

Guía del indicador

Gestión de riesgos

AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

GUÍA DEL INDICADOR "GESTIÓN DE RIESGOS"

Para la postulación a la obtención de la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT) 2026 de Cemefi

Objetivo de esta guía

Tener un contexto de las implicaciones del indicador e identificar la forma de postular por niveles de desarrollo.

Índice

1. ¿De qué trata el indicador de Gestión de riesgos?
2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador
3. Sugerencias para cumplimiento del indicador
4. Herramientas para desarrollar el indicador
5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador
6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo

Ubicación en el instrumento de acreditación

Criterios	Ámbitos	Indicadores
Institucionalidad	Identidad institucional	Carácter de la entidad
		Contribución a los ODS
	Gobernanza	Estructura de gobernanza
		Identidad del órgano de gobierno
	Voluntariado y grupos de interés	Voluntariado
		Grupos de interés
	Permanencia	Logros institucionales
		Gestión de riesgos
	Dirección de la estrategia	Planeación estratégica
		Información de programas
		Modelo de intervención
Transparencia	Jurídico y normativo	Donataria y objeto social autorizado
		Obligaciones normativas
	Rendición de cuentas	Informe anual de resultados
		Gestión de donativos
	Gestión interna	Estructura operativa
		Conflicto de interés
	Condiciones laborales	Contratación y prestaciones
		Talento humano
	Sostenibilidad	Fuentes de ingreso
		Análisis financiero

1. ¿De qué trata el indicador de Gestión de riesgos?

La gestión de riesgos es el proceso de identificar, analizar y mitigar amenazas que podrían impedir el cumplimiento de la misión institucional. Este proceso es fundamental para la sostenibilidad de la organización y la seguridad de las comunidades con las que se trabaja.

Un error frecuente al definir la gestión de riesgos es mezclarla con las amenazas. **Los riesgos no son amenazas**. El riesgo es lo que podría suceder; una amenaza es un riesgo activado o convertido en un incidente específico e inminente. Al comprender ambos conceptos y la vulnerabilidad que la organización tiene, es posible actuar de forma proactiva antes de que se conviertan en problema.

Los riesgos pueden identificarse como internos cuando se originan dentro de una organización, proyecto o sistema sobre los cuales se tiene control directo para mitigarlos. Los riesgos externos por su parte provienen de factores ajenos a la organización (economía, política, clima), siendo menos predecibles y de bajo o nulo control, pero que pueden impactar gravemente su funcionamiento.

Aunque existen diversas metodologías para la identificación y gestión de riesgos, es usual identificarlos en esta clasificación:

- Técnicos u operativos
- Legales o de regulación
- Económicos o financieros
- Naturales o ambientales
- De seguridad
- Políticos
- Reputacionales

La gestión de riesgos puede abarcar los siguientes pasos:

- Identificación de riesgos y la probabilidad de que suceda
- Analizar los riesgos y evaluar su posible impacto
- Priorizar los riesgos, determinar el orden de atenderlos
- Abordar los riesgos, acciones de mitigación
- Monitoreo constante, ya que los riesgos usualmente evolucionan

En cuanto al tipo de respuesta, existen diferentes estrategias para abordarlos que van desde evitarlos (cambiar planes para eliminar la amenaza); reducir o mitigarlos (plantear medidas preventivas para bajar la probabilidad o el impacto): compartir o transferir (trasladar el riesgo a terceros como aseguradoras) o aceptar (asumir el riesgo conscientemente).

En resumen, este indicador evalúa si la organización tiene la capacidad de reconocer, de manera oportuna, aquellas situaciones —tanto dentro como fuera de la institución— que podrían poner en peligro su operación, sus finanzas, su prestigio o el cumplimiento de su misión y qué mecanismos de prevención, mitigación y respuesta

tiene previstos para ello. Cuando una entidad reconoce sus vulnerabilidades a tiempo, puede tomar decisiones más informadas y proteger tanto a sus equipos de trabajo como a las comunidades que atiende.

2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador de Gestión de riesgos

- Facilita el éxito de los proyectos al aumentar la visibilidad de amenazas que pueden complicar o traer gastos innecesarios.
- Incrementa productividad y eficiencia al garantizar entornos de trabajo seguros y reducir distracciones por riesgos no controlados.
- Limita problemas de reputación al identificar y mitigar proactivamente riesgos que podrían derivar en publicidad negativa.
- Hace los lugares de trabajo más seguros al elevar la visibilidad y la conciencia de los riesgos y la capacidad de abordarlos.
- Minimiza eventos inesperados gracias a su enfoque prospectivo: la vigilancia continua y la respuesta proactiva previenen incidentes graves.
- Aporta beneficios financieros al reducir costos directos e indirectos de amenazas e incidentes.
- Reduce la incertidumbre al establecer sistemas para identificar y exponer riesgos; esta claridad impulsa productividad y eficiencia.

3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador de Gestión de riesgos

- **Identificación participativa de riesgos:** Involucrar al equipo directivo, operativo y a grupos de interés clave en la identificación de riesgos permite construir una visión más completa.
- **Integración de la gestión de riesgos en la planeación estratégica:** La gestión de riesgos debe vincularse directamente con los objetivos estratégicos, los programas y el modelo de sostenibilidad financiera. Esto permite anticipar impactos en la misión, priorizar recursos y tomar decisiones informadas ante escenarios adversos.
- **Priorización basada en probabilidad e impacto:** Establecer criterios claros para evaluar la probabilidad y el impacto de cada riesgo ayuda a enfocar los esfuerzos en los riesgos críticos.
- **Revisión periódica y mejora continua:** Actualizar el análisis de riesgos de forma anual o ante cambios relevantes (contexto político, regulatorio,

climático o financiero) permite a la organización mantenerse preparada y adaptarse a entornos dinámicos.

4. Herramientas para el cumplimiento del indicador de Gestión de riesgos

- Matriz de riesgos institucional: Documento que identifica, evalúa y prioriza riesgos según su probabilidad e impacto. Incluye responsables, acciones de mitigación y plazos, facilitando el seguimiento y la toma de decisiones.
- Análisis FODA: Permite evaluar los factores internos (Fortalezas/Debilidades) y externos (Oportunidades/Amenazas) para identificar riesgos estratégicos.
- Mapas de riesgos por áreas o programas: Instrumento que permite identificar riesgos específicos en áreas clave como finanzas, cumplimiento, operación, reputación o seguridad.
- Listas de verificación: Útiles para revisar áreas específicas como cumplimiento legal, seguridad física o financiera.
- Análisis "¿Qué pasaría si?": Técnica estructurada para evaluar riesgos en procesos o proyectos nuevos
- Protocolos de respuesta y contingencia: Lineamientos claros para actuar ante eventos críticos como crisis reputacionales, desastres naturales, fallas operativas o riesgos legales.
- Registro de incidentes y lecciones aprendidas: Sistema para documentar eventos, errores y situaciones críticas, junto con las acciones correctivas implementadas.

5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador de Gestión de riesgos

La acreditación se evalúa por medio de las evidencias presentadas en los niveles postulados en la plataforma AIT, sin embargo, a modo de tener mayor contexto de cómo la organización gestiona cada indicador, la entidad postulante deberá responder los cuestionarios complementarios. Estos cuestionarios son en su mayoría preguntas de opción múltiple y su llenado es indispensable para emitir un dictamen de evaluación final de AIT. Además de ello, responder las preguntas pueden dar orientación sobre lo que aborda cada indicador.

Preguntas del indicador de Gestión de riesgos:

1. ¿Cómo identifica la entidad riesgos que puedan afectar la operación y sostenibilidad institucional?
2. Por favor indique los principales riesgos internos identificados
3. Por favor indique los principales riesgos externos identificados
4. ¿Su entidad cuenta con mecanismos de gestión de riesgos?

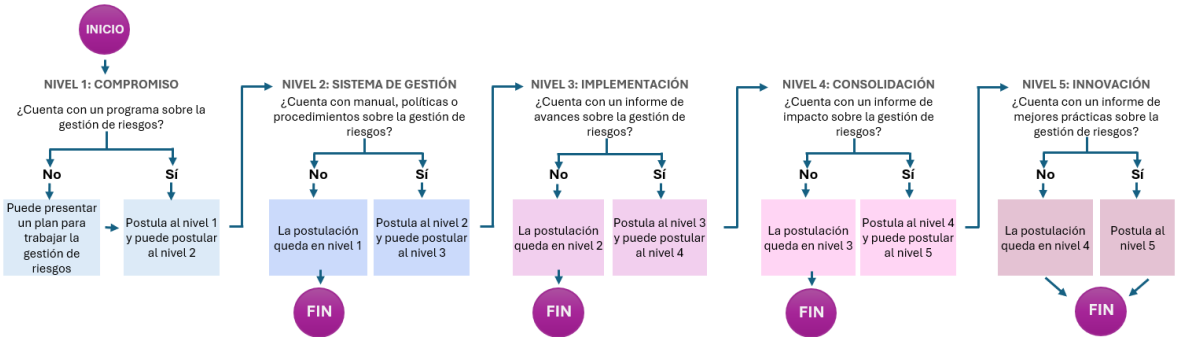
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al [cuestionario de Gestión de riesgos aquí](#).

6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo al indicador de Gestión de riesgos

El nivel de desarrollo se refiere a la etapa documentada en la que la organización se encuentra actualmente en el desempeño de cada indicador cuya identificación forma parte del modelo de evaluación de la AIT. Tienen el objetivo de visibilizar un proceso gradual de avance contando con una base sólida documentada y con un sistema de gestión, metas e indicadores que ayuden a medir, corregir, mejorar o eliminar cualquier riesgo o mala práctica.

Para participar por la obtención de la AIT, será necesario que la organización identifique los documentos de evidencia con los que cuenta y con ello definir el nivel al que puede postular en este indicador. Puede seguir el siguiente flujo para facilitar la identificación:



Es indispensable considerar que no es obligatorio presentar evidencias en todos los niveles de desarrollo, lo relevante del modelo de acreditación en la AIT, es ubicar con honestidad el nivel en el que se encuentra actualmente e ir avanzando en el cumplimiento de otros niveles de acuerdo con las capacidades operativas de cada organización y su propio plan de desarrollo.

La AIT no hace distinción como mejor o peor a una organización por el nivel al que postula, sino que plantea un proceso de profesionalización basado en su situación y contexto actual.

Es así que como primer paso, la organización deberá identificar lo que pide cada nivel en el indicador de Gestión de riesgos, reunir la documentación que se tiene y postular en la plataforma de AIT en el nivel que corresponda.

Nota importante: No es obligatorio postular en el mismo nivel de desarrollo en todos los indicadores por igual. La acreditación se obtendrá acreditando al menos el nivel 1 de compromiso en todos los indicadores. Para ver las excepciones, por favor consulte la *Política de postulación a la AIT.*

Nivel 1 Compromiso	Nivel 2 Sistema de gestión	Nivel 3 Implementación	Nivel 4 Consolidación	Nivel 5 Innovación
Planes y programas	Políticas, Procedimientos, manuales, códigos	Registro de cumplimiento	Objetivos, metas e indicadores	Mejores prácticas

Gestión de riesgos

Nivel 1: Compromiso

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su programa de gestión de riesgos o bien, el plan desarrollado para su cercana ejecución.

La entidad puede presentar cualquier documento institucional que incluya aspectos de gestión de riesgos, siempre y cuando cuente con los elementos mínimos de un plan o programa que son:

1. Alineación de la gestión de riesgos al cumplimiento del objeto social autorizado o la misión institucional.
2. Justificación (por qué es importante contar con un programa de gestión de riesgos, de qué manera se espera que beneficie a la organización).
3. Objetivo u objetivos de la gestión de riesgos
4. Principales actividades para llevar a cabo la gestión de riesgos (identificación, priorización, mitigación y monitoreo)
5. Descripción de los recursos requeridos para llevar la gestión de riesgos (económicos, técnicos, materiales, humanos, de tiempo).
6. Metas e indicadores de medición para alcanzar los objetivos
7. Aprobación del plan o programa con firma del área responsable o quien se designe.

En caso de no contar con un documento concreto, la entidad puede hacer uso de la *plantilla de Plan o Programa* y adecuarla según sea necesario.

Es importante saber que el llenado de esta plantilla **no es obligatorio** como evidencia, sino únicamente un apoyo para los casos que así lo requieran. La organización puede presentar cualquier otro documento institucional que incluya al menos estos elementos de planeación y que hable sobre los puntos que desea conocer el indicador. De no ser así, las evidencias **pueden ser descartadas** para evaluación. Así mismo, un documento que enliste los principales riesgos es correcto presentarlo como respaldo, sin embargo, es indispensable presentar el plan o programa que incluya alineación, objetivos y metas y actividades más amplias sobre la identificación, priorización, mitigación y monitoreo de riesgos.

Como parte del plan o programa es importante contar con métricas que ayuden a verificar el cumplimiento y avance, mejora y medición de resultados, además que sirven de respaldo para los siguientes niveles de desarrollo. Algunas métricas útiles para este indicador son:

- Número de aspectos que representan un nivel de riesgo alto de que puedan suceder y que se encuentran con un sistema de monitoreo e intervención
- Número de aspectos que representan un riesgo alto que conlleve al cierre de operaciones en la organización (y su nivel de probabilidad)
- Número de incidentes en la operación que se hayan registrado más de una ocasión (detectar los riesgos más recurrentes y las acciones de mitigación)
- Comparativo de riesgos activos vs riesgos atendidos y cerrados, esto en los casos en que se cuente con registro de manejo de riesgos anteriores
- Porcentaje de riesgos que requieren de capacitación para ser atendidos por el equipo operativo correspondiente
- Número de políticas vinculadas a la gestión de riesgos específicos detectados y sujetos ya a un sistema de gestión

Las métricas anteriores son ejemplos, la entidad puede identificar de ellas cuál o cuáles aplican a sus objetivos actuales y descritos en el mismo plan o bien, definir otras.

Nivel 2: Sistema de gestión

Para postular al nivel 2, la organización deberá presentar la evidencia del nivel 1 (su plan o programa de Gestión de riesgos) para acreditar que se cumple y así habilitar la postulación en nivel 2.

Para presentar evidencia del nivel 2 con un sistema de gestión, la organización debe contar con política, manual o procedimiento referente a la gestión de riesgos, asegurando que cumple con los siguientes aspectos:

1. Contexto o alcances de la política, procedimiento o manual presentado
2. Descripción de lineamientos o pasos a seguir para la ejecución
3. Delimitación de responsables
4. Firmas que avalen la aprobación del sistema de gestión

En caso de que la organización no cuente con documento para validar el nivel dos y desea postular al mismo, puede utilizar la *plantilla de Sistema de gestión* y adecuarla según sea necesario.

Nivel 3: Implementación

Para postular al nivel 3 de Implementación, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual, política o sistema de gestión del nivel 2 y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 3, todo relacionado con el indicador de Gestión de riesgos.

Para presentar evidencia del nivel 3, la organización debe elaborar un informe concreto de la ejecución de su plan o programa de Gestión de riesgos, que incluya avance en las metas establecidas y preferentemente incluir documentos que soporten la información. Este informe debe contener un resumen que responda a preguntas como:

- ¿Qué acciones se han realizado para la identificación, priorización, mitigación y monitoreo de los riesgos?
- ¿Cuándo comenzaron?
- ¿Qué proceso se ha seguido y quiénes han participado?
- ¿En qué porcentaje de avance de cumplimiento de lo planeado se encuentran las metas?
- ¿Cuál es el proceso o la metodología que se ha empleado o cuáles son los resultados al momento?

Para facilitar la postulación del nivel 3, la organización puede llenar la *plantilla de Implementación* y adecuarla según sea necesario.

Para complementar este informe, puede presentar documentos de soporte como capacitaciones sobre el tema, mapas de identificación de riesgos, documentación de riesgos, cronograma de avances, gráficos de difusión de las acciones, entre otros.

Nivel 4: Consolidación

Para postular al nivel 4 de Consolidación, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual, política o sistema de gestión del nivel 2, el informe de avance del nivel 3 y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 4, todo relacionado con el indicador de Gestión de riesgos.

Para presentar evidencia del nivel 4, la organización debe contar con un informe de impacto del indicador de Gestión de riesgos, el cual describe de qué manera se han realizado mejoras tomando en cuenta los resultados de al menos dos años de implementar acciones de identificación, priorización, mitigación y monitoreo de los riesgos y de qué manera impacta de manera positiva a los grupos de interés. Este informe puede incluir:

1. Resumen ejecutivo o breve descripción de lo que lo que se menciona en el informe sobre la consolidación del indicador
2. Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado
3. La alineación que tiene la meta o metas estratégicas con el objeto social y el cumplimiento de la misión institucional, o bien, con sus valores institucionales
4. Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados
5. Retos identificados en la implementación
6. Mejoras sugeridas o implementadas para hacer más eficiente la ejecución o el sistema de gestión
7. Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados

Este informe puede contener los aspectos sugeridos anteriormente o bien, presentar análisis comparativo que integre gráficas o interpretación de métricas, matrices o descripción de beneficios comprobables de haber implementado mejoras como parte de la consolidación. Mientras más referencias se presenten de ello, más claridad se dará para emitir una dictaminación.

Para facilitar la postulación del nivel 4, la organización puede llenar la *plantilla de Consolidación* y adecuarla según sea necesario.

Nivel 5: Innovación

Para postular al nivel 5 de Innovación, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual, política o sistema de gestión del nivel 2, el informe de avance del nivel 3, el informe de impacto del nivel 4 y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 5, todo relacionado con el indicador de Gestión de riesgos.

Para presentar evidencia del nivel 5, la organización debe elaborar un informe de buenas prácticas que describa cómo las acciones de identificación, priorización, mitigación y monitoreo de los riesgos generan valor tangible e intangible para la organización o con modelos replicables que beneficien a la sociedad o al sector de las OSC, fortaleciendo la visibilidad de las causas.

Este informe puede contener:

1. Descripción de la mejor práctica, que mencione de qué forma se identificó como buena práctica y el impacto generado
2. Difusión de alianzas formalizadas generadas para ampliar el impacto del indicador
3. Impulso a la replicabilidad, en caso de que aplique
4. Monitoreo y mejora continua, que asegure que las buenas prácticas se mantienen vigiladas

Una mejor práctica aplica cuando la organización realiza una o varias de estas acciones:

- Formalidad de alianzas estratégicas que impulsen el impacto del indicador
- Estudio de SROI (Retorno Social de la Inversión) para demostrar el valor
- Inversión en presupuesto institucional para el impulso estratégico del indicador
- Informes de rendición de cuentas respecto al indicador para los grupos de interés
- Publicación de artículos o investigaciones referentes al indicador
- Inversión en tecnología para el desarrollo y monitoreo del indicador

Para facilitar la postulación del nivel 5, la organización puede llenar la *plantilla de Innovación* y adecuarla según sea necesario.

Es importante recalcar que la AIT no obliga a ninguna organización a alcanzar el nivel 5 en todos los indicadores. Es decisión de cada una identificar el nivel de desarrollo al que desea postular de acuerdo con la evidencia con la que cuente al momento de la postulación y a partir de ahí, ir avanzando en siguientes niveles.

Resumen de postulación del indicador Gestión de riesgos:

	Niveles de desarrollo				
Aspectos que revisa	Nivel 1 Compromiso	Nivel 2 Sistema de gestión	Nivel 3 Implementación	Nivel 4 Consolidación	Nivel 5 Innovación
Verifica que la entidad identifique los riesgos internos y externos que pueden afectar al cumplimiento de sus objetivos, priorización, mitigación y monitoreo	Plan o programa de gestión de riesgos	Manual, políticas o procedimiento sobre la gestión de riesgos	Informe de avance de las metas de la gestión de riesgos	Informe de impacto con métricas comparativas de la gestión de riesgos	Informe de mejores prácticas en la gestión de riesgos