

¿Estamos gestionando adecuadamente los riesgos en las ONG?: Guía práctica para la aplicación de un mapa de riesgos

1. Introducción

En el desarrollo de la actividad de cualquier ONG, sea del tamaño que sea, estas se enfrentan a distintos riesgos que pueden afectar al buen desempeño de sus operaciones, a su reputación, al cumplimiento de sus objetivos y su misión e, incluso, a su supervivencia.

Todas las personas que gestionamos estas organizaciones tenemos en nuestras mentes los riesgos fundamentales de la actividad, pero ¿estamos seguros de que están todos?, ¿los tenemos debidamente priorizados en función de la probabilidad de que ocurran y su impacto en la organización?, ¿tenemos planes de contingencia actualizados para cada uno de los riesgos?, ¿conoce nuestra organización estos riesgos y está preparada para afrontarlos?

Una adecuada gestión de los riesgos ayuda a anticipar posibles problemas, a prevenirlos y a tener diseñados mecanismos de respuesta ante los mismos en el caso de que estos llegaran a materializarse. En definitiva, **una adecuada gestión de riesgos contribuye a fortalecer la resiliencia organizacional**.

Este documento pretende ser una breve introducción sencilla sobre la metodología a seguir para gestionar adecuadamente estos riesgos. **Para llevar a cabo esta metodología no son necesario recursos extraordinarios ni dedicar muchos esfuerzos**. Lo importante es introducir el hábito de su uso en nuestras organizaciones y adaptar la dimensión de su aplicación a la complejidad de nuestras actividades.

2. ¿Qué es el Riesgo y por qué su Importancia?

El **riesgo** se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hay casos reales de riesgos que han afectado significativamente a ONG. Por poner algunos ejemplos:

- **Pérdida de financiación:** Muchas ONG han sufrido una crisis cuando un donante clave ha retirado su apoyo, afectando a la continuidad de los proyectos, o han dejado de recibir subvenciones con las que contaban para el desarrollo de sus actividades
- **Riesgos de seguridad:** ONG que operan en zonas de conflicto han sufrido ataques a su personal o restricciones de acceso
- **Fraude interno:** Casos de corrupción dentro de ONG, que han dañado su reputación y credibilidad
- **Impacto de crisis sanitarias:** La pandemia de COVID-19 obligó a muchas ONG a replantear su modelo de trabajo y financiamiento

- **Otros riesgos reputacionales:** Algunas ONG han visto como, debido a conductas no adecuadas por parte de su personal operativo o de sus gestores, sus operaciones y su continuidad se han visto seriamente afectadas

La gestión de los riesgos es fundamental porque:

- Permite prevenir impactos negativos sobre los proyectos y los recursos de la ONG. Si la organización conoce bien los principales riesgos a los que se enfrenta, puede realizar un seguimiento de los mismos, monitorizar cómo evolucionan e intentar prevenir los impactos negativos
- Facilita la toma de decisiones. El análisis estructurado de los riesgos debería incorporarse a los procesos de toma de decisiones de las ONGs, cuando se lanza un nuevo proyecto, por ejemplo
- Contribuye a la sostenibilidad y transparencia de la ONG
- Mejora la confianza de los donantes, voluntarios y beneficiarios

3. ¿Qué es un Mapa de Riesgos?

Un mapa de riesgos es una herramienta que contiene una representación visual y documentada que nos permite identificar los riesgos más relevantes para la ONG, clasificándolos según su impacto y probabilidad. Este mapa facilita la priorización y gestión eficiente de los riesgos.

4. ¿Cómo Construir un Mapa de Riesgos?

El mapa de riesgos parte de la identificación de los riesgos. Una vez identificados, los riesgos se analizan y se clasifican en función de su relevancia para la organización. Esto permite priorizar las acciones de seguimiento y preventivas que se deben definir a continuación, en la medida de lo posible, estableciendo indicadores que nos vayan avisando de la evolución de cada uno de los riesgos y designando responsables para el seguimiento y el reporte periódico de cada uno de los riesgos. Se establece una forma de comunicación y una periodicidad en la actualización del mapa de riesgos.

Es muy importante dar una comunicación adecuada al mapa de riesgos y tener debates abiertos y profundos sobre las implicaciones de cada uno de los riesgos más relevantes en la ONG.

De forma esquemática, estos serían los pasos a desarrollar para la elaboración del mapa de riesgos:

4.1 Identificación de Riesgos

Esta fase es fundamental, puesto que es el punto de partida. En esta etapa es muy importante que haya participación de los distintos equipos, ya que el conocimiento sobre los riesgos suele estar disperso. Lo ideal es que se adopte un enfoque inicial de abajo arriba, para posteriormente hacer un contraste del resultado de arriba abajo. En cualquier caso, **debe haber una persona que centralice y coordine el ejercicio.**

- Primero se debería evaluar el contexto interno y externo de la ONG: ¿En qué ámbitos actúa la ONG, en qué regiones, zonas? ¿Cómo puede afectar el contexto económico, social y político a sus actividades? Internamente, ¿cómo son las operaciones y actividades? ¿Qué riesgos conllevan? Muchas veces se distinguen los riesgos externos de los internos, ya que el

tratamiento que se les vaya a dar puede ser diferente. Generalmente, como es lógico pensar, se tiene menos control sobre los riesgos externos que sobre los internos, aunque muchas veces los primeros pueden tener un impacto muy relevante en la organización. Por ello, también hay que tenerlos identificados y realizar un seguimiento de los mismos

- Recopilar información de incidentes pasados en la propia ONG o en otras, y analizar las tendencias del sector. Esto puede dar pistas sobre los riesgos que nuestra propia organización puede estar afrontando, pero que nos han pasado desapercibidos
- Listar los posibles riesgos (financieros, operativos, legales, reputacionales, tecnológicos, ambientales, etc.). Conviene ser concretos en el enunciado del riesgo, y analizar las causas y los supuestos en los cuales pensamos que esos riesgos se pueden materializar en nuestra organización

En la práctica, ¿cómo llevar a cabo esta tarea?

1. **Consulta con el personal operativo:** Son quienes están en contacto directo con los proyectos y pueden identificar riesgos reales que afectan la ejecución
2. **Realiza talleres participativos:** Reúne a los equipos clave (finanzas, operaciones, comunicación, voluntariado) para mapear riesgos desde distintas perspectivas
3. **Revisa con la dirección y los responsables de cada actividad:** Para validar los riesgos identificados y alinearlos con la estrategia organizacional

La identificación de los riesgos requiere la participación de distintas personas que aporten distintas perspectivas a la hora de identificar y analizar los riesgos:

- **Personal de campo:** Conocen los riesgos operativos y logísticos
- **Equipo financiero:** Puede identificar riesgos económicos y de sostenibilidad
- **Área legal:** Evalúa riesgos normativos y de cumplimiento
- **Dirección y liderazgo:** Asegura que la gestión de riesgos se integre en la estrategia de la ONG
- **Voluntarios y beneficiarios:** Pueden aportar información sobre riesgos sociales y reputacionales

4.2 Análisis y Clasificación

Cada riesgo se analiza en función de:

- **Probabilidad** de ocurrencia (baja, media, alta)
- **Impacto** en caso de que ocurra (leve, moderado, crítico)
- **Nivel de riesgo** (combinación de impacto y probabilidad)

Este análisis de riesgos y determinación de su impacto y probabilidad, y por tanto del nivel de riesgo, se realiza con las mismas personas y durante las reuniones que se tienen con los equipos para determinar los riesgos principales. Normalmente será un trabajo iterativo, ya que, al contrastar con la dirección, que tiene una visión más global y más estratégica, es muy probable que se matice la valoración del riesgo que han dado los equipos. Es importante que la dirección trate de

homogeneizar los criterios por los que se valora la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos. Esto no es tarea fácil porque cada uno tiene su propia percepción subjetiva y en ocasiones es difícil utilizar criterios objetivos; sin embargo, cuando dispongamos de ellos, es muy bueno utilizarlos.

Para **visualizar el mapa de una forma fácil e intuitiva**, los riesgos se representan en una matriz donde:

- **Eje X:** Probabilidad
- **Eje Y:** Impacto
- **Se utilizan colores** (verde, amarillo, rojo) para resaltar niveles de criticidad

Por otro lado, la matriz de riesgos debe ir acompañada de una tabla donde pueda verse:

- El riesgo al que nos referimos
- Su definición concreta para nuestra organización
- Su nivel de riesgo
- La información que se indica en el apartado siguiente

4.3 Gestión y Seguimiento del Mapa de Riesgos

Como parte del ejercicio de elaboración del mapa de riesgos, deben establecerse medidas de gestión de los riesgos, al menos de los que se considere más relevantes. Para ello, se recomienda:

- Nombrar un **responsable** para cada uno de los riesgos
- Definir **indicadores** para ver su evolución. No siempre es posible definir indicadores objetivos. Si éste fuera el caso, establecer algún mecanismo para realizar un seguimiento del riesgo
- **Establecer un plan de mitigación de riesgos.** Se trata de identificar medidas preventivas y correctivas, en su caso, que permitan mitigar los riesgos identificados, bien intentando reducir su probabilidad de ocurrencia, bien intentando reducir su impacto en caso de que ocurran.

Algunos ejemplos sencillos de plan de mitigación de riesgos:

- **Diversificación en las fuentes de financiación:** Evitar depender de un único donante para minimizar riesgos financieros
- **Capacitación del personal:** Reducir errores operativos mediante formación en seguridad, gestión y ética
- **Fortalecimiento de políticas internas:** Implementar códigos de conducta y mecanismos de denuncia para prevenir fraudes o malas prácticas
- **Dar formación a los empleados, a los voluntarios...** sobre cómo se debe actuar ante determinados supuestos

Periódicamente, normalmente una vez al año, hay que volver a revisar el mapa de riesgos en su conjunto y evaluar la validez de las métricas, ver si se ha materializado alguno de los riesgos, cuáles han sido los eventos y los impactos significativos, si se han llevado a cabo los planes de mitigación propuestos, etc. Por supuesto, si durante el transcurso del año, ha ocurrido algún evento significativo, hay que gestionarlo en el momento, evaluar las causas y consecuencias de la crisis y tal vez actualizar la estrategia de gestión. **Y es imprescindible, al menos una vez al año, compartir con los órganos de gobierno la actualización de este mapa de riesgos.**

4.3 Comunicación y Transparencia

Una parte muy importante en la gestión y el seguimiento del mapa de riesgos es la comunicación y la transparencia. Ello permite que la organización pueda focalizarse en los riesgos con mayor impacto y alta probabilidad y destinar recursos a la prevención de riesgos críticos.

Es una buena práctica:

- **Informar a los donantes** sobre cómo se manejan los riesgos,
- **Establecer canales de comunicación** para que beneficiarios y colaboradores puedan reportar preocupaciones
- **Publicar informes de gestión** que refuercen la transparencia y credibilidad

5. Conclusión

La gestión de los riesgos es fundamental para mejorar la resiliencia de las organizaciones. Una de las herramientas que más se utiliza y puede resultar muy útil para realizar esa gestión de una forma estructurada, es el mapa de riesgos. El mapa de riesgos ayuda a la ONG a priorizar y a ser más proactiva y efectiva en la gestión de incertidumbres. Es un proceso continuo que fortalece la toma de decisiones y la capacidad de la organización para cumplir su misión.

NOTA: Si necesitas más orientación gratuita al respecto, plantea tu duda en www.solucionesONG.org