

# GESTIÓN DE RIESGOS

## POLÍTICA GENERAL

CODIGO: PG Gestión de Riesgos

ELABORÓ: Dirección de Inteligencia Colaborativa - DIC

REVISÓ: Equipo Ejecutivo

APROBÓ: CEO

FECHA VIGENCIA:  
Diciembre 2021

### Nuestra Misión

*“Desde el sur global impulsar procesos colaborativos que generen cambios sistémicos en favor de la dignidad humana y el cuidado del planeta”.*

## INDICE

## Pág.

1-TIPO DE DOCUMENTO	3
2-CONTEXTO	3
3-OBJETIVO	3
4-ALCANCE	3
5-DEFINICIONES Y ABREVIATURAS	4
6-DESARROLLO	4
6.1 - Criterios Básico	4
6.2 - Situaciones de Riesgos - Conflictos	4
6.3 – Esquema del mecanismo de Riesgos	5
6.3.1 - Mapeo General del Riesgo	6
6.3.2 - Gestión del Riesgo a nivel programa	8
6.3.3 - Gestión del Riesgo a nivel país	8
6.3.4 - Gestión del Riesgo asociada a más de un país	9
6.3.5 - Riesgos grave para Avina	9
6.4 - Reporte de Riesgos	9
7-RESPONSABILIDADES	9
8-DOCUMENTOS ASOCIADOS	10
9-SÍNTESIS GRÁFICA	11

## 1-TIPO DE DOCUMENTO

### POLÍTICA GENERAL

## 2-CONTEXTO

El accionar de Avina se orienta hacia una gestión preventiva de las situaciones y hechos que puedan significar un riesgo tanto a nivel institucional, financiero, programático o a nivel individual del equipo colaborador.

Se parte de un concepto amplio de Riesgo, entendiendo que los mismos son transversales y que pueden ocurrir en el interior de la institución, en aliados y/o en el contexto político, social, económico o ambiental.

## 3-OBJETIVO

Establecer el marco general de actuación para la gestión integral de los riesgos institucionales o programáticos a los que se enfrenta Avina. Así como también implementar de manera sistemática un conjunto de acciones tendientes al manejo óptimo de los riesgos que puedan afectar la misión institucional, los programas o las inversiones actuales o futuras.

Pretende ser un documento orientativo y didáctico a los fines de identificar y actuar ante situaciones de pongan en riesgo la reputación o los objetivos institucionales de Avina.

## 4-ALCANCE

La presente política se aplica a todos los/as colaboradores/as de Avina en sus diferentes niveles de actuación y diversos roles que puedan desarrollar. Alcanza también a terceros, aliados y consultores, que actúan en nombre de Avina.

## 5-DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

**CGR:** Comité de Gestión de Riesgos.

**Crisis:** Es una de las etapas más altas del conflicto, es evidentemente manifiesta y en algunos casos se da con algún tipo de violencia emocional, política, física, etc.

**Conflicto:** Desacuerdo entre dos o más partes que perciben la incompatibilidad de sus intereses y que pueden afectar la relación, las acciones y degenerar en algún tipo de violencia.

**Estrategia de Mitigación:** Es un conjunto de acciones diseñadas para reducir o gestionar los factores que dan lugar al riesgo.

**Posicionamiento:** Es la decisión de Fundación Avina de formular declaraciones, sean públicas o internas, sobre un determinado tema o proceso y que clarifica su orientación institucional.

**Riesgo:** Es toda situación que tensiona las relaciones, amenaza la reputación o disminuye la capacidad de la organización de cumplir con sus objetivos institucionales.

**SGR:** Sistema de Gestión de Riesgos.

## 6-DESARROLLO

### 6.1- CRITERIOS BÁSICOS

El sistema de *Gestión de Riesgo y Conflicto* tiene las siguientes características y alcance:

- Es **dinámico, sensible y proactivo**, con visión de transformación hacia transformación de relaciones, restauración del sistema y generación de nuevas oportunidades.
- Es **constructivo y colaborativo**, no es un sistema de punición o coerción.
- Tiene **implicancia en los enunciados estratégicos**, en el **posicionamiento** institucional y **declaraciones públicas** de Avina.
- Está diseñado para **identificar preventivamente acontecimientos potenciales** que, de ocurrir, afectarían a la organización y sus stakeholders pero que gestionándolos anticipadamente pueden ser una **oportunidad de incidir en cambio del status quo**.

### 6.2- SITUACIONES DE RIESGOS – CONFLICTOS

Fundación Avina es una organización que asume riesgos, sin embargo lo hace dentro de un marco de control y gestión estratégica que le permita llegar al punto deseado.

Los conflictos son inherentes a la actividad humana, social y ambiental, pudiendo promover cambios y transformaciones positivas si se los gestiona y transforma adecuadamente.

En el caso institucional, un riesgo puede derivar en un conflicto y por esa razón atendemos estos desafíos desde el paradigma de la transformación constructiva de conflictos.

**”El riesgos es un evento o hecho adverso que combinando la probabilidad de ocurrencia y la severidad puedan obstaculizar el logro de las metas y objetivos institucionales. Un Riesgo bien gestionado se podría transformar en una oportunidad”**

Alguna tipología de situaciones que significan riesgos:

1. **Amenaza a la reputación de Avina**, es cuando se ponen en duda la legitimidad el prestigio y la solvencia de la organización. Por ejemplo se ataca a la organización con acusaciones de agendas ocultas, se sospecha de acuerdos asociativos o alianzas establecidas, etc.
2. **Riesgos estratégicos, financieros y operativos** pueden ser relacionados a conflictos entre capital social con Avina o entre ecosistema de organizaciones de trabajo, también se pueden dar por tensiones por pugnas de poder y comunicación deficiente, sospechas de deficiencia en el manejo de procesos, debilidad gerencial, crisis financiera, etc. El espectro es amplio pero se resumen en que se dan cuando afectan en forma directa las estrategias institucionales puestas en marcha, generalmente son parte de la gestión de las acciones pero, en algunos casos, estos riesgos pueden involucrar a mayor capital social o necesitar de un acompañamiento interáreas para gestionar de manera eficiente y oportuna y así evitar escalamiento o crisis.
3. **Riesgos sociales y ambientales** que generalmente se dan en el contexto de trabajo e intervención de las agendas colaborativas. Por ejemplo se pueden generar dificultades por accionar en zonas de conflictos armados, trabajo con comunidades indígenas o rurales donde la tensión es por la presión sobre los recursos naturales y este tipo de riesgos se asocian a los programas en su operatividad, seguridad y sostenibilidad.

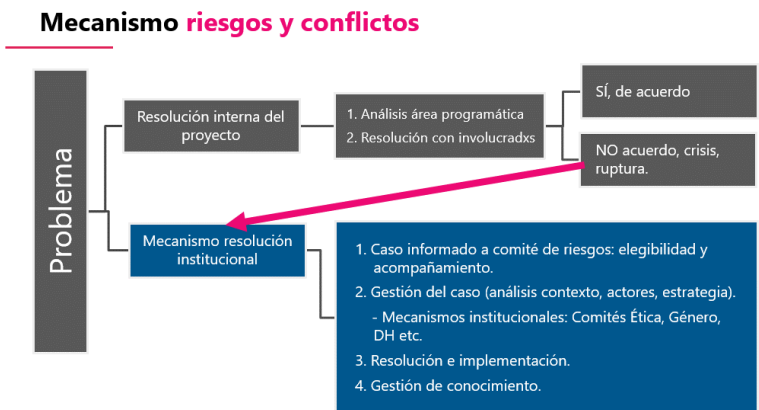
### 6.3- ESQUEMA DEL MECANISMO DE RIESGOS

El SGR (Sistema de Gestión de Riesgos) tiene como prioridad los conceptos de **prever y transformar**. El ciclo de la gestión integral de riesgos comprende los siguientes componentes:

- Análisis de contexto riguroso y constante.
- Mapa dinámico de riesgos institucionales.
- Sistema de alerta temprana con mecanismo de quejas o consultas.
- Reflexión institucional antes de asumir riesgos en terreno.

- Planes de gestión de riesgos y/o conflictos.
- Capacitación y servicios especializados de apoyo.

Se promueve la prevención y gestión de los riesgos desde los equipos autorregulados y si se dan los casos de complejización de la gestión existen los mecanismos constituidos desde el Comité de Gestión de Riesgos (CGR) para apoyar en la constitución de equipos de análisis, apoyo en estrategias de resolución y recursos para mitigar el posible conflicto.



*Todo el equipo, sea programático o administrativo, al igual que los niveles de direcciones y gerencias, está involucrado en la identificación y gestión de riesgos.*

### 6.3.1 MAPEO GENERAL DE RIESGO

Es un sistema de registro y notificación que se tiene en el CRM, basado en las escalas de “severidad” y “probabilidad”.

### Gestión Dinámica de Riesgos

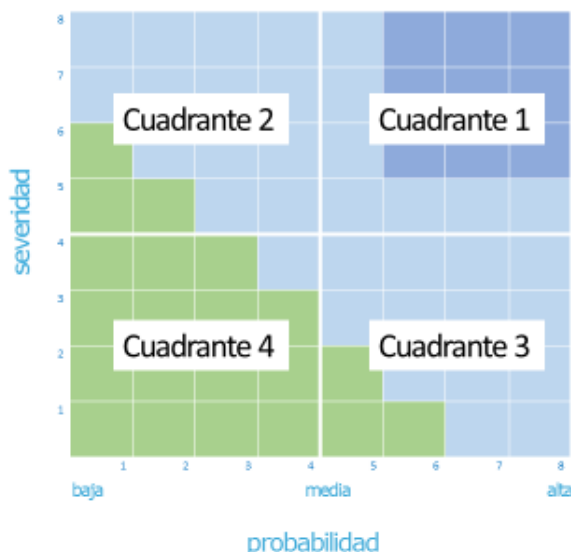


El mismo se basa en la identificación de 4 tipos de **origen de los riesgos** (Grupo VIVA, Programas, Estrategias países, Institucional) y su encuadramiento en un cuadrante según la **urgencia para la acción**, según el grado de probabilidad y severidad del mismo.

## MAPA DE RIESGOS ACTIVOS

### Referencias: origen de los riesgos

- Grupo
- Institución
- País
- Programa



### ¿Cómo encuadrar un Riesgo identificado en cada cuadrante?

- **Cuadrante 4:** riesgos latentes que están en observación y con medidas de prevención.
- **Cuadrante 3:** probabilidad alta de riesgo pero con bajo impacto que debe ser monitoreado.
- **Cuadrante 2:** posible severidad y en duda que se pueda dar, requieren preparación de la estrategia de gestión y posiblemente análisis de escenarios.
- **Cuadrante 1:** generalmente involucran a varias áreas de la organización y tienen que ser gestionadas con apoyo del CGR y posiblemente con apoyo de niveles de dirección.

Según la probabilidad y severidad del riesgo (determinada por la ubicación en el cuadrante) se generarán diversas acciones o planes para su abordaje:

**PLAN DE CONTINGENCIA.** Estos planes se implementan para los Riesgos en los que se identifican un alto grado de severidad y un alto grado de probabilidad (ubicados en el cuadrante 1).

Los mismos deben contar con:

- Plan de comunicación.
- Acciones de mitigación y gestión por escenarios.

- Un equipo designado ad hoc para proponer el plan.
- Análisis de su implementación.
- Seguimiento y evolución de escenarios de manera permanente.
- Monitoreo pro-activo a cargo del CGR.

**PLANES DE MITIGACIÓN:** Estos planes se implementan para los Riesgos en los que se identifican un nivel de severidad y probabilidad de nivel medio o alto.

Los mismos deben contar con:

- Estrategia a seguir.
- Articulación interna.
- Análisis de daño a terceros (capital social)

### 6.3.2- GESTIÓN DEL RIESGO A NIVEL DE PROGRAMAS

En la fase local y/o regional, la identificación del riesgo estará a cargo de la persona Responsable del Programa, a partir del diálogo con gestores/as nacionales. Su responsabilidad es la de alertar y registrar de manera informada en el sistema CRM, cualquier situación que pueda considerarse un riesgo, el que será inmediatamente comunicado a la dirección del área programática correspondiente.

De acuerdo a la envergadura del riesgo, a criterio de la persona Responsable de Programa, en diálogo con la dirección de área, se realizarán las primeras acciones de mitigación. En caso de que el mismo tenga potencial de expansión lo deberá comunicar al CGR, vía Secretaría Técnica.

### 6.3.3 - GESTIÓN DEL RIESGO A NIVEL PAÍS

En la fase local, la identificación del riesgo está en manos de la persona Responsable País. Su trabajo es la de alertar y registrar en el CRM, de manera informada, cualquier situación que pueda considerarse un riesgo, el que será inmediatamente comunicado a la dirección del área de países.

De acuerdo a la envergadura del riesgo, a criterio de él o la Responsable País, en diálogo con la dirección del área de países, se realizarán las primeras acciones de mitigación. En caso de que el mismo tenga un potencial de escalar, inmediatamente deberá comunicarlo al CGR, vía Secretaría Técnica.

**Vocería:** El o la Responsable País, será la voz por *default*, pero también podrá designarse a otra persona del equipo país o del programa con impacto en el país, en consulta con el CGR. El CGR puede definir la vocería en casos de contingencias especiales.



### 6.3.4 – RIESGO ASOCIADO A MÁS DE UN PAÍS Y/O PROGRAMA

En caso de un riesgo que afecte a más de un país y/o más de una Programa, cualquier persona funcionaria tiene la obligación de alertar al CGR vía Secretaría Técnica de Riesgos.

### 6.3.5 – RIESGOS QUE PUEDEN AFECTAR GRAVEMENTE A FUNDACIÓN AVINA

En caso de presentarse riesgos de tal gravedad que puedan afectar el normal funcionamiento de la institución en un determinado territorio o tema, o exista un riesgo inminente de pérdida muy costosa de reputación, ya sea por factores políticos, sociales, económicos y/o ambientales, la Presidencia, la Dirección Ejecutiva y el Consejo Directivo definirán las directrices del plan de contingencia a implementar por el CGR.

## 6.4 – REPORTES DE RIESGOS

Requieren verificación permanente; al ser dinámicos, los riesgos se van activando, desactivando o reactivando en función de la complejidad del sistema. Se contará con un mapa de riesgos trimestrales como otros informes por caso según se vea la necesidad de información para la gestión del mismo.

Con estos reportes e información se aporta a la transparencia y la gestión del conocimiento para promover un modelo de transformación de conflictos y sin hacer daño en los procesos colaborativos donde apoyamos.

## 7-RESPONSABILIDADES:

El **Comité de Gestión de Riesgos (CGR)**: es el responsable por el monitoreo general del sistema. Este comité es un espacio colegiado, que tiene los siguientes objetivos:

- Proponer políticas de gestión de riesgos y transformación de conflictos.
- Proponer estrategias y acciones de mitigación previamente analizadas y que deberán ser tenidas en cuenta por las Unidades Operativas involucradas.
- Mediar entre dos o más posiciones divergentes al interior de la institución.
- Proponer alternativas de gestión a problemas puntuales a nivel de CEO, Presidencia, Junta Directiva y otros stakeholders que sean definidos.

El CGR estará compuesto por integrantes permanentes y otras personas que serán convocadas de manera ad hoc, de acuerdo a las características propias del riesgo.

Serán integrantes permanentes las direcciones de Innovación (DI) e Inteligencia Colectiva (DIC) apoyados por la Secretaría Técnica de Riesgos.

El/la CEO definirá qué persona oficiará de coordinadora del Comité.

**Secretaría Técnica del CGR.** El Comité contará con el apoyo de una Secretaría Técnica como instancia de apoyo al trabajo del CGR.

Los roles y responsabilidades de la Secretaría Técnica son:

- Elaborar los reportes trimestrales de riesgos y mantener la base de datos de riesgos.
- Identificar, describir, monitorear y apoyar a la gestión de los riesgos activos, incluyendo el seguimiento en la fase de desescalada del riesgo o conflicto.
- Elevar análisis al CGR y construir propuestas de gestión para los riesgos de mayor relevancia que ameriten su intervención.
- Consolidar el mapa de riesgo a partir de la información sobre riesgos identificados y escenarios potenciales de riesgo, elaborados por todas las Unidades Operativas.

## 8-DOCUMENTOS ASOCIADOS:

**Esta política se vincula con los siguientes documentos:**

- PG Gestión de Alianzas
- PG Administración y Finanzas
- PG Gestión de Inversiones Sociales
- PG Modelo Operativo
- PP Posicionamiento

**Esta política se instrumenta con los siguientes formularios de uso interno:**

**BASE DE DATOS:** es donde se registran los riesgos emergentes y su seguimiento en el tiempo. Se encuentra en Workspace y es administrado por la Secretaría Técnica de Riesgos y el CGR.

**MAPA DE RIESGOS:** es una matriz de dos ejes, que ubica los riesgos registrados en base a una escala combinada de gravedad, cotejando tanto probabilidad de que el suceso tenga lugar como la estimación de la severidad del daño en caso que ocurra. Se encuentra reflejada en la intranet

**POA – Plan Operativo Anual:** Los riesgos identificados deben quedar expresado de manera sucinta en el POA.

**CRM:** todo nuevo riesgo quedará registrado en el área de Riesgo en el sistema CRM y donde se debe identificar el tipo de riesgo y la información general de apoyo.

## 9-SINTESIS GRÁFICA:

Cuadro resumen de instancias que intervienen, acciones a implementar y responsabilidades en las mismas, según la gravedad del riesgo identificado.

GRAVEDAD DEL RIESGO	INSTANCIAS QUE INTERVIENEN	ACCION ANTE EL RIESGO	RESPONSABILIDAD DE IMPLEMENTACION
Alta Severidad/Alta Probabilidad. - Cuadrante 1	Consejo Directivo – Director Ejecutivo – CGR – Grupo Ad hoc	Plan de contingencia	CGR y unidad involucrada
Alta Severidad/Baja Probabilidad. - Cuadrante 2	CGR – Grupo Ad hoc	Plan de mitigación	CGR y unidad involucrada
Baja Severidad/Alta Probabilidad. - Cuadrante 3	Responsable Unidad Operativa Secretaría Técnica	Estrategias de mitigación monitoreadas por la Secretaría Técnica	Unidad Operativa
Baja Severidad/Baja Probabilidad. - Cuadrante 4	Responsable Unidad Operativa	Acciones de mitigación registradas en el sistema de gestión de riesgos.	Unidad Operativa