



Resiliencia Organizacional: Una Prioridad Crítica del Consejo

La gama de riesgos organizativos nuevos y en desarrollo parece expandirse cada día, creando un flujo constante de nuevos desafíos. Solo algunos de los temas que han ido ganando intensidad e impacto en los últimos años son:

- Preocupaciones sobre ciberseguridad.
- Incertidumbre Geopolítica.
- Nuevos riesgos económicos y que cambian rápidamente.
- Desarrollos tecnológicos acelerados que ofrecen tanto riesgo como oportunidad.
- Riesgos regulatorios y de cumplimiento.
- Interrupciones en la cadena de suministro.

No es de extrañar, entonces, que la resiliencia empresarial se considere uno de los mayores riesgos a los que se enfrentan las organizaciones, según la [Encuesta Global Risk in Focus 2026](#), de la

Internal Audit Foundation. Fue elegida por el 47% de los auditores internos, quedando por detrás de la ciberseguridad, en primer lugar, y la disrupción digital (incluida la inteligencia artificial) en segundo. Además, el 53% de los auditores internos eligió la resiliencia empresarial como uno de los tres principales temas en los que la auditoría interna dedica más tiempo y esfuerzo.

Debido a la importancia de este tema, el Instituto de Auditores Internos ha publicado los requisitos básicos para sus miembros en el documento [Requisito Temático de Resiliencia Organizacional](#). El cumplimiento de los Requisitos Temáticos es obligatorio para los servicios de aseguramiento y recomendado para los servicios de consultoría. Los consejos deben ser conscientes de este Requisito Temático, no solo porque ofrece una orientación valiosa a los auditores internos, sino también porque aborda cómo deben evaluar la gobernanza de la resiliencia organizativa.

El Riesgo como Constante

En la ISO 22316:2017 Seguridad y Resiliencia, la Organización Internacional de Normalización define la resiliencia organizacional como la "capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante que le permita cumplir sus objetivos, sobrevivir y prosperar."

La resiliencia organizacional significa ser ágil y estar preparado. Consiste en identificar los riesgos a tiempo y actuar rápidamente para prevenirlos o abordarlos. En situaciones graves, también significa tener planes de recuperación ante desastres para reducir o contener los daños.

Según la [Guía de Usuario de Requisitos Temáticos de Resiliencia Organizacional](#), "en términos prácticos, las organizaciones resilientes están mejor posicionadas para sobrevivir a desafíos inesperados y evolucionar y prosperar cuando se enfrentan a ellos."

Si bien los ejecutivos pudieron haber visto en su momento los desafíos —incluidos aranceles, proteccionismo, fragmentación regulatoria, amenazas cibernéticas y conflictos geopolíticos— como sucesos temporales, ahora los consideran "características

duraderas del entorno operativo" según el informe [Top 5 Corporate Governance Priorities for 2026](#), publicado por The Conference Board en el Foro de Gobierno Corporativo de la Facultad de Derecho de Harvard. Como resultado, los consejos deben reconsiderar enfoques anteriores, que gestionaban el riesgo externo como un punto de revisión periódica en lugar de un asunto estratégico permanente.

"Para los consejos, este entorno exige una mayor disciplina en cómo se incorpora la resiliencia en la gobernanza, en lugar de depender de respuestas puntuales ante las interrupciones", según The Conference Board.

Las organizaciones deben incorporar resiliencia en cada función —estratégica, operativa, tecnológica, humana, social y financiera— señala la Guía de Usuario de los Requisitos Temáticos. Al mismo tiempo, las decisiones estratégicas relacionadas pueden abarcar áreas de toda la organización, incluyendo continuidad del negocio, recuperación ante desastres, matrices de funciones críticas, planes de sucesión y pruebas de recuperación.

Caso de Uso 1: Parte del Plan

La función de auditoría interna de una entidad del sector público responsable de un mercado mayorista central está llevando a cabo su proceso anual de planificación basada en riesgos. La función ha determinado que la exposición a interrupciones logísticas, eventos de salud pública y dependencias de infraestructuras críticas suponen amenazas para las operaciones esenciales del mercado. A partir de esta evaluación, los auditores internos aplican el Requisito Temático de Resiliencia Organizacional.

Para evaluar la gobernanza en esta situación, los auditores internos revisan las actas de la junta, planes estratégicos y documentación presupuestaria para determinar si existen objetivos formales y supervisados relacionados con la resiliencia. Específicamente, la auditoría interna evalúa si la dirección informa periódicamente al organismo regulador sobre vulnerabilidades críticas, como dependencias del transporte, limitaciones de infraestructuras y riesgos relacionados con la salud. En ausencia de un documento de estrategia de resiliencia, los auditores internos evalúan si los factores de resiliencia están consistentemente integrados en la documentación operativa y estratégica.

Caso de Uso 2: Un paso más

En una firma global de servicios profesionales, los auditores internos realizan un trabajo sobre gobernanza y gestión de riesgos empresariales. Detectan vulnerabilidades causadas por la toma de decisiones descentralizada, la dependencia de liderazgos locales clave y la exposición regulatoria en diversas jurisdicciones. Determinan que es apropiado aplicar el Requisito Temático de Resiliencia Organizacional al compromiso.

Al evaluar la gobernanza, los auditores internos revisan las políticas globales, los materiales de informes del consejo y los protocolos de gestión de crisis para determinar si la empresa dispone de un plan eficaz para mantener las operaciones durante cambios regulatorios, una rotación significativa de personal crítico o eventos reputacionales en una jurisdicción que puedan tener un impacto más amplio. También determinan si la junta recibe informes consolidados sobre riesgos críticos entre jurisdicciones y si la responsabilidad por la supervisión de la resiliencia está claramente definida.

Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin fines de lucro que presta servicios a más de 265,000 miembros globales y ha otorgado más de 200,000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Establecido en 1941, el IIA es reconocido globalmente como líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite theiia.org.

.....

El IIA

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

.....

Suscripciones Gratuitas

Visite theiia.org/Tone para obtener la suscripción.

.....

Feedback del Lector

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

.....



Consideraciones Clave para la Gobernanza

El Requisito Temático ordena a los auditores internos que evalúen varias consideraciones clave en términos de la gobernanza de la resiliencia organizacional, incluyendo:

- ¿Existe una estrategia organizacional formal desarrollada por la dirección que la junta haya adoptado y supervise? ¿Cubre los elementos operativos, tecnológicos y financieros necesarios para gestionar el cambio y continuar las operaciones? ¿Se alinean los objetivos de resiliencia con el enfoque general de la organización en la gestión de riesgos?
- ¿La junta revisa periódicamente las actualizaciones de quienes lideran el esfuerzo de resiliencia sobre el logro de los objetivos? Los elementos de la revisión pueden incluir los umbrales de tolerancia al riesgo, indicadores clave de rendimiento y otras observaciones o tendencias. El objetivo aquí es asegurar que la resiliencia esté integrada en la supervisión estratégica, los procesos de planificación a largo plazo, la planificación de sucesión y la cultura de la organización, y se refleje en las consideraciones de recursos y presupuestos necesarias para apoyar actividades empresariales críticas.
- ¿Existen políticas y procedimientos para procesos operativos, tecnológicos y financieros críticos que se revisen, prueben y actualicen regularmente según sea necesario para fortalecer el entorno de control?
- ¿Existe una estructura de mando de incidentes que supervise y apoye los objetivos de resiliencia organizacional? ¿Incluye jerarquías para la toma de decisiones, protocolos de comunicación y escalamiento, así como roles y responsabilidades?
- ¿Existe un proceso para validar periódicamente las competencias necesarias para el éxito en la resiliencia y para reevaluar las competencias de las personas que desempeñan roles críticos de resiliencia? El proceso puede incluir la identificación de programas de formación relevantes y evidencia de planificación sucesoria para las funciones clave de resiliencia.
- ¿Existe un proceso para garantizar que todas las partes interesadas internas y externas relevantes sean identificadas, priorizadas e involucradas en el establecimiento de estructuras de información y de presentación de informes destinadas a alcanzar los objetivos de resiliencia organizacional? Las posibles partes interesadas incluyen la alta dirección, operaciones, gestión de riesgos, TI, cadena de suministro/adquisiciones, instalaciones, recursos humanos, finanzas, legal, proveedores de aseguramiento (incluida auditoría interna), cumplimiento, relaciones públicas, proveedores críticos, clientes, organismos reguladores y otros.

El Requisito Temático de Resiliencia Organizacional no se utiliza necesariamente en todos los trabajos de auditoría. Los auditores internos lo utilizarán, por ejemplo, cuando la resiliencia organizacional sea el tema de un encargo, un tema identificado para una consideración posterior durante un trabajo de auditoría, o el tema de un encargo que no está en el plan de auditoría (véase Casos de uso a lo largo del texto).



Recurra a la Auditoría Interna

La resiliencia organizacional se ha convertido en una prioridad central en la gobernanza, lo que exige que los consejos de administración miren más allá de las presiones inmediatas y preparen a sus organizaciones para enfrentar una incertidumbre duradera. Como señala un artículo en línea publicado por la [National Association of Corporate Directors](#), "cada vez es más difícil para los consejos y los equipos directivos anticipar y articular expectativas tanto a corto como a largo plazo." En este entorno, los directores necesitan una visión fiable, un aseguramiento independiente y una orientación práctica para afrontar los riesgos emergentes y las expectativas cambiantes de las partes interesadas.

La auditoría interna está en una posición única para ofrecer ese apoyo. A medida que los consejos y comités de auditoría amplían su supervisión más allá de la información financiera para incluir la ciberseguridad, la resiliencia organizacional, la gestión de riesgos empresariales y la IA, la auditoría interna puede ofrecer una visión integral del nivel de preparación de la empresa, de su exposición al riesgo y la eficacia de sus controles.

Como se destaca en la [Serie de Empresas Públicas: Estructura y Composición del Consejo](#), los consejos deben comunicar claramente sus expectativas sobre la auditoría interna y aprovechar su trabajo para obtener información valiosa mientras alivian las exigencias de supervisión sobre el comité de auditoría. Al fortalecer esta colaboración, los consejos pueden pasar de reaccionar ante las interrupciones a desarrollar la resiliencia como una capacidad organizacional sostenida.

Caso de Uso 3: Una Solicitud Especial

Tras un huracán que causa daños en las cercanías, un miembro del consejo de una entidad responsable de infraestructuras nacionales críticas solicita a auditoría interna que añada un trabajo sobre resiliencia organizacional a su plan de auditoría, para examinar la exposición de la organización a interrupciones operativas, dependencia de contratistas especializados, obligaciones regulatorias y eventos ambientales graves.

Para evaluar la gobernanza, los auditores internos revisan el plan estratégico aprobado por la junta y la documentación relacionada para evaluar si la planificación a largo plazo considera formalmente la continuidad de los servicios críticos. Los auditores internos evalúan si la junta revisa periódicamente indicadores clave relacionados con la disponibilidad operativa, el mantenimiento de activos críticos y la planificación de contingencias financieras, incluyendo la cobertura de seguros y las asignaciones de reservas.