



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL PROYECTO DE VINCULACIÓN DE INTERVENCIÓN DE
SERVICIO ESPECIALIZADO IN SITU EN GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
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:

García Vélez Janina Noemi

Ramírez Celi Jenniffer Dayana

Dirección:

Abril Ortega Johana Elizabeth, Dr.

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2026



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Escuela de Ciencias Sociales, Económicas y Humanidades

HOJA DE APROBACIÓN

**ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL PROYECTO DE VINCULACIÓN DE INTERVENCIÓN DE
SERVICIO ESPECIALIZADO IN SITU EN GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
PARA FUNDACIONES**

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

Autoría:

García Vélez Janina Noemi

Ramírez Celi Jenniffer Dayana

Revisado por:

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

Arias Chávez David Alejandro, Dr.
CALIFICADOR

Ugando Peñate Mikel, Dr.
CALIFICADOR

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

Santo Domingo – Ecuador
Septiembre, 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotras, García Vélez Janina Noemi, portadora de la cédula de ciudadanía 135148068-4, y Ramírez Celi Jenniffer Dayana, portadora de la cédula de ciudadanía 172485571-1, 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.

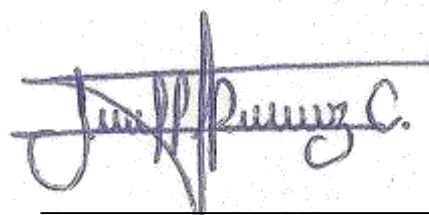
Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Integración Curricular y demás profesores que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

A handwritten signature in blue ink that reads "Noemi Garcia V." The signature is written in a cursive style with a clear, legible font.

García Vélez Janina Noemi
C.C. 135148068-4

A handwritten signature in blue ink that reads "Jennifer Ramirez C." The signature is written in a cursive style with a clear, legible font.

Ramírez Celi Jenniffer Dayana
C.C. 172485571-1

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 INTERVENCIÓN DE SERVICIO ESPECIALIZADO IN SITU EN GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL PARA FUNDACIONES, realizado por las estudiantes: García Vélez Janina Noemi con cédula de ciudadanía 135148068-4 y Ramírez Celi Jenniffer Dayana con cédula de ciudadanía 172485571-1, 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,



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**JOHANA ELIZABETH
ABRIL ORTEGA**

Abril Ortega Johana Elizabeth

Profesor Agregado I

RESUMEN

La gestión de riesgos es un proceso estratégico que permite identificar, analizar y controlar eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, fortaleciendo la toma de decisiones y contribuyendo a la sostenibilidad de los proyectos desarrollados por la organización. La presente investigación tuvo como objetivo elaborar un mapa de riesgos que influye en la ejecución y sostenibilidad del proyecto de vinculación. La indagación fue desarrollada con un enfoque mixto, de tipo correlacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. Se emplearon técnicas de entrevista semiestructurada y una encuesta dirigida a directores, coordinadores y personal administrativo. Los resultados obtenidos identificaron 49 riesgos, que se clasificaron en categorías administrativas, técnicas, financieras, legales y físicas. Los eventos fueron valorados mediante un análisis cualitativo y cuantitativo, considerando la probabilidad de ocurrencia, el impacto y las consecuencias de cada uno de los eventos. A partir de la valoración, se determinó la criticidad mediante matrices de evaluación y semaforización, lo que permitió jerarquizar los riesgos y proponer estrategias de mitigación. Con base en estos resultados, se elaboró un mapa de riesgos, ya que esta herramienta fortalece la gestión estratégica y prioriza acciones preventivas para los proyectos de vinculación en las fundaciones.

Palabras clave: gestión de riesgos, proyecto de vinculación, valoración de riesgos.

ABSTRACT

Risk management is a strategic process that enables the identification, analysis, and control of events that may affect the achievement of institutional objectives, thereby strengthening decision-making and contributing to the sustainability of the projects carried out by the organization. The objective of this study was to develop a risk map that influences the implementation and sustainability of the community engagement project. The study was conducted using a mixed-methods, correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. Semistructured interviews and a survey were administered to directors, coordinators, and administrative staff. The results identified 49 risks, which were classified into administrative, technical, financial, legal, and physical categories. The events were assessed through qualitative and quantitative analysis, considering the probability of occurrence, impact, and consequences of each event. Based on this assessment, criticality was determined using evaluation matrices and a traffic-light system, which allowed for the prioritization of risks and the proposal of mitigation strategies. Based on these results, a risk map was developed, as this tool strengthens strategic management and prioritizes preventive actions for outreach projects at the foundations.

Keywords: risk management, outreach project, risk assessment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento y delimitación del problema	2
1.3. Preguntas de investigación	3
1.3.1 Pregunta general.....	3
1.3.2 Preguntas específicas	3
1.4. Justificación	3
1.5. Objetivos de investigación.....	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	6
2.1. Proyecto de vinculación en la IES	6
2.2. Gestión de riesgo empresarial.....	6
2.3. Identificación de riesgos.....	7
2.3.1 Herramientas de identificación de riesgos	7
2.3.2. Categorización de los riesgos	8
2.3.3. Clasificación de los riesgos como oportunidad y amenaza.....	9
2.4. Análisis cualitativo y cuantitativo	9
2.4.1. Evaluación de riesgos	10
2.4.2. Priorización de riesgos en la toma de decisiones estratégicas	10
2.4.3. Integración de la valoración de los riesgos en la planificación estratégica.....	11
2.5. Determinación de la criticidad de riesgos	11
2.5.1. Estimación de los riesgos.....	11
2.5.2. Semaforización de riesgos	12
2.5.3. Factores que incluyen en la criticidad de los riesgos.....	12
2.5.4. Indicadores para medir la criticidad	12

2.5.5. Diseño de matrices para clasificación de riesgos	12
2.5.6. Jerarquización de riesgos	13
2.5.7. Control de riesgos	13
2.6. Mapa de riesgos.....	14
3. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Enfoque y tipo de investigación.....	15
3.2. Unidades de análisis	15
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	16
3.4. Técnicas de análisis de datos	17
4. RESULTADOS	18
4.1. Identificación de los riesgos	18
4.1.1. Herramientas de identificación de riesgos.	18
4.1.2. Categorización de los riesgos	19
4.1.3. Listado de riesgo.....	19
4.2. Análisis cuantitativo.....	20
4.3. Análisis cualitativo.....	22
4.4. Determinación de la criticidad	24
4.4.1. Semaforización de riesgos	25
4.4.2. Indicadores para medir la criticidad	25
4.4.3. Jerarquización de riesgos	25
4.4.4. Control de riesgos	26
4.5. Mapa de riesgos.....	26
5. DISCUSIÓN.....	27
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
6.1 Conclusiones	29
6.2. Recomendaciones	30
7. REFERENCIAS	31
8. ANEXO	33

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos es un proceso utilizado estratégicamente en las organizaciones, debido a que permite anticipar acontecimientos que podrían impactar de forma negativa. Con ese propósito se planteó como objetivo principal elaborar el mapa de riesgos, considerando también como objetivos específicos la identificación, valoración y determinación de la criticidad en los eventos de los diferentes procesos. En la revisión literaria se recopilieron los principales fundamentos teóricos sobre proyectos de vinculación, gestión de riesgos, identificación y codificación, análisis cualitativo y cuantitativo, criticidad, semaforización y mapa de riesgos.

Además, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal, donde se aplicaron encuestas y entrevistas a directores, coordinadores y personal administrativo de las fundaciones. Además, los resultados permitieron identificar, valorar y jerarquizar los riesgos mediante matrices de evaluación, estableciendo así su nivel de criticidad para la elaboración del mapa de riesgos como una herramienta de apoyo a la gestión institucional.

1.1. Antecedentes

El análisis de riesgos es esencial en el proyecto, ya que permite identificar y controlar los posibles factores que afectan el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para la presente investigación, se consideraron antecedentes relacionados con la evaluación de riesgos, recopilados a partir de fuentes académicas y bases de datos como Dialnet y Google Académico.

En este sentido, a nivel nacional se desarrolló una investigación realizada por Guamán et al. (2025), cuyo objetivo fue analizar la gestión de riesgos en el sector asegurador y en la bolsa de valores del Ecuador, y que proporcionó una visión de los riesgos financieros que afectan al sector asegurador ecuatoriano. Para ello, se empleó un análisis descriptivo con un enfoque mixto, utilizando varias técnicas de análisis documental y entrevistas a expertos financieros. (Guamán et al., 2025)

Por otra parte, un estudio a nivel regional Solórzano & Ortiz. (2025) analizó los desafíos de la gestión de riesgos en proyectos de infraestructura vial en la provincia de Manabí. Su principal objetivo es la planificación de riesgos naturales en zonas vulnerables. Mediante una metodología cualitativa de tipo documental, se revisaron estudios técnicos vinculados a obras públicas y gestión de riesgos. Asimismo, se focalizó en proyectos de la carretera Manta-Portoviejo. (Solórzano & Ortiz, 2025)

Finalmente, a nivel local, Albarado et al. (2024) realizaron un análisis de riesgos físicos para los colaboradores ubicados en la Av. Río Lelia, en Santo Domingo de los Tsáchilas. El objetivo general fue identificar riesgos que podían afectar el bienestar de los trabajadores. Mediante metodologías cuantitativas y cualitativas, se aplicaron encuestas a un segmento de trabajadores residentes en dicha área. Los resultados evidenciaron que el ruido, la humedad y las temperaturas extremas constituían algunos de los principales riesgos físicos que afectaban la salud mental y física de los colaboradores. (Albarado et al., 2025)

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

Los antecedentes evidenciaron que la gestión del riesgo desempeñó un papel fundamental en diversos ámbitos, como el financiero, el de infraestructura y el laboral. Asimismo, las investigaciones revisadas se desarrollaron mediante metodologías tanto cuantitativas como cualitativas, lo que permitió identificar los principales factores de riesgo que generaron incertidumbre en las organizaciones.

Mediante la aplicación del diagrama de Ishikawa, como una metodología que permite identificar las principales causas y efectos, se determinó que el problema central radicó en la deficiente administración en determinados aspectos, lo que impactó directamente en la evolución y la ejecución de los proyectos. Esta deficiencia limitó la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener una gestión eficiente.

La presente investigación se desarrolló en Ecuador, en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, durante el periodo 2025-2026. El estudio

se delimitó a las fundaciones legalmente constituidas como personas jurídicas, ya que estas ejecutan programas y proyectos, los cuales son orientados a brindar atención a niños, niñas, adolescentes, mujeres y personas adultas en situaciones de vulnerabilidad.

1.3. Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Cuál es la herramienta para determinar los riesgos que afectan la ejecución y la sostenibilidad del proyecto de vinculación de la intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones?

1.3.2 Preguntas específicas

¿Qué riesgos se han presentado en el proyecto de vinculación de la intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones?

¿Cómo se valoran los riesgos desde los métodos cualitativos y cuantitativos en el proyecto de vinculación de la intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones?

¿Cuál fue el nivel de criticidad en el que se identificaron los riesgos del proyecto de vinculación de la intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones?

1.4. Justificación

En la presente investigación, se abordaron fundamentos teóricos sustentados en Tamayo et al. (2020), quienes señalaron que la gestión de riesgos se considera una herramienta estratégica que facilita la toma de decisiones y fortalece la capacidad de la organización, garantizando flexibilidad ante situaciones inciertas. Asimismo, Roca y Soldevila (2020) mencionan que el mapa de riesgos permite identificar, clasificar y priorizar los eventos que afectarían el cumplimiento de los objetivos.

Como segunda instancia, desde el punto de vista práctico, la investigación también aporta herramientas para identificar, valorar y priorizar los riesgos en las fundaciones, ya que estas permiten establecer nuevas estrategias de prevención y mitigación de eventos.

De acuerdo con Tamayo & González (2020), la gestión de riesgos permitirá la optimización de los recursos, la reducción de pérdidas y también el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de las organizaciones. Mejía (2024) habla de que la evaluación y la determinación de la criticidad de los riesgos van a facilitar la toma de decisiones.

De acuerdo con Tamayo et al. (2020), emplearon una metodología la cual está basada en procesos sistémicos de la gestión de riesgos que comprenden la evaluación, el control, el monitoreo y la comunicación continua. Asimismo, este enfoque permitió estimar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los eventos y definir estrategias de mitigación. De manera similar, el Project Management Institute propone metodologías de gestión de riesgos basadas en la identificación, análisis, respuesta y monitoreo para mejorar el cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación, desde el punto de vista social, aportará de manera significativa al conocimiento sobre la gestión de riesgos en las fundaciones, al proporcionar herramientas que contribuyen la eficiencia y la sostenibilidad institucional. Asimismo, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, cuenta con esta información, la cual podrá utilizarse con fines académicos o como base para nuevas investigaciones, enmarcadas en la línea de investigación “Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global”.

Finalmente, la investigación se articuló con el Plan de Creación de Oportunidades 2025-2029: Ecuador No Se Detiene. Específicamente, con el Eje Social, Objetivo 1, relacionado con la política 1.2, en la estrategia “a”, que plantea potenciar los programas y servicios de protección social, con énfasis en la protección especial y la atención integral a las personas y grupos de atención prioritaria a lo largo de su vida. Además, se vinculó con la primera meta de incrementar el porcentaje de usuarios de los servicios de protección social”. (Secretaría Nacional de Planificación, 2025-2029.)

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Elaborar el mapa de riesgos que influyen en la ejecución y sostenibilidad del proyecto de vinculación de intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones.

1.5.2. Objetivos específicos

- Identificar los riesgos para su respectiva categorización en el proyecto de vinculación de intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones.
- Valorar los riesgos cuantitativa y cualitativa en la intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones.
- Determinar la criticidad de los riesgos para su respectiva semaforización de intervención de servicio especializado in situ en gestión estratégica institucional para las fundaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Proyecto de vinculación en la IES

Los proyectos de vinculación en las Instituciones de Educación Superior (IES) son un pilar importante para fortalecer la relación con la comunidad académica y contribuir a la sociedad, debido a que aportan conocimiento y permiten resolver problemas en el ámbito social. Lo que aprueba que estas instituciones realicen contribuciones con base en sus conocimientos y puedan intervenir en casos reales, ya que intervienen en el desarrollo profesional y comunitario. En este sentido, la vinculación se centra en normativas nacionales que logren alcanzar pertinencia y sostenibilidad para el desarrollo económico y social. (Rojas et al., 2024)

Por lo tanto, los proyectos de vinculación permitieron mejorar las competencias académicas y también generaron compromiso con la sociedad, al promover la aplicación de conocimientos en proyectos reales ligados a la formación profesional; además, como partícipes, se promovieron iniciativas que ampliaran el aprendizaje y el servicio a la sociedad. En este sentido, el desarrollo de las asociaciones entre universidades es relevante en la gestión de las IES, por lo que las instituciones generan impacto a través de las prácticas y proyectos que realizan en conjunto con la sociedad para que los estudiantes utilicen sus conocimientos. (Tejada, López, & Zumba, 2022)

2.2. Gestión de riesgo empresarial

La gestión de riesgos empresariales se consideró una herramienta indispensable para la estabilidad de las organizaciones, ya que permitió no solo anticipar situaciones que pueden afectar negativamente al desempeño de las empresas, sino que también contribuyó a mejorar la toma de decisiones al identificar amenazas y oportunidades estratégicas. Por lo tanto, la gestión de riesgos efectiva fortaleció a la organización, así como la distribución de recursos y la mejora continua. De acuerdo con Tamayo & González (2020), la gestión de riesgos empresariales se detalla como un proceso lógico, junto con los recursos materiales, humanos y financieros, que contribuyen a identificar y evaluar diversos factores que pueden

influir en las operaciones de la empresa, y a saber cómo gestionarlos con base en la optimización del costo-beneficio.

Asimismo, la gestión de riesgos se describió como un proceso que identifica, analiza y resuelve distintos eventos que pueden afectar a un proyecto, con el objetivo de maximizar las oportunidades y disminuir o evitar pérdidas (Borbón et al., 2025). Por lo tanto, la aplicación de este proceso permitió prevenir eventos negativos y, además, mejorar la planificación estratégica, lo que facilita la toma de decisiones y la capacidad de enfrentar diversos escenarios.

2.3. Identificación de riesgos

Es una fase crítica que permite reconocer diferentes tipos de riesgos que pueden afectar, de manera positiva o negativa, a una organización y a la consecución de los objetivos, por lo que es importante examinar la identificación y la representación para entender cómo y por qué se asume el riesgo. De tal manera, se incluyeron la tarea de dividir los riesgos según su clasificación, así como las herramientas que ayudan a identificarlos, lo que constituye una etapa muy exhaustiva que debe contar con el aporte de todos los niveles de la organización. (Tamayo & González, 2020)

Por consiguiente, este proceso se considera muy importante para poder recopilar información relevante sobre los riesgos que se presentan en una institución, los cuales pueden anticiparse mediante la elaboración de un mapa de riesgos. Para la identificación es necesario realizar esta etapa de manera correcta y poder abarcar múltiples amenazas que pueden afectar a la organización, de ello depende la capacidad de reconocer los factores que pueden impactar negativamente y anticipar escenarios desfavorables. (Borbón et al., 2025)

2.3.1 Herramientas de identificación de riesgos

Con base en los autores Tamayo & González (2020), la identificación no puede realizarse mediante un único método establecido, ya que su aplicación depende de las condiciones y características que presenta la entidad en específico, por lo que la elección

de herramientas se realiza según la naturaleza de la actividad y el tipo de riesgo. Esta etapa es imprescindible, ya que garantiza un análisis de la organización mediante la aplicación de herramientas de entrevistas y encuestas que permiten obtener información sobre cada proceso a evaluar.

Una organización está en constante cambio debido a los entornos que se presentan, lo que demuestra que los riesgos podrían verse influidos por tales escenarios; por lo cual, la lista de riesgos identificados no se considera definitiva, ya que pueden evolucionar durante la etapa de identificación y esta fase de listado debe ser flexible (Tamayo & González, 2020). Además, realizar análisis exhaustivos permite reconocer riesgos que pueden considerarse irrelevantes por su omisión; sin embargo, generan pérdidas o presentan situaciones críticas y, ante entornos cambiantes, es imprescindible analizar cada uno de ellos y el tipo de afectación.

Para la identificación de los riesgos obtenidos se realiza la división entre especulativos y estáticos; en el primero, se caracteriza por decisiones voluntarias que están ligadas a obtener un beneficio; mientras que el segundo, también considerado como puro, se asocia directamente con la pérdida y, en consecuencia, existen daños o, en el mejor de los casos, la situación persiste sin mejorar. Para Tamayo & González (2020), de este modo, la distinción de estos tipos de riesgos es esencial para las siguientes fases de identificación, dado que los especulativos pueden abordarse mediante análisis y entornos que solo mantienen la supervivencia, mientras que los puros deben estar en planes preventivos y procesos que reduzcan los efectos negativos para la organización.

2.3.2. Categorización de los riesgos

Según Borbón et al. (2025), los riesgos se clasifican de acuerdo con su naturaleza, en lo que se mencionan los riesgos financieros, legales, físicos, técnicos y administrativos; mediante esta agrupación, se permite anticipar y prevenir situaciones que afecten a la organización. Con lo mencionado anteriormente, esta distribución ayuda a identificar y gestionar las amenazas, garantizando la prevención y el control de los eventos que pueden surgir en los entornos empresariales.

Además, los riesgos se agruparon en tres categorías que son: riesgo del proyecto, que está ligado a la planificación y el costo; riesgos técnicos, basados en el software; y riesgos del negocio, que afectan aspectos importantes de la organización como la viabilidad (Borbón et al., 2025). De tal manera, la segmentación de cada riesgo está orientada a estrategias específicas, ya que asigna recursos y toma acciones preventivas de manera eficiente.

2.3.3. Clasificación de los riesgos como oportunidad y amenaza

De acuerdo con Sarmiento et al. (2020), los riesgos también se clasifican como amenazas u oportunidades; se clasifican de acuerdo con el efecto que tengan sobre los objetivos institucionales; las amenazas son eventos o condiciones que, si ocurren, pueden generar consecuencias negativas sobre el alcance, los tiempos, los costos y la calidad, por otro lado, las oportunidades con una condición incierta que podrían afectar favorablemente y llegar a contribuir al logro de los objetivos que se han establecido. La clasificación de los riesgos como amenazas y oportunidades permitió conocer la naturaleza de cada riesgo y, en consecuencia, se establecieron acciones para tratar cada evento y fortalecer los programas y proyectos de las organizaciones.

2.4. Análisis cualitativo y cuantitativo

Según Tamayo & González (2020), el análisis cualitativo se centró en entender la realidad desde el punto de vista de las personas, ya que investiga resultados, experiencias y datos que no son numéricos. Por otro lado, el análisis cuantitativo es la medición numérica mediante métodos estadísticos para formar una relación entre variables y generalizar hallazgos a través de un proceso esencial y estructural.

Los enfoques cuantitativos y cualitativos reflejan dos puntos muy importantes para abordar la investigación; el análisis cuantitativo destaca por la capacidad de proporcionar resultados mediante métodos numéricos; por el contrario, el análisis cualitativo brinda una perspectiva integral y contextualizada del estudio con base en las respuestas.

Para Sarmiento et al. (2020), el análisis cualitativo valora los riesgos con base en los criterios descriptivos, ya que considera la probabilidad de ocurrencia e impacto que pueden generar sobre los objetivos de las fundaciones; permite clasificar y priorizar los eventos de acuerdo con el nivel de criticidad. Por otro lado, el análisis cuantitativo complementa al cualitativo porque utiliza datos numéricos, ya que cuantifica los efectos del riesgo en términos probabilísticos entre cero y uno.

En los dos análisis, tanto cualitativos como cuantitativos, se proporciona una evaluación más completa de los eventos que están próximos a ocurrir y que permite ver la importancia relativa del posible impacto que tendrá dicho riesgo sobre los resultados que se están esperando para las organizaciones.

2.4.1. Evaluación de riesgos

Según Borbón et al. (2025), la evaluación de riesgos se describe como un componente muy importante, ya que proporciona información la cual es valiosa para la gestión organizacional. Su importancia también se refleja en garantizar la confiabilidad de los procesos que permiten que las instituciones hagan un análisis de la probabilidad de los riesgos identificados. Además, este proceso se fundamenta en controles internos históricos, los cuales sirven como referencias para identificar riesgos actuales.

Para Mejía (2024), la evaluación de riesgos es una herramienta que permitió identificar escenarios adversos y establecer labores preventivas, las cuales integran procesos cuantitativos y cualitativos, ya que facilita un enfoque más integral y respalda la toma de decisiones, por otro lado, es un proceso estratégico que identifica riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, reducir pérdidas y fortalecer la organización.

2.4.2. Priorización de riesgos en la toma de decisiones estratégicas

Según Acebes et al. (2024), la priorización de riesgos es un proceso clave en la gestión estratégica, la cual permitió determinar los riesgos que van a requerir de más atención y los que serán gestionados con mínima urgencia. Además, se debe basar en

objetivos que consideran la probabilidad de ocurrencia. En este sentido, la priorización de los riesgos no solo permitió determinar un orden entre las amenazas identificadas, sino que contribuyó a la asignación de recursos dentro de la institución, por lo que identificó qué riesgos tienen mayor probabilidad y severidad para poder enfocar estrategias de prevención y mitigación.

2.4.3. Integración de la valoración de los riesgos en la planificación estratégica

Según Mejía (2024), incluir la evaluación de riesgos en la planificación estratégica fortalece la toma de decisiones, ya que facilita la comparación de las opciones estratégicas en diferentes escenarios; además de ser competitivas y factibles, ofrecen un nivel de riesgo aceptable para la institución. No se centra en lograr objetivos sino en asegurar el entorno caracterizado por la incertidumbre y el cambio.

2.5. Determinación de la criticidad de riesgos

De acuerdo con Mejía (2024), la determinación de la criticidad de los riesgos es un paso muy importante en el proceso de evaluación y gestión de los riesgos empresariales, ya que permitirá determinar la importancia de cada uno de los riesgos en función de su impacto potencial en los objetivos de la organización. Además, la criticidad se definió como un resultado entre la probabilidad de que ocurra un riesgo y el impacto o consecuencia que tiende a materializarse en los procesos, recursos y resultados de la institución.

2.5.1. Estimación de los riesgos

La fase de estimación se basó en la lista de riesgos que está previamente identificada, en la que se consideran las pérdidas que repercuten en cada uno de ellos; además, este proceso implicó analizar la frecuencia y gravedad con las que suceden tales eventos, por medio de la combinación de factores para estimar el nivel de riesgo (Tamayo & González, 2020). De tal manera, la estimación es esencial para evitar subvalorar las amenazas, ya que cada riesgo genera un impacto y la combinación de frecuencia y gravedad exige un análisis exhaustivo para desarrollar este proceso.

2.5.2. Semaforización de riesgos

Según Mejía (2024), se empleó una técnica dentro de las matrices, donde se combinan factores como probabilidad e impacto para asignar diferentes niveles de riesgo, Además, el uso de colores permitió comunicar de una manera más útil y clara la urgencia de las acciones, evitando así interpretaciones erróneas y mejorando la eficiencia de la gestión. De igual modo, las herramientas se alinearon con los niveles de riesgo para garantizar una respuesta oportuna.

2.5.3. Factores que incluyen en la criticidad de los riesgos

Estos factores determinaron la gravedad de un riesgo, la cual se clasifica en niveles, bajo, medio y alto. Además, se representan mediante herramientas visuales como la semaforización, que ayuda a proporcionar las decisiones oportunas. Propone un enfoque empresarial el cual integra la gobernanza del riesgo, lo que implica evaluar con estos factores la vulnerabilidad del sistema, la capacidad de respuesta y tiempo de reacción, y el cumplimiento normativo; estos son necesarios para medir qué tan graves son las consecuencias si el riesgo se materializa.

2.5.4. Indicadores para medir la criticidad

Según Mejía (2024), estos indicadores de criticidad resultaron fundamentales para convertir la evaluación del riesgo en un proceso sistemático, ya que permitieron cuantificar la probabilidad de ocurrencia y factores asociados, con el fin de asignar un nivel de prioridad dentro de la matriz de riesgos. Por otro lado, entre los indicadores más utilizados se encuentran la probabilidad de ocurrencia que mide la frecuencia del evento, el índice de vulnerabilidad que refleja el nivel de exposición al riesgo y el cumplimiento normativo en consideración a los riesgos legales.

2.5.5. Diseño de matrices para clasificación de riesgos

El diseño de matrices constituyó una herramienta fundamental en la gestión de riesgos, ya que permitió organizar y priorizar los riesgos identificados según su nivel de criticidad. Varios autores mencionan que las matrices de riesgos facilitan la toma de

decisiones estratégicas al presentar los riesgos en categorías, ya sean bajas, medias o altas. Se complementan con un sistema de semaforización para una interpretación más resuelta. Además, destacan que las matrices deben ser claras, adaptadas al contexto de la organización y de los objetivos, para garantizar las respectivas acciones preventivas y correctivas, ya sea en los riesgos críticos. (Mejía, 2024)

2.5.6. Jerarquización de riesgos

La jerarquización de los riesgos fue un proceso esencial para asignar los recursos de manera eficiente y contribuir a mitigar los de mayor impacto en la organización. De esta manera, se estableció un orden que facilita una mayor atención a los riesgos que pueden tener un mayor impacto para la organización. Con base en los autores Mukherjee et al. (2025), mediante el análisis jerárquico se pueden estructurar varios criterios como el impacto, la probabilidad y la vulnerabilidad, considerando que es favorable para entornos donde existen múltiples riesgos a los que se debe prestar mayor atención.

2.5.7. Control de riesgos

Con base en los autores Tamayo & González (2020), en la gestión de riesgos empresariales, el control se representa por el nivel de criticidad, ya que se identifica en niveles aceptables que no requieren acciones inmediatas; en cambio, sí requieren revisiones para que no afecten ni creen escenarios más críticos; sin embargo, en los riesgos de nivel significativo se aplican la retención y la transferencia. Mediante este enfoque, los riesgos aceptables se deben monitorear y garantizar su control para prevenir entornos complejos y los riesgos significativos, se crean estrategias para reducir su impacto negativo en la organización.

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), el control de los riesgos es un proceso que permite supervisar los riesgos identificados, evaluar la efectividad de las respuestas implementadas y destacar nuevos riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos. Además, este proceso facilita la toma de decisiones oportunas que

contribuyen a fortalecer la capacidad de adaptación en las organizaciones frente a los cambios del entorno.

2.6. Mapa de riesgos

Según los autores Roca & Soldevila (2020), es una herramienta estratégica que permite analizar los diferentes tipos de riesgos en una organización, por medio de su clasificación, probabilidad e impacto que pueden tener sobre los objetivos. Su aplicación facilitó la toma de decisiones informadas, el uso eficiente de los recursos y la prevención de eventos adversos; por lo tanto, se considera una herramienta clave que contribuye a que las organizaciones identifiquen los riesgos, de menor o mayor impacto, y asignen los recursos necesarios para afrontarlos en diversos entornos críticos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Según Hernández & Mendoza (2023), el enfoque mixto integra análisis cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio, el cual permite obtener una comprensión más amplia y concentrada para la investigación mediante la combinación de los datos numéricos, en base al planteamiento la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, en componente cuantitativo el cual se aplicó una encuesta con escala tipo Likert para poder recolectar los datos que sean medibles y cuantificables, mientras que para el componente cualitativo se aplicó una entrevista semiestructurada el cual nos permitió conocer las percepciones de los participantes.

El tipo de investigación es correlacional, ya que tuvo como propósito determinar la relación de asociación entre dos o más variables, las cuales serán obtenidas y evaluadas a partir de la aplicación de los instrumentos a la respectiva unidad de análisis. Asimismo, la investigación es de diseño no experimental con corte transversal, que permitió recolectar información en un tiempo específico para detallar la situación sin manipular las variables. (Hernández & Mendoza, 2023)

3.2. Unidades de análisis

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), el número de participantes para el análisis de los riesgos debe sustentarse en el principio de la adaptación (tailoring), en el cual se establece que los procesos y métodos deben ajustarse a las características, la complejidad y las necesidades específicas de cada uno de los proyectos, con el fin de garantizar información clara para la toma de decisiones. Además, Hernandez & Mendoza (2023) señalan que la unidad de análisis en los procedimientos metodológicos debe responder a los objetivos y al diseño de la investigación, asegurando la coherencia entre el enfoque metodológico y la obtención de información para el estudio.

Según Hernández & Mendoza (2023), la cantidad mínima para un estudio cuantitativo de tipo correlacional es de 30 casos para aplicar el instrumento de recolección de datos; para ello, se utilizó la encuesta. Para la investigación se consideró esta cantidad de personas, que son expertos con cargos de directores o coordinadores en proyectos de organizaciones sin fines de lucro en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Según Vives y Hamui (2022), en las investigaciones con el enfoque cualitativo, el número de participantes se establece mediante criterios de saturación teórica, la cual se alcanza cuando la información obtenida deja de generar aportes para comprender los datos del estudio. Asimismo, los autores mencionan que en investigaciones las cuales emplean entrevistas, una muestra aproximada de 20 personas resulta adecuada para poder alcanzar dicho criterio. Es por eso que, mediante este fundamento, en la presente investigación se consideró la participación de 20 personas, las cuales nos brindarán información clave perteneciente a las fundaciones, entre ellos están los directores, coordinadores y el personal administrativo, ya que a ellos se les aplicó una entrevista semiestructurada.

Para el levantamiento de información se contó con la participación de 30 directores o coordinadores de los proyectos en las organizaciones, a quienes se les aplicó la encuesta, de igual manera, se realizaron 20 entrevistas a personas vinculadas con las actividades administrativas y que forman parte de la coordinación en las fundaciones. Se consideró que la muestra cumplió con los criterios metodológicos para el enfoque mixto, garantizando la obtención de información para el desarrollo de la investigación.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica que se empleó en esta investigación es la entrevista semiestructurada como componente cualitativo, la cual permitió identificar los riesgos que están asociados con la gestión estratégica. En cuanto al componente cuantitativo, se aplicó la encuesta con el propósito de medir las variables de la investigación mediante escalas tipo Likert.

Según Hernández & Mendoza (2023), se menciona que al emplear una encuesta y una entrevista semiestructurada en investigaciones se permite tener una mejor percepción de la información a recolectar, además, posibilita la obtención de datos cualitativos y

cuantitativos, lo cual conlleva una interpretación más integral, dado que estas técnicas de investigación permiten explorar de manera minuciosa los hallazgos, además de la codificación para organizar y categorizar cada uno de los datos.

3.4. Técnicas de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos los cuales se realizaron mediante Microsoft Excel ya que toda esta información fue obtenida a través de las encuestas y entrevistas fue codificada organizada y tabulada con el fin de poder facilitar un mejor análisis, en el componente cuantitativo, el programa permitió elaborar tablas y realizar un análisis descriptivo sobre los datos, mientras que el componente cualitativo, este facilitó la organización, sistematización e interpretación sobre la información recopilada mediante los análisis del contenido de los dos enfoques, al momento de integrar los dos análisis permitió obtener información más amplia y detallada sobre el estudio.

4. RESULTADOS

4.1. Identificación de los riesgos

La identificación de los riesgos en las fundaciones de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se realizó mediante la aplicación de técnicas de recolección de información, lo que permitió obtener factores de riesgo que pueden afectar de manera negativa o positiva a la organización. Mediante este proceso se pudo reconocer cuáles fueron los riesgos que incidieron en las fundaciones y que tienen un impacto en la gestión estratégica institucional.

4.1.1. Herramientas de identificación de riesgos.

Como herramientas de identificación de los riesgos se utilizaron dos instrumentos, la encuesta y la entrevista, lo que permitió tener un análisis más amplio de los riesgos que se pueden detectar en las fundaciones; por consiguiente, se detalla cada una de las herramientas utilizadas.

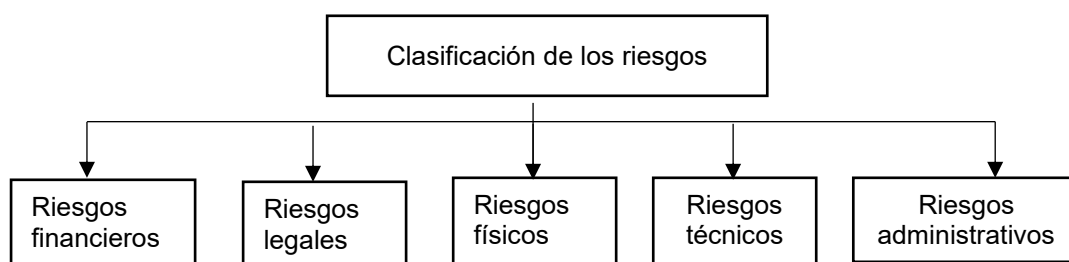
La encuesta se estructuró en 10 preguntas con variables tipo Likert, que posibilitan tener datos importantes mediante la escala de calificación, y fue aplicada a 30 participantes, que se consideraron expertos con cargos de directores o coordinadores en proyectos en organizaciones sin fines de lucro situadas en la provincia. Por la debida experiencia, se obtuvo información significativa para la investigación (ver anexo 1).

Por otra parte, la entrevista constó de 10 preguntas que permitieron identificar factores que afectan a la organización para la obtención de información más amplia sin desestimar riesgos que mencionaran los participantes y se aplicó a 20 participantes, los cuales están integrados en actividades administrativas y que forman parte de la coordinación de las fundaciones (ver anexo 2).

4.1.2. Categorización de los riesgos

La categorización permitió clasificar todos los riesgos identificados en las fundaciones según su naturaleza, agruparlos en categorías y facilitar un mejor análisis. Además, se distribuyó en cinco categorías: financieras, legales, físicas, técnicas y administrativas, las cuales permiten identificar las principales áreas de exposición a riesgos.

Ilustración 1 Clasificación de riesgos



Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

4.1.3. Listado de riesgo

A continuación, el listado se estructuró por el número, el riesgo, la causa, el efecto, la oportunidad o la amenaza y la categoría, que fueron identificados a partir del levantamiento de información mediante la entrevista semiestructurada y la encuesta, la cual se les aplicó a coordinadores y personal que labora en actividades administrativas de las fundaciones.

Este proceso permitió conocer un total de 49 riesgos en los ámbitos financieros, legales, físicos, técnicos y administrativos, los cuales influyen sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales (ver anexo 3).

Tabla 1 Categorización de riesgos de análisis cuantitativo

<i>Categorización de riesgos de análisis cuantitativo</i>	
Categorización de análisis cuantitativo	
Riesgos financieros	2
Riesgos legales	1
Riesgos físicos	0
Riesgos técnicos	4
Riesgos administrativos	33

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

Tabla 2. Categorización de riesgos de análisis cualitativo.

<i>Categorización de riesgos de análisis cualitativo.</i>	
Categorización de análisis cualitativo	
Riesgos financieros	3
Riesgos legales	1
Riesgos físicos	0
Riesgos técnicos	0
Riesgos administrativos	32

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

4.2. Análisis cuantitativo

Para el desarrollo del análisis cuantitativo de la tabla se estructuró de número, los riesgos, la probabilidad, el impacto, la criticidad, el ranking y además se le ubicó la semaforización con 3 niveles que son: rojo=riesgo alto, amarillo=riesgo moderado y verde=riesgo bajo; por lo tanto, se utilizó el listado de riesgos elaborado a partir de la encuesta, que dio un total de 40 factores identificados y se determinó mediante la estimación del riesgo ($ER = \text{probabilidad por impacto}$), para este análisis se tomaron datos numéricos de cada una de las 5 variables por pregunta (ver anexo 4).

Asimismo, para construir la tabla de análisis cuantitativo se tuvo que realizar el cálculo de la probabilidad que se desarrolló mediante la amplitud de intervalos que consta de un rango en la distribución de los datos, en el que se obtuvo por la diferencia entre el dato máximo y el dato mínimo del intervalo, el resultado se lo dividió para 5 niveles en base de la matriz de estimación de probabilidad por impacto que se utilizó, en este caso del PMBOK; por consiguiente, se realizó una escala de frecuencia tomando el dato menor y se suma el resultado de la división, hasta formar intervalos de 5 niveles en relación con la

escala de probabilidad definida y se establece los rangos en base de este cálculo para otorgar el puesto al resultado de la frecuencia relativa de las variables de la encuesta.

El cálculo del impacto se realizó en la escala de 5 niveles que corresponde a: 0.50=muy bajo, 0.10=bajo, 0.20=moderado, 0.40=alto y 0.80=muy alto, en la que se asignaron los valores a los riesgos de las fundaciones según su estimación. Por ello, se usó la escala de valoración establecida en el PMBOK para el impacto, en la que se evalúa la afectación que podría tener el riesgo con base en el cumplimiento de objetivos, el tiempo, la calidad y el costo.

Tabla 3. Probabilidad e impacto para análisis cuantitativo.

Probabilidad e impacto para análisis cuantitativo.

	Probabilidad	Amenazas				
Muy alta	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Alta	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Mediana	0,50	0,03	0,05	0,1	0,2	0,4
Baja	0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Muy baja	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	Impacto	0,05	0,10	0,20	0,40	0,8

Muy bajo Bajo Moderado Alto Muy alto

→ Continúa

Tabla 4. Probabilidad e impacto para análisis cuantitativo.

Probabilidad e impacto para análisis cuantitativo.

Oportunidades					Probabilidad	
0,72	0,36	0,18	0,09	0,05	0,90	Muy alta
0,56	0,28	0,14	0,07	0,04	0,70	Alta
0,40	0,20	0,10	0,05	0,03	0,50	Mediana
0,24	0,12	0,06	0,03	0,02	0,30	Baja
0,08	0,04	0,02	0,01	0,01	0,10	Muy baja
0,80	0,40	0,20	0,10	0,05	Impacto	
Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo		

Fuente: Project Management Institute (2017).

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

4.3. Análisis cualitativo

El análisis cualitativo de los riesgos se realizó en base a la información que se obtuvo de la entrevista que se aplicó a los participantes; a partir de los riesgos identificados, se evidenció un total de 36 factores que afectan a las fundaciones. Por consiguiente, para el desarrollo de la matriz de análisis cualitativo se elaboró una tabla que permitió identificar la numeración, el riesgo identificado, la probabilidad, el impacto y el nivel del riesgo, adicionalmente, se colocó una semaforización de 4 niveles que corresponde a: rojo=riesgo extremo, naranja=riesgo alto, amarillo=riesgo moderado y verde=riesgo bajo (ver anexo 5).

Para complementar, se califica la gravedad en la que se utilizó la escala simple descriptiva con el nivel del 1 al 5, en el que el 1=insignificante, 2=menor, 3=moderado, 4=mayor y 5=catastrófico, con la respectiva descripción del nivel del riesgo con base en la investigación.

Tabla 5. Descripción de la escala de consecuencia de análisis cualitativo.

Descripción de la escala de consecuencia del análisis cualitativo.

Escala simple, cualitativa o descriptiva de gravedad (o consecuencia)		
Nivel	Indicador	Descripción
1	Insignificante	El riesgo genera impactos mínimos y se puede controlar dentro de la organización.
2	Menor	El riesgo ocasiona afectaciones leves en los procesos o recursos de la fundación.
3	Moderado	El riesgo produce impactos significativos que requieren de acciones correctivas para la continuidad de las actividades.
4	Mayor	El riesgo provoca consecuencias graves que afectan al cumplimiento de los objetivos.
5	Catastrófico	El riesgo genera consecuencias críticas que comprometen seriamente la estabilidad y el funcionamiento de la organización.

Nota: Adaptada de Tamayo Saborit, M., & González Capote, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

Adicionalmente, en la escala simple de probabilidad o frecuencia se detallaron los niveles del A al E; en la que el A = casi certeza, B = probable, C = posible, D = casi probable y E = raro, con la descripción correspondiente de cada nivel.

Tabla 6. Descripción de la escala de probabilidad para el análisis cualitativo.

Descripción de la escala de probabilidad para el análisis cualitativo.

Escala simple, cualitativa o descriptiva de frecuencia o probabilidad		
Nivel	Indicador	Descripción
A	Casi certeza	El riesgo se presenta en la mayoría de las actividades, programas y proyectos de la fundación.
B	Probable	El riesgo probablemente ocurra en varias ocasiones dentro de la gestión de la fundación.
C	Posible	El riesgo se presenta en determinadas situaciones específicas.
D	Casi probable	El riesgo ocurre ocasionalmente, aunque no es habitual en la gestión de la fundación.
E	Rara	El riesgo ocurre en circunstancias poco comunes.

Nota: Adaptada de Tamayo Saborit, M., & González Capote, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

La estimación del riesgo se realiza por medio de una leyenda preestablecida, en la que E es considerado un riesgo extremo, H es un riesgo alto, M es un riesgo moderado y L

es un riesgo bajo. A continuación, con la determinación de la leyenda se puede ubicar el riesgo en la tabla de Probabilidad y Consecuencia en la que se ubica el riesgo según los criterios de evaluación (ver anexo 7-8).

Tabla 7. Estimación de riesgos de consecuencia por gravedad de análisis cualitativo.

<i>Estimación de riesgos de consecuencia por gravedad de análisis cualitativo.</i>					
Consecuencias					
Probabilidad	Insignificante 1	Menores 2	Moderadas 3	Mayores 4	Catastróficas 5
A (casi certeza)	H	H	E	E	E
B (probable)	M	H	H	E	E
C (moderado)	L	M	H	E	E
D (improbable)	L	L	M	H	E
E (raro)	L	L	M	H	H

Fuente: Tamayo Saborit, M., & González Capote, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

Tabla 8. Leyenda del análisis cualitativo.

Leyenda del análisis cualitativo	
E	Riesgo extremo, requiere de acción inmediata
H	Riesgo alto, necesita atención de la alta dirección.
M	Riesgo moderado, debe especificarse responsabilidad de la dirección
L	Riesgo bajo, gestionar con los procedimientos de rutina.

Nota: Adaptada de Tamayo Saborit, M., & González Capote, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Editorial Universo Sur.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

4.4. Determinación de la criticidad

Para determinar la criticidad de los riesgos, es fundamental el proceso de evaluación, por medio de la estimación de riesgo (ER), en el que se calcula la probabilidad por consecuencia para el análisis cualitativo y, para el análisis cuantitativo, se considera la probabilidad por impacto, en el que se establecieron parámetros distintos para cada una de las matrices.

A lo que corresponde en el análisis cualitativo, la estimación de la probabilidad es obtenida por medio de una escala de 5 niveles por letras con la descripción y la consecuencia es de igual manera, si no que el nivel es por números; además, se empleó

una tabla de probabilidad por consecuencia para el análisis cualitativo de los riesgos en el se constituyó por letras en base de una leyenda establecida por el autor para la ubicación de los riesgos en la matriz.

Por otro lado, en el análisis cuantitativo, la estimación de la probabilidad por el impacto en el que se utiliza la escala de 5 niveles, para la probabilidad es de 0.10, 0.30, 0.50, 0.70 y 0.90; para el impacto es de 0.05, 0.10, 0.20, 0.40 y 0.80. Lo que corresponde a la estimación ubicada por la multiplicación de estos 2 grupos, adicional si es amenaza o riesgos en el que se colocó en la tabla de identificación de riesgos.

4.4.1. Semaforización de riesgos

Se realizó la semaforización de los riesgos que permite comunicar de forma clara y útil el nivel del riesgo, para cada uno de los análisis se utilizaron semaforizaciones diferentes.

En el análisis cualitativo se establecieron 4 colores en los que se consideran así: verde=bajo, amarillo=moderado, naranja=alto y rojo=extremo. En cambio, para el análisis cuantitativo son 3 colores: verde=bajo, amarillo=medio y rojo=alto.

4.4.2. Indicadores para medir la criticidad

Se evaluó cada uno de los riesgos identificados mediante la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que estos pueden generar en el desarrollo de los proyectos de vinculación. Además, se establecieron criterios de evaluación, los cuales permitieron asignar una calificación a cada uno de los riesgos, logrando así un nivel de criticidad y obteniendo la calificación.

4.4.3. Jerarquización de riesgos

La jerarquización es primordial para la asignación de recursos y la atención que se le debe dar a cada riesgo después de haber realizado la criticidad y la semaforización, ya que determina el orden de los factores que pueden tener de mayor a menor incidencia en las fundaciones. Por lo tanto, para el desarrollo de las matrices se utilizó este orden

jerárquico para establecer cómo inciden estos riesgos de forma cualitativa y cuantitativa, siendo primero los riesgos más altos y por último los riesgos más bajos.

4.4.4. Control de riesgos

El control de riesgos se elaboró a partir de los resultados obtenidos en la identificación, valoración y determinación de la criticidad de los eventos. Se identificaron acciones orientadas a prevenir, reducir y mitigar los conflictos de mayor criticidad, priorizando aquellos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en las fundaciones.

4.5. Mapa de riesgos

Como resultado del análisis cualitativo y cuantitativo y de la determinación de la criticidad, se elaboró el mapa de riesgos, utilizando la relación entre la probabilidad de ocurrencia e impacto de todos los riesgos que se identificaron. Este instrumento consistió en aprobar la representación gráfica de la distribución de los riesgos de acuerdo con el nivel de criticidad, calificada en áreas de confort, control, crítica y muy crítica.

5. DISCUSIÓN

Al momento de identificar los riesgos se constituyen en base al proceso que permite conocer este tipo de eventos que afectan al cumplimiento de los objetivos en las fundaciones, según el autor Borbón et al. (2025) menciona que la identificación se debe realizar mediante herramientas las cuales van a facilitar la recolección de información para poder reconocer los tipos de factores ya sean internos o externos, además el autor señala que el uso de las técnicas como entrevistas cuestionarios van a fortalecer la obtención de la información para clasificar los riesgos según la naturaleza y determinar si los riesgos si presentan oportunidades y amenazas para la organización. Las técnicas las cuales fueron mencionadas por el autor permitieron identificar y clasificar los riesgos presentes en las fundaciones de acuerdo con la naturaleza de cada uno de ellos. De esta manera los resultados respaldan la importancia de emplear técnicas de recolección las cuales permiten obtener la información directamente de las personas vinculadas en los procesos de las fundaciones

Se construye desde una etapa muy esencial dentro de la gestión de los riesgos, ya que permite valorar los factores identificados para establecer el nivel de importancia. De acuerdo con los autores Sarmiento et al. (2022), el análisis cualitativo evalúa la probabilidad, la ocurrencia y el impacto de cada uno de los riesgos. Esto se hace mediante una escala descriptiva. Por parte del análisis cuantitativo, se complementa la valoración, ya que se emplean datos para estimar la magnitud del evento y determinarlo con mayor precisión. La aplicación del análisis cualitativo y cuantitativo permitió obtener una valoración más íntegra sobre los riesgos identificados. La combinación de la precisión de los participantes facilitó una evaluación más objetiva y precisa, lo que permitió establecer niveles de prioridad acordes con la realidad de las fundaciones. Esto también permitió identificar los riesgos que representan una mayor amenaza entre áreas y departamentos.

Según Mejía (2024), la criticidad constituye una etapa esencial en la gestión de los riesgos, ya que esta permite establecer el nivel de prioridad de ocurrencia y de impacto que

se puede generar sobre los objetivos organizacionales. Además, el autor señala que el proceso facilita la clasificación de los riesgos según el nivel de criticidad, ya que proporciona criterios técnicos para orientar la implementación de medidas preventivas y de control. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la criticidad constituye un proceso fundamental para fortalecer los riesgos en las fundaciones, además, el autor menciona que la evaluación de la criticidad proporciona criterios objetivos para orientar la toma de decisiones. Por lo tanto, la determinación de la criticidad permitió transformar los resultados de la valoración en información organizada para establecer las prioridades de intervención y orientar las acciones de control hacia los riesgos con un nivel más alto de afectación.

Según los autores Roca & Soldevila (2020) menciona que el mapa de los riesgos constituye varias herramientas las cuales son estratégicas ya que permitieron estudiar y analizar los diferentes tipos de eventos que pueden afectar a una organización mediante la clasificación, probabilidad e impacto, además, sostiene que la aplicación del mapa facilita la toma de decisiones, en este sentido, el mapa de los riesgos no solo se presenta de forma gráfica, también proporciona información la cual va a fortalecer la planificación en las fundaciones. La elaboración del mapa de riesgos permitió integrar los resultados ya obtenidos durante las investigaciones, ya que esta es una herramienta que facilita la visualización y priorización de los riesgos de acuerdo con el nivel de criticidad; además, es un apoyo para la priorización, planificación y toma de decisiones relacionadas con la gestión de riesgos en las fundaciones.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Los resultados permitieron identificar y realizar la categorización de los riesgos que pueden afectar de manera positiva o negativa en la gestión estratégica para las fundaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, por medio de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, fue posible reconocer un total de 49 riesgos. Asimismo, la categorización de los 5 tipos de riesgos que son: financieros, administrativos, legales, técnicos y físicos, permitió determinar el origen y facilitar el análisis, detectar las causas y efectos.

A través de la investigación se pudo valorar el análisis cualitativo en el que se realizó la calificación de los riesgos por escalas descriptivas de probabilidad y consecuencia del total de 36 factores identificados para esta matriz, en la que se detectaron categorías de mayor incidencia que son administrativas y financieras. Por otra parte, en el análisis cuantitativo se determinó la calificación de 40 riesgos identificados, en base a los resultados de la encuesta que permitió transformar la información en datos medibles,

La determinación de la criticidad permitió valorar el nivel del riesgo que afecta a las fundaciones por medio del método de estimación (ER) para la matriz cualitativa y cuantitativa. Como resultado del análisis cualitativo, los riesgos de mayor incidencia de nivel extremo se encuentran en la categoría financiera con 10 riesgos administrativos y 2 financieros; y de tal manera, en el análisis cuantitativo los riesgos altos se ubican en la categoría administrativa con 11, el financiero con 1 y el técnico con 2. Por lo tanto, la semaforización con los respectivos niveles determinó los riesgos que requieren de mayor atención y de priorización de acciones.

A partir de la determinación de criticidad, se construyó el mapa de los riesgos para las fundaciones, el cual se realizó gráficamente de acuerdo con la probabilidad. Además, esta herramienta facilitó la identificación de los eventos con una mayor criticidad, también identificándolos por categorías administrativas y financieras.

6.2. Recomendaciones

Las fundaciones que se encuentran en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas deben implementar la identificación de riesgos y la categorización en proyectos y programas de las fundaciones, para tener un análisis integral de cómo pueden afectar a la institución y al cumplimiento de objetivos. Esta herramienta permite fortalecer la capacidad de hacer frente a los riesgos a los que puede estar expuesta la fundación, ya sea de manera negativa o positiva.

Se sugiere valorar los riesgos cualitativos y cuantitativos para la determinación de la probabilidad y el impacto; es esencial que se considere información relevante de la fundación, como datos numéricos o hallazgos en los que se pueda estimar y de qué manera pueden incidir en la institución para ubicar calificaciones objetivas que determinen el estado actual sin sobrevalorar ni infravalorar los riesgos. Es importante considerar todos los aspectos que permitan cumplir con la gestión estratégica.

Se propone que, en los niveles de criticidad que se obtuvieron por medio del proceso de estimación de riesgo, existen categorías importantes, como la administrativa y la financiera, que afectan a las fundaciones y que se deben priorizar de forma inmediata, con la aplicación de acciones correctivas. Además, los riesgos en niveles significativos se deben retener, lo que incluye la prevención y previsión; por otra parte, los riesgos en niveles aceptables para los que no existen acciones inmediatas deben ser objeto de revisiones sistemáticas.

Se recomienda a las fundaciones de Santo Domingo de los Tsáchilas implementar el mapa de riesgos, ya que este es una herramienta permanente en la gestión institucional. Es importante revisar periódicamente cuál es la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.

7. REFERENCIAS

- Acebes, et al. (2024). Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. *Humanities & Social Sciences Communications*. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>
- Alvarado, N. M., Sabando, M. F., & Astudillo, W. J. (2024). Análisis de los riesgos físicos en los trabajadores formales de la avenida Rio Lelia en Santo Domingo de los Tsáchilas. *REINCISOL: Revista de Investigación Científica y Social*, 3(6)1408-1431.
- Borbón, G., & et., al. (2025). *Guía para la implementación de un programa de gestión de riesgos empresariales*. (1 ed.). México: Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación (AIDI). Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/281072?page=130>
- FASCA, F. A. (2025). *Programas y proyectos*. Obtenido de <https://fasca.org.ec/#>
- Guamán & et al. (2025). Análisis de riesgos en el sector asegurador y bolsa de valores. *Revista Latinoamericana de ciencias Sociales y humanidades*.
doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3441>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2a ed. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Mejía, R. C. (2024). *Administración de riesgos: Un enfoque empresarial (2ª ed. revisada y ampliada)*. Medellín: Editorial EAFIT. doi:<https://doi.org/10.17230/9789587209150lr0>
- Mora, O. E. (2022). GESTIÓN DE RIESGOS: UN DESAFIO PARA LAS ORGANIZACIONES. *Administración y Desarrollo*, 52.
doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Navarro, N. (2024). Nuevos actores sobre la política pública de protección: jóvenes egresados del sistema de protección institucional. *FLACSO ANDES*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10469/21111>

- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (Seventh edition ed.). Chicago: Project Management Institute.
- Sarmiento, J., Correa, C., & Jimenez, D. (2020). *Gestión de proyectos aplicada al PMBOK 6ED*. UPTC. doi:978-958-660-386-7
- Secretaría Nacional de Planificación, .. (2025-2029). *Plan de Creación de Oportunidades 2025-2029*. Obtenido de Ecuador No Se Detiene:
https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/PlanNacionalDeDesarrollo25-29_EcuadorNoSeDetiene.pdf
- Soldevila., F. R. (2020). Implantación de un mapa de riesgos de negocio y riesgos emergentes ESG en una escuela de management: El caso de la UPF-BSM. *Revista Economistas, número 25 (ES)*. doi:0212-4386
- Solórzano, C. E., & Ortiz, E. H. (2025). Gestión de riesgos en proyectos de infraestructura vial para el transporte en Manabí, Ecuador. *Digital Publisher CEIT*, 778-790.
- Tamayo, M., & González, D. (2020). *La gestión de riesgos: herramienta estratégica de la gestión empresarial*. Universo del Sur. Obtenido de
<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/131885?page=148>
- Tejada, S., López, L., & Zumba, J. (2022). Diagnóstico a los proyectos: que se ejecutan en la función sustantiva de vinculación de la universidad de Guayaquil una perspectiva estudiantil. 478 - 488. doi:2-s2.0-85140795601

8. ANEXO

Anexo N° 1: Resultado de encuesta

Tabla 9. Resultado de la encuesta realizada a las fundaciones de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

N°	Pregunta	Variable	Total	Análisis
1	Desde su punto de vista, ¿qué condiciones pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la fundación?	Limitación de recursos económicos	0,80	La escasa superación en las tareas es uno de los riesgos que más se ven en las organizaciones, con un 53,3%; otros riesgos que son un poco más bajos, como los procesos poco claros, con un 40%; el desconocimiento de los procesos por el personal, con un 36,7%; y la realización de tareas sin un procedimiento, tienen el mismo porcentaje; además, la duplicidad de funciones, con el 33,3%, la cual afecta la eficiencia organizacional.
		Cambios en la planificación de actividades	0,37	
		Insuficiencia de talento humano	0,50	
		Falta de seguimiento en las actividades	0,40	
		Falta de alineamientos claros	0,37	
2	¿Qué situaciones pueden incidir en la ejecución de las estrategias institucionales?	Problemas en la asignación de tareas	0,40	Existe un problema en la organización del trabajo en equipo el cual tiene un 56,7% generando un riesgo para las organizaciones, en la ejecución de las actividades con 46,7%, la falta de innovación con 43,3%, en la asignación de tareas con el 40% y el bajo rendimiento del personal con un 33,3% los cuales todos estos se convierten en riesgo para la organización
		Retrasos en la ejecución de actividades.	0,46	
		Bajo rendimiento del personal.	0,33	
		Problemas de la organización del equipo de trabajo.	0,56	
		Falta de innovación.	0,43	
3	¿Qué factores se ven afectados si el personal no cuenta con la capacitación necesaria para alcanzar las metas?	Errores frecuentes en la ejecución de actividades.	0,36	Uno de los riesgos con un alto porcentaje es la baja calidad en los resultados con 46,7%; la dependencia de otros para realizar las tareas con 43,3%; además, los errores recurrentes en la ejecución de las actividades con 36,7%; asimismo, el inadecuado uso de las herramientas; las correcciones frecuentes sobre las actividades con 33,3%, convirtiéndose en riesgos.
		Dependencia constante de otros para realizar el trabajo.	0,43	
		Uso inadecuado de herramientas.	0,33	
		Baja calidad de los resultados.	0,46	
		Correcciones frecuentes en las actividades.	0,33	
4	¿Qué circunstancias pueden influir en la comunicación interna en la Fundación?	Información transmitida por canales informales.	0,40	Con un porcentaje del 40% se mantienen tres riesgos, los cuales son los principales factores que afectan a la comunicación de las organizaciones, mientras que con un 36,7% está el desconocimiento de las decisiones institucionales y con 32,3% la información presentada con claridad, los cuales son un mayor riesgo.
		Dificultad para compartir información entre áreas.	0,40	
		Uso inadecuado de medios de comunicación internos.	0,40	
		Información presentada con falta de claridad.	0,23	
		Desconocimiento de decisiones institucionales.	0,37	
5	¿Qué causas limitan la	Procesos poco claros.	0,40	La escasa superación en las tareas es uno de los riesgos que más se

	aplicación de los procesos para el logro de metas institucionales	Realizar actividades sin seguir los procedimientos establecidos.	0,36	ven en las organizaciones, con un 53,3%; otros riesgos que son un poco más bajos, como los procesos poco claros, con un 40%; el desconocimiento de los procesos por el personal, con un 36,7%; y la realización de tareas sin un procedimiento, tienen el mismo porcentaje; además, la duplicidad de funciones, con el 33,3%, la cual afecta la eficiencia organizacional. Las condiciones tecnológicas están afectando al logro de los objetivos en las organizaciones, el uso limitado de los sistemas de información tiene un alto porcentaje del 70%, la falta de las herramientas con un 60% estos son los que se ponen en un alto riesgo, la dificultad para gestionar con un 43,3%, el uso inadecuado de los sistemas con el 40% y la falta de capacitación digital con el 33,3%, impactando negativamente a el cumplimiento de las metas en las ONG.
		Escasa supervisión de tareas.	0,53	
		Desconocimiento de los procesos por parte del personal.	0,37	
		Duplicidad de funciones.	0,33	
6	¿Qué condiciones relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas pueden afectar el alcance de los objetivos?	Uso limitado del sistema de información.	0,70	La coordinación en equipos de trabajo se ve afectada en las organizaciones: la falta de claridad en los roles, con un 46,7%, lo que dificulta la organización; los conflictos entre áreas, con el 40%; la dificultad para coordinar acciones, con el 36,7%; y la baja participación del equipo, que tiene un impacto negativo en los objetivos. Desde la perspectiva externa, existen unos riesgos, entre los cuales están la baja participación de la comunidad, con el 50%, que se posiciona como uno de los principales riesgos; asimismo, la relación con los aliados, con el 40%, la cual genera inestabilidad; y, con el 33,3%, se refleja la ilimitada capacidad de aceptación.
		Falta de herramientas tecnológicas adecuadas.	0,60	
		Falta de capacitaciones en herramientas digitales.	0,33	
		Uso inadecuado de los sistemas.	0,40	
		Dificultad para registrar y gestionar información.	0,43	
7	Desde su punto de vista, ¿de qué manera puede afectar la coordinación y el trabajo en equipo en la Fundación?	Escasa colaboración entre los miembros.	0,47	se evidencian factores que influyen en los objetivos institucionales, los cambios frecuentes con un 50% destacando como riesgo principal, de igual manera los procesos administrativos que son pocos eficientes con el 46,7%, que afectan la gestión y el control organizacional, la falta de
		Falta de claridad en los roles dentro del equipo.	0,47	
		Conflictos entre áreas o responsables.	0,40	
		Dificultad para coordinar actividades conjuntas.	0,37	
		Baja participación del equipo en las actividades.	0,37	
8	Desde su experiencia, ¿cómo puede afectar la parte externa al cumplimiento de logros institucionales?	Cambios en normativas o regulaciones.	0,40	
		Baja participación de la comunidad en las actividades	0,50	
		Baja relación con beneficiarios.	0,33	
		Poca capacidad de reaccionar ante nuevas situaciones.	0,33	
		Débil relación con aliados estratégicos	0,40	
9	¿Qué situaciones pueden influir en la dirección de la Fundación para el alcance de los objetivos?	Falta de alineación con la visión institucional.	0,40	
		Cambios frecuentes en las decisiones.	0,50	
		Poca orientación al cumplimiento de metas.	0,40	

		Falta de planificación de las labores.	0,33	alineación y la poca orientación del cumplimiento de metas se
		Procesos administrativos poco eficientes.	0,47	posicionan con el 40% y la falta de planificación en las labores con el 40% el cual se ven afectados en la organización.
10	De acuerdo con su experiencia, ¿qué condiciones han inferido en el crecimiento y desarrollo de la Fundación?	Resistencia a los cambios del entorno.	0,50	Hay condiciones las cuales influyen en el desarrollo de la fundación: la resistencia al cambio en el entorno, con un 50%, se posiciona como un riesgo con mayor porcentaje; la dependencia de los recursos limitados, con el 43,3%; la falta de compromiso y cumplimiento de metas, con un 40%, que afecta la mejora continua de las actividades; la falta de innovación con los proyectos, con un 36,7%.
		Falta de innovación en los proyectos.	0,37	
		Dependencia de recursos limitados.	0,43	
		Falta de compromiso institucional.	0,40	
		No se evalúa el cumplimiento de metas.	0,40	

Fuente: Encuesta a coordinadores o directores, 2026.

Elaborado por: García y Ramírez, 2026.

Anexo 2: Resultado de la entrevista

Tabla 10. Resultado de la entrevista realizada a las fundaciones de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Resultado de la entrevista	
Preguntas	Interpretación
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente la Fundación para cumplir los objetivos institucionales?	Con base en la información de los entrevistados, se muestra que los principales riesgos que puede tener una fundación son la escasa disponibilidad de los recursos económicos para el cumplimiento de las actividades; además del bajo apoyo de las empresas privadas y públicas que les permitan obtener recursos económicos o materiales que sean indispensables; así como la falta de personal capacitado para los diferentes proyectos y la cantidad de rotación por no lograr adaptarse.
¿Hasta la actualidad se han identificado factores internos que podrían afectar a la ejecución del plan institucional de la Fundación?	De manera interna se han detectado factores como la baja planificación de las actividades que deben desarrollar diariamente, o cuando sea recurrente; la inexistencia de protocolos o manuales documentados para realizar las labores; además, la falta de capacitaciones y los recursos limitados que son complicados de adquirir.
¿Existen factores externos que pueden incidir desfavorablemente en la ejecución de los objetivos del plan institucional de la Fundación?	De manera externa se encuentra la baja captación de los recursos económicos; así como también la relación con las empresas públicas y privadas para el apoyo continuo. Asimismo, los entes reguladores para las fundaciones son exigentes en la presentación de información.
Es de su conocimiento, ¿qué objetivo estratégico aporta su gestión dentro de la Fundación?	En la mayoría de los entrevistados mencionó que no tienen establecido un plan estratégico o documentación que respalde a qué objetivos debe aportar cada una de las personas que trabajan en la fundación, pero tienen el pensamiento de crecer y ayudar a más personas.
¿Cuáles son las dificultades que le impiden entender el objetivo estratégico de la Fundación?	Algunos de los entrevistados señalaron que no tienen objetivos documentados, pero sí se colocan metas con el personal que conforma la fundación, tratan de llegar a cumplirlas en plazos muy largos o tienen dificultades para desarrollar las actividades por la baja cantidad de personal y recursos. Por otro lado, poca cantidad de entrevistados mencionan que a partir de documentos establecidos de los proyectos deben cumplir con las actividades, aunque existen dificultades porque las personas no conocen los servicios que cuenta la fundación.
¿Cuáles son las principales limitaciones de recursos que podrían afectar a la gestión?	Lo más destacado es la limitación de recursos económicos para poder desarrollar las actividades de los proyectos, ya que los realiza de manera ocasional. En algunas fundaciones la falta de voluntarios es una afectación, ya que a partir de ellos se desarrollan trabajos con la comunidad sin hacer uso de recursos financieros que suelen ser escasos. Así como, en otras fundaciones hacen uso del personal que es muy bajo y no tienen conocimiento muy amplio de los procesos y actividades, lo que se tiene que hacer seguimiento para verificar si está de manera correcta.
¿Qué procesos internos específicos considera usted que se dificultan para la obtención de	La mayoría de los entrevistados mencionaron que los procesos que existen en la fundación son el seguimiento de las actividades y la planificación, ya que existen retrasos de días o semanas para cumplir con lo propuesto. En una baja cantidad de fundaciones sí tienen que cumplir con lo propuesto de las tareas diarias, ya que ellas cumplen con controles más estrictos por directivos.

resultados
estratégicos?
¿Qué factores
institucionales se
verían afectados, si el
personal no cuenta
con una capacitación
adecuada para la
aplicación de la
gestión estratégica?
¿Qué aspectos del
ámbito de la
comunicación interna
deben mejorarse para
garantizar el logro de
los objetivos
institucionales?

Las personas mencionaron que la falta de capacitación se vería afectada en el desempeño de las actividades y además del retraso para cumplirlas en el plazo establecido; por otro lado, pocos participantes no tienen dificultades porque el personal conoce los procedimientos que se realizan en la Fundación y no son necesarias las capacitaciones.

¿Qué elementos de la
comunicación externa
deben fortalecerse
para contribuir al
cumplimiento de los
objetivos
institucionales?

En algunas de las fundaciones muestran que la comunicación que tienen es por medio de redes digitales y en ciertas ocasiones tienden a utilizar comunicación formal por medio de correos electrónicos, sino que esta última no es muy utilizada porque no suelen tener contestación rápida o a veces no la revisan; por lo tanto, la comunicación por redes sociales ha sido factible para avisos, cronogramas y actividades que se tengan que desarrollarse en la fundación. Por otro lado, la comunicación de manera verbal, algunos entrevistados mencionaron que sí tienen una buena conexión con los voluntarios o personas que laboran en la fundación; mientras que, otras personas mencionan que no existe buena relación entre el equipo, lo que afecta la comunicación ya sea verbal o escrita. En algunas fundaciones que trabajan con voluntarios para poder llegar a más personas es necesaria la utilización de redes sociales para que puedan atraer a este segmento, por la dificultad de estos medios no han realizado este proceso ya que no tienen conocimientos previos. Además del acercamiento con las empresas privadas y públicas que suelen prestar el apoyo, pero algunas de ellas no cumplen con el compromiso o dejan de prestar esa ayuda, lo que dificulta algunas fundaciones para poder desempeñar la planificación. En cambio, hay fundaciones que tienen servicios que prestan a la sociedad, pero no pueden llegar a este segmento por la falta de difusión y no hay gran cantidad de personas que se beneficien de estos servicios.

Fuente: Entrevista a personal administrativo y coordinación, 2026.

Elaborado por: García y Ramírez, 2026.

Anexo 3: Listado de Riesgos

Tabla 11. Identificación de riesgos en gestión estratégica de fundaciones.

Identificación de riesgo					
N°	Riesgo	Causa	Efecto	Oportunidad/ Amenaza	Categoría
1	Nivel de captación de recursos económicos.	Variación en las donaciones	Limitación para realizar programas y proyectos.	Amenaza	Financiero
2	Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa privada.	Cambios en prioridades empresariales.	Afecta a la ejecución de las actividades	Amenaza	Financiero
3	Estructura organizacional definida.	Modificaciones en las funciones	Varios en la coordinación de los procesos internos	Oportunidad	Administrativo
4	Proyectos con asistencia variable	Inestabilidad en participación de beneficiarios	No se alcanzan los resultados esperados	Amenaza	Administrativo
5	Nivel de conocimiento de los objetivos.	Difusión insuficiente en los valores institucionales	Dificultad para alcanzar los resultados	Amenaza	Administrativo
6	Cumplimiento de las actividades planificadas	Cambios en los cronogramas	Retrasos en el cumplimiento de metas	Amenaza	Administrativo
7	Disponibilidad de recursos tecnológicos.	Los equipos de software no son actualizados	Afecta la gestión administrativa	Amenaza	Técnico
8	Nivel de capacitación del talento humano.	Acceso limitado a programas de desarrollo profesional.	Variación en la calidad de servicios.	Oportunidad	Administrativo

9	Incorporación de estrategias que mejoren el desarrollo de la institución	Identificación de nuevas metodologías	Fortalece la gestión institucional	Oportunidad	Administrativo
10	Cooperación permanente con instituciones externas	Disponibilidad en alianzas estratégicas	Incremento en recursos	Oportunidad	Administrativo
11	Nivel de cumplimiento de objetivos.	Factores que influyen en la ejecución de planes	Variación en resultados	Amenaza	Administrativo
12	Cumplimiento de procedimientos institucionales.	Grado de aplicación en las normas y protocolos.	Impacta la calidad y transparencia.	Amenaza	Administrativo
13	Manejo de herramientas digitales.	Disponibilidad de plataformas y herramientas tecnológicas	Influencia en la eficacia sobre los procesos	Oportunidad	Técnico
14	Relaciones interdepartamentales	Coordinación e interacción en áreas	Problema en la ejecución de las actividades	Oportunidad	Administrativo
15	Nivel de participación de voluntarios externos	Disponibilidad de los involucrados en los programas	Capacidad operativa	Oportunidad	Administrativo
16	Capacidad de respuesta ante reguladores de control	Cambios en los requerimientos normativos	Sostenibilidad financiera en los programas	Amenaza	Legal
17	Dependencia de fondos externos	Participantes de los cooperantes y donantes	Sostenibilidad financiera	Amenaza	Financiero
18	Gestión de canales de comunicación	Uso y administración de medios	Difusión de información	Oportunidad	Administrativo
19	Alineamientos los Objetivos del Desarrollo Sostenible	Integración en la ejecución de los proyectos	Fortalecimiento de pertinencia	Oportunidad	Administrativo
20	Vinculación con la identidad religiosa	Integración de principios y valores	Identidad organizacional	Oportunidad	Administrativo

21	Difusión de proyectos institucionales	Estrategias y mecanismos	Variación y alcance de los proyectos	Oportunidad	Administrativo
22	Lineamientos claros en las actividades	Comunicación para la ejecución de actividades	Coordinación y desempeño en los trabajos	Oportunidad	Administrativo
23	Organización en los equipos de trabajo	Distribución de funciones	Impacta en la eficiencia operativa	Oportunidad	Administrativo
24	Calidad en los resultados de los proyectos	Aplicación de los estándares y mecanismos de seguimiento	Satisfacción de los beneficiarios	Oportunidad	Administrativo
25	Compartimiento de información entre áreas	Coordinación y flujo de información	Variación en la toma de decisiones	Oportunidad	Administrativo
26	Duplicidad de funciones	Responsabilidades similares	Uso eficiente de recursos y procesos institucionales	Amenaza	Administrativo
27	Registro de información	Procesos para la recopilación de datos	Confiabilidad de la información institucional	Oportunidad	Administrativo
28	Cambio del entorno	Variaciones sociales y económicas	Condiciones para la ejecución de proyectos	Amenaza	Administrativo
29	Innovación en los proyectos	Nuevas tecnologías y herramientas	Fortalecimiento de los proyectos	Oportunidad	Administrativo
30	Presentación de información periódica	Cumplimiento en los reportes	Influencia en seguimiento y control	Oportunidad	Administrativo
31	Procedimientos documentados	Actualización mensual de documentación	Estandarización y control en los procesos	Oportunidad	Administrativo
32	Comunicación institucional con voluntarios	Transmisión de información con los voluntarios	Valoración y coordinación en las actividades	Oportunidad	Administrativo
33	Relación con los aliados estratégicos	Colaboración con organizaciones aliadas	Desarrollo de proyectos sostenibles	Oportunidad	Administrativo
34	Rotación del personal	Ingreso y salida de los colaboradores	Valoración y continuidad en los procesos	Amenaza	Administrativo
35	Conocimiento de procesos organizacionales.	Comprensión de los procesos en las actividades	Ejecución y seguimiento en los procesos	Oportunidad	Administrativo

36	Disponibilidad del recurso humano	Disponibilidad del personal y voluntarios	Capacidad operativa en la fundación	Amenaza	Administrativo
37	Asignación de responsabilidades	Responsabilidades entre los miembros de la organización	Coordinación y cumplimiento de actividades	Oportunidad	Administrativo
38	Desempeño del personal	Cumplimiento de funciones asignadas	Calidad y eficiencia de los resultados	Oportunidad	Administrativo
39	Dependencia de revisión de actividades	Supervisión en la ejecución de tareas	Tiempo de respuesta y cumplimiento	Amenaza	Administrativo
40	Difusión de decisiones institucionales	Mecanismo para comunicar decisiones organizacionales	Comprensión y aplicación de los lineamientos	Oportunidad	Administrativo
41	Disponibilidad tecnológica	Funcionamiento de equipos, sistemas y recursos tecnológicos	Continuidad de las operaciones	Amenaza	Técnico
42	Alineación estratégica institucional	Correspondencia de las actividades ejecutadas	Cumplimiento en la misión y metas institucionales	Oportunidad	Administrativo
43	Nivel de involucramiento del equipo	Falta de motivación y comunicación por parte del personal y voluntarios.	Cumplimiento eficiente de las actividades.	Oportunidad	Administrativo
44	Planificación de las labores del equipo	Definición adecuada en los cronogramas y responsabilidad	Optimización del tiempo y recursos para mejorar el cumplimiento de metas.	Oportunidad	Administrativo
45	Eficacia en la ejecución de los procesos.	Procedimientos y mecanismos de control por parte del personal responsable	Cumplimiento de los objetivos institucionales	Oportunidad	Administrativo
46	Uso del canal formal institucional.	Medios oficiales de comunicación para difundir información	Reducción de errores comunicacionales y fortalecimiento en la coordinación.	Oportunidad	Administrativo

47	Dependencia de la ejecución de las actividades	Conocimiento y funcionales o responsabilidades en pocas personas	Retrasos operativos y afectación al cumplimiento de los proyectos.	Amenaza	Administrativo
48	Calidad en la ejecución de actividades.	Metodologías y prácticas en el desarrollo de las actividades	Fortalecimiento de la imagen institucional y generación de confianza.	Oportunidad	Administrativo
49	Gestión de las decisiones estratégicas	Mecanismos de análisis, planificación y comunicación para la toma de decisiones	Optimización de recursos y mejora en el cumplimiento de metas estratégicas.	Oportunidad	Administrativo

Nota: Adaptado de Sarmiento Rojas, J. A., Correa Candamil, C. H., & Jiménez Roa, D. E. (2020). Gestión de proyectos aplicada al PMBOK 6.^a ed. Editorial UPTC.

Fuente: De la entrevista y encuesta, 2026.

Elaborado por: García y Ramírez, 2026.

Anexo 4: Matriz de análisis cuantitativo

Tabla 12. Análisis cuantitativo de los riesgos identificados.

Nº	Riesgos cuantitativos	Frecuencia relativa	Probabilidad	Impacto	Criticidad	Ranking
1	Nivel de captación de recursos económicos.	0,80	0,90	0,80	0,72	1
2	Presentación de información periódica	0,37	0,10	0,20	0,02	38
3	Disponibilidad del recurso humano	0,50	0,30	0,40	0,12	20
4	Lineamientos claros en las actividades	0,37	0,10	0,20	0,02	39
5	Cumplimiento de las actividades planificadas	0,47	0,70	0,20	0,14	19
6	Desempeño del personal	0,33	0,10	0,40	0,04	31
7	Organización en los equipos de trabajo	0,57	0,90	0,40	0,36	7
8	Innovación en los proyectos	0,43	0,50	0,20	0,10	24
9	Calidad en la ejecución de actividades.	0,37	0,30	0,10	0,03	37
10	Dependencia de la ejecución de las actividades.	0,43	0,70	0,10	0,07	29
11	Manejo de herramientas digitales.	0,33	0,10	0,40	0,04	32
12	Calidad en los resultados de los proyectos	0,47	0,90	0,80	0,72	2
13	Cumplimiento de procedimientos institucionales.	0,33	0,10	0,40	0,04	33
14	Gestión de canales de comunicación	0,40	0,90	0,40	0,36	8
15	Compartimiento de información entre áreas	0,40	0,90	0,40	0,36	9
16	Uso del canal formal institucional.	0,40	0,90	0,10	0,09	26
17	Difusión de decisiones institucionales	0,37	0,70	0,40	0,28	12
18	Procedimientos documentados	0,40	0,30	0,40	0,12	21
19	Dependencia de revisión de actividades	0,53	0,90	0,40	0,36	10
20	Conocimiento de procesos organizacionales.	0,37	0,10	0,40	0,04	34
21	Duplicidad de funciones	0,33	0,10	0,80	0,08	27
22	Disponibilidad tecnológica	0,70	0,90	0,80	0,72	3

23	Disponibilidad de recursos tecnológicos.	0,60	0,70	0,40	0,28	13
24	Nivel de capacitación del talento humano.	0,33	0,10	0,80	0,08	28
25	Manejo de herramientas digitales.	0,40	0,10	0,40	0,04	35
26	Registro de información	0,43	0,30	0,20	0,06	30
27	Relaciones interdepartamentales	0,47	0,90	0,80	0,72	4
28	Asignación de responsabilidades	0,47	0,90	0,80	0,72	5
29	Nivel de involucramiento del equipo	0,37	0,10	0,40	0,04	36
30	Capacidad de respuesta ante reguladores de control	0,40	0,50	0,40	0,20	15
31	Nivel de participación de voluntarios externos	0,50	0,90	0,40	0,36	11
32	Relación con los aliados estratégicos	0,40	0,50	0,80	0,40	6
33	Alineación estratégica institucional	0,40	0,50	0,40	0,20	16
34	Gestión de las decisiones estratégicas	0,50	0,90	0,20	0,18	17
35	Planificación de las labores del equipo	0,33	0,10	0,20	0,02	40
36	Eficacia en la ejecución de los procesos.	0,47	0,70	0,40	0,28	14
37	Cambio del entorno	0,50	0,90	0,20	0,18	18
38	Dependencia de fondos externos	0,43	0,50	0,20	0,10	25
39	Nivel de involucramiento institucional	0,40	0,30	0,40	0,12	22
40	Nivel del cumplimiento de objetivos.	0,40	0,30	0,40	0,12	23

Nota: Adaptado de Borbón Morales, C. G., García Cañedo, A. I., y Ozuna Beltrán, A. G. (2025) Guía para la implementación de un programa de gestión de riesgos empresariales (1. Edi.). Academia Mexicana de Investigación de Investigación y Docencia en Innovación (AMIDI) & Sarmiento Rojas, J. A., Correa Candamil, C. H., & Jiménez Roa, D. E. (2020). Gestión de proyectos aplicada al PMBOK 6ED. Editorial UPTC.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

Anexo 5. Matriz de Análisis Cualitativo

Tabla 13. Análisis cualitativo de los riesgos identificados.

N°	Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de riesgos	Ranking
1	Nivel de captación de recursos económicos.	5	A	Riesgo extremo	1
2	Cumplimiento de compromisos por parte de la empresa privada.	4	B	Riesgo extremo	2
3	Cumplimiento de las actividades planificadas	4	C	Riesgo extremo	3
4	Nivel de capacitación del talento humano.	4	B	Riesgo extremo	4
5	Incorporación de estrategias que mejoren el desarrollo de la institución	3	C	Riesgo alto	13
6	Nivel del cumplimiento de objetivos.	5	B	Riesgo extremo	5
7	Cumplimiento de procedimientos institucionales.	3	C	Riesgo alto	14
8	Nivel de participación de voluntarios externos	3	C	Riesgo alto	15
9	Capacidad de respuesta ante reguladores de control	2	D	Riesgo bajo	34
10	Dependencia de fondos externos	3	B	Riesgo alto	16
11	Gestión de canales de comunicación	3	B	Riesgo alto	17
12	Difusión de proyectos institucionales	2	C	Riesgo moderado	26
13	Lineamientos claros en las actividades	2	C	Riesgo moderado	27
14	Organización en los equipos de trabajo	4	B	Riesgo alto	18
15	Calidad en los resultados de los proyectos	3	B	Riesgo alto	19
16	Compartimiento de información entre áreas	2	C	Riesgo moderado	28
17	Duplicidad de funciones	3	D	Riesgo moderado	29
18	Registro de información	3	D	Riesgo moderado	30
19	Cambio del entorno	4	C	Riesgo moderado	31
20	Presentación de información periódica	3	C	Riesgo alto	20
21	Procedimientos documentados	2	C	Riesgo moderado	32
22	Comunicación institucional con voluntarios	4	C	Riesgo alto	21
23	Relación con los aliados estratégicos	4	C	Riesgo extremo	6

24	Rotación del personal	3	C	Riesgo moderado	33
25	Conocimiento de procesos organizacionales.	2	D	Riesgo bajo	35
26	Disponibilidad del recurso humano	4	B	Riesgo extremo	7
27	Desempeño del personal	4	B	Riesgo extremo	8
28	Dependencia de revisión de actividades	3	C	Riesgo alto	22
29	Difusión de decisiones institucionales	3	C	Riesgo alto	23
30	Alineación estratégica institucional	4	B	Riesgo extremo	9
31	Alineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	3	B	Riesgo alto	24
32	Cooperación permanente con instituciones externas	5	B	Riesgo extremo	10
33	Estructura organizacional definida	4	C	Riesgo extremo	11
34	Nivel de conocimiento de los objetivos	3	B	Riesgo alto	25
35	Proyectos con asistencia variable	4	C	Riesgo extremo	12
36	Vinculación con la identidad religiosa	2	D	Riesgo bajo	36

Nota: Sarmiento Rojas, J. A., Correa Candamil, C. H., & Jiménez Roa, D. E. (2020). Gestión de proyectos aplicada al PMBOK 6ED. Editorial UPTC.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).

Anexo: 6 Mapa de riesgos

Tabla 14. Mapa de los riesgos identificados

PROBABILIDAD	Muy alta	5 14	37 44	6 11 1 25 41 4	1 3 7 8 16 19 24 27 38 42 49
	Alta	17 21	4 9 20 28 31	10 22 23 39	12 18 30 34 43 46
	Media	26 33 40	13 47	48	36
	Baja	29	32	2	35
		Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
IMPACTO - GRAVEDAD // URGENCIA					
		Área de confort (7)	Área de control (11)	Área crítica (8)	Área muy crítica (23)

Nota: Soldevila, F. R. (2022). Implantación de un mapa de riesgos de negocio y riesgos emergentes ESG en una escuela de management: El caso de la UPF-BSM. *Revista Economistas, número 25 (ES)*. doi:0212-4386 & Sarmiento Rojas, J. A., Correa Candamil, C. H., & Jiménez Roa, D. E. (2020). *Gestión de proyectos aplicada al PMBOK 6ED*. Editorial UPTC.

Elaborado por: García, J. y Ramírez, J. (2026).