



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL PROYECTO DE VINCULACIÓN DE MANUAL DE
CONTROL INTERNO, POLÍTICAS CONTABLES Y MANEJO DE ACTIVOS FIJOS
(PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO) PARA FUNDACIONES

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

León Torres Kerly Jamileth

Zurita Lozada Giovanna Michelle

Dirección:

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2026



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL PROYECTO DE VINCULACIÓN DE MANUAL DE
CONTROL INTERNO, POLÍTICAS CONTABLES Y MANEJO DE ACTIVOS FIJOS
(PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO) PARA FUNDACIONES

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

León Torres Kerly Jamileth

Zurita Lozada Giovanna Michelle

Revisado por:

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR

Arias Chávez David Alejandro, Dr.
CALIFICADOR

Ugando Peñate Mikel, Dr.
CALIFICADOR

Miranda Rojas Jajayra Elizabeth, Mg.
COORDINADORA DE LA CARRERA DE GRADO

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotras, León Torres Kerly Jamileth, portadora de la cédula de ciudadanía 2300692320, y Zurita Lozada Giovanna Michelle, portadora de la cédula de ciudadanía 1720345006, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que amerita.

Además, declaramos que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Integración Curricular, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Kerly León T.

León Torres Kerly Jamileth
C.C. 2300692320

Michelle Zurita

Zurita Lozada Giovanna Michelle
C.C. 1720345006

INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR ESCRITO

Mikel Ugando Peñate, PhD

Responsable de Investigación Formativa

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Integración Curricular de Licenciatura en Administración de Empresas titulado: ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL PROYECTO DE VINCULACIÓN DE MANUAL DE CONTROL INTERNO, POLÍTICAS CONTABLES Y MANEJO DE ACTIVOS FIJOS (PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO) PARA FUNDACIONES, realizado por las estudiantes: León Torres Kerly Jamileth con cédula de ciudadanía 2300692320 y Zurita Lozada Giovanna Michelle con cédula de ciudadanía 1720345006, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas, informo que el presente Trabajo de Integración Curricular escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de integración curricular por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 17/09/2026.

Atentamente,



Abril Ortega Johana Elizabeth, Dra.
Profesor Agregado I

RESUMEN

El análisis de riesgos en proyectos de vinculación para organizaciones sin fines de lucro, representa una herramienta oportuna para la identificación y gestión de los eventos o situaciones que pueden afectar su correcta implementación. El objetivo de la presente investigación fue elaborar un mapa que influya en la ejecución y sostenibilidad del manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para fundaciones. La metodología tuvo un enfoque mixto, de tipo correlacional y diseño transversal; se aplicó una encuesta dirigida a 30 contadores con conocimiento en este tipo de entidades, y un focus group a 4 de ellos. Los resultados permitieron identificar 46 riesgos, de los cuales 36 fueron internos y 10 externos, distribuidos en categorías administrativas, financieras, tecnológicas, legales y otros. La valoración cuantitativa permitió determinar niveles de prioridad y criticidad, mientras que, la evaluación cualitativa evidenció que la mayoría de los riesgos presentó probabilidad moderada e impacto alto. Finalmente, el mapa de riesgos ubicó las amenazas en zonas verde, amarilla y roja, destacando como riesgos más relevantes aquellos relacionados con capacitación, registros financieros, control de caja, conciliación bancaria, tecnología y cumplimiento normativo. Se concluyó que este proceso constituye una herramienta útil para fortalecer la aplicación del manual y orientar la toma de decisiones en fundaciones.

Palabras clave: gestión de riesgos, evaluación de riesgos, manual, control.

ABSTRACT

Risk analysis in outreach projects for nonprofit organizations is a useful tool for identifying and managing events or situations that could affect their successful implementation. The objective of this research was to develop a risk map that influences the execution and sustainability of the community engagement project for the internal control manual, accounting policies, and fixed asset management in foundations. The methodology followed a mixed approach, with a correlational scope and cross-sectional design; a focus group was applied to four accountants, and a survey was administered to 30 accounting experts with knowledge of foundations, whose data were processed using Microsoft Excel. The results made it possible to identify 46 risks, of which 36 were internal and 10 external, distributed into administrative, financial, technological, legal, and other categories. The qualitative assessment showed that most risks had moderate probability and high impact, while the quantitative evaluation made it possible to determine priority and criticality levels. Finally, the risk map placed the threats in green, yellow, and red zones, highlighting as the most relevant risks those related to training, financial records, cash control, bank reconciliation, technology, and regulatory compliance. It is concluded that risk analysis is a useful tool to strengthen the application of the manual and guide decision-making in foundations.

Keywords: risk management, risk assessment, manual, control

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Planteamiento y delimitación del problema.....	3
1.3. Preguntas de investigación.....	4
1.3.1. Pregunta general	4
1.3.2. Preguntas específicas.....	4
1.4. Justificación.....	4
1.5. Objetivos de investigación	6
1.5.1. Objetivo general.....	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
2.1. Proyectos de Vinculación en Instituciones de Educación Superior	7
2.2. Gestión de riesgos en Proyectos	8
2.3. Identificación de riesgos en Proyectos	9
2.3.1. Categorización de riesgos en Proyectos	10
2.4. Evaluación de riesgos en Proyectos.....	10
2.4.1. Definiciones de la probabilidad e impacto de riesgos.....	11
2.4.2. Evaluación cuantitativa de riesgos	11
2.4.3. Evaluación cualitativa de riesgos	12
2.5. Criticidad de riesgos en Proyectos	13
2.5.2. Semaforización de riesgos en Proyectos	14
2.6. Mapa de riesgos en Proyectos	15
3. METODOLOGÍA	17
3.1. Enfoque y tipo de investigación	17
3.2. Unidades de análisis	17

3.3.	Técnicas e instrumentos de investigación	18
3.4.	Técnicas de análisis de datos.....	19
4.	RESULTADOS	20
4.1.	Identificación de riesgos en el Proyecto de Vinculación.....	20
4.1.1.	Categorización de riesgos en el Proyecto de Vinculación	21
4.2.	Evaluación de riesgos en el Proyecto de Vinculación	22
4.2.1.	Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos	22
4.2.2.	Evaluación cuantitativa de riesgos en el Proyecto de Vinculación.....	23
4.2.3.	Evaluación cualitativa de riesgos en el Proyecto de Vinculación.....	24
4.3.	Críticidad de riesgos en el Proyecto de Vinculación.....	24
4.3.1.	Semaforización de riesgos en el Proyecto de Vinculación	25
4.4.	Mapa de riesgos en el Proyecto de Vinculación	26
5.	DISCUSIÓN	28
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
6.1.	Conclusiones.....	30
6.2.	Recomendaciones.....	31
7.	REFERENCIAS	32
8.	ANEXOS.....	35

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de riesgos es fundamental en la gestión actual de proyectos, puesto que, proporciona una estructura sistemática para identificar, evaluar y mitigar los factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos planteados. En base a esto, Alfreahat y Sebestyén (2022), indican que el reto de este proceso consiste en adaptar su aplicación a la complejidad de las iniciativas, por lo que, resulta importante identificar sus particularidades específicas y la relación existente entre sus componentes, ya que, cualquier cambio en uno de ellos, puede generar impacto sobre los demás.

A partir de lo expuesto, el presente trabajo empezó con una revisión y recopilación de antecedentes nacionales, regionales y locales con respecto al análisis de contingencias en proyectos de distintos ámbitos. Posteriormente, se delimitó la falta de mecanismos de control interno en las fundaciones como el problema central de investigación, y se planteó la justificación teórica, práctica, metodológica y social. En este contexto, se establecieron el objetivo general y los específicos, correspondientes a la elaboración del mapa de riesgos y la identificación, valoración y determinación de la criticidad de los mismos.

Seguido a esto, se desarrolló una revisión literaria de autores como el PMI, Lledó y Rivarola, Gray y Larsson, entre otros, con respecto a los principales fundamentos teóricos que sustentaron el tema de investigación. Después, se definió la metodología aplicada, que consistió en un enfoque mixto, de tipo correlacional, empleando las técnicas de encuesta y focus group. Posteriormente, se evidenciaron e interpretaron mediante tablas y gráficos, los principales resultados obtenidos, los cuales, fueron contrastados en la discusión frente a la literatura revisada, y consecuentemente, se realizaron las conclusiones y recomendaciones en complemento con las referencias bibliográficas y anexos respectivos.

1.1. Antecedentes

Con el fin de brindar una comprensión más amplia con respecto al análisis de riesgos, se recopilaron investigaciones relacionadas a la temática abordada, para lo cual se revisó en bases de datos como Scopus y Google Académico, lo que, permitió evidenciar la importancia de este proceso en el desarrollo de proyectos de distintos ámbitos, desde públicos hasta empresariales.

A nivel nacional, León et al. (2024) estudiaron cómo se integra la gestión de riesgos en proyectos públicos viales del país con el fin de definir estrategias que permitan obtener mayores beneficios económicos, ambientales y sociales a largo plazo. Para esto, emplearon un enfoque mixto, aplicando encuestas estructuradas, entrevistas y la revisión de documentos técnicos. Los resultados evidenciaron que la identificación temprana de amenazas logró reducir los sobrecostos, atrasos y conflictos sociales, además de contribuir al cumplimiento de objetivos sostenibles.

Por otra parte, a nivel regional, Solórzano y Ortiz (2025) analizaron la gestión de riesgos en proyectos de infraestructura vial en la zona 4 de Ecuador con el objetivo de identificar los desafíos que enfrentaban los territorios vulnerables a desastres naturales. Aplicaron un enfoque cualitativo basado en la revisión bibliográfica de estudios previos relacionados, logrando evidenciar que la mayoría de iniciativas carecían de evaluaciones exhaustivas de contingencias. En consecuencia, concluyeron que mejorar la resiliencia de estas requería una perspectiva sostenible en su manejo.

Finalmente, a nivel local, Alvarado et al. (2024) analizaron los riesgos físicos en los colaboradores formales de la avenida Río Lelia en Santo Domingo de los Tsáchilas. Para esto, realizaron una encuesta y, a través de una exploración estadística, concluyeron que los factores de amenaza con mayor relevancia fueron el ruido, la temperatura y la humedad. Los resultados demostraron que el elemento con mayor ponderación en los trabajadores de la zona fue el ruido.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

Los antecedentes evidenciaron que el análisis de riesgos en proyectos permite reducir costos, evitar retrasos, prevenir conflictos y cumplir con los objetivos planteados. No obstante, los documentos estudiados no abordaron el tema con respecto a iniciativas de carácter institucional-social, específicamente relacionadas al control interno dentro de las fundaciones, lo que demuestra una escasa exploración en este ámbito.

En este sentido, La Ley Orgánica de Transparencia Social (2025) surgió como respuesta a la necesidad del Estado Ecuatoriano de fortalecer la supervisión de las Organizaciones Sociales Sin Fines de Lucro [OSSFL], estableciendo como obligación que este tipo de entidades adopten mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Esto, ya que, los medios implementados actualmente presentan vacíos que dificultan el seguimiento, generando riesgos relacionados con el manejo de recursos y el cumplimiento de las disposiciones legales. Asimismo, las fundaciones, al recibir y gestionar donaciones de terceros, generalmente presentan debilidades de carácter, institucional, económico y humano, tales como, la ausencia de políticas contables formalizadas, limitaciones financieras, insuficiente capacitación técnica del personal, ambigüedad organizacional, entre otras.

En base a lo expuesto, se empleó el Diagrama de Ishikawa para organizar las principales causas asociadas a la falta de mecanismos de control interno en este tipo de entidades. De esta manera, la presente investigación se desarrolló durante el período 2025-2026, en el cantón Santo Domingo, el cual, alberga alrededor de 30 fundaciones (Vega, 2024).

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1. Pregunta general

¿Cómo se identifican, clasifican y evalúan los riesgos que influyen en la ejecución y sostenibilidad del proyecto de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para las fundaciones?

1.3.2. Preguntas específicas

- ¿Qué tipos de riesgos afectan el proyecto de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para las fundaciones?
- ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia y las posibles consecuencias de los riesgos asociados al proyecto de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para las fundaciones?
- ¿Cuál es el nivel de importancia que tienen los riesgos y su clasificación en el proyecto de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para las fundaciones?

1.4. Justificación

La presente investigación se justificó teóricamente en lo aportado por el Project Management Institute [PMI] (2017), en complemento con lo mencionado por Lledó y Rivarola (2007), y Gray y Larson (2009) sobre la gestión de riesgos, su proceso y componentes. Esta base conceptual permitió comprender la importancia de gestionar amenazas y oportunidades de manera preventiva, con el propósito de reducir afectaciones en el alcance, tiempo, costo y calidad, además de fortalecer la toma de decisiones durante el desarrollo del proyecto.

Desde una perspectiva práctica, se respaldó en la propuesta de Rojas et al. (2023) y Rivera y Hernández (2010) puesto que, su propuesta adaptada del PMI (2017) trascendió el enfoque conceptual y fue aplicada mediante el levantamiento de datos, clasificación de

amenazas, asignación de valores y control continuo de los factores que podrían incidir en los objetivos del proyecto. Con base en esa aplicación, esta investigación convirtió los resultados obtenidos en una herramienta útil para la toma de decisiones, permitiendo determinar los eventos más relevantes y establecer acciones orientadas a prevenir y disminuir sus posibles consecuencias.

Metodológicamente, se fundamentó en el modelo propuesto por el PMI (2017), a partir del cual, se consideraron los planteamientos de Rivera y Hernández (2010) y Lledó y Rivarola (2007), los cuales proporcionan una guía para la gestión de riesgos, considerando fases como la planificación, identificación, análisis cualitativo y cuantitativo, definición de respuestas, ejecución de acciones y seguimiento de las contingencias que podrían afectar el desarrollo del proyecto.

Así también, se enfocó en distintos actores; la PUCESD, al aportar en el fortalecimiento de su labor de producción investigativa y a las fundaciones locales, mediante la aplicación del análisis de riesgos para optimizar su gestión institucional, mejorando su capacidad de respuesta frente a situaciones críticas con el fin de garantizar la efectividad de los mecanismos de control implementados.

De igual manera, se enmarcó en la línea de investigación de Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global, ya que promueve la mejora continua de los procesos institucionales a través de la aplicación del análisis de riesgos como herramienta orientada al desarrollo organizacional y la sostenibilidad operativa.

Finalmente, se articuló con el objetivo uno del eje social del Plan Nacional de Desarrollo 2025-2029 Ecuador no se detiene; el cual corresponde a mejorar el bienestar social y la calidad de vida de la población, para garantizar el goce efectivo de los derechos y la reducción de las desigualdades, específicamente con la política 1.2, en su estrategia a, en relación con la meta 1 (Secretaría Nacional de Planificación, 2025, p. 121).

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Elaborar el mapa de riesgos que influye en la ejecución y sostenibilidad del proyecto de vinculación de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para fundaciones.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los riesgos para su respectiva categorización en el proyecto de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para fundaciones.
- Valorar los riesgos cuantitativa y cualitativamente en el proyecto de manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos para fundaciones.
- Determinar la criticidad de los riesgos para su respectiva semaforización en el proyecto de manual de control de interno, políticas contables y manejo de activos fijos para fundaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Proyectos de Vinculación en Instituciones de Educación Superior

Actualmente, las universidades han incorporado los proyectos de vinculación como componente esencial de sus planes de estudio, convirtiéndolos en un requisito previo para lograr la titulación; este mecanismo busca garantizar que los futuros egresados no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también experiencia temprana en su campo de desempeño (Tamayo et al., 2020). Este planteamiento evidencia estas iniciativas como un eje formativo universitario que articula la teoría con la práctica y permite la construcción de perfiles profesionales más pertinentes frente a la demanda del entorno laboral y las necesidades sociales.

Marín y Manjarrés (2022) manifiestan que la vinculación es un componente esencial de la formación universitaria que permite a los futuros profesionales relacionarse con la realidad de su entorno y generar soluciones desde su especialidad, mientras promueve que las comunidades sean protagonistas de su propio proceso de mejora y atención a sus necesidades, superando los modelos de gestión social antiguos. De este modo, permite que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en escenarios reales, al mismo tiempo que fortalece la autonomía de la colectividad y su capacidad para participar en su propio desarrollo.

La vinculación con la sociedad tiene como propósito acercar a la universidad con la comunidad, promoviendo una relación de cooperación que facilite el trabajo conjunto en la búsqueda de soluciones a problemáticas concretas, mediante este proceso se fomenta el intercambio de conocimientos y la participación colectiva, orientados a responder a las necesidades reales de la población (Alcívar et al., 2020). De esta manera, se consolida como un elemento fundamental para fortalecer la relación entre la institución y la sociedad,

permitiendo una colaboración que contribuya al desarrollo social y al bienestar de la colectividad.

2.2. Gestión de riesgos en Proyectos

El riesgo puede entenderse como una situación incierta que, de materializarse, puede influir de manera favorable o desfavorable en el cumplimiento de los objetivos de un proyecto, por esta razón, su gestión constituye un proceso orientado a reconocer, evaluar y gestionar dichas incertidumbres, con el propósito de mantener el nivel de exposición dentro de márgenes aceptables (PMI, 2021). Desde esta perspectiva, una adecuada administración de contingencias facilita el desarrollo de las actividades con mayor control y supervisión al permitir la priorización de acciones y la asignación eficiente de recursos.

En todos los proyectos existen riesgos que pueden ser tanto negativos como positivos, los cuales se conocen como amenazas y oportunidades, respectivamente. (PMI, 2021). Es así, que una adecuada gestión de contingencias puede asegurar la sostenibilidad de las iniciativas, ya que permite aprovechar las oportunidades y reducir aquellas amenazas que puedan causar resultados desfavorables.

La gestión de riesgos comprende los procesos de identificar, analizar, responder y monitorear las amenazas y oportunidades del proyecto, cuya aplicación puede adaptarse en función del tamaño, importancia, complejidad, o enfoque del proyecto (PMI, 2017). En consecuencia, permite abordar la incertidumbre no solo desde una perspectiva fija, sino que se adapta a la situación actual de la iniciativa, de modo que, permite planificar acciones más pertinentes para su tratamiento.

Así también, es necesario que, para lograr una gestión efectiva, se defina un nivel de exposición aceptable que permita cumplir con los objetivos, el cual, debe reflejar los intereses de la organización y sus partes interesadas (PMI, 2017). En este sentido, su incorporación durante el desarrollo de las actividades favorece una toma de decisiones más

fundamentada y una respuesta más pertinente frente a contingencias capaces de comprometer el cumplimiento de las metas previstas.

2.3. Identificación de riesgos en Proyectos

Según el PMI (2017), en esta etapa se determinan y caracterizan los eventos que pueden incidir en los resultados esperados del proyecto y en sus posibles consecuencias, de modo que su reconocimiento constituye un paso previo esencial para el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos. Bajo esta premisa, llevar a cabo este proceso desde una perspectiva rigurosa permite contar con una base para valorar los escenarios que podrían presentarse e identificar factores que puedan limitar el alcance de los objetivos propuestos.

De acuerdo con Rivera y Hernández (2010), la identificación de riesgos requiere revisar de manera organizada los documentos elaborados en las etapas previas de la planificación del proyecto, con el fin de reconocer los elementos que podrían representar una amenaza para su desarrollo. Así también, esta revisión ayuda a ordenar la información disponible, precisar posibles situaciones de incertidumbre y establecer una base inicial para la posterior valoración dentro del mapa de riesgos.

De acuerdo al PMI (2021), el registro de riesgos describe de forma detallada los eventos individuales que se lograron identificar, este puede incluir información ya sea limitada o detallada, puesto que, dependerá de las variables del proyecto, como el tamaño, la complejidad, etc. De esta manera, el nivel de detalle de esta herramienta se debe ajustar a las características específicas de la iniciativa, permitiendo que los datos recopilados sean suficientes para la evaluación posterior.

Un componente de este registro corresponde a la lista de riesgos identificados, la cual, consiste en asignarles un código único y una descripción detallada que los diferencie de sus causas y efectos (PMI, 2017). Así, brinda información oportuna para la localización

y comprensión de cada contingencia y sus posibles consecuencias sobre los objetivos del proyecto.

Por su parte, Rivera y Hernández (2010) definen esta herramienta como el documento de registro de los riesgos identificados que incluye sus categorías, causas y posibles respuestas, estas últimas, en caso de contar con un Plan de Respuesta. De este modo, se trata de una herramienta que no solo documenta los eventos de riesgo, sino que también permite comprender su origen, clasificarlos y servir de apoyo para la toma de decisiones.

2.3.1. Categorización de riesgos en Proyectos

Este proceso consiste en agrupar los riesgos identificados previamente en categorías específicas para lo cual, se puede optar por un marco personalizado de categorización, ya sea con una lista de categorías personalizada o una estructura en base a los objetivos (PMI, 2017). Es así, que no solo se trata de identificar la mayor cantidad de eventos posibles, sino también, de saber organizarlos en grupos que puedan reflejar su origen o cómo se relacionan con los objetivos.

2.4. Evaluación de riesgos en Proyectos

De acuerdo al PMI (2017), este proceso se desarrolla en el transcurso de todo el proyecto y consiste en priorizar los riesgos identificados y categorizados a través de su valoración en base a dos dimensiones específicas; la probabilidad de que se manifieste y su posible impacto sobre los objetivos del proyecto. De esta manera, la evaluación establece una pauta común para describir e interpretar el comportamiento de cada riesgo, permitiendo realizar comparaciones más precisas entre los distintos factores que pueden incidir en la ejecución de la iniciativa, lo cual, contribuye a la reducción de la exposición a la incertidumbre y ofrece una perspectiva más completa de su naturaleza y posibles implicaciones.

2.4.1. Definiciones de la probabilidad e impacto de riesgos

Rojas et al. (2023), señalan que las definiciones de los niveles de probabilidad e impacto deben reflejar el grado de riesgo que la organización está dispuesta a asumir y los límites establecidos por los stakeholders o partes interesadas, de modo que, pueden basarse en criterios generales de la organización o ajustarse específicamente al proyecto según sus particularidades. Desde esta perspectiva, tales parámetros no solo cumplen una función técnica, sino que también incorporan consideraciones institucionales, lo cual influye directamente en la forma en que se analizan e interpretan los eventos, contribuyendo así, a la identificación de tendencias y aspectos críticos en la ejecución de la iniciativa.

Por su parte, Gray y Larson (2009) resaltan la importancia de definir distintos niveles de probabilidad e impacto para la calificación de riesgos, los cuales deben establecerse de acuerdo al contexto, incertidumbre y las necesidades específicas del proyecto. Con relación a esto, se puede destacar que la adaptación de escalas de medición según la naturaleza de las iniciativas, facilita una evaluación más objetiva y ajustada a la realidad.

2.4.2. Evaluación cuantitativa de riesgos

Consiste en analizar numéricamente cómo los riesgos identificados pueden afectar el logro de los objetivos del proyecto (PMI, 2017). Desde esta perspectiva, la evaluación cuantitativa puede ofrecer mayor precisión y objetividad en los resultados; sin embargo, exige un tratamiento más riguroso de la información, así como el uso de herramientas más complejas y personal especializado.

Este proceso permite traducir a cantidades numéricas la exposición al riesgo de un proyecto, además de brindar información cuantitativa que sirva como insumo para el plan de respuesta a las contingencias (PMI, 2017). De este modo, ayuda a transformar percepciones iniciales en cifras numéricas concretas, lo que resulta en una medición e interpretación más objetiva de la probabilidad de ocurrencia e impacto de cada riesgo del proyecto.

Así también, en la evaluación cuantitativa es importante considerar la naturaleza de los datos empleados, los cuales se distinguen por expresar cantidades a través de operaciones aritméticas (Lledó y Rivarola, 2007). En este sentido, la información aporta una base objetiva que permite medir con mayor exactitud el nivel de impacto asociado a cada evento y avanzar hacia valoraciones más precisas en el análisis, esto gracias al uso de mecanismos de asignación de valores numéricos que facilitan la comparación y posterior priorización de los mismos.

Por su parte, Rojas et al. (2023) menciona que la matriz de riesgos corresponde a una de las herramientas más empleadas para la cuantificación de factores, ya que, permite definir con el menor grado de subjetividad, el beneficio o amenaza que podrían representar en función de su probabilidad e impacto, considerando que estos deben ser parametrizados y asignados previamente bajo criterios fundamentados. De dicho modo, gracias a su naturaleza objetiva, se puede obtener información precisa sobre la situación actual de cada contingencia, reduciendo el nivel de incertidumbre a la hora de tomar decisiones.

2.4.3. Evaluación cualitativa de riesgos

Para el PMI (2017) esta fase consiste en establecer el nivel de prioridad de los riesgos identificados en función de su probabilidad e impacto, de forma subjetiva, es decir, basándose en la percepción de los responsables del proyecto y sus interesados. De esta manera, es importante que la identificación sea lo más específica posible, de modo que, la información obtenida en este proceso sea de calidad para poder evaluar la importancia de cada riesgo con claridad.

Existen factores ambientales que pueden tener influencia sobre la evaluación cualitativa de los riesgos, tal es el caso de las investigaciones con respecto a proyectos similares, las cuales, pueden servir como referencia para contextualizar y orientar el análisis (PMI, 2017). De esta manera, dichos estudios no solo servirán como antecedentes sino

también como insumos para validar y fortalecer el análisis, lo que permite, en cierto modo, reducir en la subjetividad.

Asimismo, una técnica para representar los datos de la evaluación cualitativa corresponde a la matriz de probabilidad e impacto, la cual, permite representar y vincular la posibilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado y sus posibles consecuencias sobre los objetivos del proyecto en caso de materializarse (PMI, 2017). Así, su aplicación permite establecer criterios comunes que sirven de base para comparar los distintos eventos y determinar cuáles requieren mayor atención.

Otro aspecto importante dentro de esta evaluación corresponde a la naturaleza cualitativa de los datos que utiliza, los cuales se expresan mediante etiquetas que permiten describir atributos sin representar valores medibles, incluso cuando se presentan en forma numérica con fines de codificación (Lledó y Rivarola, 2007). Es así que, este tipo de información es útil para captar particularidades que difícilmente podrían reflejarse mediante cifras exactas, contribuyendo a una comprensión más amplia del comportamiento de los eventos identificados antes de avanzar hacia métodos más rigurosos.

2.5. Criticidad de riesgos en Proyectos

Para Salimbeni (2019), esta medida es proporcional al producto de las variables mencionadas anteriormente, por lo que, una probabilidad y un impacto altos, generan situaciones altamente críticas, mientras que, valores bajos en ambas dimensiones se traducen en una mínima exposición al riesgo. No obstante, hay que considerar que la criticidad, al depender de esta interacción, puede variar según las distintas combinaciones, por ejemplo, cuando la posibilidad de que ocurra un evento es alta pero su efecto es bajo, la relevancia del factor disminuirá considerablemente.

Por su parte, Daquinta et al. (2018), se refieren a la criticidad como un criterio de dimensión de los riesgos expresado en rangos, que permite jerarquizarlos según su frecuencia de manifestación y sus posibles consecuencias. Es así, que su análisis

constituye una técnica oportuna para la priorización de eventos, facilitando la toma de decisiones con respecto al direccionamiento de esfuerzos y recursos para el tratamiento de aquellos factores con mayor potencial de impacto en el proyecto.

Para Lledó y Rivarola (2007), la priorización consiste en ordenar los riesgos identificados del proyecto según su importancia relativa, de modo que, los eventos pueden calificarse desde insignificantes hasta significativos. De esta manera, la priorización no solo establece un criterio para diferenciar la gravedad de cada situación, sino que también ayuda a centrar la atención en los factores más relevantes, permitiendo un análisis más detallado de sus características y posibles consecuencias.

Complementariamente, el PMI (2021) menciona que la priorización se emplea para clasificar los riesgos del proyecto por nivel de prioridad. En este sentido, se puede decir que esta herramienta constituye una guía para diferenciar la importancia relativa de cada evento, de modo que, permite ordenar la información de forma estructurada, contribuyendo a la identificación de factores con mayor necesidad de atención.

2.5.2. Semaforización de riesgos en Proyectos

Hillson (2017) define este concepto como una técnica cuya aplicación considera tres colores para clasificar y priorizar las amenazas y oportunidades del proyecto, en función de su probabilidad e impacto. Es así, que utilizar rojo indica que hay que detenerse y atender urgentemente, usar amarillo implica que es necesario tomar precaución y monitorear, y el verde significa que se puede continuar sin realizar modificaciones. Consecuentemente, la semaforización no solo se limita a un esquema visual intuitivo, sino que también, permite distinguir el nivel de atención que requiere cada situación, destinando mayor atención a los casos que requieren un análisis más profundo frente a los que pueden seguir su curso sin intervención inmediata.

Gray y Larson (2009) destacan la existencia de una herramienta que se aplica como complemento de la semaforización de riesgos, la cual, consiste en una matriz de gravedad

organizada en tres zonas, roja, amarilla y verde; esta se emplea para determinar situaciones importantes, moderadas y menores, de modo que, funciona como base para la jerarquización de riesgos. Bajo esta perspectiva, su aplicación no solo facilita la distinción de eventos en función de su prioridad relativa, sino que también define criterios claros que permiten identificar las necesidades de seguimiento, desde aquellos que requieren controles más rigurosos hasta los que representan una criticidad mínima.

2.6. Mapa de riesgos en Proyectos

El Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2021) indica que el mapa de riesgos debe ser elaborado una vez que los eventos hayan sido localizados y evaluados con anterioridad, de modo que, permita la detección de aquellos que necesitan acciones rigurosas inmediatas, a fin de no interrumpir la continuidad de la iniciativa. A partir de esta perspectiva, dicho esquema sirve para dar visibilidad a las variables identificadas y traducir los resultados que se obtuvieron en la evaluación, transformando los datos tanto cuantitativos como cualitativos en una representación gráfica que incluye la magnitud y las condiciones de cada contingencia.

Así también, Montes y Vallejo (2020), mencionan que esta herramienta se emplea para organizar la información obtenida con respecto a los riesgos que pueden afectar los objetivos del proyecto, calificando su probabilidad e impacto y posteriormente, reflejándolos de forma gráfica con ayuda de códigos de colores o indicadores visuales. En este sentido, su aplicación facilita la identificación de aquellos eventos que requieren de respuestas más rigurosas, es decir, los que presentan mayor potencial de afectación, contribuyendo así, al análisis y diseño de medidas correctivas y/o preventivas proporcionales a la criticidad de las contingencias.

De esta manera, el mapa de riesgos constituye una fuente de información especializada para el desarrollo de estrategias enfocadas en la gestión de las contingencias existentes, proporcionando una perspectiva analítica y global de la exposición del proyecto

y los agentes causales de la misma (Gray y Larson, 2009). Es así, que este esquema funciona como un sistema de detección de alerta temprana de amenazas y oportunidades en tiempo real, de modo que, permite comprobar la efectividad de los planes de respuesta actuales, mejorar la asignación de recursos y contribuir a la comprensión colectiva de las partes interesadas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, el cual permitió integrar de manera organizada la información cuantitativa y cualitativa, a través de la recolección, análisis e interpretación conjunta de los datos, con el propósito de alcanzar una comprensión más amplia del fenómeno de estudio (Hernández y Mendoza, 2023). De esta manera, la combinación de ambas rutas metodológicas contribuyó a contrastar y discutir los datos obtenidos para generar una visión más precisa sobre la problemática investigada.

De igual manera, el estudio se enmarcó en una investigación de tipo correlacional, debido a que permitió examinar la relación y el grado de asociación existente entre 2 o más variables, categorías o dimensiones dentro de un contexto específico (Hernández y Mendoza, 2023). En este sentido, su aplicación facilitó reconocer si los comportamientos de una variable guardaban correspondencia con otra, aportando información relevante para determinar el nivel de vinculación entre los elementos analizados y sustentar con mayor claridad los resultados obtenidos.

Asimismo, la investigación adoptó un diseño transversal, puesto que la información se recopiló en un único momento, con el propósito de describir las variables, valorar la situación estudiada y analizar su incidencia e interrelación dentro de un período específico (Hernández y Mendoza, 2023). En este sentido, esta modalidad permitió reconocer las condiciones presentes durante el levantamiento de datos y comprender cómo se manifestaban las variables en el contexto analizado.

3.2. Unidades de análisis

De acuerdo a Bernal (2010), esta constituye la fuente principal de información para una investigación y puede estar integrada por una persona, una organización, un conjunto de individuos, entre otros. En este sentido, para el presente trabajo de investigación se

consideró como unidad de análisis a expertos con conocimiento en fundaciones, donde la población en estudio estuvo conformada por un grupo de contadores con experticia en este tipo de entidades, a partir de la cual, se determinó una muestra compuesta por 30 participantes.

Esta unidad de análisis se justificó en el principio de <<tailoring>> definido por el PMI (2021) como la adaptación de la metodología del proyecto a las necesidades específicas del mismo. De modo que, el análisis de riesgos al representar un tema complejo, y más aún, en el contexto de fundaciones, obligó a la consideración de expertos como únicos participantes del estudio. Esto, se complementó con la metodología de Mertens (2010), la cual, menciona que el número mínimo de participantes para estudios correlacionales corresponde a 30 casos.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó la técnica de encuesta dirigida, que, Feitó, Portal y Plascencia (2023) caracterizan por un alto nivel de direccionalidad ejercido por el investigador en la secuencia y redacción de las preguntas, orientando las respuestas hacia los aspectos específicos del estudio. En base a esto, su aplicación se llevó a cabo usando el cuestionario como instrumento, que, según Bernal (2010), se diseña para obtener información necesaria que permita alcanzar los objetivos del estudio, así como recabar datos directamente de la unidad de análisis definida. De este modo, se conformó por preguntas cerradas con una y varias opciones de respuesta, y por ítems con escala de medición tipo Likert, cuyos resultados sirvieron como insumo para la identificación y valoración de los riesgos.

Asimismo, se aplicó la técnica de focus group, que, según Hernández y Mendoza (2023) consiste en reunir a un grupo de mínimo 3 personas, en el cual los participantes dialogan a profundidad y brindan sus opiniones y experiencias sobre un tema en específico mediante la intervención de un moderador. De este modo, su desarrollo se llevó a cabo a

través de una reunión informal conformada por 4 contadores. En cuanto al instrumento de investigación, se empleó la guía de temas abierta, que sirve para definir preguntas breves y generales que puedan responderse libremente durante la sesión (Hernández y Mendoza, 2023), permitiendo obtener información detallada para la identificación de los riesgos del proyecto.

3.4. Técnicas de análisis de datos

Con el fin de tabular la información recolectada a través de los instrumentos de investigación, se empleó Microsoft Excel para la codificación y procesamiento de la información cuantitativa y cualitativa. Para ello, se generó una base de datos, a partir de la cual, se obtuvieron tablas de frecuencia y gráficos de barras para facilitar la interpretación de los resultados. En consecuencia, el análisis permitió identificar hallazgos clave entre las distintas variables estudiadas, contribuyendo así, a la comprensión de la probabilidad e impacto de los riesgos.

4. RESULTADOS

4.1. Identificación de riesgos en el Proyecto de Vinculación

Una vez revisados los conceptos teóricos y definida la metodología, se llevó a la práctica lo aprendido con la obtención de los resultados de la investigación. En este sentido, con el fin de alcanzar el primer objetivo de identificación de riesgos en el manual, se elaboró un registro adaptado a partir de la propuesta de Rivera y Hernández (2010), que permitió evidenciar información relevante de cada riesgo detectado, desde su codificación, categorización, denominación, descripción, causa y si es interno o externo (Anexo 3).

De esta manera, se logró identificar un total de 46 riesgos potenciales para el proyecto, abarcando 36 aspectos internos relacionados con la documentación, procesos, políticas, personal, equipos, la organización y sistemas contables. Asimismo, se identificaron 10 factores externos como los cambios en tecnología, precios, leyes, proveedores y condiciones por parte de los patrocinadores (Anexo 3).

Estos fueron recolectados a través de la encuesta dirigida y el focus group aplicados al grupo de 30 expertos contables con conocimientos en fundaciones, en su mayoría obtenidos a partir de las respuestas de las preguntas 10 y 7, respectivamente. Finalmente, cada riesgo se describió junto a su posible causa en base a información obtenida a partir del segundo instrumento mencionado y una revisión de proyectos similares, de modo que, las causas identificadas se relacionan principalmente con las deficiencias en la capacitación del personal, la falta de control y supervisión, la ausencia de estandarización de procesos y limitaciones tecnológicas (Anexo 3).

4.1.1. Categorización de riesgos en el Proyecto de Vinculación

Los riesgos anteriormente identificados se distribuyeron en 5 categorías específicas para el proyecto, las cuales, se definieron considerando las áreas de mayor concentración de los mismos, lo que dio como resultado un total de 25 eventos administrativos, 7 financieros, 7 tecnológicos, 4 legales y otros, 3. La siguiente tabla describe de forma resumida los resultados obtenidos a partir de este proceso, cuya información se encuentra más detallada en el Anexo 3.

Tabla 1

Tabla resumen de la categorización de riesgos

Categorías					
	Administrativos	Financieros	Tecnológicos	Legales	Otros
Internos	RA01, RA02, RA03, RA04, RA05, RA06, RA07, RA08, RA09, RA10, RA11, RA12, RA13, RA14, RA15, RA16, RA17, RA18, RA19, RA20, RA21, RA22, RA23, RA24, RA25.	RF01, RF02, RF03, RF06, RF07.	RT01, RT02, RT03, RT04, RT05, RT07.		
Total	25	5	6	0	0
Externos		RF04, RF05.	RT06.	RL01, RL02, RL03, RL04.	RO01, RO02, RO03.
Total	0	2	1	4	3
Total	25	7	7	4	4

Elaborado por: León y Zurita (2026)

4.2. Evaluación de riesgos en el Proyecto de Vinculación

4.2.1. Definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos

Para presentar los criterios utilizados en la evaluación cuantitativa y cualitativa de los riesgos, se incorporaron las tablas de probabilidad e impacto, tomando como referencia la propuesta de Lledó y Rivarola (2007). Estos criterios permitieron asignar una valoración ordenada a cada riesgo identificado, considerando tanto su posibilidad de ocurrencia como el nivel de afectación que podrían generar en los objetivos del proyecto.

Para la valoración inicial, la tabla 2 presenta la escala de probabilidad utilizada para estimar la posibilidad de ocurrencia de cada riesgo. Para ello, se establecieron 5 niveles, los cuales comprenden: muy alta en el rango 10, alta en el rango 8, moderada en el rango 5, baja en el rango 3 y muy baja en el rango 1.

Tabla 2

Escala de probabilidad de los riesgos

Escala de Probabilidad	
Nivel	Rango
Muy Alta	10
Alta	8
Moderada	5
Baja	3
Muy baja	1

Nota. Adaptado de puntajes de riesgo (p. 353), de Lledó y Rivarola, 2007, Pearson Education.

Por consiguiente, la tabla 3 presenta la escala de impacto, utilizada para establecer el grado de afectación que podría generar cada riesgo sobre los objetivos del proyecto. Dicha escala se estructuró en 5 niveles: muy alto con un rango de 0,80, alto con un rango de 0,40, moderado con un rango de 0,20, bajo con un rango de 0,10 y muy bajo con un rango de 0,05

Tabla 3*Escala de impacto de los riesgos*

Escala de Impacto	
Nivel	Rango
Muy Alto	0,80
Alto	0,40
Moderado	0,20
Bajo	0,10
Muy bajo	0,05

Nota. Tomado de puntajes de riesgo (p. 353), de Lledó y Rivarola, 2007, Pearson Education.

4.2.2. Evaluación cuantitativa de riesgos en el Proyecto de Vinculación

Por otra parte, para la calificación cuantitativa de los riesgos, se adaptó la matriz de evaluación propuesta por Rojas et al. (2023), la cual permitió registrar aspectos como su descripción, su probabilidad y su impacto, y a partir de estos, calcular la criticidad, establecer su nivel de prioridad y reconocer si son negativos o positivos (Anexo 4). Para esto, se empleó la información obtenida de las respuestas generadas en la encuesta aplicada a los 30 contadores expertos, de modo que, para garantizar que la evaluación sea uniforme, los porcentajes obtenidos como respuestas, se transformaron en intervalos que facilitaron su traducción a las escalas establecidas anteriormente.

Una vez calificadas la probabilidad, el impacto y consecuentemente, la criticidad, se determinó que todos los riesgos eran negativos y por ende representaban posibles amenazas para el proyecto. Así también se determinó, que 5 de los 31 riesgos identificados, es decir, el 16% de los riesgos obtenidos en la encuesta, tienen altas probabilidades de ocurrencia, dentro de los cuales, se encuentran el bajo nivel de conocimiento del personal de la fundación con respecto a las NIIF y NIC, la falta de capacitación del personal en control interno, entre otros. Por otra parte, 3 de las 31 posibles amenazas detectadas,

representan un impacto potencial muy alto para los objetivos del proyecto, esto es, el 10% de los riesgos registrados en la matriz cuantitativa, entre los que sobresalen, la deficiencia en la asignación de presupuestos.

4.2.3. Evaluación cualitativa de riesgos en el Proyecto de Vinculación

Con base en la información recopilada mediante el focus group, implementado a 4 contadores expertos, se efectuó la evaluación cualitativa de los riesgos del proyecto. Para su valoración, se empleó la matriz propuesta por Lledó y Rivarola (2007), compuesta por la descripción, la probabilidad y el impacto. A partir de estos elementos se calculó la calificación y se estableció el nivel de prioridad correspondiente, como se evidencia en el Anexo 5.

En cuanto a la probabilidad, la mayor parte de los riesgos se ubicó en el nivel moderado, con 10 casos, equivalentes al 66,67% del total: RF01, RA17, RA18, RA19, RA20, RA21, RA24, RF06, RF07 y RT05. Además, 4 riesgos presentaron nivel bajo, representando el 26,67%: RA16, RA22, RA25 y RO23; mientras que solo RA23 alcanzó una probabilidad alta, correspondiente al 6,67%. Respecto al impacto, predominó el nivel alto, con 9 casos, equivalentes al 60%: RA16, RA18, RA20, RA21, RA23, RA24, RA25, RT05, RO03. A su vez, RF01, RF06, RF07 registraron impacto muy alto y RA17, RA19 y RA22, con el 20%.

4.3. Criticidad de riesgos en el Proyecto de Vinculación

A partir de la matriz cuantitativa, se obtuvo la criticidad de cada riesgo multiplicando el valor de la probabilidad por el impacto, para lo cual, se establecieron rangos de prioridad para clasificar los riesgos según el puntaje obtenido, tal como se observa en la tabla 4. Esta escala se dividió en 5 niveles de criticidad: muy alta en el rango de 4 a 8, alta en el rango de 2 a 4, moderada en el rango de 1 a 2, baja en el rango de 0,40 a 1 y muy baja en el rango de 0,05 a 0,40.

De esta manera, se logró detectar que 5 de los 31 riesgos obtenidos mediante la encuesta, es decir, el 16% presentan niveles de prioridad altos, entre estos, se encuentran, la falta de capacitación del personal en control interno, el bajo nivel de conocimiento en NIIF y NIC, la deficiencia en la asignación de presupuestos, la falta de equipos y sistemas tecnológicos y la emisión de nuevas resoluciones por parte de la SEPS con respecto al cumplimiento normativo de la fundación.

Tabla 4

Escala de prioridad de los riesgos

Escala de Probabilidad	
Nivel	Rango
Muy Alta	4 a 8
Alta	2 a 4
Moderada	1 a 2
Baja	0,40 a 1
Muy baja	0,05 a 0,40

Nota. Adaptado de puntajes de riesgo (p. 353), de Lledó y Rivarola, 2007, Pearson Education.

4.3.1. Semaforización de riesgos en el Proyecto de Vinculación

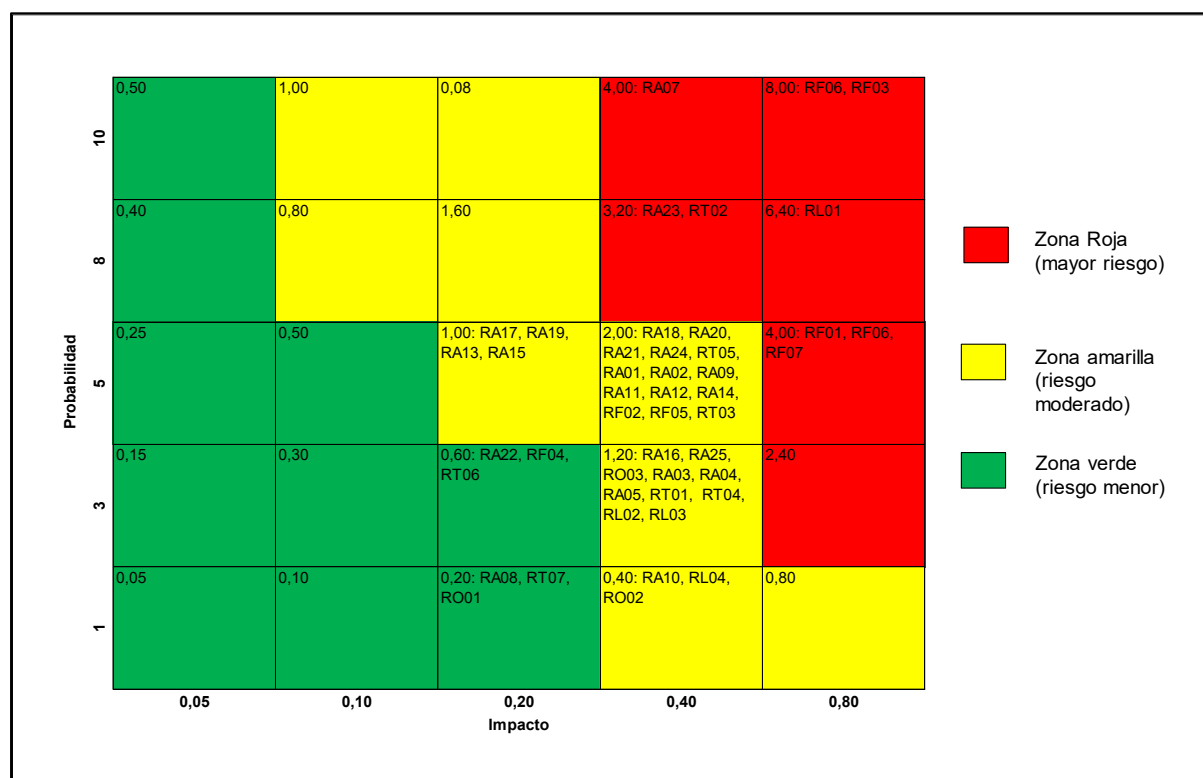
Para interpretar visualmente el nivel de criticidad de los riesgos, se aplicó una clasificación por colores basada en la relación entre probabilidad e impacto. De esta manera, la matriz se dividió en tres zonas: roja, amarilla y verde, de acuerdo con Gray y Larson (2009). La zona roja representa los riesgos de mayor criticidad, ubicados hacia la parte superior derecha, la zona amarilla agrupa los riesgos moderados en la parte central y, la zona verde identifica los riesgos menores, situados hacia la parte inferior izquierda.

4.4. Mapa de riesgos en el Proyecto de Vinculación

Para interpretar gráficamente la criticidad de los riesgos identificados, se elaboró un mapa de riesgos tomando como referencia a Gray y Larson (2009). En este caso, se estructuró en una escala de 5x5, con la probabilidad en el eje vertical y el impacto en el eje horizontal; el detalle de los riesgos evaluados, junto con su calificación individual, se presenta en la Figura 1. Además, los valores ubicados en el centro de cada casilla se obtuvieron mediante la multiplicación de la probabilidad por el impacto. A partir de ello cada intersección refleja el puntaje resultante de ambos criterios y permite ubicar los riesgos según su nivel de criticidad.

Figura 1

Mapa de riesgos para el proyecto



Nota. Adaptado de la matriz de gravedad del riesgo (p. 187), de Gray y Larson, 2009, McGraw-Hill Educación.

De acuerdo con la semaforización del mapa, la zona roja concentra 9 riesgos con alta criticidad: RA06, RA07, RA23, RF01, RF03, RF06, RF07 Y RL01. Estos requieren

atención prioritaria, ya que se relacionan con capacitación, conocimiento normativo, deterioro documental, actualización financiera, presupuesto, caja, conciliación bancaria, infraestructura tecnológica y cumplimiento legal.

Por otro lado, en la zona amarilla se ubican 31 riesgos de prioridad moderada: RA01, RA02, RA03, RA04, RA05, RA09, RA11, RA12, RA14, RA15, RA16, RA17, RA18, RA19, RA20, RA21, RA24, RA25, RF02, RF05, RT01, RT03, RT04, RT05, RL02, RL03, RL04, RO02, y RO03. Estos representan un nivel intermedio de criticidad dentro del mapa de riesgos. Por último, la zona verde agrupa 6 riesgos de menor exposición: RA08, RA22, RF04, RT06, RT07 y RO01. Aunque presentan menor nivel de prioridad, deben mantenerse bajo observación como parte del control del proyecto.

5. DISCUSIÓN

A partir de la evidencia obtenida para el primer objetivo específico, se identificaron 46 riesgos, 36 internos y 10 externos, distribuidos en ámbitos administrativos, financieros, tecnológicos, legales y otros, con predominio del componente administrativo. En este sentido, el planteamiento del PMI (2017) sobre emplear un marco personalizado de categorización resultó pertinente, ya que permitió agrupar las contingencias de acuerdo con las características de la iniciativa. Posteriormente, la propuesta de Rivera y Hernández (2010) resultó adecuada para la investigación, puesto que su modelo de registro sirvió como base para estructurar cada situación detectada, logrando una organización clara de la información recopilada. De igual manera, lo planteado por el PMI (2021) mostró correspondencia con la aplicación realizada, debido a que ajustar el grado de detalle a las particularidades del proyecto favoreció una caracterización más precisa.

Respecto al segundo objetivo específico, la propuesta de Lledó y Rivarola (2007) resultó adecuada para la valoración cualitativa, ya que su matriz permitió interpretar las contingencias mediante niveles de probabilidad e impacto, facilitando una apreciación estructurada desde el criterio de los expertos. Por otro lado, el modelo de Rojas et al. (2023) fue pertinente para el análisis cuantitativo, debido a que posibilitó asignar valores numéricos a dichas variables, obtener la criticidad correspondiente y establecer una priorización con menor grado de subjetividad.

Para el desarrollo del tercer objetivo específico, lo señalado por Lledó y Rivarola (2007) demostró ser funcional en la investigación, debido a que sus escalas de probabilidad e impacto ofrecieron criterios definidos para asignar valores a los riesgos, calcular su criticidad y establecer un orden de prioridad según la importancia alcanzada. Asimismo, la semaforización planteada por Hillson (2017) resultó útil, ya que la clasificación mediante los colores rojo, amarillo y verde permitió trasladar los niveles obtenidos a una representación

visual, diferenciando aquellos casos que requerían atención inmediata, seguimiento preventivo o una intervención menor.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, el enfoque de Gray y Larsson (2009) resultó adecuado para el estudio, ya que el mapa de riesgos permitió integrar los valores de probabilidad e impacto obtenidos previamente. Esta herramienta permitió ubicar las contingencias según su nivel de gravedad, distinguir aquellas que requerían mayor atención y visualizar de forma conjunta la situación analizada, favoreciendo una comprensión más precisa de los factores capaces de comprometer la ejecución y sostenibilidad del proyecto.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La identificación y categorización de los riesgos evidenció que la mayor exposición del proyecto se origina en factores internos, particularmente en el ámbito administrativo. De los 46 eventos detectados, 36 corresponden a este origen y 25 se concentran en dicha categoría, lo que demuestra que las principales vulnerabilidades están asociadas con la organización de procesos, capacitación del personal, documentación, asignación de responsabilidades y mecanismos de control institucional.

La valoración cuantitativa y cualitativa proporcionó una visión complementaria sobre el comportamiento de las contingencias, al integrar la percepción de los expertos con criterios numéricos de probabilidad e impacto. En la evaluación cuantitativa, se determinó que el 16% de los riesgos presenta una alta probabilidad de ocurrencia, mientras que el 10% refleja un impacto potencial muy alto. En contraste, la evaluación cualitativa, el 6,67% se ubicó en un nivel alto de probabilidad. Estos resultados evidenciaron que la relevancia de una amenaza no depende únicamente de su frecuencia de ocurrencia, sino también de la magnitud de sus posibles consecuencias, destacándose aspectos relacionados con capacitación, disponibilidad presupuestaria, infraestructura tecnológica y cumplimiento normativo.

El análisis de criticidad y su posterior semaforización establecieron diferencias claras en el nivel de atención requerido por cada contingencia, permitiendo identificar que el 16%, presentan un nivel de prioridad alto. Esta jerarquización confirma que los riesgos deben gestionarse conforme a su grado de exposición, favoreciendo una asignación más adecuada de medidas de control durante de la ejecución del proyecto.

La elaboración del mapa de riesgos consolidó los resultados obtenidos durante las distintas etapas de la investigación y ofreció una visión global de la exposición que enfrenta el proyecto. Su estructura facilitó distinguir el nivel de gravedad de cada contingencia y

concentrar la atención en los factores con mayor capacidad de afectación, constituyéndose en un instrumento de apoyo para orientar la toma de decisiones y favorecer la sostenibilidad de la aplicación del manual en las fundaciones.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda actualizar periódicamente el registro de riesgos, incorporando nuevas contingencias que puedan surgir durante la aplicación del manual y revisando aquellas ya identificadas, especialmente las relacionadas con la gestión administrativa, con el fin de mantener una clasificación acorde con la realidad de las fundaciones.

Es conveniente fortalecer los mecanismos de capacitación, control financiero y disponibilidad de recursos tecnológicos, debido a que estos aspectos concentraron varias de las amenazas con mayor nivel de afectación. Para ello, se sugiere establecer jornadas de formación, revisiones periódicas de caja y conciliaciones bancarias, además de garantizar herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión contable.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de probabilidad, impacto y criticidad, considerando que las condiciones internas y externas pueden variar durante la ejecución de la iniciativa. Esta revisión permitirá detectar oportunamente cambios en el nivel de prioridad y ajustar las acciones de seguimiento según la gravedad de cada contingencia.

Se sugiere emplear el mapa de riesgos como instrumento permanente de seguimiento y apoyo para la toma de decisiones, prestando especial atención a los eventos ubicados en la zona roja y manteniendo bajo observación aquellos clasificados en amarillo. Su actualización contribuirá a anticipar posibles afectaciones y favorecer la sostenibilidad de la aplicación del manual en las fundaciones.

7. REFERENCIAS

- Alcívar, I., Andrade, S. y Marín, K. (2020). Eficacia de los proyectos de vinculación con la sociedad de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. *Revista Recus*, 5(1), 1-10. <https://n9.cl/9wfu0>
- Alfreahat, D., y Sebestyén, Z. (2022). A construction-specific extension to a standard project risk management process. *Organization, Technology & Management in Construction*, 14(1), 2666-2674. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2022-0011>
- Alvarado, M., Sabando, M., y Astudillo, W. (2024). Análisis de los riesgos físicos en los trabajadores formales de la avenida Rio Lelia en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Reincisol*, 3(6), 1408-1431. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)1408-1431](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)1408-1431)
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2021). *GUÍA TEÓRICA GRP: Gestión de Riesgos para Proyectos de Desarrollo*. <https://n9.cl/kebyp>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación; administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ª ed.). Pearson Educación.
- Daquinta, A., et al. (2018). Metodología de Análisis de criticidad integral de las cosechadoras de caña de azúcar CASE IH. *Revista Ingeniería Agrícola*, 8(2), 55-61. <https://n9.cl/vjx5wv>
- Feitó, D., Portal, M., y Plascencia, I. (2023). *Modelos estadísticos para la investigación científica: Aplicaciones en las áreas económico-administrativas*. (1ª ed.). Ediciones Comunicación Científica.
- Gray, C y Larson, E. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS*. (4ª ed.). McGraw-Hill Educación.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill.

- Hillson, D. (2017). *¿Priorizar oportunidades usando rojo / amarillo / verde?* PMI Spain.
<https://n9.cl/wjhzr>
- León, L., Cazañas, J., y Guevara, M. (2025). Impacto de la Gestión de Riesgos en la Sostenibilidad de Proyectos Públicos. *Revista Científica Académica*, 4(4), 1575-1604. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i4.750>
- Lledó, P., y Rivarola, G. (2007). *GESTIÓN DE PROYECTOS: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. (1ª ed.). Pearson Education.
- Marín, M. y Manjarrés, N. (2022). La vinculación universitaria: Aprender desde la comunidad. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 7(1), 70-78.
<https://doi.org/10.25214/27114406.1324>
- Mertens, D. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. (5ª ed.). Sage.
- Montes, C., y Vallejo, C. (2020). Los mapas de riesgos en la auditoría interna. *CONTEXTO*, 9(1), 76-101. <https://doi.org/10.18634/ctxj.9v.1i.1100>
- Project Management Institute [PMI]. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)* (6ª ed.) Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2021). *12 Principles of Project Management*. <https://n9.cl/mdafwc>
- PMI. (2021). *El Estándar para la Dirección de Proyectos y Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUÍA DEL PMBOK)* (7ª ed.). Project Management Institute, Inc.
- Rivera, F., y Hernández, G. (2010). *Administración de proyectos: Guía para el aprendizaje*. Prentice-Hall.

Rojas, O., et al. (2023). Un modelo de gestión de riesgos aplicado a proyectos de movimiento de tierras. *Tecnologías en Marcha*, 36. 96-117.

<https://doi.org/10.18845/tm.v36i7.6863>

Salimbeni, S. (2019). *Gestión de Proyectos en la práctica* (1ª ed.). Universidad del Salvador.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo*

“Ecuador no se detiene” 2025-2029 (p. 121). <https://n9.cl/3xelp9>

Solórzano, C., y Ortiz, E. (2025). Gestión de riesgos en proyectos de infraestructura vial para el transporte en Manabí, Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 778-790.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2025.3.3201>

Tamayo, M., González, D., Mata, M., Fornet, J., y Cabrera, E. (2020). *La gestión de riesgos.*

Herramientas estratégicas de gestión empresarial. Universidad Metropolitana.

<https://n9.cl/kipni>

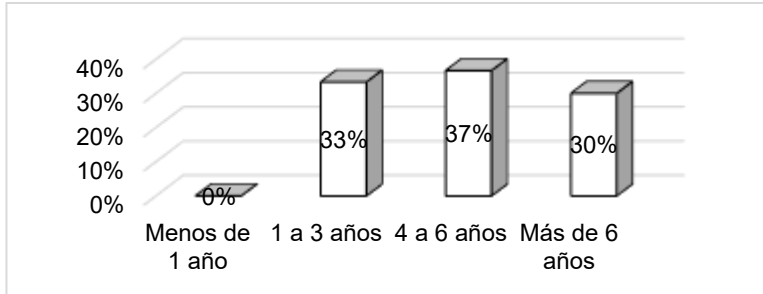
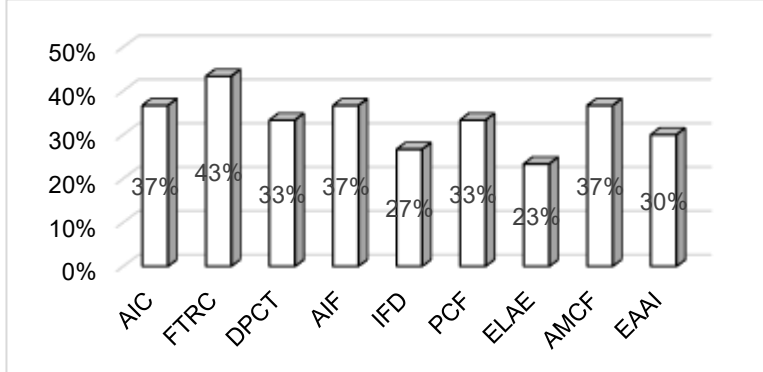
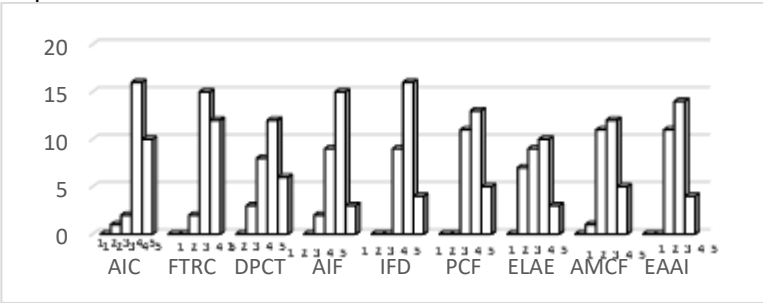
Vega, J. (2024). JORNADA DE ONG SE DESARROLLARÁ EN SANTO DOMINGO POR PRIMERA VEZ. ZARACAY TELEVISIÓN. <https://n9.cl/wddchs>

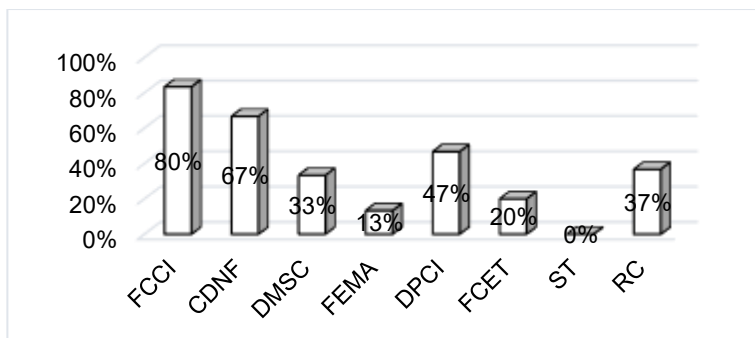
8. ANEXOS

Anexo 1: Resultados de la Encuesta

Tabla 5

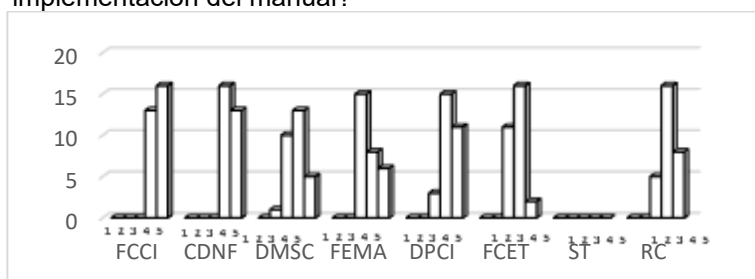
Resumen de Resultados de la Encuesta

Resultado	Interpretación																																																												
P1 ¿Cuánto tiempo tiene ejerciendo su profesión?  <table><tr><th>Categoría</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>Menos de 1 año</td><td>0%</td></tr><tr><td>1 a 3 años</td><td>33%</td></tr><tr><td>4 a 6 años</td><td>37%</td></tr><tr><td>Más de 6 años</td><td>30%</td></tr></table>	Categoría	Porcentaje	Menos de 1 año	0%	1 a 3 años	33%	4 a 6 años	37%	Más de 6 años	30%	Del total de encuestados, el 37% lleva ejerciendo como contador entre 4 a 6 años, por su parte, el 33% tienen entre 1 a 3 años de experiencia y finalmente, el 30% con más de 6 años trabajando de su profesión.																																																		
Categoría	Porcentaje																																																												
Menos de 1 año	0%																																																												
1 a 3 años	33%																																																												
4 a 6 años	37%																																																												
Más de 6 años	30%																																																												
P2 ¿Qué aspectos de los procesos y sistemas contables de una fundación cree que podrían manifestarse con mayor frecuencia durante la implementación de un manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos?  <table><tr><th>Aspecto</th><th>Porcentaje</th></tr><tr><td>AIC</td><td>37%</td></tr><tr><td>FTRC</td><td>43%</td></tr><tr><td>DPCT</td><td>33%</td></tr><tr><td>AIF</td><td>37%</td></tr><tr><td>IFD</td><td>27%</td></tr><tr><td>PCF</td><td>33%</td></tr><tr><td>ELAE</td><td>23%</td></tr><tr><td>AMCF</td><td>37%</td></tr><tr><td>EAAI</td><td>30%</td></tr></table>	Aspecto	Porcentaje	AIC	37%	FTRC	43%	DPCT	33%	AIF	37%	IFD	27%	PCF	33%	ELAE	23%	AMCF	37%	EAAI	30%	La falta de transparencia en los registros contables (FTRC), con un 43 % es el aspecto que se puede presentar con mayor frecuencia, seguido de la falta de información financiera (AIF) y contable (AIC), y la ausencia de mecanismos de control financiero (AMCF) con el 37%. Después, se encuentran la dependencia de procedimientos contables tradicionales (DPCT) y los procedimientos contables no formalizados (PCF) con el 33%.																																								
Aspecto	Porcentaje																																																												
AIC	37%																																																												
FTRC	43%																																																												
DPCT	33%																																																												
AIF	37%																																																												
IFD	27%																																																												
PCF	33%																																																												
ELAE	23%																																																												
AMCF	37%																																																												
EAAI	30%																																																												
P3. En la siguiente escala de 1 a 5, ¿Cómo califica el nivel de afectación que estos aspectos pueden tener en la implementación del manual?  <table><tr><th>Aspecto</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr><tr><td>AIC</td><td>1</td><td>2</td><td>17</td><td>11</td><td>1</td></tr><tr><td>FTRC</td><td>1</td><td>2</td><td>16</td><td>12</td><td>1</td></tr><tr><td>DPCT</td><td>1</td><td>2</td><td>8</td><td>12</td><td>7</td></tr><tr><td>AIF</td><td>1</td><td>2</td><td>9</td><td>16</td><td>4</td></tr><tr><td>IFD</td><td>1</td><td>2</td><td>9</td><td>17</td><td>4</td></tr><tr><td>PCF</td><td>1</td><td>2</td><td>11</td><td>13</td><td>5</td></tr><tr><td>ELAE</td><td>1</td><td>2</td><td>7</td><td>10</td><td>3</td></tr><tr><td>AMCF</td><td>1</td><td>2</td><td>11</td><td>12</td><td>5</td></tr><tr><td>EAAI</td><td>1</td><td>2</td><td>11</td><td>14</td><td>4</td></tr></table>	Aspecto	1	2	3	4	5	AIC	1	2	17	11	1	FTRC	1	2	16	12	1	DPCT	1	2	8	12	7	AIF	1	2	9	16	4	IFD	1	2	9	17	4	PCF	1	2	11	13	5	ELAE	1	2	7	10	3	AMCF	1	2	11	12	5	EAAI	1	2	11	14	4	Todos los aspectos contables son percibidos con niveles altos de afectación, esto ya que cuentan con calificaciones predominantes de 4, que dentro de la escala de Likert establecida, representan un impacto potencial alto para la aplicación del manual.
Aspecto	1	2	3	4	5																																																								
AIC	1	2	17	11	1																																																								
FTRC	1	2	16	12	1																																																								
DPCT	1	2	8	12	7																																																								
AIF	1	2	9	16	4																																																								
IFD	1	2	9	17	4																																																								
PCF	1	2	11	13	5																																																								
ELAE	1	2	7	10	3																																																								
AMCF	1	2	11	12	5																																																								
EAAI	1	2	11	14	4																																																								
P4 ¿Qué situaciones relacionadas al personal de una fundación considera que pueden manifestarse con mayor frecuencia la implementación de un manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos?	La falta de capacitación en control interno (FCCI) es la situación con más probabilidad de manifestarse																																																												



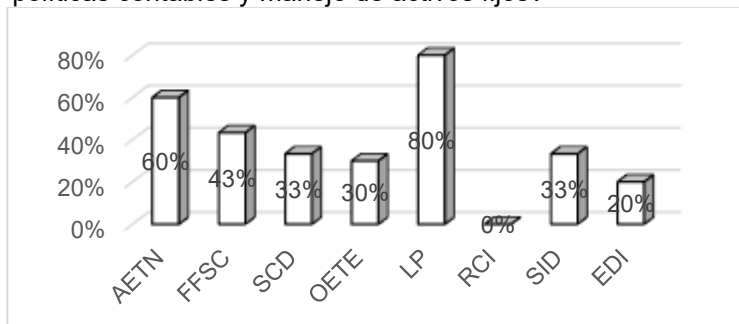
durante la implementación del manual, con un 80%, seguido de los conocimientos desactualizados en normativas financieras (CDNF), el desapego hacia las políticas de control interno (DPCI), la resistencia al cambio (RC) y la dificultad en el manejo del software contable (DMSC), con porcentajes de 67%, 47%, 37% y 33%, respectivamente.

P5. En la siguiente escala de 1 a 5, ¿Cómo percibe el grado de afectación que estos aspectos pueden tener en la implementación del manual?



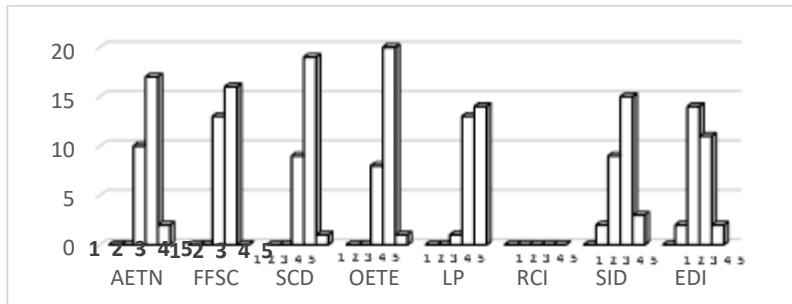
La situación con mayor nivel de afectación percibida es la falta de capacitación en control interno (FCCI), con una calificación de 5= muy alto. Las demás situaciones presentan calificaciones de 4= alto, y la falta de experiencia en el manejo de activos fijos (FEMA) con una calificación de 3= moderado.

P6. ¿Qué situaciones relacionadas con los medios económicos y tecnológicos de una fundación pueden presentarse con mayor frecuencia en la implementación de un manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos?



Las situaciones con mayor probabilidad de ocurrencia son las limitaciones de presupuesto (LP), la falta de equipos tecnológicos necesarios (AETN) y las fallas en el funcionamiento de los sistemas contables, con porcentajes de 80%, 60% y 43%, respectivamente, a estas le siguen las demás situaciones cuyos porcentajes van desde el 20% como la escasa digitalización de la información (EDI) hasta el 33% como el software contable desactualizado (SCD).

P7. En la siguiente escala de 1 a 5, ¿Qué nivel de afectación cree que estos aspectos pueden tener en la implementación del manual?

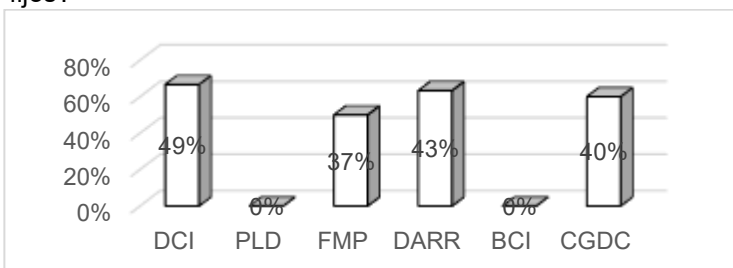


Las limitaciones de presupuesto corresponden al aspecto con mayor nivel de afectación al manual, con una calificación de 5 en la escala de Likert equivalente a muy alto. Los demás aspectos pueden afectar en un grado alto gracias a su calificación de 4, excepto la escasez de digitalización de la información (EDI) que representa un nivel moderado de impacto.

P8. ¿Qué factores organizacionales en una fundación cree que pueden afectar con mayor incidencia la implementación de un

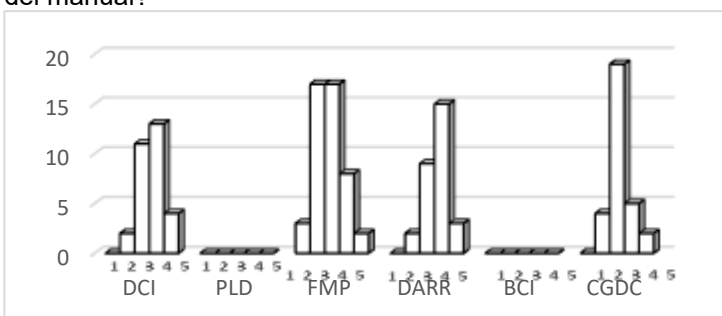
Los factores con más probabilidad de incidencia en

manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos?



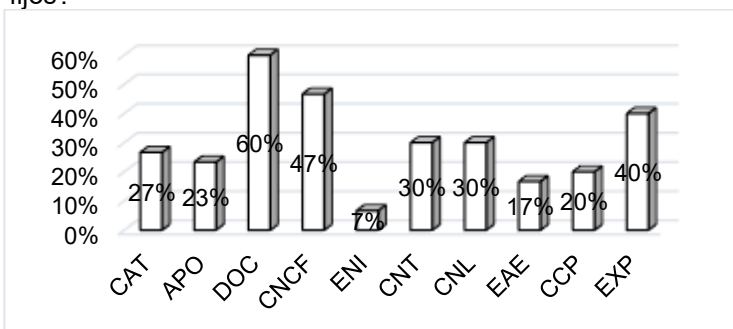
el manual corresponden a las deficiencias en la comunicación interna (DCI), en la asignación de roles y responsabilidades (DARR) y los cambios en la dirección/gerencia (CGDC) y la falta de motivación del personal (FMP) con porcentajes de 49%, 43%, 40% y 37%, respectivamente.

P9. En la siguiente escala de 1 a 5, ¿Qué nivel de importancia considera que estos aspectos pueden tener en la implementación del manual?



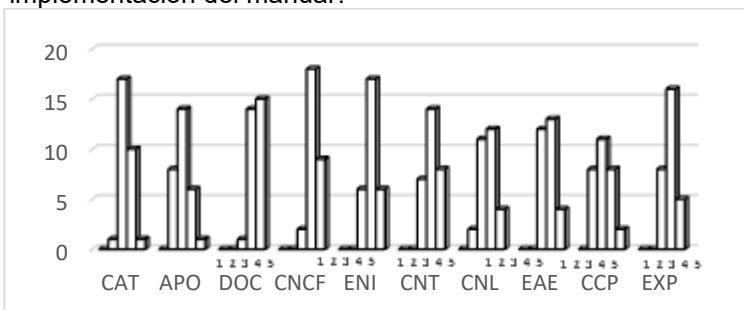
Los factores organizaciones que representan un nivel de importancia alto son las deficiencias en la comunicación interna (DCI), en la asignación de roles y responsabilidades (DARR) y la falta de motivación del personal (FMP), mientras que, los cambios en la dirección/gerencia (CGDC) representan un nivel de impacto medio.

P10 ¿Qué situaciones externas a una fundación pueden manifestarse con mayor frecuencia en la implementación de un manual de control interno, políticas contables y manejo de activos fijos?



Las situaciones externas que pueden manifestarse con más frecuencia son las disposiciones de la SEPS (DOC), los cambios en las NIIF y NIC (CNCF) y las exigencias por parte de los patrocinadores (EXP), con porcentajes de 60%, 47% y 40%, respectivamente, mientras el que menos puede manifestarse corresponde a los eventos naturales imprevistos (ENI) con un 7%.

P11. En la siguiente escala de 1 a 5, ¿Cómo percibe el grado de afectación que estos aspectos pueden tener en la implementación del manual?



Las disposiciones de los organismos de control (DOC) con la SEPS comprenden la situación externa con mayor grado de afectación al presentar una calificación de 5 equivalente a muy alto, las demás situaciones presentan un nivel alto con calificación de 4 y también, algunas con calificación de 3 equivalente a un nivel moderado.

Anexo 2: Resultados del Focus Group

Tabla 6

Resumen de Resultados del Focus Group

Participante	Respuesta
Pregunta 1. Desde su experiencia en el proyecto, ¿qué aspectos considera que facilitan la implementación del manual en la fundación?	
Participante 1	Las fundaciones ya ejecutan empíricamente procesos de compras, ventas, tesorería y activos fijos. El manual permitiría formalizarlos, orientar al personal nuevo e identificar falencias.
Participante 2	Las políticas contables permitirían obtener información financiera real y actualizada, además de establecer lineamientos para el registro y la vida útil de los activos fijos.
Participante 3	Al ser el primer manual de la fundación, facilitaría la localización y el control de los activos fijos mediante procedimientos actualizados.
Participante 4	La fundación ya cuenta con una base de trabajo, pero el manual debe revisarse para comprobar que se ajuste a las actividades, responsables y documentos actuales.
Pregunta 2. ¿Cómo describiría el nivel de apoyo institucional existente para la implementación del manual?	
Participante 1	La implementación depende de la decisión del compromiso de la fundación, debido a que después de elaborar el manual no se mantuvo contacto ni seguimiento institucional.
Participante 2	Puede existir resistencia inicial porque el personal deberá modificar prácticas habituales y podría no contar con suficientes conocimientos o capacidades para aplicar las nuevas políticas.
Participante 3	El apoyo debe ser alto e involucrar a todo el personal, puesto que conocer el manual facilitaría el trabajo y el funcionamiento de la fundación.
Participante 4	El interés institucional debe acompañarse de tiempo, recursos y organización; de lo contrario, el manual puede quedar relegado frente a otras prioridades.
Pregunta 3. Durante la implementación del manual, ¿qué tipo de riesgos cree que podrían presentarse con mayor frecuencia y por qué?	
Participante 1	Los riesgos principales son la resistencia del personal, la falta de documentación, el incumplimiento de los flujogramas y el descontrol de los activos fijos, lo que afectaría la confiabilidad de los estados financieros.
Participante 2	Existe el riesgo de aplicar el manual parcialmente o sin disponer de información completa para ejecutar correctamente el control interno.
Participante 3	El personal podría no comprender inicialmente el contenido o la forma de aplicación del manual, generando dificultades durante el periodo de adaptación.
Participante 4	El manual podría generar exceso de formatos, firmas y respaldos, además de duplicación de registros, pérdida de tiempo, confusión y mayores costos administrativos.
Pregunta 4. Ante la detección de un incumplimiento durante la implementación del manual, ¿qué acciones estima que debe ejecutar la institución para corregirlo y evitar que el riesgo sea recurrente?	

- Participante 1 Se deben evaluar los conocimientos del personal, realizar inducciones, entregar procedimientos documentados y asignar responsables específicos, especialmente para los activos fijos.
- Participante 2 Es necesario efectuar evaluaciones periódicas en intervalos cortos para identificar y corregir oportunamente el incumplimiento de los procedimientos.
- Participante 3 Se deben establecer políticas obligatorias y realizar reuniones de adaptación y explicación para conocer las causas del incumplimiento y exigir la aplicación del manual.
- Participante 4 Antes de responsabilizar al empleado, se debe revisar si el procedimiento era aplicable y si existían los recursos y documentos necesarios. La causa y la acción correctiva deben quedar documentadas.

Pregunta 5. ¿Qué evidencias de control resultan indispensables para asegurar que los procedimientos del manual se estén aplicando correctamente?

- Participante 1 El contador, tesorero o responsable del control debe verificar proformas, facturas, autorizaciones, asientos contables y demás respaldos de cada proceso.
- Participante 2 Se necesitan informes, documentos y respaldos que permitan demostrar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en el manual.
- Participante 3 Deben realizarse verificaciones o muestras periódicas, especialmente durante las primeras etapas de implementación.
- Participante 4 Es indispensable mantener la trazabilidad de los documentos desde su recepción hasta el cierre, así como conservarlos adecuadamente para evitar su pérdida o deterioro.

Pregunta 6. Desde su punto de vista, ¿de qué manera la resistencia al cambio por parte del personal puede afectar el cumplimiento de los controles establecidos en el manual?

- Participante 1 La resistencia puede ocasionar información financiera errónea, compras sin respaldo y pérdida de confianza ante auditores, bancos y donantes.
- Participante 2 Si solamente algunas áreas aplican el manual, se desperdicia tiempo, recursos y esfuerzos sin alcanzar el objetivo institucional.
- Participante 3 El personal con mayor antigüedad puede mantener apego a los procedimientos anteriores, por lo que requiere capacitación para comprender los beneficios del cambio.
- Participante 4 Puede presentarse un cumplimiento superficial, en el que se llenen y firmen documentos sin verificar que la información sea correcta ni que los controles funcionen.

Pregunta 7. En caso de presentarse resistencia o baja adopción del manual, ¿qué fallas operativas cree que podrían aparecer inicialmente durante su aplicación en la fundación?

- Participante 1 Podrían presentarse descuadres de caja, falta de conciliaciones bancarias y compras sin respaldos, generando información errónea y riesgos en el manejo de fondos y donaciones.
- Participante 2 La falta de información completa o correcta dificultaría establecer una base adecuada para dar seguimiento a la implementación.
- Participante 3 La resistencia retrasaría la obtención de información real y actualizada mientras el personal se adapta a los nuevos procedimientos.
- Participante 4 La información podría almacenarse de manera dispersa y cada área podría modificar los formatos, dificultando la localización, revisión y comparación de los documentos.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los factores internos más críticos que representan un riesgo para la correcta implementación del manual?

- Participante 1 Los factores críticos son el deficiente control de activos fijos, la falta de un sistema contable adecuado y la ausencia de segregación de funciones en recaudación y tesorería.
- Participante 2 La falta de comunicación, conocimientos, recursos y sistemas adaptados a la fundación puede impedir el cumplimiento total del manual.
- Participante 3 La falta de colaboración del personal representa un riesgo, especialmente cuando se considera que la implementación corresponde únicamente al responsable del proyecto.
- Participante 4 La interpretación individual de los procedimientos, la falta de indicadores y la intención de implementar todos los procesos simultáneamente puede generar diferencias y desorganización.

Pregunta 9. ¿Qué factores externos podrían impactar negativamente en la ejecución del proyecto?

- Participante 1 La falta o disminución de fondos provenientes del exterior podría afectar a la fundación, aunque considera que los riesgos internos tienen mayor influencia.
- Participante 2 Los cambios tributarios y financieros, las exigencias bancarias y las disposiciones de los organismos reguladores pueden afectar la ejecución del anual y el acceso a créditos.
- Participante 3 Los inspectores y entidades externas pueden solicitar información diferente, imponer requisitos o dificultar la modificación de determinados procedimientos.
- Participante 4 Pueden afectar los retrasos de proveedores, bancos, donantes, y entidades públicas, la diversidad de formatos requeridos, las fallas de plataformas y el deterioro físico de los documentos.

Pregunta 10. ¿Qué acciones resultan necesarias para garantizar la continuidad operativa del manual en la fundación?

- Participante 1 El manual debe revisarse por lo menos una vez al año y actualizarse mediante nuevas versiones cada uno o dos años, especialmente por los cambios tributarios.
- Participante 2 Se requiere planificar la implementación, evaluar al personal y realizar un seguimiento permanente para verificar el cumplimiento y los resultados obtenidos.
- Participante 3 Debe crearse políticas y reglamentos internos que exijan el cumplimiento y la aplicación del manual.
- Participante 4 El manual debe integrarse al trabajo diario, contar con indicadores de cumplimiento y revisarse cuando cambien los procesos, sistemas, requisitos externos o condiciones documentales.

Elaborado por: León y Zurita (2026)

Anexo 3: Identificación de riesgos

Tabla 7

Registro de riesgos indentificados del proyecto

Categoría	ID	Riesgo	Descripción	Causa	Origen
Administrativos	RA01	Disponibilidad de información contable	Disponibilidad limitada de la información contable de la fundación.	Inadecuada gestión documental de la información contable.	Interno
	RA02	Confiabilidad de los registros contables	Presencia de inconsistencias o falta de claridad en los registros contables de la fundación.	Falta de control y revisión de los registros contables.	Interno
	RA03	Formalización de procedimientos contables.	Los procedimientos contables de la fundación no están documentados ni legalizados.	Deficiencias en la documentación y formalización de procedimientos.	Interno
	RA04	Auditorías internas	Inexistencia de auditorías internas periódicas en la fundación.	Falta de inversión en mecanismos de control interno.	Interno
	RA05	Compatibilidad entre lineamientos y políticas contables.	Existencia de lineamientos previos que generan confusión en la aplicación de nuevas políticas contables.	Falta de procedimientos para integrar cambios en lineamientos y políticas.	Interno
	RA06	Capacitación en control interno	Falta de capacitación del personal de la fundación en control interno.	Deficiencias en la planificación de capacitaciones para el personal contable.	Interno
	RA07	Nivel de conocimiento de NIIF y NIC	Bajo nivel de conocimiento del personal de la fundación con respecto a las NIIF y NIC.	Deficiencias en la planificación de capacitaciones para el personal contable.	Interno
	RA08	Eficiencia en el control de activos fijos	Deficiencia en el registro y control de los activos fijos de la fundación.	Falta de responsables para la gestión y control de activos fijos.	Interno
	RA09	Cumplimiento de normas por parte del personal	Incumplimiento recurrente del personal a las normas institucionales de la fundación.	Falta de compromiso del personal contable con la fundación.	Interno
Administrativos	RA10	Coordinación entre el equipo de trabajo	Falta de coordinación entre los colaboradores del área contable de la fundación.	Deficiencias en la comunicación e integración de los equipos de trabajo de la fundación.	Interno

RA11	Actitud del personal frente al cambio	Resistencia por parte del personal contable a la implementación del manual en la fundación.	Falta de socialización al personal con respecto a cambios institucionales.	Interno
RA12	Efectividad de la comunicación interna.	Deficiencias en la comunicación entre los equipos de trabajo de la fundación.	Falta de un sistema y canales de comunicación interna bien definidos.	Interno
RA13	Nivel de motivación del personal	Bajo nivel de motivación en el personal contable de la fundación.	Deficiencias en la gestión del talento humano en la fundación.	Interno
RA14	Asignación pertinente de roles y responsabilidades	Inadecuada asignación de funciones del personal contable de la fundación.	Deficiencias en la estructura organizacional del área contable de la fundación.	Interno
RA15	Cambios en la estructura organizacional directiva.	Cambios recurrentes en la estructura directiva de la fundación que afectan su institucionalidad.	Conflictos internos en la estructura directiva de la fundación.	Interno
RA16	Apoyo institucional sin medios de ejecución	La fundación puede aprobar la implementación del manual sin asignar tiempo, personal o recursos suficientes para aplicarlo.	Deficiencias en la asignación de recursos para la implementación de mecanismos de control en la fundación.	Interno
RA17	Seguimiento oportuno de la implementación del manual	Limitado control posterior a la entrega del manual para verificar su aplicación en la fundación.	Falta de procedimientos de seguimiento y evaluación de la implementación de mecanismos de control.	Interno
RA18	Comprensión adecuada de la estructura del manual	Dificultad del personal para interpretar la estructura y forma de aplicación del manual.	Falta de socialización al personal con respecto a cambios institucionales.	Interno
RA19	Duplicidad de registros administrativos	Una misma actividad puede registrarse en varios formatos internos y externos, generando confusión y reprocesos.	Falta de estandarización de los procedimientos de registros contables.	Interno
RA20	Exceso de requisitos documentales	El manual puede exigir demasiados formatos, firmas o respaldos, dificultado su aplicación práctica.	Falta de estandarización en los formatos y procesos de documentación de la fundación.	Interno
RA21	Inducción operativa del	Incorporación de personal nuevo sin orientación	Deficiencias en el proceso de	Interno

		personal nuevo	documentada sobre los procedimientos que debe cumplir en su área.	inducción de la fundación.	
Administrativos	RA22	Corrección sin análisis de causa	Los incumplimientos pueden corregirse de forma inmediata sin identificar el motivo real que los originó.	Falta de procedimientos de retroalimentación de los mecanismos de control implementados.	Interno
	RA23	Deterioro físico de expedientes	Los documentos físicos pueden dañarse por humedad, mala ventilación o condiciones inadecuadas de archivo.	Inadecuada gestión documental de la información de la fundación.	Interno
	RA24	Uso de formatos no estandarizados	Cada área puede modificar los formatos según su criterio, afectando la uniformidad de la información.	Falta de estandarización en los formatos de documentación de la fundación.	Interno
	RA25	Control de versiones del manual	Falta de versiones actualizadas del manual para mantener vigentes los procedimientos internos de la fundación.	Deficiencias en los procedimientos de actualización de los mecanismos de control implementados.	Interno
	RF01	Actualización financiera	Ausencia de estados y registros financieros correspondientes al presente ejercicio.	Falta de control y revisión de la información financiera.	Interno
Financieros	RF02	Eficiencia en los mecanismos de control financiero	Deficiencia de los controles financieros existentes en la fundación.	Falta de seguimiento y actualización de los mecanismos de control financiero.	Interno
	RF03	Eficiencia en la asignación de presupuestos	Deficiencia en la asignación de presupuestos en la fundación.	Inadecuada gestión financiera institucional.	Interno
	RF04	Variación en los precios de productos y servicios	Aumento en los precios de productos y servicios que afecta al proceso de compras en la fundación.	Inestabilidad económica del mercado.	Externo
	RF05	Nivel de Actualización de NIIF y NIC	Emisión de nuevas versiones o modificaciones de las NIIF y NIC que afectan los procedimientos financieros y contables de la fundación.	Cambios en las necesidades internacionales de información financiera y contable.	Externo

Tecnológicos	RF06	Control eficiente del cuadro de caja	Presencia de descuadres de caja por debilidades en el registro y revisión de valores recaudados.	Falta de responsables para la gestión y control de caja.	Interno
	RF07	Aplicación idónea de la conciliación bancaria	Falta de conciliación entre los movimientos bancarios y los registros financieros de la fundación.	Falta de seguimiento y actualización de los mecanismos de control financiero.	Interno
	RT01	Habilidad en el uso de tecnología	Falta de destreza del personal de la fundación en el uso del software contable.	Deficiencias en la planificación de capacitaciones para el personal contable.	Interno
	RT02	Infraestructura tecnológica disponible	Falta de equipos y sistemas tecnológicos necesarios en la fundación.	Falta de inversión en equipos tecnológicos para la gestión contable.	Interno
	RT03	Funcionamiento de los equipos de cómputo	Presencia de fallas técnicas en el funcionamiento de los equipos de cómputo de la fundación.	Insuficiente mantenimiento de los equipos de cómputo.	Interno
	RT04	Seguridad informática	Ausencia de medidas de seguridad para la protección de los equipos y sistemas informáticos de la fundación.	Desconocimiento de la fundación sobre seguridad y protección de la información.	Interno
	RT05	Dispersión de archivos institucionales	Los documentos pueden guardarse en correos, computadoras personales o carpetas separadas, dificultando su ubicación posterior.	Inadecuada gestión documental de la información institucional.	Interno
	RT06	Eficiencia de sistemas contables	Innovaciones tecnológicas constantes que desactualizan los sistemas contables de la fundación.	Alta competitividad en el sector tecnológico.	Externo
	RT07	Nivel de digitalización de información	Limitada digitalización de la información contable de la fundación.	Dependencia de procedimientos de registro de información contable tradicionales.	Interno
	RL01	Cumplimiento de disposiciones de la SEPS	Emisión de nuevas resoluciones por parte de la SEPS con respecto al cumplimiento	Fortalecimiento de los controles regulatorios en el país.	Externo
Legales					

Otros	RL02	Cumplimiento de obligaciones tributarias	normativo de la fundación. Modificaciones en la Ley de Régimen Tributario Interno que afectan la declaración de impuestos de la fundación.	Cambios en las necesidades fiscales del país.	Externo
	RL03	Cumplimiento de obligaciones patronales	Cambios en el Código de Trabajo que afectan el cumplimiento patronal de la fundación.	Cambios en las necesidades del mercado laboral en el país.	Externo
	RL04	Nivel de cumplimiento de auditorías externas	Exigencia de auditorías externas a la fundación por parte del Estado.	Incremento de requerimientos de control y supervisión estatales a las fundaciones en el país.	Externo
	RO01	Modificación de políticas de los proveedores	Cambios en los procedimientos y políticas de facturación de los proveedores.	Nuevas estrategias comerciales de los proveedores.	Externo
	RO02	Depreciación de activos fijos por condiciones medioambientales	Daños o pérdida de activos fijos por eventos naturales (sismos, deslaves, inundación, incendios) imprevistos.	Factores climáticos y geográficos adversos.	Externo
	RO03	Condiciones de uso de fondos por parte de los patrocinadores	Cambios en las exigencias de las personas y organismos patrocinadores con respecto al uso responsable de sus fondos.	Incremento del interés de los patrocinadores en el control del uso de sus recursos.	Externo

Elaborado por: León y Zurita (2026)

Anexo 4: Evaluación cuantitativa de los riesgos

Tabla 8

Matriz Cuantitativa de riesgos

ID	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor	Prioridad	Tipo
RA01	Disponibilidad limitada de la información contable de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RA02	Presencia de inconsistencias o falta de claridad en los registros contables de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RA03	Los procedimientos contables de la fundación no están documentados ni legalizados.	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo
RA04	Inexistencia de auditorías internas periódicas en la fundación.	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo
RA05	Existencia de lineamientos previos que generan confusión en la aplicación de nuevas políticas contables.	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo
RA06	Falta de capacitación del personal de la fundación en control interno.	10	0,8	8	Muy alta	Negativo
RA07	Bajo nivel de conocimiento del personal de la fundación con respecto a las NIIF y NIC.	10	0,4	4	Alta	Negativo
RA08	Deficiencia en el registro y control de los activos fijos de la fundación.	1	0,2	0,2	Muy Baja	Negativo
RA09	Incumplimiento recurrente del personal a las normas institucionales de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RA10	Falta de coordinación entre los colaboradores del área contable de la fundación.	1	0,4	0,4	Muy Baja	Negativo
RA11	Resistencia por parte del personal contable	5	0,4	2	Moderada	Negativo

	a la implementación del manual en la fundación.					
RA12	Deficiencias en la comunicación entre los equipos de trabajo de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RA13	Bajo nivel de motivación en el personal contable de la fundación.	5	0,2	1	Baja	Negativo
RA14	Inadecuada asignación de funciones del personal contable de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RA15	Cambios recurrentes en la estructura directiva de la fundación que afectan su institucionalidad.	5	0,2	1	Baja	Negativo
RF02	Deficiencia de los controles financieros existentes en la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RF03	Deficiencia en la asignación de presupuestos en la fundación.	10	0,8	8	Muy alta	Negativo
RF04	Aumento en los precios de productos y servicios que afecta al proceso de compras en la fundación.	3	0,2	0,6	Baja	Negativo
RF05	Emisión de nuevas versiones o modificaciones de las NIIF y NIC que afectan los procedimientos financieros y contables de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RT01	Falta de destreza del personal de la fundación en el uso del software contable.	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo
RT02	Falta de equipos y sistemas tecnológicos necesarios en la fundación.	8	0,4	3,2	Alta	Negativo
RT03	Presencia de fallas técnicas en el funcionamiento de los equipos de cómputo de la fundación.	5	0,4	2	Moderada	Negativo
RT04	Ausencia de medidas de seguridad para la protección de los equipos y sistemas	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo

	informáticos de la fundación.					
RT06	Innovaciones tecnológicas constantes que desactualizan los sistemas contables de la fundación.	3	0,2	0,2	Muy baja	Negativo
RT07	Limitada digitalización de la información contable de la fundación.	1	0,2	0,2	Muy baja	Negativo
RL01	Emisión de nuevas resoluciones por parte de la SEPS con respecto al cumplimiento normativo de la fundación.	8	0,8	6,4	Muy alta	Negativo
RL02	Modificaciones en la Ley de Régimen Tributario Interno que afectan la declaración de impuestos de la fundación.	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo
RL03	Cambios en el Código de Trabajo que afectan el cumplimiento patronal de la fundación.	3	0,4	1,2	Moderada	Negativo
RL04	Exigencia de auditorías externas a la fundación por parte del Estado.	1	0,4	0,4	Baja	Negativo
RO01	Cambios en los procedimientos y políticas de facturación de los proveedores.	1	0,2	0,2	Muy baja	Negativo
RO02	Daños o pérdida de activos fijos por eventos naturales (sismos, deslaves, inundación, incendios) imprevistos.	1	0,4	0,4	Baja	Negativo

Elaborado por: León y Zurita (2026)

Anexo 5: Evaluación cualitativa de riesgos

Tabla 9

Matriz Cualitativa de Riesgos

ID	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación	Prioridad
RF01	Ausencia de estados y registros financieros correspondientes al presente ejercicio.	5	0,80	4	Alta
RA16	La fundación puede aprobar la implementación del manual sin asignar tiempo, personal o recursos suficientes para aplicarlo.	3	0,40	1,20	Moderada
RA17	Limitado control posterior a la entrega del manual para verificar su aplicación en la fundación.	5	0,20	2	Moderada
RA18	Dificultad del personal para interpretar la estructura y forma de aplicación del manual.	5	0,40	2	Moderada
RA19	Una misma actividad puede registrarse en varios formatos internos y externos, generando confusión y reprocesos.	5	0,20	1	Baja
RA20	El manual puede exigir demasiados formatos, firmas o respaldos, dificultado su aplicación práctica.	5	0,40	2	Moderada
RA21	Incorporación de personal nuevo sin orientación documentada sobre los procedimientos que debe cumplir en su área.	5	0,40	2	Moderada
RA22	Los incumplimientos pueden corregirse de forma inmediata sin identificar el motivo real que los originó.	3	0,20	0,60	Baja
RA23	Los documentos físicos pueden dañarse por humedad, mala ventilación o condiciones inadecuadas de archivo.	8	0,40	3,20	Alta
RA24	Cada área puede modificar los formatos según su criterio, afectando la uniformidad de la información.	5	0,40	2	Moderada
RF06	Presencia de descuadres de caja por debilidades en el registro y revisión de valores recaudados.	5	0,80	4	Alta
RF07	Falta de conciliación entre los movimientos bancarios y los registros financieros de la fundación.	5	0,80	4	Alta
RA25	Falta de versiones actualizadas del manual para mantener vigentes los procedimientos internos de la fundación.	3	0,40	1,20	Moderada
RT05	Los documentos pueden guardarse en correos, computadoras personales o	5	0,40	2	Moderada

RO03	carpetas separadas, dificultando su ubicación posterior. Cambios en las exigencias de las personas y organismos patrocinadores con respecto al uso responsable de sus fondos.	3	0,40	1,20	Moderada
------	--	---	------	------	----------

Elaborado por: León y Zurita (2026)