



PLATAFORMA
DEL VOLUNTARIADO
DE ESPAÑA

GUÍA BÁSICA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO EN ENTIDADES DE VOLUNTARIADO

www.plataformavoluntariado.org

Elaboración: Fresno Consulting
Mauricio Mingorría



Coordinación: Plataforma del Voluntariado de España
Carlos Moreno Llanos



Financiado por



✓ APOYO AL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL
CON CARGO AL 0,7 DEL IMPUESTO DE SOCIEDADES

ADVERTENCIA

La presente Guía tiene una finalidad exclusivamente divulgativa, siendo la información y comentarios de carácter general.

El uso de los criterios de la Guía es responsabilidad exclusiva de la persona usuaria, la Plataforma del Voluntariado de España no asume responsabilidad alguna por la utilización de la misma.

La Plataforma del Voluntariado de España no se compromete a la actualización o revisión del contenido de la Guía.

Índice de contenidos

1. PRESENTACIÓN	6
2. INTRODUCCIÓN:	8
2.1. ¿Qué es un Sistema de Gestión del Riesgo?	8
2.2. ¿Para qué sirve la Gestión del Riesgo en una Entidad de voluntariado?	9
2.3. Elementos básicos del Sistema de Gestión del Riesgo	10
2.3.1. Comité de gestión del riesgo	10
2.3.2. Política de riesgos:.....	12
2.3.3. Procedimiento de Gestión del Riesgo:.....	13
2.3.4. Herramienta de control del riesgo	15
2.3.5. Herramienta de seguimiento del plan de medidas mitigadoras.....	16
2.4. Implantación y mantenimiento	17
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	18
3.1. Análisis interno	18
3.2. Análisis externo	19
4. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS	20
5. ANALIZAR-EVALUAR LOS RIESGOS	22
6. PLAN DE ACCIÓN: MEDIDAS MITIGADORAS DEL RIESGO	26
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	30
8. ANEXOS	32
8.1. Identificación de riesgos relacionados con la acción voluntaria	32
8.2. Glosario	37

Índice de figuras

Figura 1 Elementos mínimos de un Sistema de Gestión del Riesgo.....	10
Figura 2 Roles implicados directamente en la gestión operativa del sistema del riesgo.....	11
Figura 3 Ejemplo de organigrama funcional.....	12
Figura 4 Fases para la elaboración y aprobación del procedimiento de Gestión del riesgo	14
Figura 5 módulos o elementos de la herramienta de control del riesgo.....	15
Figura 6 Tareas previas al inicio del proceso de implantación de un sistema de gestión de riesgo	17
Figura 7 Fases de implantación y gestión de un sistema de gestión del riesgo.....	17
Figura 8. Proceso de identificación de riesgos	19
Figura 9 Matriz de valoración de riesgos.....	25
Figura 10 Ciclo de gestión del riesgo	30

Índice de tablas

Tabla 1 Ejemplo de estructura de identificación de riesgos (inventario de riesgos).....	20
Tabla 2 Ejemplos de tipologías clasificatorias de riesgos	21
Tabla 3 Propuesta de Criterio de valoración del nivel de “Impacto”.....	23
Tabla 4 Propuesta de Criterio de valoración del nivel de “Probabilidad”.....	23
Tabla 5 Simulación de valoración de impacto y probabilidad obteniendo así el nivel de riesgo, y el mapa de riesgos.....	25
Tabla 6 Ejemplo de medidas para conformar planes de acción	28
Tabla 7 Ejemplo de seguimiento de medidas en el mapa de procesos.....	28
Tabla 8 Ejemplo de modelo simplificado de relación I riesgo, I medida.	29
Tabla 9 Medida de la eficacia de las medidas del plan de acción o medidas	31
Tabla 10 Reevaluación de riesgos (impacto y probabilidad)	31

I. Presentación

La Plataforma del Voluntariado de España es una organización sin ánimo de lucro de ámbito estatal que desde 1986, partiendo de su compromiso ético, visibiliza, impulsa, promueve y protege la acción voluntaria transformadora. En estos años la Plataforma ha enfrentado múltiples retos y escenarios que han consolidado su reconocimiento como actor de referencia en foros nacionales e internacionales en el ámbito del voluntariado, así como en el Tercer Sector.

El Tercer Sector, y las entidades de voluntariado que lo conforman, difiere de forma significativa en varios aspectos, a razón de su naturaleza, del sector público y el privado lucrativo; en particular, en relación con sus objetivos y las expectativas de confianza y credibilidad que la sociedad y sus otras partes interesadas depositan en las organizaciones que lo conforman. También pueden ser particulares, entre otros aspectos, la gestión y disponibilidad de los recursos humanos, económicos y técnicos. Esta realidad hace necesarias reflexiones que, si bien comparten similitudes con las que se puedan desarrollar en otros sectores, consideramos necesario abordar desde una experiencia y punto de vista propio.

Es en este contexto de mejora en la ejecución de las acciones donde opera la gestión del riesgo. Y si bien este no es un concepto novedoso para las grandes corporaciones y organizaciones, sus orígenes se remontan a la década de los 60, la gestión del riesgo sigue siendo poco conocida para algunas organizaciones del Tercer Sector. En el marco de una realidad acelerada, cambiante y altamente demandante, cada vez más sistemas de gestión (Norma ONG Calidad¹, ISO 9001 o EFQM) incorporan o hacen referencia a la medición de riesgos, por lo que implementar este tipo de sistemas que nos permiten conocer mejor nuestra entidad y nuestro entorno es un elemento de creciente importancia. Esto, unido al crecimiento de las organizaciones que conforman el Tercer Sector junto a la firme voluntad de estas con el cumplimiento de sus fines; impulsa a las entidades a avanzar hacia una especialización y profesionalización de sus procesos internos. Al mismo tiempo, el ámbito de actuación y los factores a los que se enfrentan estas entidades les impide mostrarse ajenas al entorno en el que operan, debiendo atender y solventar situaciones cada vez más complejas.

En el marco de la crisis sanitaria, social y económica, provocada por el covid-19 y los retos vinculados a la emergencia climática, todas las organizaciones nos hemos enfrentado a un abrupto reconocimiento de la volatilidad e incertidumbre de nuestra actividad. En el año 2020, fruto de una profunda reflexión y análisis, el equipo directivo de la Plataforma promovió la implantación de un sistema de gestión del riesgo, en coherencia con el Plan Estratégico de la entidad y el firme compromiso del Órgano de Gobierno con la sostenibilidad de la entidad y de su movimiento asociativo.

Fruto de esta experiencia la Plataforma ha elaborado esta Guía Básica de Implantación de Sistema de Gestión del Riesgo a fin de compartir los conocimientos adquiridos con las entidades de voluntariado. Cabe destacar, que esta incluye a su vez un inventario de riesgos asociados a la actividad voluntaria el cual se ha elaborado en base a un análisis de las leyes aplicables a la acción

¹ [Norma ONG Calidad](#)

voluntaria, especialmente la ley 45/2015 del voluntariado, y las aportaciones y contrastes de personas especialistas en la gestión de la acción voluntaria.

Así, esta Guía es un material de consulta válido para para todo tipo de organizaciones del Tercer Sector, si bien ha sido elaborada prestando especial atención a la realidad de las entidades de voluntariado, para las cuales aspira a ser un documento coherente, accesible y útil.

Esperamos que esta herramienta ayude a las entidades de voluntariado a trabajar en su sostenibilidad y excelencia en la acción voluntaria, y que esto nos acerque a nuestro propósito que no es otro que el de conseguir un mundo mejor, más justo, igualitario e inclusivo – donde el voluntariado es esencial.

2. Introducción:

2.1. ¿Qué es un Sistema de Gestión del Riesgo?

Un **sistema de gestión del riesgo** es un proceso que permite identificar y gestionar las amenazas a las que una entidad puede estar o está expuesta, de forma que sea posible minimizar la probabilidad de materialización de los posibles acontecimientos que generarían un impacto negativo a la misma.

El **riesgo** es la probabilidad de que una amenaza o serie de amenazas puedan afectar de manera adversa a la entidad, y el potencial impacto de estas.

Los **factores de riesgo** tienen orígenes diversos. En base a este factor, estableceremos su tipología: ambientales, legales, organizativos, económicos ...

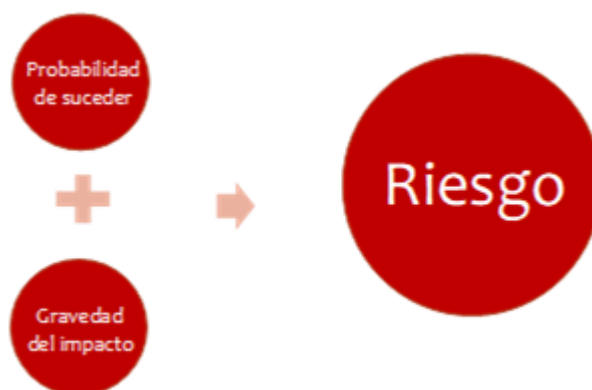


Figura 1 Componentes del riesgo

Si un riesgo se materializase en nuestra organización, podría causar:

- Daño en la reputación y credibilidad
- Pérdida de apoyos públicos y/o financieros
- Pérdida de fondos y/o aumento de los gastos
- Desvinculación de personas usuarias, voluntarias, miembros asociados y/o personal remunerado
- Consecuencias legales

Como principio general, un Sistema de Gestión del Riesgo debe ser **Integral**, abarcando todos los aspectos y operaciones de la entidad; **Continuo**, actualizándose constantemente siguiendo un ciclo de mejora continua; Y **Adecuado y adaptable**, ajustándose a los principios, objetivos y características de la entidad.

2.2. ¿Para qué sirve la Gestión del Riesgo en una Entidad de voluntariado?

Un sistema de gestión del riesgo contribuye principalmente a simplificar y agilizar la toma de decisiones, generar confianza en los grupos de interés, incrementar la capacidad adaptativa de la entidad y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos existentes en su entorno, además de permitir a la entidad anticiparse a posibles eventos perjudiciales a través de la aplicación de planes de acción o mitigación y explorar una mayor variedad de escenarios y opciones que le permitan conseguir lograr sus objetivos.

Así, más concretamente, la implantación de un Sistema de Gestión del Riesgo permitirá a las entidades:

- Identificar y controlar de forma eficaz y eficiente los riesgos a los que está expuesta, minimizando incidentes y pérdidas.
- Profundizar en el conocimiento de su entorno, tanto de los elementos internos y externos.
- Mejorar la eficiencia de su gestión y la eficacia de su gobernanza interna.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos operativos y estratégicos, en concordancia con su misión, visión y valores.
- Incrementar el valor de la entidad entre sus partes interesadas.
- Aumentar la credibilidad y mejorar la imagen reputacional de la entidad.
- Promover la sostenibilidad y reforzar su resiliencia.
- Fortalecer la sostenibilidad financiera y mantener o aumentar sus ingresos.
- Cumplir con el Marco Legal y Normativo aplicable a su naturaleza y actividad (*Compliance*).
- Promover una acción voluntaria ética², legal y excelente con las personas voluntarias, beneficiarias y el resto de los actores involucrados.

Este proceso es determinante para establecer un equilibrio entre los objetivos (crecimiento, sostenibilidad, eficiencia...) de una entidad y las amenazas a las que está sometida, favoreciendo así la mejora continua y generando valor en la entidad.

² [Código – Guía sobre Ética y Voluntariado](#) de la Plataforma del Voluntariado de España

2.3. Elementos básicos del Sistema de Gestión del Riesgo



Figura 1 Elementos mínimos de un Sistema de Gestión del Riesgo

2.3.1. Comité de gestión del riesgo

Tanto para la elaboración previa del borrador del plan de acción y medidas, como para la implementación, seguimiento y evaluación del sistema de gestión del riesgo será necesaria la creación de un **Comité de gestión del riesgo**.

Se trata de un órgano interno de la entidad formado por un grupo de personas, con conocimientos, experiencia y poder de decisión, que tiene como finalidad evaluar los riesgos, y diseñar los controles internos para cumplir los objetivos estratégicos y operacionales de esta, así como su misión y visión en coherencia con sus valores.

Más concretamente, sus **funciones** como órgano asesor y de consulta en gestión del riesgo son:

- Definir de forma precisa y completa la política de riesgos y el procedimiento de gestión del riesgo.
- Velar por la correcta implantación de la política de riesgos una vez esta ha sido aprobada.

- Colaborar en el diseño y consolidación de la cultura organizacional de Gestión del Riesgo.
- Definir el esfuerzo económico y humano a asumir por parte de la entidad para alcanzar los objetivos.
- Planificar los recursos necesarios para la gestión y mitigación del riesgo.
- Realizar y supervisar las acciones de implementación, seguimiento y evaluación del sistema.

El Comité está **formado por**, al menos:

- Un miembro del Órgano de Gobierno o Gerencia de la entidad.
Encargado de la supervisión global del Sistema de Gestión.
- Responsable del Área jurídico-económica de la entidad.
Encargado del control de las herramientas y documentos que componen el Sistema de Gestión del Riesgo, así como del seguimiento y control del plan de acción. Coordina el proceso de identificación y actualización de los riesgos, pudiendo contar con el apoyo de otras áreas o departamentos de la organización.
- Un responsable operativo (Personas responsables de Área o departamento).
Encargado de la correcta implementación de las medidas establecidas en el plan de acción.

El comité estará liderado por la **persona responsable del sistema de gestión de riesgos** que actuará como enlace de coordinación entre el Comité de Gestión del Riesgo y los responsables de los departamentos o áreas de la entidad. Para una mejor integración de los sistemas de la entidad, las funciones del responsable del sistema de gestión de riesgos pueden recaer sobre aquellas que ya sean responsables del sistema de gestión de Calidad, el Compliance Officer, etc.



Figura 2 Roles implicados directamente en la gestión operativa del sistema del riesgo

En el proceso de gestión, los responsables de área recabarán la información referente a riesgos que ellos mismo detecten, así como la recopilación de la información detectada por personal a su cargo

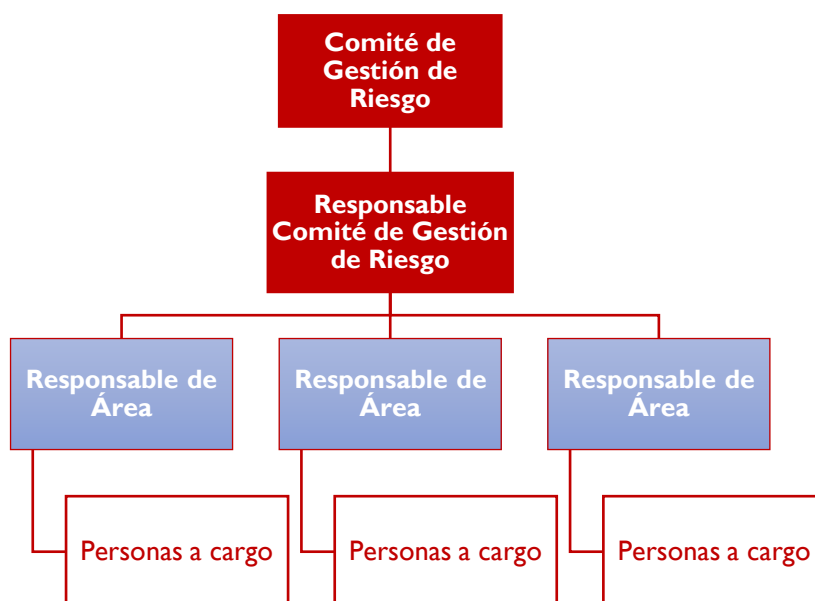


Figura 3 Ejemplo de organigrama funcional

La persona responsable del Sistema de Gestión del Riesgo deberá definir y mantener líneas de reporte con la Dirección y los Órganos de gobierno de la entidad, así como sensibilizar al conjunto de la entidad para que la retroalimentación del sistema de gestión del riesgo tenga un alcance global. Es capital que los distintos Órganos de gobierno estén comprometidos con el análisis, evaluación y reporte de identificación de riesgos en la entidad. Es el único camino para que el Sistema de Gestión del Riesgo aporte todas sus ventajas a la entidad, previniendo la materialización o disminuyendo el impacto de los riesgos a los que la entidad se encuentra expuesta.

Los miembros del comité mantendrán reuniones planificadas, tal y como se describe en el punto [7 Seguimiento y evaluación de los resultados](#) del presente guía, tras las cuales se elaborará actas de reunión, dejando evidencia documental

2.3.2. Política de riesgos:

La política de riesgos es un documento oficial de la entidad, habitualmente de poca extensión, donde se definen los objetivos, responsables del sistema y métodos para la gestión del riesgo.

Siendo un documento de carácter normativo, debe estar firmado por un representante del Órgano de Gobierno de la entidad. Es recomendable que este se haga accesible a las Partes interesadas.

Es importante tener en cuenta que existe la posibilidad de integrar en un mismo documento la Política de Riesgos y la de Cumplimiento Normativo.

Aunque este sea un documento que cada entidad deberá elaborar adaptado a su realidad y necesidades, a continuación, se exponen los contenidos mínimos recomendados:

- Introducción: Contexto y la motivación del documento y **objeto**



- **Normativa de referencia.**
- **Alcance:** Definición de los servicios o procesos afectados o controlados por el sistema de gestión del riesgo
- **Principios básicos:** en la línea de los objetivos de propios de la implantación del sistema de riesgos, es decir: alcanzar objetivos, defender los intereses de la organización, garantizar estabilidad
- **Factores de riesgo:** aproximación a las diferentes amenazas que pueden perjudicar a nuestra organización junto a sus definiciones.
- **Definición del sistema de gestión de riesgos:** donde se describe de forma general las funciones y propósitos del sistema, composición del comité y roles que componen al personal responsable.
- **Requisitos para la aplicación** de la política.
- **Compromisos y cláusulas de cooperación:** en los que se indica la obligación de comunicación por parte de los miembros de la entidad de cualquier irregularidad, así como el órgano u órganos responsables del cumplimiento de la política de riesgos.

A modo de ejemplo, podemos consultar la Política de Gestión del Riesgo de la Plataforma del Voluntariado de España, de acceso público en la página [web](#) de la Plataforma.

2.3.3. Procedimiento de Gestión del Riesgo:

El Procedimiento de Gestión del Riesgo es un documento oficial de la entidad donde se describen las directrices, roles, responsabilidades, flujos de trabajo, calendarización de eventos, etc. que representan el proceso específico de Gestión del Riesgo de la entidad.



Aunque este sea un documento que cada entidad deberá elaborar adaptado a su realidad y necesidades, a continuación, se exponen los contenidos mínimos recomendados³:

I. Definición del **Equipo responsable** de la implantación, responsable de:

- La elaboración del procedimiento
- La identificación y actualización de los riesgos
- La revisión y aprobación del procedimiento y de los riesgos identificados⁴
- El diseño de las medidas de control
- La implementación de las medidas
- El seguimiento y control

³ Estos pueden variar según la entidad, que deberá tener en consideración los requisitos de sus sistemas de gestión o normas técnicas aplicables.

⁴ Es habitual asignar esta responsabilidad a la Dirección - siempre deberá ser una persona con mayor responsabilidad al responsable de la elaboración.

2. **Calendarización** de la Gestión del Riesgo, incluyendo:

- Descripción y definición de las fases y planificación de las acciones
- Periodicidad de las revisiones y actualizaciones

3. **Herramientas** del sistema de gestión de riesgos:

- Descripción de la herramienta o herramientas del sistema de gestión de riesgos, la cuales deben servir como mínimo para:
 - Recopilar la identificación y clasificación de riesgos.
 - Su valoración en probabilidad e impacto
 - Recoger el plan de acción con medidas preventivas y correctivas que permita su seguimiento
- Cómo recabar la información recogida en la herramienta
- Dónde y cómo introducir la información

4. Planificación de la **respuesta al riesgo** (Plan de acción) y la forma de implementación.

La elaboración del procedimiento consta de las siguientes fases:

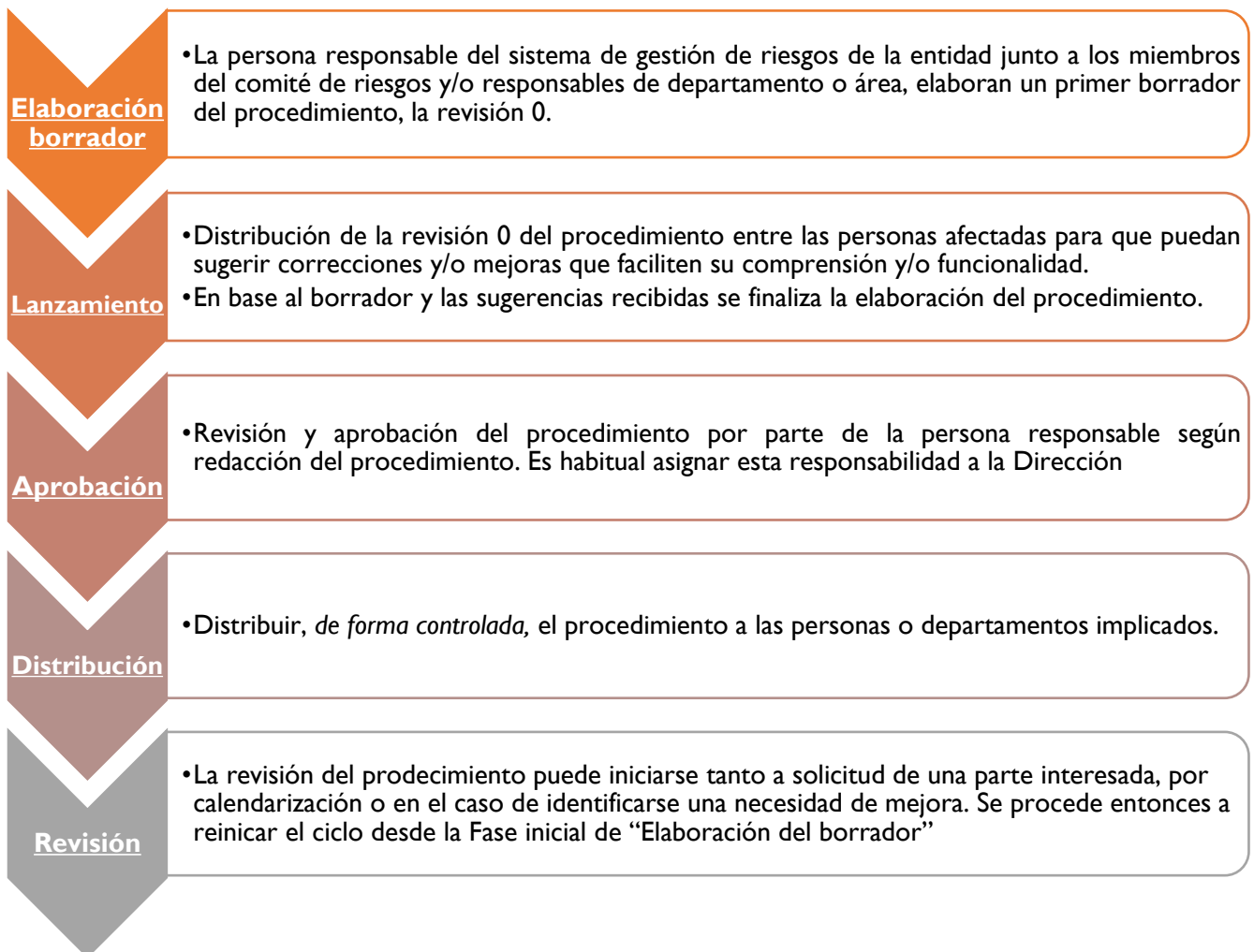


Figura 4 Fases para la elaboración y aprobación del procedimiento de Gestión del riesgo

Una distribución de la documentación de “forma controlada” y la conservación de un registro de esta acción son claves a fin de asegurar que no existan dudas de cuál es la última versión revisada y aprobada por la entidad.

Esta puede realizarse mediante el archivo del procedimiento en un repositorio oficial de documentación definitiva, el cual debe ser accesible por las personas implicadas, y la comunicación de esta publicación vía email o equivalente. También, podría llevarse a cabo mediante el envío directo de este procedimiento por aparte del responsable del Sistema de gestión del riesgo a las personas implicadas.

2.3.4. Herramienta de control del riesgo



Figura 5 módulos o elementos de la herramienta de control del riesgo

La herramienta del control del riesgo es un componente clave del sistema ya que es donde se recopila, almacena y explota la información relativa a la gestión del riesgo.

Como resultado de la construcción de esta herramienta obtendremos un mapa de riesgos, una “foto” del estado del sistema. En este mapa nuestros riesgos identificados aparecerán listados, clasificados y valorados en base a sus factores de probabilidad e impacto. Obteniendo así una clasificación que nos permitirá una valoración objetiva de nuestras acciones y la prioridad necesaria de estas.

Si bien cada entidad deberá valorar la manera más eficiente de integrar los requerimientos de esta herramienta en su Sistema de Gestión, ésta puede gestionarse, por ejemplo, como una base datos en una Hoja de cálculo de Excel o equivalente.

El desarrollo y requerimientos mínimos de esta herramienta se recogen en los apartados 3, 4 y 5 de la presente guía. ([3. Identificación de los riesgos](#), [4. Clasificación de riesgos](#) y [5. Analizar-Evaluar los riesgos](#)), en los que se describe de manera secuencial el procedimiento a seguir para la primera elaboración de un mapa de riesgos.

2.3.5. Herramienta de seguimiento del plan de medidas mitigadoras

Un Plan de acción de medidas mitigadoras, consiste en una planificación temporal de medidas de detección, preventivas y correctivas que minimicen los riesgos analizados. Este Plan tiene por finalidad que la valoración del riesgo se sitúe en un valor inferior al resultado inicial.

El desarrollo y requisitos mínimos de esta herramienta se recogen en el apartado 6 de la presente guía. ([6. El Plan de acción: medidas mitigadoras implantadas y futuras](#)).

Es recomendable, aunque no imprescindible, que la herramienta de control de riesgos y la de seguimiento del plan de acciones de medidas mitigadoras estén integradas en una misma herramienta interrelacionada.

2.4. Implantación y mantenimiento

Previo al inicio del proceso de implantación y mantenimiento del sistema de gestión del riesgo debemos:

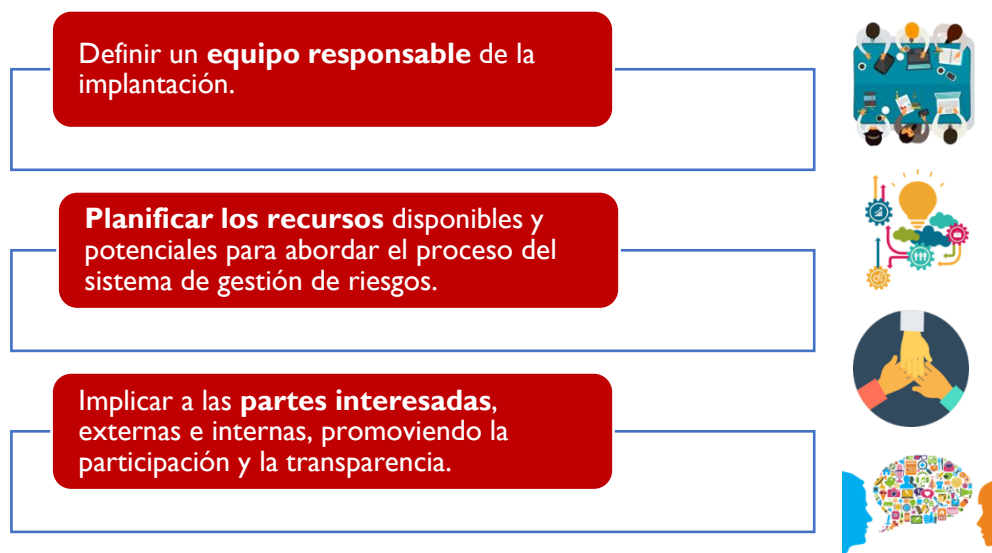


Figura 6 Tareas previas al inicio del proceso de implantación de un sistema de gestión de riesgo

Es importante que al planificar de los recursos se identifiquen tanto los necesarios para la implantación como aquellos relacionados con la gestión futura, garantizando así la viabilidad del sistema.

Una vez completados los requisitos previos, la implantación y mantenimiento se realizan en cinco fases o acciones:



Figura 7 Fases de implantación y gestión de un sistema de gestión de riesgo

*La gestión del riesgo debe ser **transparente y participativa** e involucrar, durante el proceso, a las partes interesadas internas y externas. La comunicación y consulta con estas es especialmente importante en las fases de identificación, evaluación y elaboración del Plan de acción.*

3. Identificación de los riesgos



Aunque a medida que el sistema se vaya implantando el número de personas implicadas en el proceso puede ir aumentando, para diagnosticar y detectar los riesgos a los que la entidad está expuesta, es importante determinar, antes de iniciar el proceso, las personas que serán las responsables del sistema de gestión del riesgo (ver apartado [7 Gestión del sistema del riesgo](#)).

De esta forma, una vez designadas las personas responsables, se procederá a la identificación de los riesgos, según se detallan en la política de riesgos de la entidad. (ver apartado [2.3.2 Política de Riesgos](#) de la presente guía)

La identificación, se realiza mediante dos análisis:

3.1. Análisis interno

El análisis interno consiste en establecer un **diálogo** entre las distintas áreas y departamentos de la entidad, con el objetivo de identificar riesgos internos y obtener una imagen completa y fidedigna de nuestra realidad; es decir, los directamente relacionados con la entidad como pueden ser aquellos vinculados con su estrategia, financieros, formación, integración o RRHH, entre otros.

Es importante no limitar este ejercicio de reflexión únicamente al Órgano de Gobierno, la dirección y las personas responsables de departamentos o áreas. El alcance debe ser representativo de la actividad y diversidad de la entidad por lo que debe aspirar a captar información de tantos niveles de responsabilidad y perfiles de actividad como existan en la entidad. Si nuestro análisis incluye, por ejemplo, además de los perfiles anteriormente enumerados a personal técnico, administrativo, y personas destinatarias, podrán ser identificados un mayor número y amplitud de riesgos, y definirlos de forma más precisa.

Es importante recordar que para este análisis deberemos contar también con la participación de las personas voluntarias.

3.2. Análisis externo

El objetivo de realizar un análisis externo es identificar y conocer los riesgos a los cuales está expuesta nuestra entidad debido a factores culturales, políticos, legales, reglamentarios, financiero, económicos y competitivos. Se basa en detectar tendencias de nuestro entorno que puede afectar a los objetivos de nuestra entidad.

Para la realización del análisis externo es conveniente, aunque no imperativo, contar con un servicio de apoyo externo especializado y con experiencia en el análisis del riesgo. Si esto no fuese posible, podríamos realizar este ejercicio indagando y estudiando entidades de nuestro entorno que puedan aportarnos un contraste basado en su experiencia y conocimiento. De esta forma, podremos establecer un marco comparativo y posicionarnos en un contexto determinado.

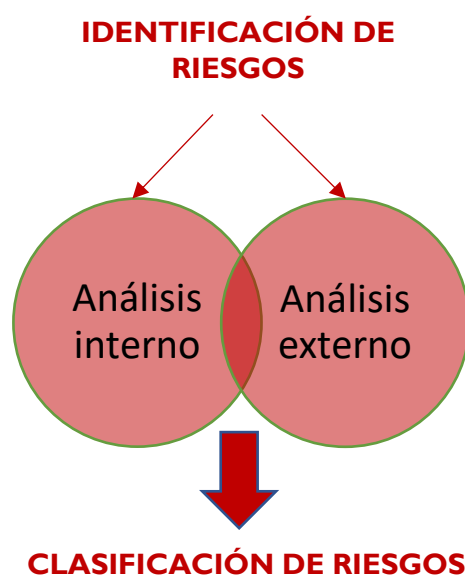


Figura 8. Proceso de identificación de riesgos

Los resultados de los análisis interno y externo deberán ser recopilados y registrados. Cada entidad lo hará de la manera que mejor se adapte a su Sistema de Gestión.

4. Clasificación de riesgos



Una vez identificados los riesgos tras el análisis externo e interno, debemos clasificar estos por tipologías con el objeto de ir ordenando nuestro futuro mapa de riesgos de tal modo que nos facilite la implantación de un plan de medidas mitigadoras y correctivas asociadas a los riesgos identificados al final del proceso de implantación.

Para ello, se recomienda utilizar el modelo de “*Herramienta de control del riesgo*” por tratarse de una herramienta clara, esquemática y comprensible.

A continuación, se muestra una herramienta de control del riesgo diseñada en una Hoja de Cálculo, si bien cualquier otro diseño o soporte que contenga la misma información es igualmente válido.

Para realizar la clasificación de riesgos es necesaria la elaboración de un **inventario de riesgos**, donde se listarán los riesgos identificados y se introducirán una serie de datos que nos permitirán clasificarlos y cuantificarlos:

Tabla 1 Ejemplo de estructura de identificación de riesgos (inventario de riesgos)

Referencia Riesgo Identificado	Riesgo	Tipología	Descripción del Riesgo
R_001	Riesgo 1	Legal-Penal	Descripción del riesgo 1
R_002	Riesgo 2	Financiero	Descripción del riesgo 2
R_003	Riesgo 3	RRHH	Descripción del riesgo 3

Se recomienda la codificación alfanumérica de los riesgos identificados con el objeto de la en el futuro, la información sea fácilmente explotable e identificable. (ver columna 1 de la tabla anterior)

Como se ha comentado anteriormente, clasificar los riesgos identificados basándose en una tipología del riesgo es muy recomendable. Estas agrupaciones permitirán, entre otras ventajas, elaborar informes de rendición de cuentas a la dirección, órganos de gobierno, etc... agrupadas y simplificadas. También será de utilidad durante el proceso de elaboración, seguimiento y control del plan de medidas mitigadoras y/o correctivas.

La tipología es una clasificación abierta y específica de cada entidad, por lo que la entidad deberá definir una clasificación propia adecuada a su realidad.

A modo de ejemplo, a continuación, se describen tipologías generalistas aplicables.

Tabla 2 Ejemplos de tipologías clasificatorias de riesgos

Tipologías	Definición
Reputacionales	Eventos o circunstancias que podrían ocurrir, relacionados con la reputación pública de la entidad
Económico financieros	Eventos o circunstancias posibles, relacionadas con la situación económica o con los financiadores.
Legales-Penales	Eventos o circunstancias que podrían ocurrir, con relación al marco legal y regulatorio aplicable.
Políticos	Eventos o circunstancias que podrían ocurrir, con relación a las condiciones políticas y los conflictos.
Operacionales	Eventos o circunstancias que podrían ocurrir, con relación a aspectos de la ejecución de los proyectos.
Justificación o reporte	Eventos o circunstancias que podrían ocurrir, con relación a aspectos de la justificación de ayudas o reportes de requerimientos
Tecnológicos y Seguridad de la información	Eventos o circunstancias posibles, relacionadas con la tecnología.
RRHH	Eventos o circunstancias posibles, relacionadas con la gestión de personas, o los recursos humanos.
Seguridad-PRL	Eventos o circunstancias posibles, relacionadas con la salud y la seguridad laboral.

En el anexo [8.1. Identificación de riesgos relacionados con la acción voluntaria](#) está disponible un listado de riesgos asociados exclusivamente a la acción voluntaria. Este es un listado genérico, cada entidad deberá analizar y valorar la necesidad de excluir o incluir estos u otros riesgos según el análisis de su actividad y entorno.

5. Analizar-Evaluar los riesgos



Tras la preparación del inventario y su clasificación, se deben evaluar los riesgos, elaborando así un **Mapa de riesgos**. Este facilitará la priorización de los riesgos sobre los que actuar en el corto y medio plazo permitiendo priorizar los recursos existentes para la planificación y temporalización de un el Plan de acción de Medidas Mitigadoras asociado a los riesgos sobre los que se decida actuar. Para ello, se incorporarán a la Hoja de Cálculo del inventario 2 nuevas columnas, las cuales permitirán recoger la información relativa a la evaluación de los riesgos:

El responsable del Sistema de Gestión del Riesgo será el encargado de agilizar el proceso de evaluación del riesgo, haciendo partícipes y recabando valoraciones del resto de personas que son parte de la entidad. Lo ideal es que, en la fase de evaluación o valoración, participen personas pertenecientes a todas las áreas de la entidad, así como que haya diversidad de roles, con el objeto de captar diferentes puntos de vista. Es aconsejable que la evaluación o valoración se realice de forma individual y anónima. A fin de garantizar un análisis y evaluación objetivo, es necesario establecer una **Valoración de riesgo** robusta y comparable.

Los participantes que realicen la valoración deberán representar la diversidad de la entidad, incluyendo todos niveles de responsabilidad y perfiles de actividad. Es recomendable que estas personas tengan experiencia en la entidad.

La valoración de riesgo se puede llevar a cabo mediante el análisis de diferentes variables cualitativas o cuantitativas. El modelo de valoración propuesto está compuesto por 2 variables:

- **Probabilidad** de suceder o materializarse
- Grado de **Impacto** de las consecuencias en caso de materializarse

Es importante que la entidad acuerde y apruebe **Niveles** y **Criterios** de valoración de Impacto y Probabilidad, que garanticen una **Valoración de riesgo** objetiva y comparable entre participantes.

Con la información obtenida de los análisis interno y externo realizados, fijaremos un valor a cada variable, de forma que permita calcular si el riesgo es muy alto, alto, medio o bajo de acuerdo con una escala de valores.

A continuación, se proponen Niveles y Criterios para la valoración. Cabe anotar que estos son ejemplos, cada entidad puede adaptarlos a su realidad o diseñar unos propios.

Tabla 3 Propuesta de Criterio de valoración del nivel de “Impacto”

IMPACTO	
NIVEL	CRITERIO
No apreciable	El suceso, de fácil subsanación, causaría alteraciones mínimas en la actividad de la entidad, sin afectar al cumplimiento de los objetivos, los resultados o los tiempos de ejecución previstos. No afectaría a las personas.
Limitado	El suceso causaría alteraciones menores en la ejecución - como retrasos y/o desviaciones presupuestarias leves – lo que puede ocasionar retrasos menores en la consecución de los objetivos. No obstante, no se verían comprometidos los resultados y objetivos. No afectaría a las personas.
Medio	El suceso conllevaría consecuencias penales, económicas, administrativas y/o penales, aunque estas no impedirían el funcionamiento de la entidad. Podría causar alteraciones significativas en la ejecución - como retrasos y/o desviaciones presupuestarias moderadas con lo que el logro de los objetivos podría verse moderadamente afectado. Podría ocasionar daño físico o psicológico a una o más personas.
Grave	El suceso conllevaría consecuencias penales, económicas, administrativas y/o penales, que pondrían en riesgo el funcionamiento de la entidad. Podría causar alteraciones importantes en la ejecución – como retrasos y desviaciones presupuestarias significativas - comprometiendo así la consecución de los objetivos. Estos retrasos y/o sobrecostes podrían poner en riesgo la consecución parcial de objetivos y resultados esperados y como consecuencia, la viabilidad de la entidad. Podría ocasionar daño físico o psicológico a una o más personas.
Muy grave	El suceso podría forzar la paralización prolongada de la actividad de la entidad o el cierre de la misma. Este suceso podría ocasionar daño físico o psicológico importante, incluyendo fallecimiento, a una o más personas.

Tabla 4 Propuesta de Criterio de valoración del nivel de “Probabilidad”

PROBABILIDAD	
NIVEL	CRITERIO
Casi cierto	La situación está asociada a una acción diaria o semanal, ha sucedido en repetidas ocasiones y no existen mecanismos de control.
Probable	La situación está asociada a una acción diaria o semanal, ha en alguna ocasión, aunque existen mecanismos de control.
Posible	La situación está asociada a una actividad con frecuencia mensual y ha sucedido en alguna ocasión, aunque existen mecanismos de control.
Improbable	La situación se produciría en circunstancias poco probables o está asociada a una actividad con frecuencia anual.
Raro	La situación se produciría en circunstancias excepcionales o está asociada a una actividad con frecuencia superior a la anual.

La descripción de los criterios recogidos en las tablas anteriores permite estandarizar las percepciones de las diferentes personas participantes en la “evaluación – valoración” del riesgo.

Para explotar la información recogida de las distintas evaluaciones-valoraciones se recomienda transformar la clasificación cualitativa recogida en las dos tablas anteriores a una escala numérica. Que permita consolidar y explotar la información de los distintos participantes.

Esta escala que se aporta es un ejemplo. Cada entidad podría desarrollar otra equivalente.

IMPACTO		PROBABILIDAD		NIVEL DE RIESGO	
Muy Grave	5	Casi cierto	5	Muy alto	15 a 25
Grave	4	Probable	4	Alto	8 a 14
Medio	3	Posible	3	Medio	4 a 13
Limitado	2	Improbable	2	Bajo	1 a 3
No apreciable	1	Raro	1		

La transformación a escala cuantitativa permite además, por medio de tratamiento estadístico, poder detectar, durante el proceso de consolidación de la valoración final tras la recopilación de las opiniones de todas las personas participantes, si hay discrepancia de opiniones dentro de la entidad, y en tal caso, poder trabajar concretamente sobre los riesgos evaluados con altas discrepancias, con el objeto de detectar los motivos de las mismas y finalizar con una evaluación más realista del propio riesgo, Dado que si nos limitamos a trabajar con medias de opinión, nos puede llevar a errores de evaluación realista.

Una forma fácil de detectar discrepancias es calculando la desviación típica de la serie de evaluaciones-valoraciones de cada riesgo, aunque la entidad podrá utilizar cualquier otro método estadístico

Con los datos consolidados (datos medios de probabilidad e impacto de las personas participantes, y tras la fase de revisión por posibles discrepancias o dispersión de datos, se calcula el nivel de riesgo da cada riesgo identificado.

El **Nivel de Riesgo** es el resultado obtenido de la multiplicación de la valoración de Impacto y de Probabilidad realizado por la entidad. Y nos aporta información sobre dónde priorizar recursos y medidas para mitigar los riesgos a los cuales está expuesta nuestra entidad.

A continuación, se expone a modo ejemplo la siguiente metodología de cálculo del nivel del riesgo en base cuantitativa.

$$R = I * P \quad \text{Donde} \quad R = \text{Nivel de Riesgo} \quad | \quad I = \text{Impacto} \quad | \quad P = \text{Probabilidad}$$

		IMPACTO				
		No apreciable	Limitado	Medio	Grave	Muy Grave
PROBABILIDAD	Casi cierto	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	Probable	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	Posible	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	Improbable	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	Raro	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

Figura 9 Matriz de valoración de riesgos

Los riesgos que, tras aplicación de la metodología de cálculo de nivel del riesgo, aparezcan como “Muy Altos” o “Altos”, son riesgos donde debemos poner el foco a la hora de Planificar nuestro plan de acción de medida mitigadoras, dado que serán los riesgos que pueden tener un alto impacto en la entidad y que tiene una media o alta probabilidad de que se materialicen según la situación de la entidad den el monto de evaluarlos. Esto no quiere decir que solo actuemos sobre los riesgos con nivel de Riesgo “Muy alto” o “Altos”, dado que habrá riesgos “Medios” donde tras análisis coste-beneficio de medidas, la entidad decida también actuar.

La valoración del nivel de riesgo nos proporciona una ayuda a la decisión a la hora de priorizar recursos y medidas. Nos ayuda a ser más eficientes y eficaces.

Tabla 5 Simulación de valoración de impacto y probabilidad obteniendo así el nivel de riesgo, y el mapa de riesgos.

Identificación del riesgo	Tipología	Descripción del Riesgo	Impacto (1-5)	Probabilidad (1-5)	Cálculo del riesgo	Nivel de Riesgo
R_001	Legal	Descripción riesgo I	4	2	$4 \times 2 = 8$	MEDIO⁵

⁵ Las valoraciones finales no tienen por qué ser número enteros, pueden derivar de un trabajo de consolidaciones y tratamiento de los datos de valoraciones de distintas personas que dé como resultado escalas de impactos y probabilidades con decimales.

6. Plan de acción: medidas mitigadoras del riesgo



El plan de acción de medidas mitigadoras es la herramienta en la que la entidad se apoyará para, una vez priorizados los riesgos sobre los que queremos actuar con el objetivo de mitigarlos, recoger las medidas que se pretenden llevar a cabo para un ciclo de tiempo (por ejemplo 1 año). Es, por tanto, una guía que nos brinda una estructura que permite llevar a cabo un objetivo previamente establecido, en nuestro caso será mitigar los riesgos valorados y tenerlos bajo control.

También debe permitirnos identificar y dar prioridad a las iniciativas más importantes para poder cumplir el objetivo de mitigación o prevención.

El Plan de acción tendrá una estructura clara y explotable, que permita recoger toda la información imprescindible para un correcto seguimiento de su materialización y valoración de su eficacia (Recursos, dead line, responsable de implantación, responsable de evaluar su eficacia, etc). Las acciones deberán relacionarse en la herramienta con los riesgos sobre los cuales actúa.

Por tanto, la entidad, una vez finalizado el análisis y evaluación y en base a la información contenida en el Mapa de riesgos, deberá decidir y estandarizar qué controles y medidas mitigadoras considera necesarios implementar.

Estas medidas mitigadoras se recogerán en un **Plan de acción** que recoja las medidas de detección, preventivas y correctivas, que minimicen los riesgos analizados y que permitan así situar las valoraciones del riesgo resultante en un valor inferior al resultado inicial.

*El Plan de acción debiera proponer acciones mitigadoras del riesgo para todos aquellos riesgos valorados con un Nivel de Riesgo **Alto** o **Muy alto**.*

En el caso de que la entidad no identifique acciones mitigadoras en el corto-medio plazo para riesgos Altos o Muy Altos, se recomienda que esta justifique adecuadamente esta decisión. Bien sea debido a la falta de recursos u otros motivos debidamente expuestos.

Estos planes deberán contener, al menos:

- **Acciones** mitigadoras identificadas
- **Responsables** de implantarlas
- **Controles** de cumplimiento
- **Recursos** necesarios

Es importante tener en cuenta que muy probablemente, en la entidad ya existan medidas mitigadoras implantadas que contribuyen al control del riesgo. Estas también deberán identificarse en el Plan y relacionarse con el riesgo o riesgos asociados.

Las medidas mitigadoras activas también deberán identificarse en nuestro Plan a fin de identificar todas las acciones que contribuyen al control del Riesgo, ya sean estas implementadas o futuras y pendientes de desarrollo e implantación.

Aunque un riesgo esté controlado, siempre debemos reflexionar si es posible y rentable implementar medidas complementarias o de refuerzo. Especialmente si los recursos que requeridos fuesen bajos y el impacto elevado.

Según la naturaleza de las acciones, estas se clasifican como:

- **Medidas correctivas:** aquellas encaminadas a eliminar la causa de un riesgo que se ha materializado, mitigar los efectos y controlarlo para que no vuelva a ocurrir. Por ejemplo, si se detectan problemas derivados de la falta de capacitación del personal de la entidad una medida correctiva sería la impartición de la formación necesaria.
- **Medidas preventivas:** aquellas que tienen como objetivo controlar una posible situación no deseada que aún no se ha materializado (evitar que ocurra).

Por ejemplo: la elaboración de un Código Ético, un Plan de Igualdad, una Política Financiera...

Entre otras medidas, cada entidad debe explorar las suyas propias – a modo de ejemplo se listan algunas medidas en la siguiente tabla:

Tabla 6 Ejemplo de medidas para conformar planes de acción

Cod_Medida	Medida
M_001	Órgano de Cumplimiento Normativo
M_002	Política de Control y Gestión del Riesgo
M_003	Código Ético
M_004	Régimen Disciplinario
M_005	Reglamento de Régimen Interno
M_006	Canal de denuncias
M_007	Política financiera y contable
M_008	Política de Igualdad
M_009	Plan de Igualdad
M_010	Sensibilización y formación en igualdad
M_011	Protocolos de actuación frente a acoso
M_012	Política de Compras
M_013	Política de Parteneriado - Alianzas
M_014	Procedimiento de aprobación de convenios y contratos
M_015	Declaración de principios de colaboración con empresas que hace referencia a los principios rectores sobre derechos humanos y empresas de NNUU.



*El personal responsable de llevar a cabo cada acción, así como el plazo de implantación, se deberá reflejar en el **Plan de acción**.*

Tabla 7 Ejemplo de seguimiento de medidas en el mapa de procesos



Medidas		Seguimiento de Medidas			
Cod_Medida	Medida	Responsable de implementación	Fecha estimada de implementación	Recursos necesarios	Estado
M_001	Medida 1				
M_002	Medida 2				

Cada riesgo identificado es susceptible de ser mitigado por una o más medidas de nuestro plan de acción, y cada medida podrá también a su vez mitigar más de un riesgo. A continuación, se muestran algunos ejemplos de asociación entre de riesgos y medidas mitigadoras.

Seguridad de la información

	Perdida de documentación e información
	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de gestión documental • Protocolo de seguridad informática y de copias de seguridad • Protocolos de acceso y uso de equipos informáticos

RRHH

	Falta de formación de las personas voluntarias
	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Personas • Plan de Voluntariado • Procedimiento de acogida de Personas Voluntarias • Plan de Formación

Estos cruces interrelacionados entre riesgos y medidas deben quedar claros en la estructura de la Herramienta del control del riesgo.

La herramienta puede configurarse con estructuras:

- **Simplificadas** - Un riesgo está asociado, como máximo, a una medida mitigadora.
- **Complejas** - Un riesgo puede estar asociado a múltiples medidas y a su vez, una medida puede afectar a varios riesgos.

Tabla 8 Ejemplo de modelo simplificado de relación | riesgo, | medida.

Cod riesgo	Tipología	Riesgo	Calificación del Riesgo	Medida	Responsable implementar la respuesta	Dead line implantación	Recursos necesarios	Eficacia	Evaluador de eficacia	Dead line Check eficacia
R_001	Legal	Facturación fraudulenta	medio	Protocolo de facturación	Responsable de Contabilidad	Ene-2022	-	Pendiente	Responsable del Sistema de Gestión	Mar-2022
R_002	Seguridad de la Información	No cumplimiento de las normas sobre seguridad en Tratamiento de Datos Personales	medio	Política de protección de datos	Responsable Legal	Ene-2021	30 h	Eficaz	Responsable del Sistema de Gestión	Feb-2021

7. Seguimiento y evaluación de los resultados



El comité de gestión del riesgo es el órgano encargado tanto para la elaboración previa del borrador del plan de acción y medidas, como para la implementación, seguimiento y evaluación del sistema de gestión del riesgo.

El seguimiento y evaluación del Sistema de Gestión del Riesgo aspira a retroalimentarse reconociendo e incorporando todos los sucesos que ocurren en la entidad, además de las opiniones y visiones de sus partes interesadas

Esta información deberá recogerse por las personas que forman el Comité de Gestión del Riesgo para su análisis y evaluación, que darán como resultado las posteriores actualizaciones del sistema y la toma de medidas pertinentes.

El seguimiento operativo de los riesgos comienza en las áreas o departamentos de la entidad. Las personas responsables de estas unidades operativas, conocedoras expertas de la realidad de su área de responsabilidad, deberán compilar la evolución y posibles modificaciones relacionadas con la afectación de los riesgos. El Comité deberá fijar un calendario para su Ciclo de Gestión del Riesgo, debiendo reunirse al menos una o dos veces al año a fin de realizar el seguimiento y evaluación del sistema.



Figura 10 Ciclo de gestión del riesgo

Siguiendo la calendarización previamente acordada y reflejada en el [2.3.3 Procedimiento de Gestión del Riesgo](#), y con esta información como base, el comité de Gestión del Riesgo a acometer las siguientes tareas:

- **Analizar la funcionalidad y eficacia de las medidas implantadas,** Se valorará para cada medida del Plan, si ha sido eficaz o no desde el punto de vista de su implantación y con el prisma de haber tenido el efecto esperado sobre los riesgos sobre los que se pretendía actuar.

Tabla 9 Medida de la eficacia de las medidas del plan de acción o medidas

Cod riesgo	Tipología	Riesgo	Calificación del Riesgo	Medida	Responsable de implementar la respuesta	Fecha en que la respuesta estará implementada	Recursos necesarios	Eficacia	Persona que evalúa la eficacia	Fecha de comprobación de eficacia
R_001	Legal	Facturación fraudulenta	medio	Protocolo de facturación	Responsable de Contabilidad	Ene-2022	-	Pendiente	Responsable del Sistema de Gestión	Mar-2022

- **Actualizar la evaluación de los riesgos,** Se vuelven a ponderar las 2 variables utilizadas en la primera valoración (Impacto y probabilidad). Se pondrá especial atención en la actualización de la valoración en aquellos riesgos para los cuales se ha implementado alguna medida mitigadora del plan de acción.

Asimismo, se estudiará la posibilidad de identificación de nuevos riesgos que no hubiesen aflorado en la primera fase de implantación del sistema. Ya sea porque son de nueva aparición o porque no se identificaron durante la evaluación anterior.

Tabla 10 Reevaluación de riesgos (impacto y probabilidad)

Cod riesgo	Tipología	Riesgo	Año n Impacto	Año n Probabilidad	Año n Calificación del Riesgo	Año n+1 Impacto	Año n+1 Probabilidad	Año n+1 Calificación del Riesgo
R_001					Medio			
R_002					Medio			
R_003					Bajo			

- **Proponer nuevas medidas.** Tras la valoración de la eficacia de las medidas ya implementadas y la posterior revaloración de los riesgos de la entidad, el comité de gestión del riesgo propondrá la implantación de nuevas medidas.
- **Diseñar un nuevo plan de acción, en su caso.** Tras el análisis de los recursos disponibles y de las prioridades de la entidad. El Comité de gestión del riesgo, junto con las personas responsables de la implantación de las medidas, definirán los recursos, plazos y responsabilidades de implantación, dando lugar al Plan anual de acciones.

El ciclo se realizará con frecuencia anual, a fin de garantizar el control y seguimiento de las medidas de prevención, mitigación y mejora.

8. Anexos

8.1. Identificación de riesgos relacionados con la acción voluntaria

A continuación, se incluye a modo anexo la identificación de riesgos asociados con la acción voluntaria identificada por la propia PVE. En la siguiente tabla se organizan según los siguientes campos

- **Ref. Riesgo identificado:** Código único de ordenación alfanumérico
- **Tipología:** Clasificación según fuente de origen o destino del riesgo identificado
- **Destinatarias:** Subclasificación de las personas afectadas por la identificación del riesgo
- **Riesgo:** Definición del riesgo identificado
- **Descripción:** Información complementaria o aclaratoria a la propia definición del riesgo

Ref. Riesgo Identificado	Tipología	Destinatarias	Riesgo	Descripción
R001	Legal-Ley del voluntariado	Programas	Que los programas de voluntariado no respeten el contenido mínimo legalmente establecido	El art. 7 de la Ley 45/2015 del voluntariado indica el contenido mínimo que debe integrar los programas de voluntariado
R002	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	La realización de actividades de voluntariado no podrá ser causa justificativa de extinción del contrato de trabajo.	Art. 4 de la Ley 45/2015
R003	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Incumplir los requisitos para que los menores de edad puedan tener condición de personas voluntarias y no disponer del consentimiento o autorización expresa y por escrito de los progenitores, tutores o representantes legales (12 años)	El art. 8 y 14 de la Ley 45/2015

Ref. Riesgo Identificado	Tipología	Destinatarias	Riesgo	Descripción
R004	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No garantizar la igualdad de oportunidades y la accesibilidad al voluntariado de los mayores, con discapacidad o en situación de dependencia, de forma discriminatoria	Art. 8 de la Ley 45/2015
R005	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No contar con los formatos adecuados a las diversas capacidades personales para la efectiva incorporación a la entidad, la transmisión de información, de formación y encomienda de actividades de forma que sean accesibles, usables y comprensibles de manera universal	Art. 8 de la Ley 45/2015
R006	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Que no se acredite por declaración responsable u otra vía que las personas voluntarias no han sido condenadas en sentencia firme por delitos contra: la libertad e indemnidad sexual, trata y explotación de menores cuando el ejercicio del voluntariado conlleve contacto habitual con menores o violencia doméstica o de género, por atentar contra la vida, la integridad física, la libertad, la integridad moral o la libertad e indemnidad sexual del otro cónyuge o de los hijos, o por delitos de tráfico ilegal o inmigración clandestina de personas, o por delitos de terrorismo en programas cuyos destinatarios hayan sido o puedan ser víctimas de estos delitos	Art. 8 de la Ley 45/2015
R008	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Que no exista acuerdo de incorporación (o este no refleje las condiciones de voluntariado) cuando un trabajador tenga condición de persona voluntaria en la misma entidad	Art. 9 de la Ley 45/2015
R009	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Que un trabajador por cuenta ajena o empleado público ejerza actuaciones de voluntariado en la misma entidad dentro su jornada laboral, contraviniendo el art. 9 de la Ley 45/2016	Art. 9 de la Ley 45/2015
R011	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Dificultar la integración de la persona voluntaria en condiciones de igualdad, sin discriminación o no respetar su libertad, identidad y dignidad	Art. 10 de la Ley 45/2015

Ref. Riesgo Identificado	Tipología	Destinatarias	Riesgo	Descripción
R012	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No suscribir una póliza de seguro u otra garantía financiera, adecuada a las características y circunstancias de la actividad desarrollada por las personas voluntarias, que les cubra los riesgos de accidente y enfermedad derivados directamente de la actividad voluntaria; y de responsabilidad civil cuando proceda.	Art. 10 y 14 de la Ley 45/2015
R013	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No reembolsar a la persona voluntaria los gastos asociados al desempeño de su actividad, conforme al acuerdo de incorporación	Art. 10 y 14 de la Ley 45/2015
R014	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No disponer de acreditaciones identificativas de la condición de persona voluntaria	Art. 10 y 14 de la Ley 45/2015
R015	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias y Beneficiarias	No respetar y proteger los datos de carácter personal de las personas voluntarias y personas destinatarias de acuerdo con la Ley 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal	Art. 10, 14 y 16 de la Ley 45/2015
R016	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Recibir contraprestación, económica o material, por las acciones voluntarias.	Art. 11 de la Ley 45/2015
R017	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Que no se formalicen los acuerdos de incorporación entre la entidad de voluntariado y las personas voluntarias por escrito, con duplicado ejemplar y acompañados, cuando proceda, de la certificación negativa del Registro Central de Penados o de la declaración responsable oportunas. / No formalizar los acuerdos de incorporación o no cumplir los compromisos adquiridos	Art. 12 y 14 de la Ley 45/2015
R018	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Que los acuerdos de incorporación no incluyan el contenido mínimo legalmente establecido	Art. 12 de la Ley 45/2015
R019	Legal-Ley del voluntariado	Entidad	Carecer de inscripción en el Registro de Entidades de Voluntariado de acuerdo con la normativa estatal y autonómica	Art. 13 de la Ley 45/2015

Ref. Riesgo Identificado	Tipología	Destinatarias	Riesgo	Descripción
R020	Legal-Ley del voluntariado	Entidad	No disponer de normas de funcionamiento interno	Art. 14 de la Ley 45/2015
R021	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No informar a las personas voluntarias de sus las tareas encomendadas y sus límites respecto a las funciones de los profesionales de la entidad	Art. 14 de la Ley 45/2015
R022	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No disponer de programas de formación regulares que ofrecer a las personas voluntarias para el correcto desarrollo de sus funciones y orientación sobre los fines y régimen de funcionamiento de la entidad.	Art. 14 de la Ley 45/2015
R023	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No facilitar la participación de las personas voluntarias en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas en los que intervengan en la medida que sea posible	Art. 14 de la Ley 45/2015
R024	Legal-Ley del voluntariado	Entidad	No realizar un seguimiento ni evaluar las actividades programadas	Art. 14 de la Ley 45/2015
R025	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No disponer o expedir certificados que indiquen la duración y las actividades realizadas por las personas voluntarias y reúnan el contenido mínimo legalmente establecido	Art. 14 y 24 de la Ley 45/2015
R026	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	No llevar un registro de acuerdos de incorporación con altas y bajas de las personas voluntarias	Art. 14 de la Ley 45/2015
R027	Legal-Ley del voluntariado	Personas voluntarias	Discriminar por razón de nacionalidad, origen racial étnico, religión, convicciones ideológicas o sindicales, enfermedad, discapacidad, edad, sexo, identidad sexual, orientación sexual, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social en la determinación de las personas destinatarias	Art. 15 de la Ley 45/2015
R028	Legal-Ley del voluntariado	Entidad	No ejecutar los programas de acuerdo con sus contenidos y con la calidad correspondiente	Art. 16 de la Ley 45/2015
R029	Legal-Ley del voluntariado	Beneficiarias	No ofrecer información y orientación suficiente y comprensible a los destinatarios sobre los programas	Art. 16 de la Ley 45/2015

Ref. Riesgo Identificado	Tipología	Destinatarias	Riesgo	Descripción
R030	Legal-Ley del voluntariado	Beneficiarias	No garantizar la dignidad e intimidad de los destinatarios	Art. 16 de la Ley 45/2015
R031	Legal-Ley del voluntariado	Beneficiarias	Impedir o no facilitar la sustitución de las personas voluntarias asignado a un destinatario, siempre que pueda atenderse la solicitud	Art. 16 de la Ley 45/2015
R032	Legal-Ley del voluntariado	Voluntarias y Beneficiarias	No ofrecer ayuda en la mediación en los conflictos entre destinatarios y las personas voluntarias	Art. 16 de la Ley 45/2015
R033	Igualdad	Voluntarias	Ausencia de protocolos en materia de acoso que apliquen a personas de actividad voluntaria	
R034	Gestión	Voluntarias y Beneficiarias	No disponer de plan de voluntariado multianual, que englobe los diferentes programas de voluntariado	
R035	Gestión	Voluntarias	Dificultad de entrada, adaptación e integración de nuevas personas voluntarias	Situaciones relacionadas con gestión de equipos veteranos o endogámicos
R036	Legal-Ley del voluntariado	Voluntarias	No diferenciar correctamente los roles de las personas voluntarias con respecto a puestos laborales	Riesgo que puede aparecer con personas voluntarias más antiguas por relación de confianza
R037	Gestión	Voluntarias y Beneficiarias	Que no se realice una gestión estándar de los diferentes programas de voluntariado o del mismo programa en diferentes sedes	Mala gestión y posible mala imagen exterior de la entidad
R038	Gestión	Voluntarias	Excesiva rotación de las personas voluntarias	
R039	RRHH	Voluntarias	No recoger feedback de las personas voluntarias para la mejora continua de programas y planes	
R040	RRHH	Voluntarias	Ausencia de Reconocimiento y/o Certificación de Competencias	
R041	Legal-Ley del voluntariado	Voluntarias y Beneficiarias	No disponer de marco jurídico previo en la colaboración con Empresas, universidades o entidades públicas	

8.2. Glosario

A

- **Amenazas:** Tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, así como cualquier hecho que pueda ser perjudicial para nuestra entidad en el presente o en el futuro.
- **Análisis externo:** Acción que forma parte del proceso de identificación de los riesgos y que consiste en identificar determinar los riesgos a los cuales está expuesta nuestra entidad debido a factores culturales, políticos, legales, reglamentarios, financiero, económicos y competitivos de nuestro entorno. Se basa en detectar tendencias de nuestro entorno que puede afectar a los objetivos de nuestra entidad
- **Análisis interno:** Acción que forma parte del proceso de identificación de los riesgos y que consiste en determinar los riesgos que pueden afectar a nuestra entidad mediante la comunicación con las distintas áreas y departamentos de la entidad.

Es importante que el análisis interno intente obtener una imagen lo más completa posible de nuestra entidad, por tanto, es recomendable que sea lo más transversal posible e implique a los diferentes niveles de la entidad de forma representativa."

- **Apetito al riesgo:** es la cantidad de riesgo, o cuantía (económica y de esfuerzo) que una entidad está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos, con el objeto de ponderar y planificar los recursos y esfuerzos que se requerirán para la gestión y mitigación de un posible impacto.

C

- **Comité de gestión:** Órgano interno de la entidad formado por un grupo de personas, con conocimientos, experiencia y poder de decisión, que tiene como finalidad evaluar los riesgos, y diseñar los controles internos para cumplir los objetivos estratégicos y operacionales de esta, así como su misión y visión en coherencia con sus valores. Es el órgano responsable de la supervisión y actualización del sistema de gestión del riesgo.

Sus funciones como órgano asesor y de consulta en gestión del riesgo son:

- Definir de forma precisa y completa la política de riesgos y el procedimiento de gestión del riesgo.
- Velar por la correcta implantación de la política de riesgos una vez esta ha sido aprobada.
- Colaborar en el diseño y consolidación de la cultura organizacional de Gestión del Riesgo.
- Definir el esfuerzo económico y humano a asumir por parte de la entidad para alcanzar los objetivos.
- Planificar los recursos necesarios para la gestión y mitigación del riesgo.
- Realizar y supervisar las acciones de implementación, seguimiento y evaluación del sistema.

Composición:

- Un miembro del Órgano de Gobierno o Gerencia de la entidad: encargado de la supervisión global del Sistema de Gestión.
- Responsable del Área jurídico-económica de la entidad: encargado del control de las herramientas y documentos que componen el Sistema de Gestión del Riesgo, así como del seguimiento y control del plan de acción. Coordina el proceso de identificación y actualización de los riesgos, pudiendo contar con el apoyo de otras áreas o departamentos de la entidad.
- Un responsable operativo (Personas responsables de Área o departamento): encargado de la correcta implementación de las medidas establecidas en el plan de acción."

D

- **DAFO:** Matriz de análisis empleada para detectar la Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestra entidad.
 - Debilidades (Análisis interno)
 - Amenazas (Análisis externo)
 - Fortalezas (Análisis interno)
 - Oportunidades (Análisis externo)
- **Debilidades:** Circunstancias internas que limitan o inhiben el éxito en el cumplimiento de objetivos de la entidad

E

- **Estrategia:** Plan general que relaciona las ventajas de la entidad con los retos que esta tiene y facilita la consecución de los objetivos que se plantea.
- **Evaluación:** Dos acepciones: Como evaluación de riesgos, entendemos al análisis de la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado. Además, en la gestión del sistema, se entiende por evaluación, el análisis del grado de cumplimiento de las medidas implantadas.

F

- **Factores de cumplimiento:** Hitos, indicadores o elementos que informan sobre la realización o no de las medidas y acciones diseñadas.
- **Fortaleza:** Circunstancias que favorecen la consecución de los objetivos y que dan valor a una entidad

G

- **Gestión:** Manejar y llevar adelante una iniciativa o proyecto, evitando la aparición de problemas
- **Gestión de procesos:** Conjunto de actividades mediante las cuales la entidad, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos. Asociado a la gestión de calidad de una entidad

H

- **Herramienta de control del riesgo:** Herramienta que recoge la identificación y valoración (probabilidad e impacto) de los riesgos de la entidad, así como las medidas mitigadoras y/o correctivas asociadas a los riesgos. En la misma se encuentra el mapa de riesgos.

I

- **Impacto:** Consecuencias o Grado de perjuicio ocasionado como resultado de la materialización de un riesgo. Se pueden clasificar en "no apreciable", "limitado", "Medio", "Grave" y "Muy grave".
- **Indicador:** Mediciones de control indirectas con el objetivo de medir el desempeño de procesos o la consecución de objetivos. Por ejemplo, nº de quejas recibidas. Los indicadores también se pueden poner en relación con el volumen de actuaciones realizadas (indicadores relativos). Por ejemplo % de quejas recibidas entre número de personas beneficiarias atendidas
- **Inventario de riesgos:** Lisado de riesgos identificados por la entidad (externos e internos) y clasificados por temáticas o naturaleza.

M

- **Matriz de riesgos o mapa de riesgos:** Conjunto de riesgos identificados y evaluados por la entidad. Se suele recoger en la Herramienta de control de riesgos.
- **Mejora continua de procesos:** Principio transversal del sistema de gestión del riesgo que implica la constante actualización y control de las acciones que se llevan a cabo, el método empleado y los procesos asociados.
- **Método:** Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado.
- **Mitigación:** Reducción de la vulnerabilidad de la entidad frente a un riesgo, atenuando posibles daños potenciales.
- **Modelo de valoración:** conjunto de escalas y fórmulas empleadas para evaluar los riesgos detectados

O

- **Objetivos:** Fines que trata de alcanzar la entidad a través de su misión.
- **Oportunidades:** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una entidad en forma significativa.

P

- **Partes interesadas o Stakeholders:** Individuos o entidades que guardan relación interna o externa con nuestra entidad que aportan valor a la entidad, que muestran interés por las actividades de nuestra entidad o se ven afectados por ellas. En consecuencia, la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas es uno de los objetivos del sistema de gestión del riesgo.
- **Plan:** Determinación de una serie de acciones, acotadas en el tiempo y para el que se prevén unos determinados recursos, que tienen como propósito alcanzar unos objetivos predefinidos.
- **Planes de mitigación o Plan de acción:** Conjunto de medidas de mitigación (ver definición de mitigación), acotadas en el tiempo, junto con los recursos necesarios para implantarlas, que tienen como objetivo reducir o eliminar los riesgos detectados.
- **Política de Riesgos:** Documento oficial, de carácter normativo, en el que una entidad define los objetivos, responsables del sistema de gestión del riesgo y los métodos para la gestión del riesgo. Es importante que cada entidad adapte a su realidad y necesidades el contenido de la Política de Riesgos.

Además, debe estar firmado por un representante del Órgano de Gobierno de la entidad y encontrarse accesible a las partes interesadas.

Debe presentar los siguientes contenidos mínimos:

- Introducción: Contexto y la motivación del documento
 - Normativa de referencia
 - Alcance
 - Principios básicos
 - Requisitos para la aplicación de la política"
- **Prevención:** Medida o conjunto de medidas y acciones diseñadas para reducir la probabilidad de que se materialice un riesgo o para reducir su posible impacto.
 - **Probabilidad:** Grado posibilidad de que el riesgo pueda materializarse. Junto al impacto, es uno de los elementos que componen el riesgo. Se pueden clasificar en "Raro", "improbable", "Posible", "probable" y "casi cierto".
 - **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza el término "procedimiento escrito" o "procedimiento documentado". El documento que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento".
 - **Procedimiento de Gestión del Riesgo:** El Procedimiento de Gestión del Riesgo es un documento oficial de la entidad donde se describen las directrices, roles, responsabilidades, flujos de trabajo, calendarización de eventos, etc. que representan el proceso específico de Gestión del Riesgo de la entidad.

Debe presentar los siguientes contenidos mínimos:

1. Definición del Equipo responsable de la implantación, responsable de:
 2. Calendarización de la Gestión del Riesgo, incluyendo:
 3. Herramientas del sistema de gestión de riesgos:
 4. Planificación de la respuesta al riesgo (Plan de acción) y la forma de implementación.
- **Proceso:** La entidad decide cuál es su comienzo y final. Se trata de un conjunto actividades mutuamente relacionadas las cuales comienzan con unas entradas o cargas de trabajo y salen transformadas en unos resultados. Por ejemplo: Proceso de recursos humanos (input, necesidad de contratación, resultado contrato de persona seleccionada)

R

- **Recursos:** Conjunto de medios necesarios y disponibles para la gestión del riesgo. Pueden ser de distinta naturaleza: recursos materiales, financieros, humanos, tiempo, etc.
- **Requisito:** Obligación de satisfacer una necesidad o expectativa implícita o explícita.
- **Riesgo:** Es la probabilidad de que una amenaza o serie de amenazas puedan afectar de manera adversa a la entidad, y el potencial impacto de estas.

S

- **Seguimiento - supervisión:** fase de control y monitoreo de las acciones planificadas en el plan de medidas y de la materialización o no de riesgos que afecten a la entidad
- **Sistema:** Elementos que guardan relación y que interactúan entre sí.
- **Sistema de gestión:** Conjunto de elementos destinados a establecer objetivos y a satisfacerlos mediante la definición, control y mejora de unos determinados procesos y a través de los ajustes necesarios en la organización de una entidad.
- **Sistema de gestión de riesgos:** Es un sistema compuesto por los elementos que permiten identificar y gestionar las amenazas a las que una entidad puede estar o está expuesta, de forma que sea posible minimizar la probabilidad de materialización de los posibles acontecimientos que generarían un impacto negativo a la misma.

Los elementos mínimos de un sistema de gestión del riesgo son:

- Comité de gestión del riesgo
- Política de riesgos
- Procedimiento de gestión del riesgo
- Herramienta de control del riesgo
- Herramienta de seguimiento del plan de medidas mitigadoras