



POLÍTICA DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

CORPORATIVA

Marzo 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
Definición de riesgo.....	2
PRINCIPIOS	3
Corresponsabilidad	3
Sensibilización	3
Transparencia.....	3
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES.....	4
Patronato.....	4
Comisión de Auditoría.....	4
Comité de Riesgos	5
Responsable de Control Interno	6
Propietarios de los riesgos	6
SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	7
Identificación de los riesgos	7
Evaluación de los riesgos.....	8
Gestión de los riesgos	10
Reporte y monitorización.....	10
Actualización	11
Supervisión.....	11

INTRODUCCIÓN

El **objetivo** de esta política es definir los principios para identificar, analizar, evaluar, gestionar y comunicar los riesgos asociados a la estrategia y a la operativa de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN, asegurando un marco general de gestión adecuado a las amenazas e incertidumbres inherentes a los procesos del negocio y al entorno en el que opera la organización.

Los procedimientos que desarrollen esta política deberán ser coherentes con los principios y directrices aquí establecidos. Dichos procedimientos deben orientarse a:

- Proteger la sostenibilidad y la solidez financiera de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.
- Defender los derechos de los grupos de interés significativos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.
- Facilitar el desarrollo de las operaciones en los términos de seguridad, excelencia y transparencia previstos.
- Proteger la reputación de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.

Su **ámbito de aplicación** se extiende a todos los equipos y a los procesos organizativos, ya sean estratégicos, operativos o de apoyo a la actividad de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.

Definición de riesgo

En el marco de esta política se entiende por **riesgo** a toda aquella circunstancia, ya sea motivada por factores internos o externos, que dificulte o impida la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.

PRINCIPIOS

Esta política se sustenta sobre una serie de principios, que orientan su desarrollo y aplicación. A destacar:

Corresponsabilidad

La gestión de los riesgos vinculados a la actividad de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN es una responsabilidad compartida entre todos y todas.

Sensibilización

Los miembros del Patronato y del equipo directivo de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN son los principales responsables del control y la gestión de los riesgos a los que está expuesta la organización, por lo que deben conocer los mismos y participar activamente en el sistema de prevención implantado, así como asegurar que se toman las medidas necesarias para mitigar de forma efectiva dichos riesgos. El comportamiento y la implicación del Patronato y del equipo directivo es clave para trasladar la cultura de cumplimiento al resto de miembros de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.

Es importante que la Dirección, supervisada por el Patronato, ponga gran énfasis en la prevención de actos ilícitos con el fin de reducir las situaciones de riesgo en las que puedan producirse actos ilícitos; así como en la disuasión de dichos comportamientos inadecuados, lo que puede inhibir a las personas de cometerlos debido a la probabilidad de que se detecte y se sancione. Esto implica el compromiso de crear una cultura de honestidad y comportamiento ético, que puede reforzarse mediante una supervisión activa por parte del Patronato del cumplimiento de los códigos internos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN; y así asegurar su apropiación por parte de todos los miembros de la organización.

Transparencia

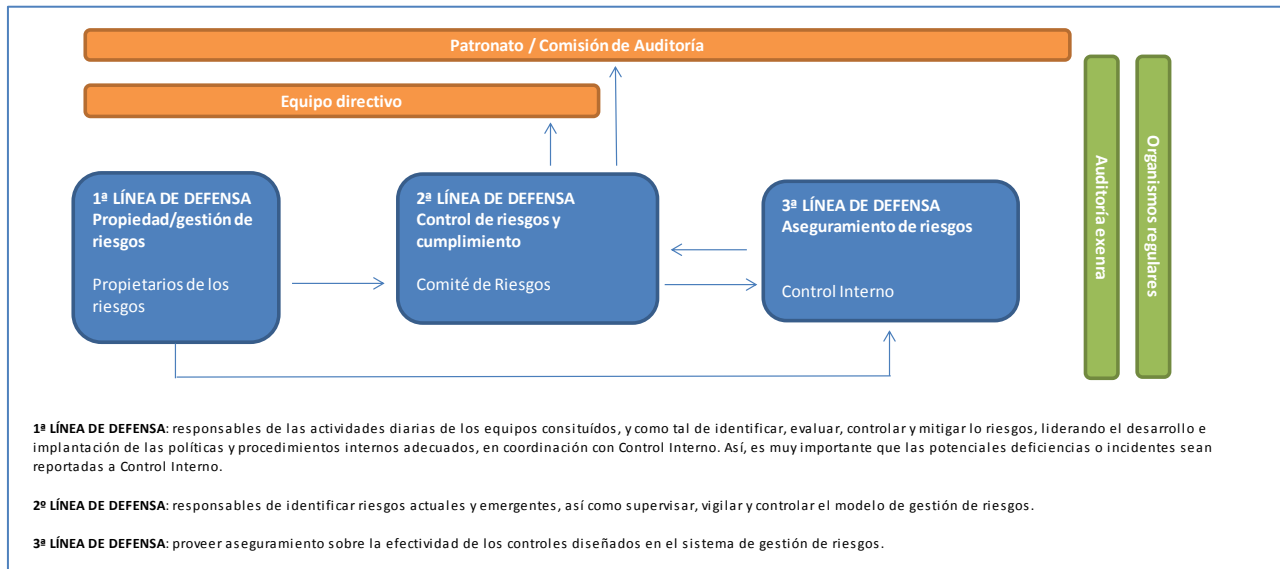
La Fundación AYUDA EN ACCIÓN se compromete a difundir a todos sus grupos de interés de manera proactiva la presente política.

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

Todos los miembros de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN tienen la responsabilidad de implantar esta política y los procedimientos internos que la desarrollan en su ámbito de actuación, siendo los responsables de los procesos organizativos quienes deberán coordinar dicha labor, tanto al interior de su propio equipo como en interrelación con otros procesos y equipos.

Para ello contarán con el soporte metodológico y la asistencia técnica del/de la responsable de Control Interno, quien también tiene atribuida la responsabilidad de dar asistencia a la Comisión de Auditoría y al Comité de Riesgos en la supervisión del sistema de gestión y control de riesgos.

En este marco, las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en la gestión de riesgos se establecen de acuerdo al modelo de tres líneas de defensa que se muestra a continuación:



Patronato

Definir, actualizar y aprobar la “Política de control y gestión de riesgos” de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN y fijar el nivel de riesgo aceptable en cada momento (“tolerancia al riesgo”).

Comisión de Auditoría

Supervisar los sistemas de control interno y gestión de riesgos, asegurándose de que los principales riesgos se identifiquen, gestionen y se mantengan en los niveles planificados y, específicamente, supervisar:

- Proponer al Patronato el apetito al riesgo de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN a través de la determinación del nivel de criticidad. Se entiende por apetito al riesgo el nivel de tolerancia al mismo, esto es, cuánto riesgo está dispuesta a asumir la organización en sus actividades.
- El mantenimiento del nivel de riesgo en los umbrales definidos como aceptables por el Patronato.
- La implantación de las medidas necesarias para mitigar el impacto de los riesgos identificados y su efectividad.
- El mantenimiento de los sistemas de información y control Interno que se utilizan para controlar y gestionar los citados riesgos.
- La asignación de los recursos necesarios, tanto financieros, como humanos y tecnológicos, al/a la responsable de Control Interno para que pueda desarrollar adecuadamente sus funciones.

Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos es un órgano colegiado, de alto nivel, de carácter multidisciplinar y que goza de poderes autónomos de iniciativa y control. Para ello, deberá contar con personal con los conocimientos y experiencia profesional suficientes, disponer de los medios técnicos adecuados y tener acceso a los procesos internos, información necesaria y actividades de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN para garantizar una amplia cobertura de la función que se le encomienda.

Dicho órgano estará compuesto por la Dirección General y los/as responsables de Asesoría Jurídica, Control de Gestión y Control Interno. El/La responsable de Control Interno actuará como Secretaría Técnica, que apoyará al Comité en la gestión operativa de dicho órgano.

En caso de que un tema a tratar implique la posibilidad de adoptar sanciones contra un(a) empleado(a) o voluntario(a), se invitará al/a la responsable de Recursos Humanos y Voluntariado, respectivamente. Adicionalmente, el Comité de Riesgos invitará a aquellos/as responsables de equipos y/o miembros del equipo directivo que se estime oportuno en función de las necesidades.

Este órgano tendrá las funciones de supervisión, vigilancia y control del sistema de gestión integral de riesgos, en los términos previstos en el apartado 2 del artículo 31 bis del Código Penal. Así, participará en la elaboración de los modelos de organización y gestión de riesgos, esto es, asignará las responsabilidades sobre los riesgos (“propietarios de los riesgos”), colaborará con el/la responsable de Control Interno en la identificación de los riesgos, supervisará la evaluación de los riesgos realizada por los propietarios previamente asignados, y aprobará las acciones o repuestas al riesgo que han sido definidas. Adicionalmente, asegurará su buen funcionamiento en colaboración con el/la responsable de Control Interno, quien deberá diseñar sistemas de auditoría para verificar el grado de cumplimiento y efectividad de los controles diseñados, cuyos resultados serán compartidos con el Comité de Riesgos.

Responsable de Control Interno

Dará soporte a la Comisión de Auditoría y al Comité de Riesgos en el cumplimiento de sus responsabilidades a través de las siguientes funciones:

- Coordinar las actividades definidas en el sistema de gestión de riesgos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.
- Dar soporte metodológico y asistencia técnica a los propietarios de los riesgos, a la Comisión de Auditoría y al Comité de Riesgos.
- Evaluar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos, a través de auditorías internas que verifiquen el grado de cumplimiento y efectividad de los controles diseñados.
- Homogeneizar y consolidar los informes relativos a la identificación y evaluación de riesgos, y sus correspondientes acciones de seguimiento, elaborados por cada uno de los propietarios de los riesgos, realizando el reporting periódico sobre su situación al Comité de Riesgos, al equipo directivo y a la Comisión de Auditoría.

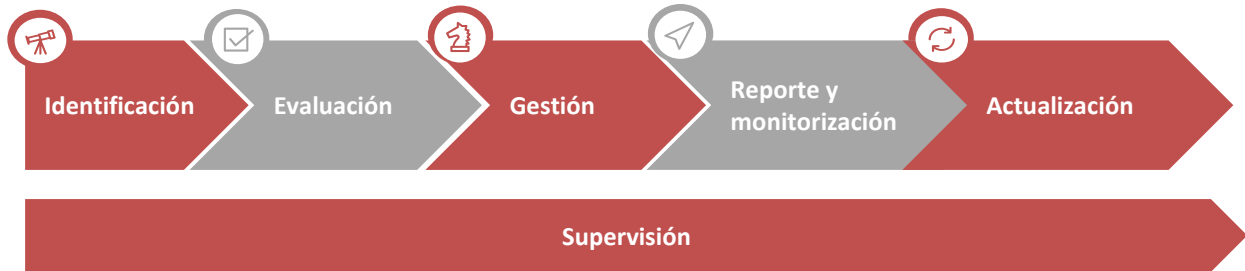
Propietarios de los riesgos

Son las personas asignadas por el Comité de Riesgos, y serán las responsables de identificar y evaluar los riesgos que están bajo su área de competencia (proceso organizativo), proponer y reportar los indicadores para su seguimiento, proponer y llevar a cabo los planes de acción para su mitigación e informar sobre la eficacia de dichos planes. Adicionalmente, se responsabilizarán de custodiar la documentación soporte que acredite el nivel de gestión de los riesgos asignados durante un plazo de diez años, salvo que se indique lo contrario por el Comité de Riesgos.

SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

Este sistema es integral y considera todos los riesgos significativos de cualquier naturaleza a los que la Fundación AYUDA EN ACCIÓN está expuesta y, en especial, aquellos que puedan afectar a la viabilidad y sostenibilidad de la organización.

La metodología es un proceso continuo que comprende las siguientes etapas:



Identificación de los riesgos

Esta etapa consiste en llevar a cabo una identificación de los riesgos significativos que pudieran afectar a la organización. Para ello, con una periodicidad mínima anual el/la responsable de Control Interno actualizará la taxonomía de riesgos para confirmar aquellos que siguen siendo significativos, eliminar aquellos que ya no apliquen e incorporar los nuevos emergentes, todo ello en coordinación con el Comité de Riesgos.

Dicha actualización se llevará a cabo siguiendo las categorías de riesgos consideradas en la taxonomía de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN:

- **Estratégicos:** riesgos asociados con los objetivos clave a largo plazo y que surgen derivados de la posición estratégica que la Fundación AYUDA EN ACCIÓN toma en el entorno en que desarrolla su actividad. Por tanto, pueden surgir de las acciones de otros participantes clave de su entorno (donantes, competidores, reguladores, etc.), de las decisiones estratégicas y de los cambios en el entorno competitivo.
- **Operativos:** riesgos asociados con las operaciones habituales que se llevan a cabo en el desarrollo de la actividad de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN, derivados de fallos humanos y técnicos originados en los diferentes procesos y recursos de la organización.
- **Financieros:** riesgos relacionados con fluctuaciones adversas en los mercados financieros o con los procesos, técnicas e instrumentos utilizados para la gestión de las finanzas de la organización, así como con los procesos que suponen un mantenimiento efectivo de las relaciones financieras con terceros, y que podrían conllevar problemas en la estructura financiera de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.

- **Cumplimiento:** riesgos de incumplimiento de normativa interna y/o externa por parte de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.
- **Reputacional:** riesgos que afectan a la imagen de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN y que surgen cuando su gestión no satisface las expectativas de sus grupos de interés.

Evaluación de los riesgos

Esta metodología de riesgos requiere llevar a cabo una evaluación periódica, al menos anualmente, de los riesgos significativos identificados que afectan a la Fundación AYUDA EN ACCIÓN coordinada por el/la responsable de Control Interno junto al Comité de Riesgos, por parte de los propietarios de los riesgos. Consta de las siguientes fases:

1. Evaluación del impacto inherente

Se entiende por impacto el daño que supondría para los objetivos estratégicos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN que el riesgo se concretara en un suceso cierto. El impacto se puede referir al riesgo inherente, es decir, al posible impacto sin considerar la calidad o el nivel de gestión o al riesgo residual, una vez considerado el nivel de gestión.

Una vez se han identificado los tipos de impacto que pueden producirse (económico, operacional y/o reputacional) debe evaluarse para cada riesgo la gravedad en cada uno de ellos, sin considerar el nivel de gestión o controles de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN sobre el riesgo.

2. Determinación de la probabilidad inherente

Para la determinación de la probabilidad inherente, es decir la probabilidad de que el riesgo se concrete en un suceso cierto, antes de considerar cualquier control o acción mitigadora, se han definido los siguientes tramos: muy probable, posible, probable, poco probable y remoto.

3. Determinación del nivel de gestión o control

El nivel de gestión se define como la eficacia de los controles, procedimientos o acciones diseñados para mitigar los riesgos y así mantenerlos dentro de los fijados por el Patronato de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN, de forma que permita reducir la probabilidad de ocurrencia de un suceso o, si éste se produce, minimizar su impacto. Este nivel de gestión deberá valorarse para cada uno de los riesgos, según los siguientes tramos: insuficiente, medio o suficiente.

4. Cálculo del impacto y probabilidad residual (vulnerabilidad)

Una vez evaluados por los propietarios de los riesgos, tanto el impacto como la probabilidad inherente a cada uno de los riesgos, se calcula el impacto y la probabilidad residual considerando el nivel de gestión evaluado. De esta manera y siguiendo un criterio de prudencia, cuando el nivel de control de un riesgo se haya considerado insuficiente se mantendrá el impacto y la probabilidad inherente del riesgo, en el caso de que el nivel de gestión sea medio, se corregirá el impacto y/o la probabilidad, y en el caso de que el nivel de gestión sea suficiente se reducirá el impacto y/o la probabilidad.

5. Priorización o cálculo de la criticidad

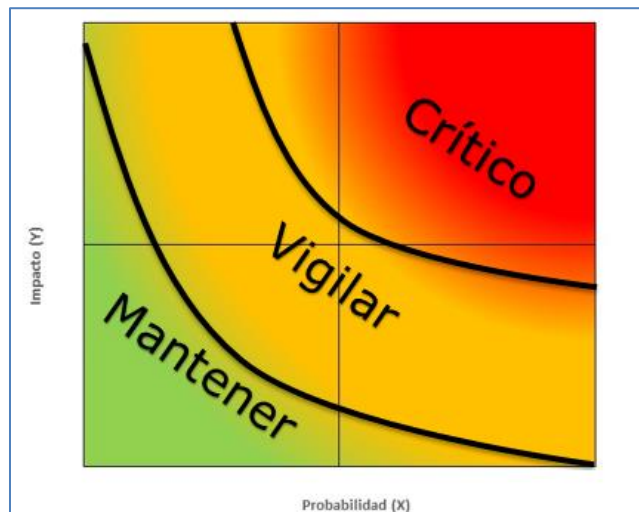
Una vez calculado el impacto y la probabilidad residual del riesgo y, por tanto, la vulnerabilidad, para poder priorizar los riesgos, se obtendrá la importancia del riesgo (criticidad) utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Criticidad} = \sqrt{\text{Impacto residual} * \text{Probabilidad Residual}}$$

La valoración resultante de los riesgos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN deberá presentarse por el/la responsable de Control interno al Comité de Riesgos en un informe detallado que incluya las evaluaciones de cada uno de los riesgos a todos los niveles para visualizar los riesgos con mayor importancia, distinguiendo entre riesgos críticos, a vigilar y a mantener. Asimismo, se deberá presentar la comparativa con las dos últimas evaluaciones realizadas, cuando existan.

No obstante, es importante destacar que, pese a la estimación a través del cálculo numérico, tanto el Comité de Riesgos, como la Comisión de Auditoría tendrán potestad para pedir la revisión de la evaluación o información adicional, para asegurar la representatividad de los resultados obtenidos.

La representación gráfica de la priorización se realizará a través de un mapa de riesgos o un mapa de calor que refleje la importancia o rating de cada riesgo:



Gestión de los riesgos

Hace referencia al proceso llevado a cabo para obtener un nivel de seguridad suficiente de que los riesgos susceptibles de afectar a la Fundación AYUDA EN ACCIÓN sean controlados de acuerdo a la estrategia o respuesta adoptada por la organización. Esta función será realizada principalmente por el propietario del riesgo nombrado por el Comité de Riesgos.

Este proceso comienza con la identificación y valoración de los distintos factores que puedan dificultar la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de Fundación AYUDA EN ACCIÓN, y su fin es proporcionar respuestas o acciones (mitigar, aceptar, transferir o evitar el riesgo) que deberán ser aprobadas por el Comité de Riesgos.

Para cada uno de los riesgos más relevantes identificados, según el nivel de criticidad propuesto por la Comisión de Auditoría y aprobado por el Patronato, el propietario del riesgo realizará periódicamente la monitorización oportuna del estado del mismo y su posible materialización a través de indicadores cuantitativos o cualitativos apropiados. En caso de que un indicador supere la tolerancia fijada, serán los propietarios de los riesgos los encargados de analizar las causas.

Asimismo, se deberá proponer al Comité de Riesgos, siempre que sea posible y se considere necesario, un plan de acción para mantener el riesgo en los umbrales aceptables, así como proponer los responsables de llevar a cabo dicho plan de acción.

Para aquellos casos en los cuales el riesgo sea crítico y la capacidad de gestión sea insuficiente, los propietarios de los riesgos deberán tener preparado un plan de contingencia que, en caso de que el riesgo se materialice, deberá ser propuesto al Comité de Riesgos para su aplicación y reducción de las posibles consecuencias negativas de dicho riesgo.

El Comité de Riesgos deberá monitorizar la correcta aplicación de los planes mencionados, en coordinación con el/la responsable de Control Interno.

Reporte y monitorización

Al menos semestralmente, se iniciará el proceso de validación de la gestión del riesgo, que consiste en la monitorización del correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos y que implica que todos los propietarios de riesgos hayan reportado al/a la responsable de Control Interno que se está gestionando adecuadamente el riesgo asignado, así como la preparación, por parte de éste, de un reporte al Comité de Riesgos sobre el correcto funcionamiento del sistema.

Actualización

El proceso de actualización se realizará anualmente, e incluirá un proceso de identificación y evaluación de los riesgos. Para ello, el/la responsable de Control Interno junto con el Comité de Riesgos, revisarán las categorías y la tipología de riesgos y se asegurarán de la integridad del modelo de gestión de riesgos por si fuera necesaria su actualización, la cual se propondrá a la Comisión de Auditoría para su aprobación.

Supervisión

Es responsabilidad de la Comisión de Auditoría la supervisión del sistema de gestión de riesgos institucionales. Para ello, recibirá un informe semestral del/de la responsable de Control Interno sobre el funcionamiento del sistema y otro anual sobre su actualización, el cual será igualmente compartido con el equipo directivo.

Para ello el/la responsable de Control Interno llevará a cabo una revisión continua del sistema que debe estar prevista en el **plan de auditoría interna anual** y que comprobará, al menos:

- La idoneidad de la clasificación e identificación de los riesgos considerando el entorno y las circunstancias de los procesos operativos de la Fundación AYUDA EN ACCIÓN.
- El funcionamiento del sistema para la gestión de los riesgos tanto en lo que se refiere al diseño, como a la implementación y a la eficacia de los controles y demás acciones y planes puestos en marcha.