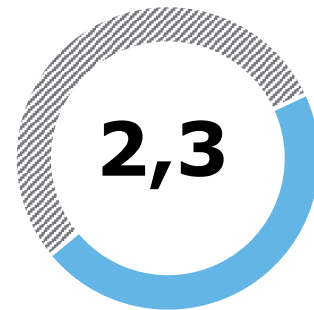
## Conclusiones

En base al análisis de las respuestas entregadas por las organizaciones y considerando los distintos elementos analizados, determinamos el nivel de madurez de la gestión de riesgos en base a una escala de 1 a 5, correspondiendo cada nivel a:



**Nota: Metodología propia de Deloitte.**

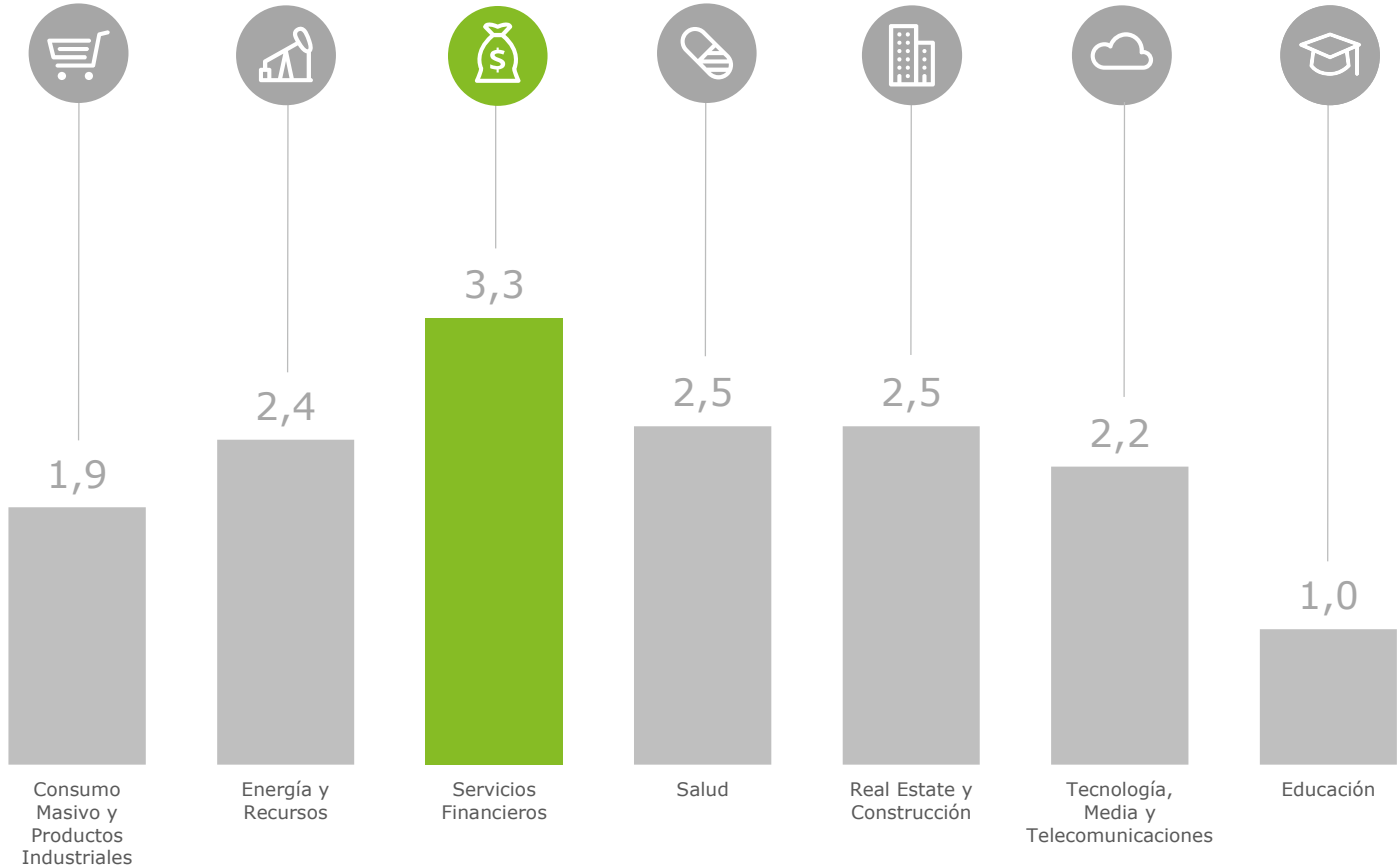
Podemos concluir que el nivel de madurez de la gestión de riesgos promedio de organizaciones en Chile corresponde a un 2,3; lo que significa que aún se trabaja por silos, donde cada área o unidad gestiona sus riesgos de forma aislada, sin perjuicio de lo anterior, las organizaciones parecen estar en vías de implementar o definir un lenguaje común, ayudados por nuevos estándares y presionados u obligados por las nuevas regulaciones.



Nivel promedio de madurez de la gestión de riesgos a nivel nacional.

# Conclusiones

Por otro lado, en base a la información proporcionada por las distintas organizaciones, podemos indicar que el nivel de madurez promedio de la gestión de riesgos por industria es el siguiente:



Se puede observar que las industrias que tiene un mayor nivel de madurez promedio de la gestión de riesgos corresponden a la Industria de Servicios Financieros, donde se destaca la implementación de elementos tales como: formalización y difusión de políticas, apetito de riesgo definido, realización capacitaciones, seguimiento por medio de indicadores claves de riesgo y apoyo de un sistema informático.

# Contactos

**Fernando Gaziano**  
**Socio, Risk Advisory**  
[fpgaziano@deloitte.com](mailto:fpgaziano@deloitte.com)  
+56 227 298 281

**Deinny Villegas**  
**Directora, Risk Advisory**  
[devillegas@deloitte.com](mailto:devillegas@deloitte.com)  
+56 227 298 697

**Paulina Martínez**  
**Gerente, Risk Advisory**  
[paumartinez@deloitte.com](mailto:paumartinez@deloitte.com)  
+56 227 298 742

## Oficina central

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
[deloittechile@deloitte.com](mailto:deloittechile@deloitte.com)

## Regiones

Simón Bolívar 202  
Oficina 203  
Iquique  
Chile  
Fono: (56) 572 546 591  
Fax: (56) 572 546 595  
[iquique@deloitte.com](mailto:iquique@deloitte.com)

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
[antofagasta@deloitte.com](mailto:antofagasta@deloitte.com)

Los Carrera 831  
Oficina 501  
Copiapó  
Chile  
Fono: (56) 522 524 991  
Fax: (56) 522 524 995  
[copiapo@deloitte.com](mailto:copiapo@deloitte.com)

Alvares 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
[vregionchile@deloitte.com](mailto:vregionchile@deloitte.com)

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
[concepcionchile@deloitte.com](mailto:concepcionchile@deloitte.com)

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
[puertomontt@deloitte.com](mailto:puertomontt@deloitte.com)

# Deloitte.

[www.deloitte.cl](http://www.deloitte.cl)

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl](http://www.deloitte.com/cl) acerca de la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.