



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA
FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO CON OBJETO SOCIAL DEL ESTADO
CARABOBO**

Autora:
Cánovas, Zoiritza

Bárbula, Febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA
FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO CON OBJETO SOCIAL DEL ESTADO
CARABOBO**

Autora:
Cánovas, Zoiritza

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia

Bárbula, Febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA
FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO CON OBJETO SOCIAL DEL ESTADO
CARABOBO**

Tutor:
Dr. Víctor Hugo Pinto

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por: Dr. Víctor Hugo Pinto
C.I. 7.133.891

Bárbula, Febrero 2017

DEDICATORIA

Primero y principal, le dedico este trabajo a mi Padre Celestial.

A los maestros, a Yslandia por su ejemplo, y a la familia que Dios me regaló.

A mis hijos Andrés Eduardo y Gabriela del Carmen, para darles un ejemplo más de que en las manos de Dios todas las metas se pueden alcanzar.

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a mi Padre Celestial, sin Él no estaría alcanzando esta meta.

Al Maestro Isaías y la Maestra María Isaías por toda la guía y orientación.

A mis profesores y personal del Postgrado.

A mi tutor Dr. Víctor Hugo Pinto, por brindarme su apoyo.

A las fundaciones sin fines de lucro que me abrieron sus puertas para realizar esta investigación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA
FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO CON OBJETO SOCIAL DEL ESTADO
CARABOBO**

Autora: Cánovas, Zoiritz

Tutor: Dr. Pinto, Víctor Hugo

Fecha: Febrero 2017

RESUMEN

La presente investigación surgió como una necesidad de gestionar los riesgos en instituciones sin fines de lucro por su vulnerabilidad actual. El objetivo general es proponer un modelo de gestión de riesgos sobre un enfoque estratégico en fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, que permita el cumplimiento de sus objetivos. Para el desarrollo teórico de esta investigación, se exponen los conceptos y características de Modelo, Gestión de Riesgos y Fundaciones sin fines de lucro con objeto social, tomando como referencia la Norma ISO 31000-2009, y la legislación relacionada con las fundaciones sin fines de lucro, además, investigaciones previas en el área de gestión de riesgos organizacionales y fundaciones sin fines de lucro. La investigación se encuentra enmarcada dentro de una investigación descriptiva con un diseño de campo. A los fines de esta investigación la población estuvo conformada por 37 fundaciones sin fines de lucro con objeto social cuya oficina principal se encuentra en el estado Carabobo, seleccionando una muestra estratificada de 12 instituciones que representan el 32 por ciento de la población. A los cuales se les aplicó una encuesta validada por tres expertos de la Universidad de Carabobo en cuanto a metodología, contenido y estadística, y se determinó su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, resultando 0.8 “confiable”. Sobre la base del análisis e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra, se concluye que se identificaron los principales riesgos internos y externos de estas instituciones, y su valoración logrando establecer prioridades para el tratamiento de riesgo, además, se determinaron los controles más adecuados a ser aplicados para mitigar los riesgos identificados, completando la propuesta con la metodología para implementar la gestión de riesgos, permitiéndoles prepararse ante la ocurrencia de los riesgos.

Palabras Claves: Gestión de Riesgos – Fundaciones



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPOSAL OF A RISK MANAGEMENT MODEL IN A NON-PROFIT
FOUNDATION WITH SOCIAL OBJECTS IN CARABOBO STATE**

Author: Cánovas, Zoiritza

Tuthor: Dr. Pinto, Víctor Hugo

Date: February 2017

ABSTRACT

This research had emerged as a need to manage risk in non-profit institutions for their current vulnerability. The overall objective is to propose a model of risk management on a strategic approach to non-profit foundations with social object of Carabobo state, enabling the fulfillment of its objectives. For the theoretical development of this research, concepts and features of Model, Risk Management and nonprofit Foundations with social object are exposed, with reference to the ISO 31000-2009 standard, and legislation related to nonprofit foundations profit, also previous research in the area of organizational risk management and nonprofit organizations research. The research is framed within a descriptive research with a field design. For the purposes of this study population consisted of 37 non-profit foundations with corporate purpose whose main office is located in Carabobo state, selecting a stratified sample of 12 institutions representing 32 percent of the population. To whom was applied a survey validated by three experts from the University of Carabobo in terms of methodology, content and statistics, and its reliability was determined by Cronbach's alpha coefficient resulting 0.8 "reliable". Based on the analysis and interpretation of data obtained in the application of the instrument in the sample it is concluded that managed to identify the major internal and external risks of these institutions, and their valuation achieving set priorities for risk treatment, moreover, they determined the most suitable to be applied to mitigate the risks identified, completing the proposal with the methodology to implement risk management, allowing them to prepare for the occurrence of risk controls.

Key Words: Risk Management - Nonprofit Foundations

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Figuras.....	xiv
Introducción.....	15
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos.....	25
Justificación.....	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	27
Bases Teóricas.....	33
Modelo.....	33
Gestión de Riesgos.....	35
Fundaciones sin fines de lucro con objeto social.....	47
Bases Legales.....	51
Definición de Términos Básicos.....	60
Operacionalización de las Variables.....	61
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	63
Diseño de Investigación.....	64
Población y Muestra.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	66
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	70
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA.....	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
LISTA DE REFERENCIAS.....	150
ANEXOS.....	156

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Clasificación de los eventos según su fuente.....	42
2. Características de los Modelos de Medición de Riesgos.....	43
3. Prioridad del riesgo	44
4. Indicadores de Medición de Riesgos y el requerimiento de acción.....	45
5. Tratamiento de los riesgos.....	46
6. Muestra de Fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.	66
7. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.1.....	72
8. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.2.....	73
9. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.3.....	74
10. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.4.....	75
11. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.5.....	76
12. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.6.....	77
13. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.8.....	78
14. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.9.....	79
15. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.10.....	80
16. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.12.....	81
17. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.13.....	82
18. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.16.....	83
19. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.18.....	84
20. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.19.....	85
21. Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Internos	86
22. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.7.....	88
23. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.11.....	89
24. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.14.....	90
25. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.15.....	91
26. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.17.....	92
27. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.20.....	93
28. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.21.....	94
29. Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Externos.....	95
30. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.1.....	98
31. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.12.....	99
32. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.13.....	100
33. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.14.....	101

Cuadro N°	Pág.
34. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.18.....	102
35. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.20.....	103
36. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.21.....	104
37. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.22.....	105
38. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.23.....	106
39. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.24.....	107
40. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.25.....	108
41. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.26.....	109
42. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.27.....	110
43. Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Preventivos- Internos.....	111
44. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.2.....	113
45. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.3.....	114
46. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.4.....	115
47. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.5.....	116
48. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.6.....	117
49. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.7.	118
50. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.8.....	119
51. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.9.....	120
52. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.10.....	121
53. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.11.....	122
54. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.15.....	123
55. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.16.....	124
56. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.17.....	125
57. Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.19.....	126
58. Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Correctivos – Externos.....	127
59. Marco Gestión de Riesgos.....	132
60. Establecimiento de criterios de evaluación de riesgos.....	133
61. Prioridad del riesgo	134
62. Valoración del riesgo.....	135
63. Criterios de tratamiento de riesgos.....	136
64. Criterios de Frecuencia de uso.....	136
65. Resultados de controles y su frecuencia de uso.....	137
66. Matriz de riesgos y controles propuesta.....	139
67. Plan de tratamiento del riesgo.....	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
1. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.1.....	73
2. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.2.....	74
3. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.3.....	75
4. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.4.....	76
5. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.5.....	77
6. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.6.....	78
7. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.8.....	79
8. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.9.....	80
9. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.10.....	81
10. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.12.....	82
11. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.13.....	83
12. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.16.....	84
13. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.18.....	85
14. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.19.....	86
15. Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Internos.....	87
16. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.7.....	88
17. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.11.....	90
18. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.14.....	91
19. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.15.....	92
20. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.17.....	93
21. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.20.....	94
22. Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.21.....	95
23. Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Externos.....	96
24. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.1.....	98
25. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.12.....	99
26. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.13.....	100
27. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.14.....	101
28. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.18.....	102
29. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.20.....	103
30. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.21.....	104
31. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.22.....	105
32. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.23.....	106
33. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.24.....	107

Gráfico N°	Pág.
34. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.25.....	108
35. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.26.....	109
36. Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.27.....	110
37. Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Preventivos – Internos.....	112
38. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.2.....	113
39. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.3.....	114
40. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.4.....	115
41. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.5.....	116
42. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.6.....	117
43. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.7.....	118
44. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.8.....	119
45. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.9.....	120
46. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.10.....	121
47. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.11.....	122
48. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.15.....	123
49. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.16.....	124
50. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.17.....	125
51. Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.19.....	126
52. Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Correctivos – Externos.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
1. Estructura del enfoque de la Gestión de Riesgos.....	37
2. Cláusula 4 - Marco para la Gestión de Riesgos.....	38
3. Proceso para la gestión de riesgos.....	40
4. Técnica Cualitativa de Medición de Riesgos – Mapa de Riesgo.....	43
5. Fórmula para determinar el coeficiente de confiabilidad Alfa Crombach por el método Matriz de Correlación de Pearson.....	69
6. Representación Gráfica del Modelo Gestión de Riesgos Bienestar.....	145

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones de todo tipo se enfrentan a riesgos que pueden afectar en menor o mayor grado el cumplimiento de sus objetivos, lo que hace imperante la puesta en práctica de herramientas gerenciales que les permita anticiparse y estar preparados ante la ocurrencia de un riesgo. Al respecto, la Gestión de Riesgos, basada en la Norma ISO 31000-2009, ofrece de manera estructurada una metodología que permite gestionar los riesgos desde el nivel estratégico de las organizaciones, logrando identificar y valorar los riesgos organizacionales, así como evaluar los controles adecuados para enfrentarlos de manera equilibrada.

Esta investigación está orientada a ofrecer la mencionada herramienta gerencial a las fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el estado Carabobo, debido a que deben administrar mejor los recursos y protegerse ante los riesgos organizacionales, evitando que dejen de beneficiar, en muchos casos, a una población desfavorecida. En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito proponer un modelo de gestión de riesgos en una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, que le permita a estas instituciones conocer e implementar los beneficios de la aplicación de esta herramienta gerencial.

La investigación se realizó utilizando fuentes de información documental y obteniendo datos directamente de una muestra de estas instituciones a través de una encuesta, para identificar los principales riesgos y controles utilizados. El trabajo se compone de cinco capítulos que se describen a continuación:

El Capítulo I denominado El Problema, compuesto por el Planteamiento del

Problema, Formulación del Problema, Objetivos y la Justificación, que representan la base de la presente investigación.

El Capítulo II está referido al Marco Teórico Referencial, cuyo contenido está compuesto por los Antecedentes, Bases Teóricas, Bases Legales, Definición de Términos Básicos y Operacionalización de las Variables, donde se incluyen las investigaciones precedentes nacionales e internacionales, se describen los conceptos relacionados con Modelo, Gestión de Riesgos y Fundaciones sin fines de lucro, así como toda la legislación relacionada a estas instituciones en Venezuela. Además, la operacionalización de variables permitió determinar los ítems de la encuesta a aplicar.

El Capítulo III titulado Marco Metodológico, está conformado por el Tipo de Investigación, Diseño de Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información, y Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

En el Capítulo IV se detalla el Análisis e Interpretación de los datos, donde se describen los resultados obtenidos en la investigación a través de la aplicación de la encuesta en una muestra de fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, referidos a la identificación y valoración de los riesgos, y la determinación de los controles utilizados en estas instituciones.

En el Capítulo V se presenta la Propuesta, la cual está integrada por la introducción, justificación, objetivos, contenido de la propuesta, beneficios y factibilidad, posteriormente se muestran las conclusiones y recomendaciones, y por último las referencias bibliográficas pertinentes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el mundo existen miles de fundaciones sin fines de lucro, tan sólo en países como Estados Unidos existen alrededor de 50.000 organizaciones de éste tipo, de acuerdo con Boris (s.f.), lo cual refleja la importancia que han adquirido en países desarrollados; a su vez, Torres (2015:897) señala que en España, este número supera las 29.700 fundaciones, por lo que se puede observar que en un país europeo que actualmente está atravesando una crisis financiera, se mantienen este tipo de instituciones. En el caso de Latinoamérica, según Sanborn (2008:37), sobrepasa las 8.000 entidades, lo cual pudiera ser consecuencia del incremento de las necesidades sociales en los países en desarrollo.

Al respecto, Bernad (2000:194) describe el concepto de fundación como “la persona jurídica que nace cuando se destinan bienes al cumplimiento de un fin de interés público”, por lo tanto, se relaciona con una organización que tiene figura jurídica propia, posee bienes o recursos aportados por sus fundadores y colaboradores, y que al tener un fin de interés público no persigue la obtención de lucro para sus fundadores.

Las organizaciones sin fines de lucro pueden perseguir objetivos filantrópicos o sociales, de ayuda humanitaria, deportiva, cultural, entre otros, y se enfrentan a

grandes retos para la consecución de sus objetivos, los cuales pueden verse mermados por la cantidad de riesgos internos y externos latentes.

En este sentido, estas organizaciones están expuestas a riesgos del entorno por: la disminución de los ingresos por donaciones, debido a la reducción de excedentes y generación de pérdidas en empresas patrocinantes por la contracción de la economía, cierre de pequeñas y medianas empresas; además, estructuras organizacionales y procesos débiles, personal poco capacitado para la adecuada administración de los recursos, debido a la fuga de talentos; leyes y regulaciones que obstaculicen la creación y funcionamiento de este tipo de organizaciones, así como, la elevada intromisión y fiscalización estatal con fines políticos.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, Sánchez (2014) reflejó que en España “El cuarto plan de ajuste impulsado por el presidente Alberto Fabra, reducirá a la mitad las 33 fundaciones, lo que afectará a cerca de 500 empleos con lo que "ahorrará" 46 millones de euros”, esta situación demuestra la vulnerabilidad de estas organizaciones cuando se requiere minimizar desembolsos en las empresas patrocinantes.

Latinoamérica no se escapa a esta realidad, más aun, cuando países de la zona enfrentan fuertes crisis y altos déficit que no permiten a las empresas privadas, y muchas veces a las estatales, continuar subsidiando a estas organizaciones, corriendo el riesgo de limitar la continuidad de prestar los servicios para los cuales fueron creadas. Muchos de estos riesgos se han materializado, obstaculizando las funciones de estas organizaciones hasta el punto de cerrar las mismas. Al respecto se observan situaciones como las que se mencionan a continuación.

Fundamedios (2014) publicó varios artículos relacionados con el cierre de fundaciones sin fines de lucro, entre ellos menciona: “Cierre de empresas públicas en Ecuador, que obliga el cierre de las fundaciones que dependían de las mismas”. Por otra parte, informó el cierre de la Estación Científica de la Fundación Charles Darwin, dedicada a conservar las especies de Galápagos, “por los efectos económicos que le ha causado el cierre de su tienda de recuerdos, en julio pasado, por el Municipio de Santa Cruz”, dejando de recibir \$ 300 mil de ingresos.

Adicionalmente, este diario informó en otros artículos, el cierre de fundaciones como consecuencia del control por parte del Gobierno de Ecuador, basado en el Decreto 16 que regula las fundaciones y ONG sin fines de lucro, debido a que limita “el voluntariado o restringen la concesión de fondos de cooperación internacional para someterlos al control directo del Gobierno”. Tal es el caso de la disolución de la Fundación Pachamama, dedicada a la conservación del medio ambiente, por la desviación de los objetivos estatutarios debido a que “había apoyado a grupos indígenas que se oponían a la concesión de nuevos bloques petroleros al sur de la Amazonia ecuatoriana”

Igualmente sucedió con el cierre de la fundación alemana Konrad Adenauer en Ecuador, dedicada a promover el fortalecimiento de la democracia, debido al incremento de control de parte del gobierno e injerencia en el libre desarrollo de sus actividades. Por otra parte, publicó que las inspecciones realizadas por el Gobierno condujeron al cierre de las organizaciones como: Crecer, debido a que “no pasó la revisión del Ministerio de Educación para continuar con su programa de formación compensatoria para los chicos de la calle”; y la asociación de voluntariado San Vicente de Paúl que “se quedó sin piso para seguir con la recreación a los adultos mayores.”

Se observa en los ejemplos anteriores, como la legislación y alta fiscalización del Estado se convierten en altos riesgos para la creación y funcionamiento de fundaciones, debido a que muchas veces las mismas no cuentan con todos los medios para cumplir con requisitos cada vez más exigentes.

Cabe destacar que, de acuerdo a Venezuela Site (2015), Guía Venezuela (2015) y la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria - Venamcham (2013), existen alrededor de 429 organizaciones de desarrollo social, asociaciones y/o fundaciones sin fines de lucro con objeto social en Venezuela, de las cuales 37, tienen su sede principal ubicada en el estado Carabobo, lo que representa casi el 9 por ciento nacional.

En este sentido, el artículo 19 del Código Civil Venezolano (1982) establece que las fundaciones sin fines de lucro, “son personas jurídicas y por lo tanto capaces de obligaciones y derechos”. Asimismo, en su artículo 20 menciona “las fundaciones solo podrán crearse con un objeto de utilidad general: artístico, científico, literario, benéfico o social”.

A pesar de encontrarse respaldado legalmente este tipo de instituciones en Venezuela, la crisis económica se visualiza como la principal amenaza para el mantenimiento y crecimiento de las fundaciones sin fines de lucro con objetivos benéficos o sociales puesto que el alto porcentaje de cierre de empresas privadas, tanto en empresas grandes como en Pymes, así como la poca generación de excedentes de las que aún permanecen, limita los aportes a este tipo de instituciones viéndose mermados sus ingresos para el pago del personal capacitado en la administración de los recursos y en la ejecución de sus objetivos sociales.

Adicionalmente, en el caso de empresas y entidades del estado, se han visto afectados igualmente por la caída de los precios del petróleo en estos últimos meses, limitando el situado constitucional para gobernaciones y alcaldías, así como, disminución del pago de tributos municipales por el cierre de empresas privadas. Todo ello hace que los aportes a las fundaciones sin fines de lucro se vean cada vez más afectados, lo que influye en el pago a sus trabajadores y la contracción de su ámbito de acción.

Tal es el caso de la Fundación Sanando (2014), dedicada a entregar medicamentos e insumos médicos gratis a pacientes de toda Venezuela, que en su página web publicó un informe sobre las razones que condujeron su cierre definitivo, entre ellas se enumera: Falta de ayuda económica, de personal administrativo, y de sede propia; realizaron gestiones para obtener aportes y en todos los casos la respuesta fue: "Debido a la situación por la que atraviesa Venezuela, no podemos ayudarles, pero reciban nuestras felicitaciones por dedicar su esfuerzo a una gran labor". Adicionalmente, recibieron amenazas de personas identificadas con el oficialismo por percibir su labor como un ataque, confirmando la tesis de la escasez de medicamentos e insumos médicos.

El Diario El Impulso (anónimo) (2014), indica que la Fundación Sonríe Conmigo, la cual se enfocaba en brindar ayuda a los niños venezolanos con labio leporino, revela motivo del cierre en Venezuela:

El fundador alega que se trató de una decisión tomada para preservar la seguridad de su familia, pues habían recibido amenazas de secuestro debido a un problema presentado con un general, quien en momento de campaña política le pidió diez millones de bolívares, solicitud a la que se negó y por lo cual la

organización no pudo seguir operando de forma gratuita en los hospitales militares.

Adicional a lo anteriormente descrito, se suma la llamada fuga de talentos de Venezuela, por la búsqueda de mejores oportunidades en otros países tanto desde el punto de vista económico, como del punto de vista de seguridad pública, lo cual incide en que las fundaciones dispongan cada vez menos de personal preparado para la administración adecuada de sus recursos para el logro de sus objetivos. Oliva (2015) hace mención sobre este tema:

En el 2014 fueron atendidos tres mil 412 personas entre estudiantes y egresados de la casa de estudios, y este año podría ir por el mismo camino... En años anteriores se contabilizaban 200 o 250 documentos durante los 12 meses, pero con el pasar del tiempo la cifra se ha incrementado considerablemente, debido a que estudiantes y egresados buscan otras oportunidades en el exterior porque el poder adquisitivo lo ha desplazado la inflación, señaló Pablo Aure, secretario de la UC.

La escasez de divisas, igualmente, ha afectado la importación de medicinas e insumos médicos, perjudicando a las fundaciones relacionadas al área de salud. Asimismo, el control por parte del Estado de la producción y distribución de alimentos regulados, ha afectado su donación a instituciones benéficas (orfelinatos y geriátricos), por parte de las fundaciones creadas por sus empresas productoras, tal es el caso de la Fundación Cargill y la Fundación Polar.

En base a lo anteriormente descrito, se puede inferir que el sector de fundaciones sin fines de lucro con objeto social en Venezuela, se enfrenta constantemente a una serie de riesgos, tanto internos como externos, que dificultan la

consecución de sus objetivos. De continuar con esta situación, muchas de las fundaciones que actualmente prestan sus servicios se verán obligadas a disminuir su campo de acción, buscar otros tipos de financiamiento, trabajar únicamente con voluntariado a tiempo parcial por la imposibilidad de ofrecer sueldos a sus trabajadores, lo que no garantiza personal capacitado en la administración eficiente de los recursos o cerrar definitivamente, con lo cual se dejaría de beneficiar a la población objeto de su servicio. Por tal motivo, se hace necesario realizar cambios en las estrategias y toma de decisiones, a fin de minimizar estos riesgos.

A manera de ilustrar lo mencionado en el párrafo anterior, se puede citar a la Fundación Venezuela sin Límites (2014), que indica que el 2013 fue un año de retos, y para enfrentar las adversidades se hizo necesario el reforzamiento del uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información, y la inclusión de nuevas modalidades de financiamiento y de premiación, cuya fortaleza se basó en la capacidad de adaptación del equipo de trabajo.

Por otra parte, el informe publicado por la Fundación KPMG Venezuela (2014) menciona como una de las estrategias para mantener su operación, es que “cuenta con un voluntariado corporativo compuesto por más de 200 colaboradores, quienes participan activamente y llevan a cabo los programas en arte, deporte y ambiente en las comunidades donde están presentes, lo que les ha permitido cumplir con sus objetivos”.

Asimismo, La Fundación de Niños con Cáncer (2014) indica que ha atendido más de 5.000 niños, y sus fuentes de financiamiento e ingreso para cubrir los programas y objetivos provienen de empresas privadas, donaciones particulares y de algunos entes públicos, en general, han recibido durante los 20 años de

funcionamiento aportes financieros de organismos nacionales e internacionales que les ha permitido continuar con su labor.

De lo anteriormente expuesto, se desprende la importancia de conocer los riesgos a los cuales puede estar sometida una organización de cualquier índole y establecer acciones que permitan minimizar el impacto de los mismos, alcanzando el logro de sus objetivos. Al respecto existe una herramienta gerencial que permite administrar los riesgos de organizaciones de cualquier naturaleza, denominada Gestión de Riesgos, la cual se puede definir, de acuerdo a Rodríguez (2013:9) como un proceso diseñado para “identificar posibles eventos que puedan afectar la entidad, administrar riesgos, y proporcionar seguridad razonable respecto al logro de los objetivos.”

Por lo tanto, la creación de un modelo de gestión de riesgos para fundaciones sin fines de lucro con objeto social permitirá identificar y controlar los riesgos a los cuales están expuestas estas organizaciones, minimizando las consecuencias adversas que les permita cumplir sus objetivos, mantenerse y crecer en el tiempo como organización.

Formulación del Problema

¿Cómo establecer un modelo de gestión de riesgos en una Fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, que permita minimizar su impacto en el logro de sus objetivos?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión de Riesgos sobre un enfoque estratégico en fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, que permita el cumplimiento de sus objetivos.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales riesgos internos y externos de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.
- Determinar los controles más adecuados a ser implementados para mitigar los riesgos identificados.
- Diseñar un Modelo de Gestión de Riesgos en una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.

Justificación

La presente investigación tiene su origen en la creciente necesidad de administrar los recursos cada vez más escasos, lo cual amerita la toma de decisiones

oportunas que anticipe y mitigue los riesgos que amenacen el logro de los objetivos de las organizaciones, su permanencia y crecimiento en el tiempo, generando un reto día a día en el proceso gerencial. Por esta razón, se hace imprescindible conocer y aplicar las herramientas gerenciales más actualizadas para la consecución de los objetivos, como es el caso de la gestión de riesgos.

En el caso particular de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social en Venezuela y específicamente en el estado Carabobo, donde los riesgos amenazan cada vez más sus operaciones, la aplicación de esta herramienta gerencial les permitirá anticipar estos riesgos y establecer estrategias oportunas para evitarlos, reducirlos y/o mitigarlos, contribuyendo al logro de sus objetivos de los cuales se beneficia a una gran parte de la población, aportando mejoras a la comunidad carabobeña y en general, al país.

Adicionalmente, se realizará un aporte de investigación sobre este tipo de organizaciones, debido a que en la actualidad se cuenta con una limitada cantidad de trabajos de grado a nivel de Maestría en el área de Gerencia, sobre fundaciones sin fines de lucro. Es importante señalar que, la presente investigación se encuentra enmarcada dentro de la línea de investigación “Estudio de las organizaciones”, de la Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

La revisión efectuada a los trabajos de investigación realizados sobre los temas referidos a gestión o gerencia de riesgos, y a fundaciones sin fines de lucro, para la obtención de título en maestrías o doctorados en diferentes universidades internacionales, nacionales y en la Universidad de Carabobo, arrojó un limitado número de documentos de reciente data. A continuación se mencionan los más relevantes.

Soto (2014), Propuesta metodológica para la gestión del riesgo en las redes abastecimiento, caso de estudio abasto de medicamentos oncológicos de una IPS (Institución Prestadora de Salud) de Bogotá. Tesis presentada para optar al título de: Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia. El objetivo de este trabajo fue proponer una metodología de gestión de riesgo en la cadena de abastecimiento que permita evaluar cuantitativamente los riesgos y estrategias apropiadas para la mitigación de los mismos; y aplicarla a la cadena de abastecimiento de medicamentos oncológicos de una IPS (Institución Prestadora de servicios de Salud) de Bogotá.

En su conclusión se resalta la importancia de la gestión de riesgos en la redes de abastecimiento de cualquier empresa, que es mejor estar preparado para los eventos

que pueden afectar la normal operación, en lugar de sólo reaccionar cuando éstas ocurran y las consecuencias superen la capacidad de respuesta. Adicionalmente, plantea un nuevo marco conceptual para la clasificación de los riesgos considerando los diversos orígenes de los mismos; y finalmente, se diseñó un procedimiento para utilizar la herramienta de simulación de eventos discretos que permitió determinar el nivel de impacto de los riesgos sobre las actividades logísticas de una red de abastecimiento.

Dichos resultados contribuyen con la presente investigación en la aplicación de la gestión de riesgos en la práctica en una institución de salud, y sirven de modelo para la implementación de herramientas de simulación que midan el impacto de los riesgos en las operaciones de las fundaciones sin fines de lucro.

Jama (2013), Propuesta de un Modelo de Gestión de Riesgo para las Instituciones Públicas basado en la Norma ISO 31000. Tesis de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Este trabajo de investigación tiene como objetivo formular un modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas que sirva de herramienta para la identificación, diseño y evaluación de un plan de gestión del riesgo que les permita mitigar y resolver la ocurrencia de eventos inesperados.

Al respecto la investigación concluye, entre otros aspectos, que la administración de los riesgos permitirá a las instituciones públicas, tener control sobre el desarrollo y funcionamiento de los procesos, lo cual conllevará no solo a una gestión pública más eficiente y organizada, sino también servirá para que se cumpla con los objetivos. La gestión de riesgos debe estar integrada en todas las prácticas y

procesos de la organización de una manera que sea relevante, eficaz y eficiente; debe formar parte de los procesos de la institución y no ser independiente de ellos. El plan de gestión de riesgos debe ser incorporado en el plan estratégico y el plan anual.

Esta investigación representa un gran aporte al presente estudio en cuanto a que sienta las bases del establecimiento de un modelo de gestión de riesgos estratégico que abarca toda la organización, siendo responsabilidad de todos sus integrantes la planificación, actualización y ejecución del mismo.

Díaz (2012), Diagnóstico de la exposición al Riesgo de Liquidez de las Instituciones del Sector Bancario Venezolano, 2006-2011. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Instituciones Financieras, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Presenta como objetivo de la investigación diagnosticar la exposición al riesgo de liquidez de las instituciones del sector bancario venezolano durante el período 2006-2011.

El estudio permitió concluir, entre otros aspectos, que en cuanto a la normativa de control de riesgo financiero, no se evidenció que la SUDEBAN haya implementado modelos de gestión de riesgos adicionales, que permitiera mitigar el riesgo de liquidez en las instituciones bancarias. En tal sentido, el organismo delega en los bancos la construcción o contratación de modelos de gestión de riesgos, estando sujetos a la aprobación de los mismos por el ente regulador. Cabe destacar que dicha normativa recoge algunos aspectos planteados por Basilea, sin embargo, no parece ser suficiente desde el punto de vista de control y seguimiento. Con los resultados alcanzados, se puede sintetizar que el sector bancario reflejaba suficientes indicadores para determinar que se encontraba inmerso en una situación de crisis de liquidez profunda, incluso antes que se materializara la crisis de 2009.

Lo anterior aplica al estudio propuesto en cuanto a que define la necesidad de inclusión de un modelo de gestión de riesgos, que minimice el impacto financiero como resultado de una crisis bancaria, aspecto a considerar en el levantamiento de información, que apunte al logro de los objetivos organizacionales.

Castro (2012), *Prácticas de Gestión Integral de Riesgos en Compañías de Seguros en Venezuela*. Trabajo de Grado presentado para optar para el Título de Magíster en Administración Mención Gerencia de Empresas, Universidad Metropolitana, Caracas. La investigación presenta como objetivo analizar las prácticas de Gestión Integral de Riesgos implementadas por compañías de seguro en Venezuela.

Como conclusión se indica que la gestión integral de riesgo es un proceso adicional a las Políticas, Normas y Procedimientos que incluye a todo el personal de una organización a todos los niveles. Es aplicable desde la determinación de estrategias y permite identificar situaciones inesperadas que pueden afectar a la organización, permitiendo gerenciar dichos riesgos proporcionando un nivel de seguridad razonable, a través de la implementación de planes de acción para mitigarlos. Además, destaca la importancia de la utilización de los mapas de riesgos, donde se evalúan los riesgos, en función al impacto y la frecuencia.

Lo anterior aplica al estudio propuesto en cuanto a que define la necesidad de inclusión de un modelo de gestión de riesgos, para el logro de los objetivos organizacionales, así como define las herramientas para su aplicación.

Hernández (2012), *Modelo de Planificación que minimice el riesgo de liquidez*

para el control eficiente en la Gestión Financiera de la empresa distribuidora Hergam, S.A., Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Finanzas, Universidad de Carabobo, Bárbula. La investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la gestión financiera de la empresa Distribuidora Hergam, S.A.

La investigación concluyó, entre otros aspectos, que la empresa no dispone de lineamientos o políticas de planificación financiera eficiente; empresa familiar donde los dueños son gerentes y toman todas las decisiones de la empresa; no cuenta con un presupuesto o tipo de planificación financiera, realizando las compras y cancelando deudas únicamente con el flujo continuo de dinero; y los movimientos contables de la empresa no se llevan digitalizados, lo que ocasiona información no actualizada.

En atención a los resultados se realizaron las siguientes recomendaciones: Capacitación y motivación permanente a todos los empleados; incorporar al personal de la empresa en la toma de decisiones; actualizar los equipos tecnológicos; elaborar un presupuesto de gastos y pago de deudas, para un adecuado control financiero acorde con las prioridades de la empresa; llevar un registro contable digital, y evaluar los indicadores de gestión propuestos, para prever los imprevistos y facilitar la toma de decisiones acertadas.

Al respecto, este estudio previo, permite sentar las bases en la presente investigación para la evaluación de riesgos por debilidades en la planificación financiera, y presenta las herramientas para la obtención de esta información, en la consecución de objetivos individuales y estratégicos.

Morón (2012), Diseño de un Presupuesto Maestro como Herramienta Financiera en la Mejora Continua en el Proceso de Planificación en las Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro Caso de Estudio: Iglesia Cristiana Maranatha Valencia. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. Mención: Finanzas, Universidad de Carabobo, Bárbula. El objetivo principal de la investigación es el diseño de un presupuesto maestro como una herramienta financiera en el mejora continua en el proceso de planificación financiera en asociaciones civiles sin fines de lucro, siendo el caso de estudio la Iglesia Cristiana de Avivamiento Maranatha Valencia.

El estudio permitió concluir que para lograr aprovechar o maximizar los recursos con los que cuenta la Asociación Civil Sin Fines de Lucro, no se dispone con un plan de acción en función a la misión y visión que orientan los esfuerzos de la Dirección General, carecen de inducción en lo que respecta la planificación presupuestal en función a la maximización de los recursos que son limitados, además de la inexistencia de un área responsable del seguimiento de la planificación financiera.

En base al resultado, se recomendó elaborar un análisis técnico de las posibles variables que mejorarán el proceso administrativo financiero de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro, conformar equipos de trabajo que permitan recoger las propuestas de las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones, conocer a cabalidad la misión, visión y valores sobre los cuales se cimentan las diferentes actividades de la Organización, y realizar un análisis FODA ya que de este modo podrá afrontar el futuro inmediato mediante una planeación financiera estratégica, lo que traducirá en una mejora sustancial de las actividades a desarrollar.

Estos resultados contribuyen con la presente investigación en cuanto a la identificación de riesgos en materia de planificación en las organizaciones sin fines de lucro que pueden obstaculizar el logro de sus objetivos, así como las recomendaciones realizadas sirven de base para la elaboración de las propuestas de controles para mitigar los riesgos identificados.

La revisión a los trabajos de investigación relacionados con el presente estudio, permitió conocer aspectos asociados con los factores que involucran riesgos, así como aquellos que fortalecen el sistema de control interno de las organizaciones, ya sean con o sin fines de lucro, que permiten afianzar el hecho de que hoy en día no es viable ignorar los riesgos a los que se enfrenta una organización, así como, es necesario estar prevenidos ante la posible materialización de los mismos que pongan en peligro la consecución de los objetivos organizacionales y minimizar su impacto. Además, se determinó que el sector de las fundaciones sin fines de lucro cuenta con un limitado número de investigaciones recientes.

Bases Teóricas

Modelo

Raviolo, Ramírez y López (2010), indican que “Modelo es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas”. Otra versión del concepto de modelo es aquella que lo define como una serie de realizaciones que sirven durante una época de ciencia normal para definir problemas y métodos legítimos en un campo específico de investigación. En este sentido, el modelo se formula conceptual y metodológicamente

con el propósito de estudiar el comportamiento de objetos o fenómenos.

Así mismo, Bermón (s.f.) menciona que “Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema”. Al respecto menciona que un requerimiento básico para cualquier modelo, es que debe describir al sistema con suficiente detalle para hacer predicciones válidas sobre el comportamiento del sistema. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos.

Según Bermón (s.f.), los modelos pueden clasificarse de diversas maneras. Algunos modelos son estáticos; otros, dinámicos. Un modelo estático omite ya sea un reconocimiento del tiempo o describe un instante del estado de un sistema en determinado momento. En contraste, un modelo dinámico reconoce explícitamente el transcurso del tiempo. Otra distinción es la referente a los modelos deterministas contra modelos probabilístico. En los primeros, todas las entidades establecen relaciones matemáticas o lógicas constantes, que determinan soluciones. En un modelo probabilístico, por lo menos una parte de la variación tiene una naturaleza casual, por tanto, un investigador puede obtener soluciones promedio mediante modelos probabilísticos para resolver los problemas.

Al respecto, el presente estudio plantea la elaboración de un modelo de gestión de riesgos de tipo dinámico probabilístico, que le permita a las fundaciones sin fines de lucro adaptarlo a su gestión, permitiendo alcanzar las metas metodológica y sistemáticamente.

Gestión de Riesgos

El Instituto de Auditores Internos de España (2013) establece que la gestión de riesgos tiene como finalidad ayudar a que los objetivos de una organización se cumplan, facilita la toma de decisiones y mantiene los riesgos afrontados dentro de unos límites razonables, los cuales están determinados por el apetito de riesgo. Además, concluye que el objetivo de la gestión de riesgos es adoptar, aplicar y mantener procedimientos y políticas de gestión de riesgos que permitan suministrar información relevante sobre la situación de riesgos de la organización a la alta dirección y a los órganos de gobierno para conocer su impacto en el logro de los objetivos.

En relación a lo anteriormente señalado, Rodríguez (2013) indica que el desarrollo de un modelo de gestión de riesgos sobre un enfoque estratégico debe cubrir la definición de metas y objetivos, la integridad de los procesos de los negocios, la habilidad para dar servicio, así como, la expectativa de los inversionistas, acreedores y clientes, y además, la estructura de la gestión de riesgos debe alinearse con el nivel estratégico de la organización, que incluye la misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño, entre otros aspectos claves de la organización.

Adicionalmente, Estupinán (2006), menciona que la gerencia de riesgos empresariales trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, ya que está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar la entidad, establece estrategias para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito de riesgos, que permita proveer seguridad razonable en cuanto al logro de sus objetivos.

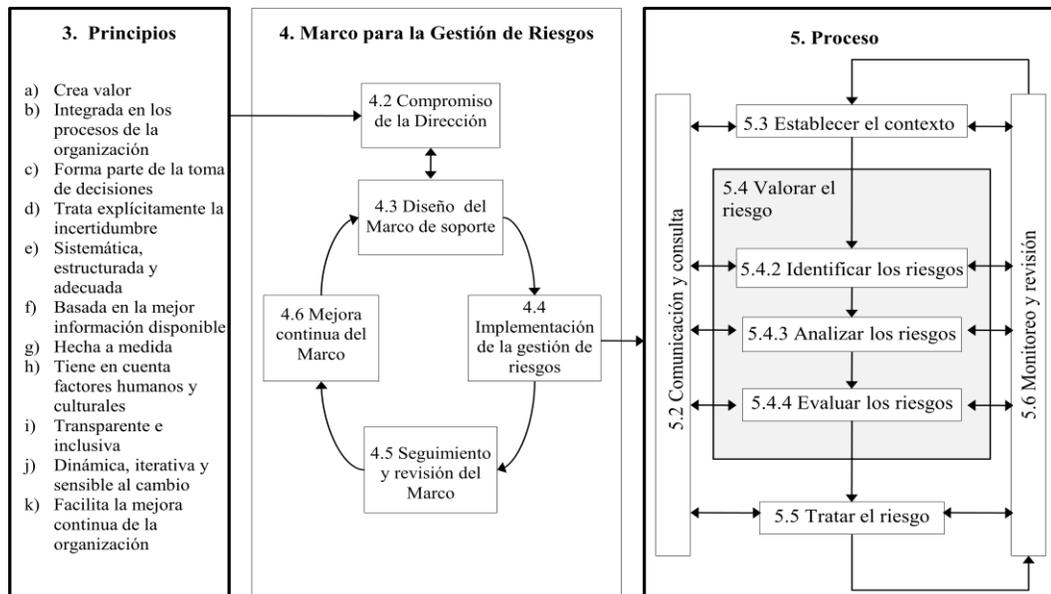
Cabe destacar que, la Organización Internacional para la Estandarización (2009) emitió la norma ISO 31000, que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño a gestionar el riesgo con efectividad; recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo o estructura de soporte, cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo, planificación estratégica, gestión, procesos de información, políticas, valores y cultura de la organización.

Ésta puede ser utilizada por cualquier entidad pública, privada, organización sin fines de lucro, asociación, grupo o individuo. Además, no es específica a alguna industria o sector, y puede ser aplicada a lo largo de la vida de una organización. Por otro lado, se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, causa u origen, tanto que sus consecuencias sean positivas como negativas para la organización.

La aplicación de la gestión de riesgos, bajo esta norma, aumenta la probabilidad de lograr los objetivos, fomenta la gestión proactiva, mejora la identificación de oportunidades y amenazas, cumple con las exigencias legales y normas internacionales, mejora la información financiera, la gobernabilidad, la confianza de los grupos de interés, y los controles, establece una base confiable para la toma de decisiones y la planificación, asigna y utiliza con eficacia los recursos para el tratamiento del riesgo, mejora la eficacia y eficiencia operacional, la salud, seguridad, y la protección del medio ambiente, la prevención de pérdidas, la gestión de incidentes, y el aprendizaje organizacional.

Su enfoque está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos: principios, marco de trabajo y proceso de gestión de riesgos (ver figura 1).

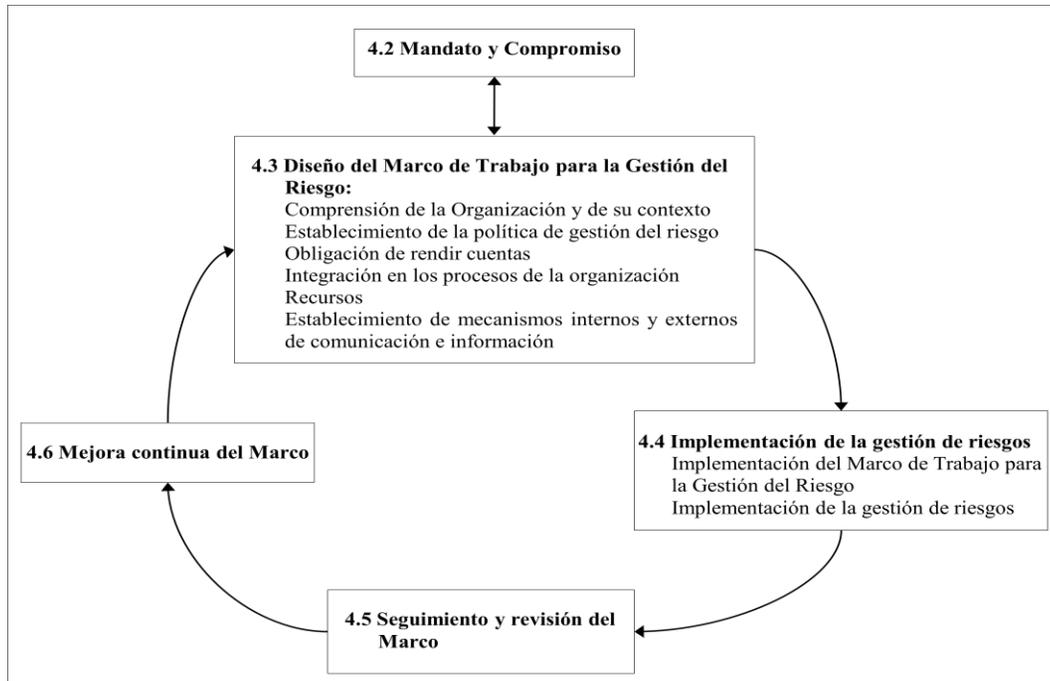
Figura 1 – Estructura del enfoque de la Gestión de Riesgos



Fuente: Serra (2011:15)

Como se observa en la figura 1, los 11 principios incluidos permiten reflejar la orientación de la aplicación de la norma en las organizaciones, y en cuanto al Marco para la Gestión del Riesgo, Serra (2011) menciona que el éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco que proporciona las bases y disposiciones para integrarlo en toda la organización y en todos los niveles. Además, garantiza que la información sobre los riesgos derivados del proceso de gestión de riesgo está adecuadamente comunicada y se utiliza como base para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. La cláusula 4 de esta norma, describe los componentes necesarios del marco para la gestión del riesgo y su interrelación de manera iterativa, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Cláusula 4 - Marco para la Gestión de Riesgos



Fuente: Serra (2011)

Los elementos que componen el marco de trabajo para la gestión de riesgos, ilustrado en la figura 2, se describen a continuación:

4.2 Mandato y el compromiso

La introducción de la gestión del riesgo requiere el compromiso por parte de la alta gerencia de la organización, y en todos los niveles. La dirección deberá definir y aprobar la política de gestión de riesgos; alinear los objetivos de gestión del riesgo con los objetivos de la organización; establecer indicadores de gestión de riesgo; garantizar el cumplimiento legal y reglamentario; asignar responsabilidades, recursos y comunicar los beneficios de la gestión de riesgos.

4.3 Diseño del marco para la gestión de riesgos

Al iniciar el diseño y la aplicación del marco para la gestión de riesgos, es importante evaluar y entender el contexto externo e interno de la organización. La política de gestión de riesgos debe exponer claramente los objetivos de la organización y su compromiso con la gestión de riesgos, la rendición de cuentas y responsabilidades; medición, reporte, y mejora de la política y el marco de la gestión del riesgo.

4.4 La aplicación de la gestión de riesgos

La organización debe definir el momento oportuno y la estrategia para la aplicación del marco; en todos los procesos de organización; cumplir con los requisitos legales y reglamentarios; garantizar que la toma de decisiones está alineado con los resultados de los procesos de gestión de riesgos; celebrar sesiones de información, formación, comunicación y consulta con las partes interesadas para asegurarse de que su marco de gestión de riesgos sigue siendo adecuado.

4.5 Seguimiento y revisión del marco

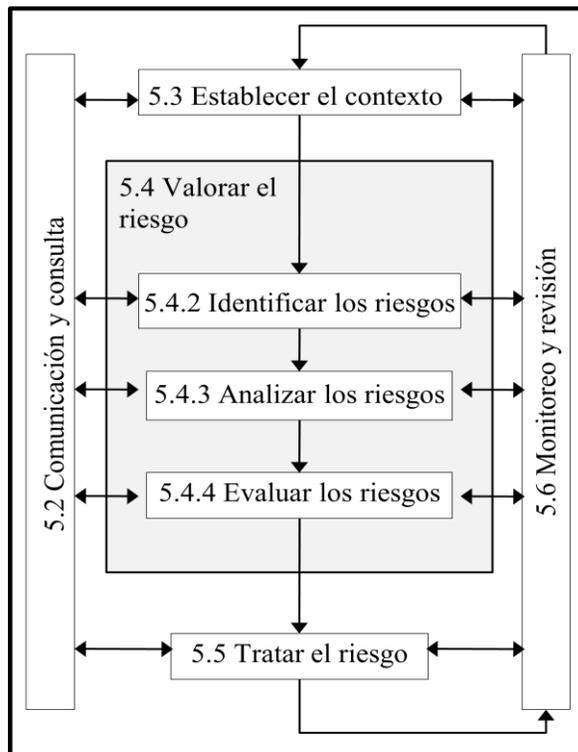
Con el fin de garantizar que la gestión de riesgos es eficaz y sigue apoyando el desempeño organizacional, se debe medir periódicamente: el rendimiento con indicadores de gestión, los progresos y la desviación del plan, la eficacia del marco de la gestión de riesgos, teniendo en cuenta el contexto externo e interno de las organizaciones.

4.6 Mejora continua del marco

Basándose en los resultados del seguimiento y revisión del marco, se deben tomar decisiones en cuanto a mantener el marco para gestión de riesgos definido inicialmente o incluir mejoras en la organización de gestión de riesgos y su cultura.

Por otra parte, la cláusula 5 de la norma, describe el proceso para la gestión de riesgos, que de acuerdo a Nates (2011), debe ser parte integral de la gestión, arraigado en la cultura y las prácticas, adaptado a los procesos de la organización. En la figura 3 se observa este proceso:

Figura 3. Proceso para la gestión de riesgos



Fuente: Nates (2011)

Los aspectos que integran el proceso para la gestión de riesgos, que se ilustra en la figura 3, se describen a continuación:

5.2 Comunicación y consulta

Son procesos continuos e iterativos que una organización lleva a cabo para proporcionar, compartir y obtener información, así como, para entablar un diálogo con las partes interesadas en relación con la gestión de riesgos. La consulta es un proceso bidireccional de la comunicación informada, entre una organización y sus grupos de interés sobre un tema antes de tomar una decisión.

5.3 Establecer el contexto

Es la definición de los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión de riesgos, y el establecimiento del ámbito de aplicación y criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo. El contexto del proceso de gestión del riesgo puede variar de acuerdo a las necesidades de una organización. Puede implicar, pero no se limita a: la definición de las metas, objetivos y responsabilidades en las actividades de gestión de riesgos, definición del alcance, y de las metodologías de evaluación de riesgos.

5.4 Valoración del riesgo

a- Identificación del riesgo: Es el proceso de encontrar, reconocer y describir los riesgos. El objetivo de este paso es generar una lista completa de los riesgos

basados en los acontecimientos que puedan crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar la consecución de los objetivos, independientemente de si su origen está o no bajo control de la organización. La identificación completa es fundamental, porque el riesgo de que no se identifique en esta etapa no será incluido en el análisis posterior.

Rodríguez (2013), enumera las técnicas para la identificación de eventos, que pueden ser: Investigación de escritorio, entrevistas, talleres, encuestas, check list (inventario de eventos), análisis de flujo de procesos, indicadores de eventos, y metodología de eventos de pérdida. Estos eventos pueden ser clasificados de acuerdo a su fuente como se indica en el cuadro 1, lo cual permite estructurarlos y garantizar que se incluyan todos los aspectos dentro del análisis.

Cuadro 1- Clasificación de los eventos según su fuente

Fuentes Externas	Fuentes Internas
Económicas: precios, disponibilidad de capital, fuentes de ingreso, etc.	Estrategia: estrategia desactualizada, falta de estrategia, estrategia desaliñada.
Social: cambios demográficos, valores éticos y culturales, percepción de la organización, actividad terrorista, etc.	Estructura: cambios en la estructura de la organización, líneas de comunicación no efectivas.
Político: nuevas legislaciones, cambio en la agenda política del gobierno en el ambiente de negocio.	Procesos: interrupción de los procesos, inhabilidad para satisfacer las demandas de los clientes, fallas en la interconexión de los procesos.
Tecnológica: brechas tecnológicas y difusión en la comunicación, automatización, etc.	Personas: seguridad en el lugar de trabajo, actividades fraudulentas, conocimiento y habilidades, motivación de los empleados, ética del trabajo.
Ecológica: cambios climáticos, desastres naturales, muerte de animales, etc.	Cultura: disposición para compartir información, apertura de las líneas de comunicación, enfocado en la responsabilidad, presión para el logro de metas.
	Tecnología: Sistemas desactualizados, fallas en la automatización de los procesos de producción.

Fuente: Rodríguez (2013)

b- Análisis del riesgo: Permite que una organización comprenda el grado en que los eventos potenciales pueden impactar el logro de los objetivos, el riesgo es analizado mediante la determinación de la probabilidad e impacto. También debe tenerse en cuenta los controles existentes y su eficacia y eficiencia. El análisis puede ser cualitativo, semicuantitativo o cuantitativo, o una combinación de ellos, dependiendo de las circunstancias, como se observa en el cuadro 2.

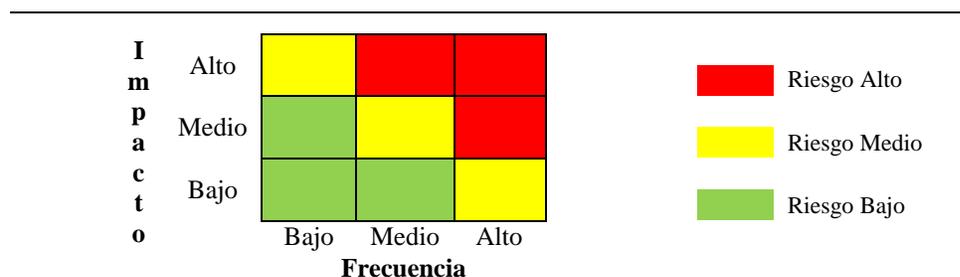
Cuadro 2- Características de los Modelos de Medición de Riesgos

Tipos	Descripción
Cualitativa	Compara la prioridad relativa, la importancia o severidad de los riesgos usando escalas descriptivas. La severidad de un riesgo (R) es determinada por su probabilidad (P) de ocurrencia y su impacto (I) en caso de ocurrencia ($R=P \times I$)
Semi-cuantitativa	Se usan escalas cuantitativas junto con descripciones por escala
Cuantitativa	Asocia un valor numérico con los riesgos

Fuente: Cánovas (2016) a partir de Rodríguez (2013)

Para el análisis cualitativo se puede graficar a través de un mapa de riesgo, colocando en el eje de las X la probabilidad de ocurrencia, y en el eje Y, el impacto, ambas características en medidas “Alto, Medio y Bajo” para cada eje, determinando nueve áreas con tres niveles de riesgo, tal como se observa en la figura 4:

Figura 4 - Técnica Cualitativa de Medición de Riesgos – Mapa de Riesgo



Fuente: Cánovas (2016) a partir de DEAIC (2009)

El mapa de riesgo presentado en la figura anterior, además de medir los eventos, permite establecer indicadores y la prioridad para cada uno de ellos, los mismos se pueden ponderar a través de una técnica cuantitativa de valoración de riesgo, la combinación de ambos es semicuantitativo, como se muestra a continuación en el cuadro 3:

Cuadro 3. Prioridad del riesgo

Probabilidad	Impacto	Valoración del Riesgo	Nivel de Riesgo
Bajo	Bajo	1	Riesgo Bajo
Medio	Bajo	2	
Bajo	Medio	3	
Alto	Bajo	4	Riesgo Medio
Medio	Medio	5	
Bajo	Alto	6	
Alto	Medio	7	Riesgo Alto
Medio	Alto	8	
Alto	Alto	9	

Fuente: Cánovas (2016) a partir de DEAIC (2009)

c- Evaluación del riesgo: implica la comparación del nivel de riesgo observado durante el proceso de análisis y de los criterios del riesgo establecidos al considerar el contexto. Con base en esta comparación, se puede considerar la necesidad y la prioridad para la implementación del tratamiento. La evaluación del riesgo también puede tener como resultado la decisión de no tratar el riesgo de ninguna manera diferente, manteniendo los controles existentes.

Rodríguez (2013), indica que posteriormente se debe analizar la combinación de estos factores para influenciar la tolerancia al riesgo, es decir, hasta qué punto la organización puede aceptar o tolerar la ocurrencia o no de un evento, para ello es necesario establecer indicadores de medición de riesgos, como se visualiza en el cuadro 4 a continuación.

Cuadro 4- Indicadores de Medición de Riesgos y el requerimiento de acción

Escala de Probabilidad	Impacto – Desempeño Financiero	Indicadores de Medición	Requerimiento de Acción
Raro o Improbable – baja o muy baja posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo	Insignificante o Menor – la pérdida financiera no impacta o tiene mínimo impacto en el logro de objetivos financieros	- De cero a un incidentes reportables en un período determinado - Pérdidas intangibles o no pueden ser medibles. Representan hasta el uno por ciento de los objetivos cuantificables.	No requiere atención inmediata / La gerencia acepta el riesgo pero lo monitorea
Posible - moderada posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo	Moderado - la pérdida financiera tiene un impacto notable en el logro de objetivos financieros y flujos de caja	- Varios reportes de incidentes - Efecto de las pérdidas hasta 3 por ciento - Potencial problema de continuidad de operaciones, servicios, etc.	Requiere esfuerzo moderado de la gerencia para mitigar el riesgo a través de la evaluación y supervisión del mismo
Probable /Casi cierto – alta o muy alta posibilidad que un evento ocurra dentro de un marco de tiempo	Mayor / Catastrófico - la pérdida financiera tiene un impacto material en el logro de objetivos financieros y flujos de caja / Amenaza la salud financiera de la entidad	- Los incidentes reportables son numerosos, frecuencia muy alta - Pérdidas mayores al 5 por ciento de los objetivos cuantificables.	Requiere un esfuerzo intenso de la alta administración, a través de controles preventivos y monitoreo continuo con un plan detallado

Fuente: Cánovas (2016) a partir de Rodríguez (2013)

5.5 Tratamiento del Riesgo

Consiste en identificar y seleccionar una o más opciones de modificación de los riesgos, con relación al apetito de riesgo de la entidad versus los costos y beneficios de las potenciales respuestas al riesgo, considerando los requisitos legales, reglamentarios y otros, tales como la responsabilidad social y la protección del medio ambiente. La aplicación de esas opciones, referidas a proporcionar o modificar los controles, implica un proceso cíclico de la evaluación de un tratamiento del riesgo; decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables; sino, generar un nuevo tratamiento del riesgo, y evaluar la eficacia de ese tratamiento. Las opciones de

tratamiento de los riesgos pueden incluir los observados en el cuadro 5.

Cuadro 5 – Tratamiento de los riesgos

Evitar	Compartir
- Disposición de una unidad de negocio, línea de producto, segmento demográfico - Decidir no comprometerse en nuevas iniciativas de negocio o actividades que puedan desviar el logro de los objetivos principales o que generen nuevos riesgos desconocidos	Adquirir seguros ante pérdidas inesperadas Considerar asociarse en lugar de entrar en un negocio solo Utilizar outsourcing de procesos de negocio Compartir riesgos a través de acuerdos con clientes, proveedores y otros socios.
Reducir	Aceptar
Diversificar líneas de productos Establecer límites operacionales Hacer efectivo los procesos de negocios Mejorar el proceso de toma de decisiones Monitoreo	Aprovechamiento contra pérdidas (contingencia) Confiar en el comportamiento cíclico de los negocios Aceptar el riesgo, cuando conforme su tolerancia al riesgo

Fuente: Cánovas (2016) a partir de Estupinán (2006)

En base a lo anterior se elabora el plan de tratamiento del riesgo, que permite documentar las opciones de tratamiento elegido y como se llevarán a cabo, además debe incluir los beneficios que se espera obtener; los responsables de aprobar e implementar el plan; acciones propuestas; recursos, medidas de desempeño; monitoreo, reporte y cronograma.

5.6 Monitoreo y Revisión

Comprende los aspectos del proceso para la gestión del riesgo a fin de: garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y operación; mejorar la valoración del riesgo; aprender lecciones a partir de los eventos; detectar cambios en el contexto y las prioridades; e identificar los riesgos emergentes. Los resultados deben ser registrados y utilizados para la revisión del marco de gestión del riesgo.

Como se puede apreciar, la aplicación de esta herramienta gerencial para la identificación, categorización y aplicación de un modelo integral de riesgos y propuestas de controles, basado en la norma internacional ISO 31000, que agrupa las mejores prácticas mundiales, garantizan la calidad y el éxito de una organización, lo cual respalda totalmente el presente estudio que está basado en la gestión de riesgos organizacionales.

Fundaciones sin fines de lucro con objeto social

De acuerdo con VenAmcham - Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (2015), desde el punto de vista institucional las organizaciones se pueden clasificar en 3 sectores, como son: sector privado (empresas) aquellas actividades del mercado que tienen como finalidad la búsqueda de beneficio o lucro. Sector público, entendido como aquellas actividades que están reguladas por las administraciones públicas y en el tercer sector, se incluirán aquellas actividades que no son ni del mercado ni del estado, por tanto, sin ánimo de lucro, no gubernamentales.

Cuando se habla de instituciones sin fines de lucro, es porque el objetivo de la institución es de utilidad general o de interés común a sus asociados, ya sea benéfico, asistencial, cultural, deportivo, etc., al respecto, Soluciona (2015) menciona que se considera lucro la obtención de un beneficio económico, como por ejemplo, la venta de bienes y la obtención de una ganancia derivada de dicha venta, realizar operaciones comerciales, etc. Tanto las fundaciones como las asociaciones debidamente constituidas tienen plena capacidad jurídica y pueden realizar operaciones comerciales de cualquier índole, entendiendo que el lucro o beneficio económico que obtengan no pueden destinarlo para el beneficio propio de sus integrantes.

Por esta razón en este tipo de instituciones, si al final del ejercicio se obtienen beneficios, se deben destinar al cumplimiento de los fines de la organización: emprender un nuevo programa, cubrir costos del año siguiente, etc.; en ningún caso podría decirse que los beneficios obtenidos se distribuirán entre los miembros de la Asociación o se devolverán a los fundadores de la fundación. No existe, ninguna disposición legal que prohíba categóricamente la realización de actos mercantiles, lo que la ley prohíbe es que el lucro que obtengan, pase o se revierta bajo la forma de dividendos, acciones, participaciones, cuotas u otros similares al fundador o directores de las fundaciones o a los miembros de las asociaciones

Las fundaciones son patrimonios que se destinan o quedan afectados para la realización de un fin determinado por el o los fundadores, lo más resaltante en esta figura es la existencia de un patrimonio o fondo inicial. Así, la fundación tiene un sustrato real o patrimonial y por ello son llamadas “universalidades de bienes”. Las fundaciones sólo pueden crearse para fines de “utilidad general”, que se define como aquellos de tipo artístico, científico, literario, benéfico o social sin otras particularidades.

Para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su visión, mentalidad comercial, y gestión acorde al sector en el que desempeñan sus actividades. Desarrollo de fondos, de recursos humanos, y de liderazgo, son aspectos que deben atender estas instituciones según su perfil de organización. Las organizaciones sin fines de lucro son definitivamente empresa y deben administrarse como tales.

Asimismo, Maglieri (1998) señala que las organizaciones sin fines de lucro con objeto social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por

falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria. Hoy, estas organizaciones no sólo atienden problemas sociales de diversa índole como educación, niñez, discapacitados, salud, etc. sino que también son fuente generadora de ingresos y grandes e importantes empleadores, además del desarrollo colectivo e individual que generan.

La Fundación Flaboyán (2014), enumera los principales aspectos que deben considerarse para constituir una fundación sin fines de lucro, en principio, definir el tipo de organización y la naturaleza del servicio que prestará. Además, nombrar una junta fundadora, establecer la misión y la visión, conocer las diferentes exenciones contributivas, evaluar la posibilidad de inserción en otra organización o establecer alianzas estratégicas, redactar y aprobar estatutos, desarrollar un plan estratégico, establecer un sistema de contabilidad, crear un plan de recaudación de fondos, entre otros.

En la labor de una fundación sin fines de lucro con objeto social, es importante incluir el tema del voluntariado, que según la Plataforma de Voluntariado de España (2015), la acción voluntaria organizada, se refiere a:

Es aquella que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada.

Se puede extraer del concepto anterior, que el voluntariado consiste en la decisión de una persona de dedicar su tiempo y esfuerzo, de manera gratuita, en ayudar a los más desfavorecidos para que tengan unas mejores condiciones de vida. Existen diferentes tipos de voluntariado que pueden adaptarse a las necesidades de las diferentes fundaciones sin fines de lucro.

Cooperating Volunteers (s.f.), presenta varios tipos de voluntariados, entre ellos señala el voluntariado de enseñanza o educación que puede incluir la alfabetización de niños, adolescentes y adultos, así como, la enseñanza de alguna actividad física o deportiva, y concienciación social a jóvenes con problemas de droga o pandillerismo, padres o madres de familia, etc. También señala al voluntario en el área médica, como el profesional médico o estudiante que brinda atención médica primaria, incluso cuidados paliativos, a personas con todo tipo de enfermedades y accidentes.

Además, incluye el voluntariado en orfanato y de ayuda a personas con discapacidad, que consiste en aportar cariño, alegría y normalidad a niños que no tienen a sus padres por diferentes razones, así como a las personas discapacitadas, que abarcan desde síndrome de Asperger, síndrome de Down, discapacidades mentales o físicas, incluyendo personas que han sufrido accidentes graves.

El conocimiento de los aspectos señalados anteriormente sobre fundaciones sin fines de lucro con objeto social, permite considerarlos dentro del presente estudio, en la elaboración de la propuesta de un modelo de gestión de riesgos, porque se describe su contexto.

Bases Legales

Marco Legal de las Fundaciones sin fines de lucro en Venezuela

En el marco jurídico venezolano aplicable a las fundaciones sin fines de lucro, se encuentra en primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), la cual contempla el derecho a constituir fundaciones y asociaciones civiles de manera amplia bajo el Capítulo de los Derechos Económicos en el artículo 118, estableciendo además que el Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa. Adicionalmente, su artículo 52 establece el derecho a la asociación con fines lícitos y que el Estado facilitará el ejercicio de este derecho.

Asimismo, el Código Civil de Venezuela (1982), en su Título I, Capítulo I, Sección II “De la personas jurídicas”, específicamente de los artículos 19 al 23, regula la figura de las fundaciones y las asociaciones. Así, el artículo 19 otorga a las fundaciones y las asociaciones lícitas de carácter privado, personalidad jurídica, la cual adquieren mediante la protocolización de su acta constitutiva. El artículo 20 establece el objeto de las fundaciones, como son: artístico, científico, literario, benéfico o social. Por otro lado, los artículos del 21 al 23 regulan el control y la intervención del Estado sobre las fundaciones.

Es de hacer notar, que la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), incluye dentro de su objeto establecer normas y lineamientos que permitan garantizar a los trabajadores, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y regular los derechos y deberes

de los trabajadores, y de los empleadores. Además de establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.

Cabe destacar que las disposiciones de esta Ley son aplicables a los trabajos efectuados bajo relación de dependencia por cuenta de un empleador, cualesquiera sea su naturaleza, persiga o no fines de lucro, sean públicos o privados. Por lo tanto, son de obligatorio cumplimiento para las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo que dispongan de trabajadores bajo relación de dependencia, y cuyo incumplimiento acarrea sanciones, lo cual constituye un riesgo considerado en la presente investigación.

Servicio Comunitario

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), establece los deberes de realizar servicio comunitario para ejercer cualquier profesión, específicamente en su artículo 135, el cual menciona lo siguiente.

Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. La ley proveerá lo conducente para imponer el cumplimiento de estas obligaciones en los casos en que fuere necesario. Quienes aspiren al ejercicio de cualquier profesión, tienen el deber de prestar servicio a la comunidad durante el tiempo, lugar y condiciones que determine la ley.

En base a lo anterior, la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005), tiene como objeto normar la prestación del servicio comunitario del estudiante de educación superior, que a nivel de pre grado, aspire al ejercicio de cualquier profesión. En su artículo 6, indica que “el servicio comunitario es un requisito para la obtención del título de educación superior, no creará derechos u obligaciones de carácter laboral y debe prestarse sin remuneración alguna”. Al respecto, esta ley permite disponer de personal voluntario para realizar el servicio comunitario en fundaciones sin fines de lucro con objeto social.

Adicionalmente, el artículo 14 de la mencionada ley, establece que los convenios “serán las alianzas realizadas entre el Ministerio de Educación Superior, las instituciones de educación superior, las instituciones y organizaciones del sector público, privado, las comunidades organizadas y las asociaciones gremiales entre otros, para la ejecución del servicio comunitario”, lo cual representa una oportunidad para las fundaciones sin fines de lucro de realizar convenios que les permita disponer de voluntariado y recursos de forma permanente.

La Responsabilidad Social Empresarial

Damea (2010), enfoca la Responsabilidad Social Empresarial como el cumplimiento del objeto social de las empresas, cuyas conductas deben estar enmarcadas dentro de un exigente esquema de valores, que incluye buenas prácticas de gobierno corporativo, tales como ética y transparencia, y la solidaridad social hacia los empleados de la empresa y hacia terceras personas no pertenecientes a la empresa, lo cual está fundamentado en las leyes vigentes.

Al respecto, Damea (2010) también indica que en Venezuela la orientación legal de la Responsabilidad Social Empresarial se podría clasificar de cuatro formas: a) hacia el público interno; es decir, la empresa con sus trabajadores: mejores prácticas de recursos humanos y remuneración; b) hacia el público externo; es decir, hacia clientes y proveedores: precios razonables, servicios de calidad, eficiencia; c) hacia terceras personas: la comunidad en general, y d) hacia el medio ambiente: prevención de contaminación, mantenimiento de ambientes naturales, entre otros. Estas dos últimas formas están relacionadas con las actividades realizadas por fundaciones sin fines de lucro con objeto social y ambiental.

La Responsabilidad Social Empresarial, en forma general, se encuentra sustentada principalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), cuyo artículo 135, indicado anteriormente bajo el título Servicio Comunitario, establece la obligación de ejecutar actividades relacionadas con la responsabilidad social, no sólo para el Estado, sino también para los particulares, lo cual incluye tanto a personas naturales como jurídicas.

Asimismo, existen Tratados Internacionales que son fuente de derecho venezolano, una vez suscritos y ratificados por Venezuela, dentro de éstos se destacan los diez Principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (2000). A través del Pacto Mundial se estableció el deber de las empresas de apoyar y ejecutar valores fundamentales en materia de derechos humanos, medio ambiente, normas laborales y prevención de la corrupción. Así, los diez principios se basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, dichos principios sustentan la labor social de las empresas, lo cual permite contribuir con los

objetivos de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social.

Igualmente, la Norma internacional ISO 26000 (2010), sobre responsabilidad social, ofrece una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, para la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia. Es importante destacar, que la norma contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación.

Por otra parte, entre las leyes venezolanas cuyo objetivo es fomentar la Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra, en primer lugar, la Ley de Servicios Sociales (2005). Esta ley establece una política nacional de protección a adultos mayores y otras categorías”, a través del incentivo a realizar un acercamiento y apoyar a las instituciones prestadoras de servicios sociales, para lo cual creó una Red de Voluntariado de Servicios Sociales.

Además, la Ley para las Personas con Discapacidad (2007), cuyo objeto fundamental es desarrollar mecanismos para el desarrollo integral de personas con discapacidad, establece la obligación para las empresas de contar en su nómina total con un cinco por ciento de personas con discapacidad permanente, integrándolas laboralmente, de acuerdo con sus habilidades.

También, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2014), su objeto es desarrollar principios en materia de ciencia, tecnología e innovación,

organizar el sistema y desarrollar mecanismos para promover la investigación científica, a fin de orientar las actividades al bienestar de la humanidad y preservación del ambiente.

Esta ley establece una obligación para todas aquellas empresas cuyos ingresos brutos anuales excedan las 100 mil unidades tributarias, de contribuir con una cantidad equivalente al 0,5 por ciento y hasta un dos por ciento de dichos ingresos (dependiendo de la actividad que desarrolle la empresa el porcentaje varía) en formación de talento humano, actividades de investigación y desarrollo, a ser realizadas en el país o contribución con proyectos sociales.

La Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (2005) establece una obligación para las personas naturales y jurídicas, de contribuir en la prevención de los delitos de consumo ilícito y tráfico de las sustancias establecidas en la ley.

Así mismo, prevé un aporte especial derivado del Principio de la Responsabilidad Social, el cual conlleva la obligación para las personas jurídicas fabricantes de bebidas alcohólicas, tabaco y sus mezclas, en función de su responsabilidad social, a destinar un aporte del 2% de sus ganancias netas anuales a la creación, construcción, restauración, mantenimiento, fortalecimiento y funcionamiento de centros de prevención, desintoxicación, tratamiento, rehabilitación y readaptación social de personas consumidoras de alcohol, tabaco y sus mezclas; así como apoyo a programas de prevención social integral elaborados por el Ejecutivo Nacional. De igual forma, la ley establece que las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores, deben contribuir en distintas proporciones en función de sus ingresos, con programas de prevención integral social contra el tráfico y consumo de

drogas ilícitas.

La Ley Orgánica del Ambiente (2006), establece las disposiciones y principios rectores de la gestión del ambiente, en el marco de un desarrollo sustentable. De esta forma, establece la obligación para personas naturales y jurídicas, de formular y ejecutar proyectos para la utilización correcta de los recursos naturales y la generación de procesos permanentes de educación ambiental para la conservación de ecosistemas y capacitación de personal.

Existen otras leyes adicionales a los ejemplos indicados, que de igual forma contemplan obligaciones y parámetros en esta materia; entre ellas podemos mencionar: la Ley de los Consejos Comunales, la Ley Orgánica del Trabajo y la Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente, que han sido creadas como fundamento para crear una conciencia de responsabilidad social.

Tal como se observa en los párrafos precedentes, la Responsabilidad Social Empresarial, se encuentra ampliamente sustentada en la legislación venezolana y normas internacionales como una obligación, lo cual, permite apalancar e impulsar a las fundaciones sin fines de lucro con objeto social estableciendo convenios con los particulares, que les permita a ellos cumplir con las leyes en una relación ganar – ganar.

Régimen Impositivo

En cuanto al régimen impositivo, Venancham (2015) indica que la Ley del

Impuesto sobre la Renta, y la Ley de Donaciones y Sucesiones, tipifican los incrementos patrimoniales como supuestos de incidencia, quedando exentas las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro. Cabe destacar que, en la Reforma de la Ley de Impuesto sobre la Renta del año 2014, se derogó el numeral 10 del artículo 14 que establecía dentro de las exenciones: “Las instituciones dedicadas exclusivamente a actividades religiosas, artísticas, científicas, de conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, tecnológicas, culturales, deportivas y las asociaciones profesionales o gremiales, siempre que no persigan fines de lucro”, sin embargo se mantiene el numeral 3 del mismo artículo, que establece:

Las instituciones benéficas y de asistencia social, siempre que sus enriquecimientos se hayan obtenido como medio para lograr los fines antes señalados; que en ningún caso, distribuyan ganancias, beneficios de cualquier naturaleza o parte alguna de su patrimonio a sus fundadores, asociados o miembros y que no realicen pagos a título de reparto de utilidades o de su patrimonio.

Al respecto, Perdomo (2015:9) señala que para que las instituciones puedan resultar beneficiados por las exenciones previstas en el numeral 3 del artículo 14 de esta Ley, “deberán justificar ante la Administración Tributaria que reúnen las condiciones para el disfrute de la exención, en la forma que establezca el Reglamento. En cada caso, la Administración Tributaria otorgará la calificación y registro de la exención correspondiente”.

Como se puede observar en los párrafos anteriores, tras la reforma de la Ley del Impuesto Sobre La Renta en noviembre 2014, tanto las fundaciones como las asociaciones civiles sin fines de lucro están sujetas a realizar la Declaración del

Impuesto Sobre La Renta; es decir, ya no se encuentran exoneradas aunque los enriquecimientos por las actividades que realicen les sean propias. La nueva Ley sólo permite la exoneración de las instituciones benéficas y las de asistencia social, dejando bastante claras las definiciones de cada una de ellas.

También existen regímenes especiales como es el caso del impuesto inmobiliario urbano que comúnmente prevé exenciones o exoneraciones para inmuebles propiedad de las fundaciones, además, las ordenanzas municipales de espectáculos públicos que eximen del pago del tributo para los eventos organizados o presentados por las fundaciones o asociaciones civiles sin fines de lucro. Es importante mencionar que, el impuesto a los Activos Empresariales y el Impuesto municipal sobre patente de industria y comercio, no se causan debido a que parten de un supuesto de actividad lucrativa.

Por último, es importante mencionar la norma COVENIN 3661 (2004) define el término Gestión de Riesgos, donde se indica “Capacidad de desarrollar y conducir una propuesta de intervención consciente, concertada y planificada para prevenir o evitar, mitigar o reducir el riesgo en una localidad o en un región, para llevarla a un desarrollo sostenible.” Por lo anterior, se observa que esta definición incluye las diferentes respuestas al riesgo consideradas en el presente trabajo de grado.

Las bases legales precedentes son fundamentales para complementar la presente investigación debido a que representan los sustentos para la creación y funcionamiento de fundaciones sin fines de lucro, así como, pueden representar riesgos u oportunidades del entorno para estas organizaciones que deben ser considerados en un modelo de gestión de riesgos.

Definición de Términos Básicos

Apetito de riesgo: Cantidad de riesgos que la empresa desea asumir en la consecución de sus objetivos.

Controles correctivos: Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Controles preventivos: Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.

Compartir el riesgo: Traslado de la responsabilidad o carga por la pérdida a otra parte, por medio de la legislación, contratos, seguros u otros medios. La transferencia del riesgo también se puede referir al traslado de un riesgo físico o parte del mismo a cualquier otra parte.

Reducción del riesgo: Aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de gestión a fin de reducir la posibilidad de una ocurrencia, sus consecuencias, o ambas.

Riesgo Aceptable: Es el riesgo que genera una pérdida menor a la institución y su impacto no es significativo en el logro de los objetivos institucionales.

Riesgo residual: Es el nivel de riesgo al cual está expuesta la entidad de acuerdo con los controles existentes.

Cuadro de Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un Modelo de Gestión de Riesgos sobre un Enfoque Estratégico en Fundaciones sin fines de lucro del estado Carabobo con objeto social que permita el cumplimiento de sus objetivos.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar los principales riesgos internos y externos de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el estado Carabobo.	Riesgos internos y externos	Riesgos Internos	Nivel de riesgo= Probabilidad de ocurrencia x Impacto en los objetivos	I.1 - Recursos económicos suficientes I.2 - Recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede I.3 - Inadecuado mobiliario I.4 - Sede propia I.5 - Recursos tecnológicos I.6 - Personal calificado. I.8 - Insumos - papelería, útiles en general I.9 - Talento humano voluntario I.10 - Programas autogestionados I.12 - Promoción I.13 - Capacidad de Respuesta I.16 - Capacitación I.18 - Infraestructura I.19 - Estructura Organizacional	Encuesta	Representante de la Fundación
		Riesgos Externos	Nivel de riesgo= Probabilidad de ocurrencia x Impacto en los objetivos	I.7 - Políticas gubernamentales ineficientes I.11 - Falta de apoyo y compromiso del Gobierno I.14 - Inflación y deterioro en la calidad de vida I.15 - Intolerancia política I.17 - Falta de sensibilidad social I.20 - Beneficios fiscales I.21 - Inseguridad		

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Determinar los controles más adecuados a ser implementados para mitigar los riesgos identificados.	Controles implementados	Controles preventivos - Internos	Frecuencia de implementación de controles preventivos	II.1 - Alianzas estratégicas con instituciones gubernam. II.12 - Auto-gestión, prestación de servicios II.13 - Bingos, rifas II.14 - Cambio de divisas. II.18 - Eventos de recaudación de fondos II.20 - Ingresos por talleres, cursos II.21 - Ingresos propios por eventos culturales y científ. II.22 - Premios internacionales recibidos. II.23 - Proyectos de cooperación. II.24 - Recursos propios II.25 - Rendimientos de fideicomiso II.26 - Renta por alquiler de inmuebles II.27 - Venta de productos.	Encuesta	Representante de la Fundación
		Controles Correctivos - Externos	Frecuencia de implementación de controles correctivos	II.2 - Aporte comunitario II.3 - Aporte del personal voluntario II.4 - Aporte internacional II.5 - Aporte monetario de empresas privadas II.6 - Aportes de empresas privadas en bienes II.7 - Aportes de apadrinamiento. II.8 - Aportes de fundaciones y/u ONG's II.9 - Aportes de las socios/miembros II.10 - Aportes del Estado Venezolano II.11 - Apoyo y donaciones de instituc. educ. II.15 - Donaciones aportadas por beneficiados II.16 - Donaciones de la iglesia. II.17 - Donaciones en especies e insumos. II.19 - Financiamiento de proyectos	Encuesta	Representante de la Fundación

Fuente: Cánovas (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Arias (2012:19), plantea que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación, es el cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado”. Al respecto, a continuación se describen los diferentes aspectos que conforman la metodología empleada en la presente investigación.

Tipo de Investigación

Los tipos de investigación según su enfoque se pueden clasificar en cualitativa y cuantitativa; según su utilidad en: pura básica, aplicada práctica o empírica y mixta. Según su profundidad: Exploratoria, descriptiva, correlacional, explicativa e inferencial; y según el período de recolección de la información: retrospectiva, retrospectiva parcial y prospectiva.

En base a lo anterior, la presente investigación presenta un enfoque cuantitativo debido a que se requiere realizar una medición objetiva. Según su utilidad se puede clasificar en mixta, porque combina la búsqueda de teorías con la búsqueda de soluciones que puedan ser aplicados. De acuerdo a la profundidad o nivel de conocimiento es de tipo descriptiva, ya que pretende describir los componentes de la gestión de riesgos con el fin de proponer un modelo gestión de riesgos en fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el edo. Carabobo.

Adicionalmente, según el período a analizar, es retrospectiva parcial debido a que se estudia el comportamiento histórico y presente de las fundaciones sin fines de lucro ante los riesgos presentados, así como que pudieran presentarse.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación comprende las estrategias y procedimientos a utilizar para realizar la investigación, según Arias (2012:20) “El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado”. La presente investigación se realizará de acuerdo al tipo no experimental o medición de campo, que consiste en la recolección de los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable. Y de tipo bibliográfico o documental, debido a que se medirá una vez las variables en un momento único, además se recolectará, seleccionará y analizará la información, para presentar resultados coherentes; debido a que se recopilarán los datos que se hayan investigado al respecto.

Población y Muestra

De acuerdo a Rodríguez (2014:99) la población se refiere al “conjunto de elementos, entidades o cosas de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, y en las cuales se concentra la inquietud investigativa y para la cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. Para la presente investigación, la población está conformada por la cantidad de 37 fundaciones sin fines de lucro cuya sede principal se encuentra en el estado Carabobo, lo que representa el 8,62 por ciento de las 429 organizaciones sin fines de lucro de

Venezuela, registradas por Venezuela Site (2015), Guía Venezuela (2015) y Venamcham (2013).

La muestra, según Rodríguez (2014:99), “es un subconjunto de la población constituido por los elementos, entidades u objetos seleccionados, que fue obtenido con el fin de realizar la investigación planteada. Esto implica dos consideraciones: el tamaño de la muestra y la estrategia de la selección”. Al respecto, las muestras se pueden clasificar en probabilísticas y no probabilísticas. El tipo de muestreo a realizar en el presente estudio es no probabilístico, por ser una muestra intencional o por conveniencia, que de acuerdo a Arias (2012:24) se refiere a “selección de elementos con base en criterios y juicios del investigador”.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, para este estudio se seleccionó el 32 por ciento de la población, de manera estratificada, que incluye organizaciones sin fines de lucro con objeto social cuyos servicios están dirigidos a tres áreas: niños, adultos, y área de salud; y contemplan dos grupos de antigüedad, un grupo con antigüedad de hasta 5 años de su creación, y otro grupo mayor de 5 años; con la finalidad de disponer de una muestra representativa de las organizaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, y garantizar la identificación de la totalidad de los riesgos inherentes posibles para estas organizaciones.

En este sentido, se seleccionaron 12 fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el estado Carabobo, las cuales se enumeran en el cuadro 6, indicando el nombre, antigüedad y el área a la cual está dirigido su servicio.

Cuadro 6 – Muestra de Fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo

Nº	Nombre	Antigüedad (Años)	Dirigido a:
1.	Fundación Corazón y Manos en Acción	3	Salud
2.	Fundación Refugios Pana	16	Niños
3.	Fundación de lucha contra el cáncer de mama - FUNCAMAMA	14	Adultos / Salud
4.	FUNDANICA	21	Niños / Salud
5.	Fundación trenzas por felicidad	3	Salud
6.	Fundación Universal de Diagnóstico Integral	15	Salud
7.	Fundación Carabobeña Amigos del niño autista "FUNCANA"	11	Niños
8.	FUNDAMATUTE	5	Salud
9.	Fundación Venezolana Para la Salud Infantil	5	Niños / Salud
10.	FUNDACARDIO	24	Salud
11.	Asociación Civil Casa Hogar María Auxiliadora	19	Niños
12.	Fundación Fe y Alegría Especial	5	Niños

Fuente: Cánovas (2016)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información, según Arias (2012:25), “son las distintas formas o maneras de obtener la información.”, las técnicas pueden ser: la observación, la encuesta (entrevista o cuestionario), el análisis documental, las pruebas, los test, técnicas sociométricas y escalas de actitud. En cuanto a los instrumentos, Arias (2012:25) los describe como “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”, en este caso se pueden utilizar: fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevistas, lista de cotejo, grabadores, etc.

Para el caso de la presente investigación, se aplicó la técnica de la encuesta a través de los instrumentos el cuestionario y la entrevista. Adicionalmente, se utilizó el

análisis documental a través de la consulta de la bibliografía y el material disponible en internet sobre modelos de gestión de riesgos, incluyendo publicaciones de institutos especializados, tesis de maestrías, material sobre ponencias acerca del tema en Congresos de Auditores Internos y talleres de adiestramiento.

La estructura de la encuesta se diseñó en dos partes, en la primera parte se enumeraron todos los riesgos materializados de las fundaciones sin fines de lucro en el mundo, de acuerdo a la investigación en internet, donde se clasificaron en 21 ítems, de esta manera se pretendía medir en la muestra, el impacto cada uno de estos riesgos, así como su probabilidad de ocurrencia, ambos aspectos en grados de alto, medio y bajo, que en sus diferentes combinaciones forman una escala del uno al nueve para medir el nivel del riesgo, tal como se describe en el cuadro 3 indicado en las bases teóricas.

Asimismo, en la segunda parte de la encuesta, se investigaron a nivel mundial las acciones utilizadas por estas organizaciones para alcanzar el logro de sus objetivos, resumiéndolas y clasificándolas en 27 categorías, con lo cual se pretendió medir la frecuencia en que la muestra de fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo las ponen en práctica, con una escala de cinco opciones: nunca, pocas veces, algunas veces, frecuentemente, siempre. (Ver Anexo 1)

En este sentido, Becerra (2012) menciona que “las escalas permiten ubicar la respuesta en el valor que mejor represente el *cuantum* del constructo objeto de la medición. No existen respuestas correctas o incorrectas, sino valores en la escala de medición.” Al respecto, en la primera parte del instrumento de recolección utilizado en la presente investigación, denominado “I. Medición del Riesgo”, la escala empleada es de tipo Thurstone, ya que presenta más de 5 niveles, debido que al

combinar las tres opciones de Impacto y las tres opciones de Probabilidad, se obtienen nueve diferentes escalas de nivel de riesgo. Asimismo, en la segunda parte de la encuesta titulada “II. Identificación de Controles Empleados”, la escala es de tipo Lickert, debido a que ofrece 5 opciones que cumplen con los diferentes niveles de frecuencia.

La aplicación del instrumento se realizó directamente a las personas que administran las instituciones seleccionadas en la muestra, tales como: gerente, secretario, administrador, presidente y directora general, obteniendo sus resultados en forma ágil; debido a que se interactuó personalmente en unos casos y en otros se recibieron sus respuestas vía electrónica y telefónicamente.

Validez del Instrumento

Para medir la validez del instrumento de recolección de datos, Rodríguez (2014:107) indica que “normalmente se recurre al juicio de expertos, para lo cual eligen tres expertos”, los mismos realizan la validación en cuanto a metodología de la investigación, contenido y en estadística.

Al respecto, en el presente estudio se seleccionaron tres expertos de las diferentes áreas mencionadas, docentes del Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, quienes validaron el instrumento elaborado para la presente investigación, en cuanto a la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems a medir. Los formatos de validación del instrumento se encuentran en el anexo 2.

Confiabilidad del Instrumento

Según Rodríguez (2014:108), es “la consistencia interior del mismo y su capacidad para discriminar entre un valor y otro”. Para medir la confiabilidad de un instrumento elaborado sobre la base de una escala de estimación que tiene más de tres opciones para las respuestas, se seleccionó el coeficiente de confiabilidad Alfa Crombach. Los resultados de este coeficiente de confiabilidad varían entre cero, que significa confiabilidad nula, hasta uno, que representa el máximo de confiabilidad, usualmente aquellos instrumentos que resultan en un coeficiente igual o mayor al 80 por ciento se consideran altamente confiables, es decir, entre 0,8 y 1 .

En el presente estudio se utilizó el método Matriz de Correlación de Pearson para la determinación del coeficiente Alfa Crombach, en las dos partes del instrumento, (ver Anexo 3), obteniendo en ambas partes una confiabilidad de 0,8 considerado como un instrumento confiable; como se observa en la figura 5 a continuación.

Figura 5. Fórmula para determinar el coeficiente de confiabilidad Alfa Crombach por el método Matriz de Correlación de Pearson

$$\alpha = \frac{n p}{1 + p (n - 1)}$$

Leyenda:

α = Alfa de Crombach

n = número de ítems

p = Correlación de Pearson promedio de cada ítem

Parte I del Instrumento

$$\alpha = \frac{21 (0,14)}{1 + 0,14 (21-1)} = \mathbf{0,8}$$

Parte II del Instrumento

$$\alpha = \frac{27 (0,13)}{1 + 0,13 (27-1)} = \mathbf{0,8}$$

Fuente: Cánovas (2016)

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para realizar el procesamiento y análisis de datos, Rodríguez (2014:112) menciona “si el enfoque es cuantitativo, la técnica más utilizada es la elaboración de tablas y gráficos, donde se destacan las variables de estudio, categorías, la frecuencia y los porcentajes”. Al respecto, una vez aplicado el instrumento de recolección de la información a la muestra, referente a los riesgos y posibles controles de las organizaciones objeto de estudio, se procedió a plasmar los datos obtenidos en tablas y gráficos, realizando su análisis correspondiente.

En virtud de lo indicado anteriormente, en la primera parte del instrumento, para determinar el nivel de riesgo por ítem, se utilizó como base los niveles de probabilidad de ocurrencia y el impacto, obtenidos en el instrumento de recolección de datos, y se graficaron por cada riesgo, iniciando con los Riesgos Internos, y luego, los Riesgos Externos. Posteriormente, en la segunda parte del instrumento, se tabularon y graficaron los controles utilizados según su frecuencia, según su clasificación: nunca, pocas veces, alguna vez, frecuentemente y siempre; iniciando con los ítems referidos a controles preventivos, y posteriormente los correctivos, tal como se observa en el Cuadro de Operacionalización de Variables expuesto en el Capítulo II.

Seguidamente, con base al análisis de estos resultados, se procedió a crear un modelo de gestión de riesgos a proponer para fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el estado Carabobo, de acuerdo a los niveles de riesgos identificados y frecuencia de controles utilizados, permitiendo establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de información a la muestra seleccionada de fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, con el correspondiente análisis de cada ítem.

Cabe destacar que los resultados de los ítems I.1 al I.21 de la Parte I del instrumento, referido a Medición del Riesgo, permitió cumplir con el primer objetivo específico de la presente investigación referido a identificar los principales riesgos internos y externos de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el estado Carabobo, los cuales fueron valorados a través de la probabilidad de ocurrencia y su impacto en el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, los resultados de los ítems II.1 al II.27 de la Parte II del instrumento, referido a la Identificación de los controles empleados (acciones que minimizan los riesgos), cumplió con el segundo objetivo de la presente investigación que pretendía determinar los controles más adecuados a ser implementados para mitigar los riesgos identificados, a partir del conocimiento de los controles empleados por las fundaciones y su frecuencia de uso, y el apoyo de la investigación documental.

En este sentido, el análisis de los resultados de las dos partes del instrumento de recolección de información, permitió cumplir con el tercer objetivo al presentar una

propuesta de Modelo de Gestión de Riesgos para las fundaciones sin fines de lucro, la cual se desarrolla en el Capítulo V.

Resultados de la Parte I. Medición del Riesgo

Los resultados de cada uno de los 21 ítems de la Parte I del instrumento de recolección de información, corresponden a la relación entre el nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, ambos en escalas de alto, medio o bajo, determinando una escala total del 1 al 9, donde del 1 al 3 se considera riesgo bajo, del 4 al 6 riesgo nivel medio, y del 7 al 9 riesgo alto, como se observa en el cuadro 3 de las bases teóricas, de acuerdo a esto, los resultados se agruparon en los tres niveles de riesgos mencionados, y los mismos se presentan a continuación clasificados en Riesgos Internos, representados por 14 ítems, y Externos, con siete ítems, de acuerdo al Cuadro de Operacionalización de Variables incluido en el Capítulo II.

Riesgos Internos

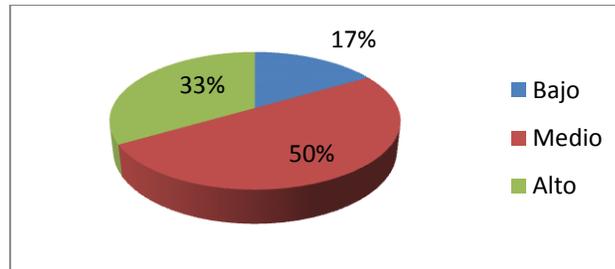
1) Ítem I.1- Falta de recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones

Cuadro 7 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.1

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	2	17
Medio	6	50
Alto	4	33
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 1 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.1



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel medio, el 33 por ciento lo considera alto y un 17 por ciento en nivel bajo, lo cual permite visualizar que a pesar que la mayoría se inclina por un nivel medio, la tendencia es que se pueda convertir en un alto riesgo por el hecho de no contar con los recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones, observando que en total el 83 por ciento no lo considera bajo, lo cual amerita revisar y/o fortalecer los controles para la mitigación del mismo.

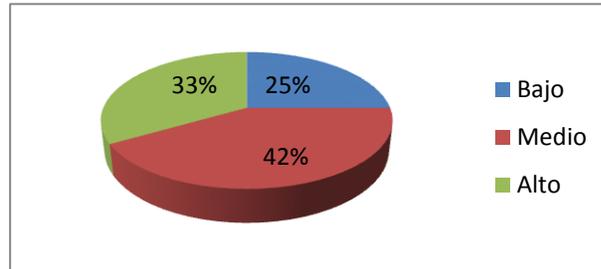
2) Ítem I.2 - *Falta de recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede*

Cuadro 8 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.2

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	3	25
Medio	5	42
Alto	4	33
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 2 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.2



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel medio, el 33 por ciento lo considera alto y un 25 por ciento en nivel bajo, lo cual permite visualizar que a pesar que la mayoría se inclina por un nivel medio, la tendencia es que se pueda convertir en un alto riesgo por el hecho de no contar con los recursos económicos suficientes para ampliar, adecuar y/o remodelar sede, lo cual requiere una revisión y mejora de controles existentes para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

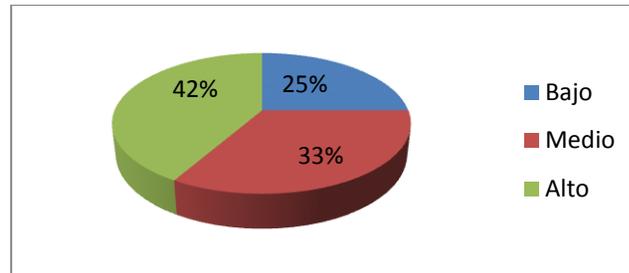
3) *Ítem I.3 - Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehículos*

Cuadro 9 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.3

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	3	25
Medio	4	33
Alto	5	42
Total	12	100%

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 3 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.3



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel alto, el 33 por ciento lo considera medio y un 25 por ciento en nivel bajo, lo cual perfila este riesgo para su tratamiento de mitigación, que permita garantizar la adecuada dotación de mobiliario, equipos y/o vehículos para el cumplimiento de sus objetivos.

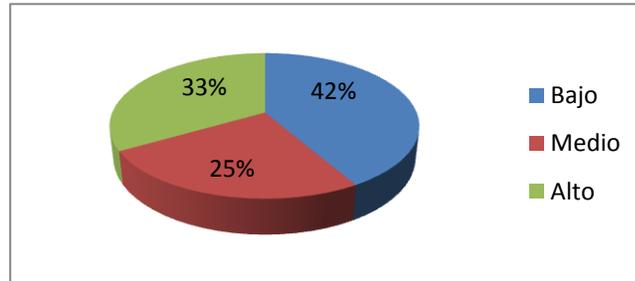
4) Ítem I.4 - Falta de sede propia

Cuadro 10 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.4

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	5	42
Medio	3	25
Alto	4	33
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 4 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.4



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 33 por ciento lo considera alto y un 25 por ciento en nivel medio, lo cual permite observar que a pesar que a pesar que el nivel bajo es el porcentaje mayor, se puede destacar que la sumatoria de los porcentajes de niveles medio y alto totalizan el 58 por ciento, bien sea porque no poseen sede propia, lo cual incrementa la probabilidad de ocurrencia, y en cuanto al impacto, la sede es indispensable para el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual, este grupo se debe establecer controles que minimicen este riesgo dentro de su plan de tratamiento de riesgo.

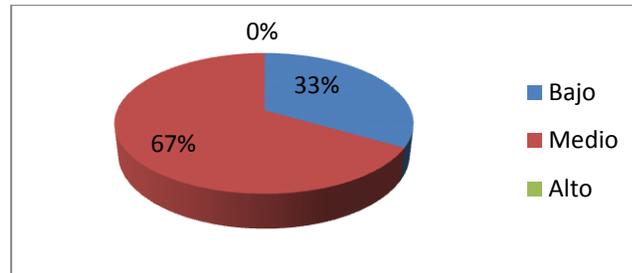
5) *Ítem I.5 - Falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos*

Cuadro 11 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.5

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	4	33
Medio	8	67
Alto	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 5 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.5



Fuente: Cánovas (2016)

El 67 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel medio, el 33 por ciento lo considera bajo y 0 por ciento en nivel alto, lo cual permite afirmar que es necesario que se trate este riesgo con un control que no supere el costo el riesgo, para evitar que éste se convierta en alto en un corto o mediano plazo, ya que la falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos pudiera estar más enfocada al área de salud y niños, por lo que se hace necesario controlarlo y reducirlo.

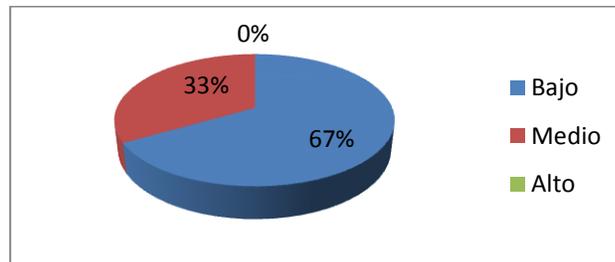
6) Ítem I.6 - *Dificultad de disponibilidad de personal calificado.*

Cuadro 12 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.6

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	8	67
Medio	4	33
Alto	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 6 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.6



Fuente: Cánovas (2016)

El 67 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 33 por ciento lo considera medio y 0 por ciento en nivel alto, lo anterior permite visualizar que la Dificultad de disponibilidad de personal calificado no representa un alto impacto y es poco probable, por lo cual se puede concluir que no todas las fundaciones sin fines de lucro requieren permanentemente personal calificado, además que actualmente existe alta disponibilidad de este personal para el logro de sus objetivos, por lo que no requiere tratamiento en el corto plazo, sin embargo, se considera que este riesgo debe ser monitoreado con frecuencia, debido a que el 33 por ciento lo considera medio, pudiendo incrementarse debido a la migración de profesionales del país.

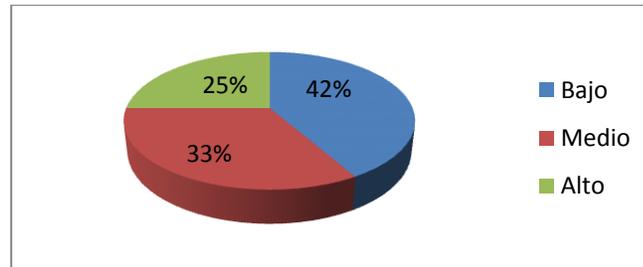
7) Ítem I.8 - Deficiencia de insumos - papelería, útiles en general.

Cuadro 13 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.8

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	5	42
Medio	4	33
Alto	3	25
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 7 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.8



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 33 por ciento lo considera medio y un 25 por ciento en nivel alto, estos dos últimos representan el 58 por ciento, lo cual permite visualizar que es un riesgo mayormente bajo pero que tiene una alta probabilidad de convertirse en medio y alto en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, debido a que la deficiencia de insumos - papelería, útiles en general se ha intensificado en los últimos meses debido a la escasez en el país, por lo que estas organización se ven afectadas, lo cual amerita el tratamiento del riesgo.

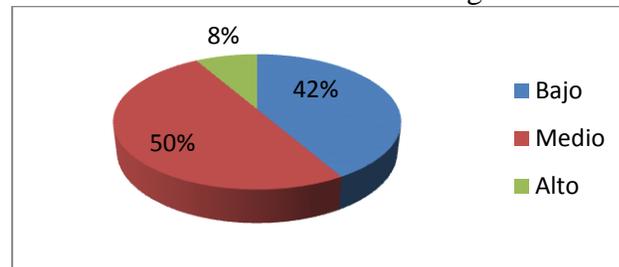
8) *Ítem I.9 - Escasez de talento humano voluntario.*

Cuadro 14 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.9

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	5	42
Medio	6	50
Alto	1	8
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 8 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.9



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel medio, el 42 por ciento lo considera bajo y tan sólo el 8 por ciento en nivel alto, lo cual permite visualizar que es un riesgo mayormente medio y que no se perfila a corto plazo que incremente la probabilidad de convertirse en alto en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, lo cual puede estar relacionado con la alta disponibilidad de voluntarios producto de la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005), como se indica en las Bases Legales del presente documento, donde las horas de servicio comunitario son requisito para obtener un título de pregrado. Este riesgo sólo requiere ser monitoreado y mantener los controles haciendo uso de este recurso legal.

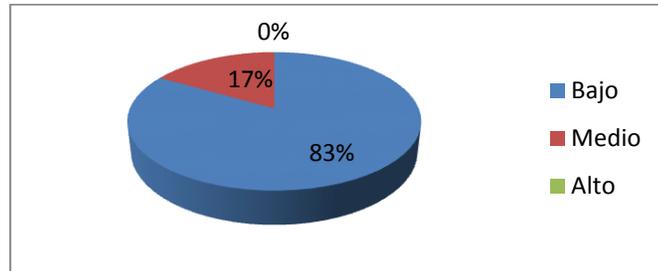
9) *Ítem I.10 - Falta de iniciativas para el desarrollo de programas autogestionados.*

Cuadro 15 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.10

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	10	83
Medio	2	17
Alto	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 9 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.10



Fuente: Cánovas (2016)

El 83 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 17 por ciento lo considera medio y 0 por ciento en nivel alto, lo cual refleja que el riesgo de Falta de iniciativas para el desarrollo de programas autogestionados no representa amenaza para el logro de los objetivos organizacionales de estas instituciones, por lo tanto el riesgo no requiere tratamiento, sólo monitorearlo.

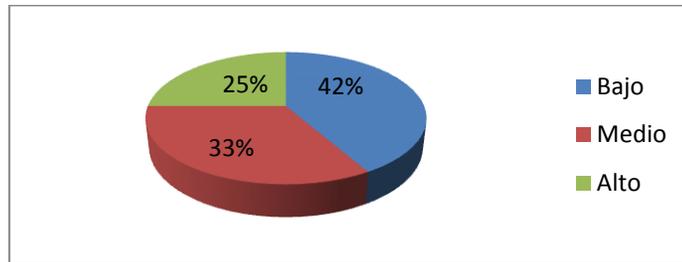
10) Ítem I.12 - Limitaciones en la promoción y divulgación del objeto de la fundación hacia los posibles beneficiarios, así como, del programa a potenciales patrocinantes o cooperantes.

Cuadro 16 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.12

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	5	42
Medio	4	33
Alto	3	25
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 10 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.12



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 33 por ciento lo considera medio y un 25 por ciento en nivel alto, estos dos últimos representan el 58 por ciento, lo cual permite visualizar que es un riesgo mayormente bajo pero que tiene una alta probabilidad de convertirse en medio y alto en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, debido a que las Limitaciones en la promoción y divulgación del objeto de la fundación hacia los posibles beneficiarios, así como, del programa a potenciales patrocinantes o cooperantes, obstaculiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales de estas instituciones, lo cual amerita el tratamiento y monitoreo del riesgo.

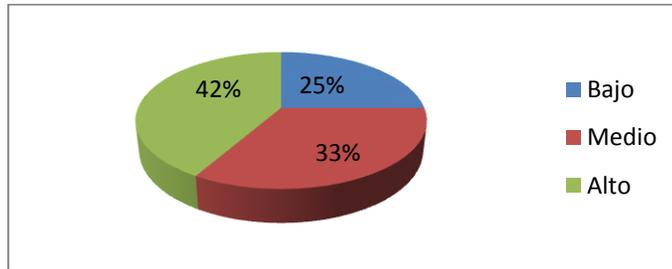
11) Ítem I.13 - Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta.

Cuadro 17 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.13

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	3	25
Medio	4	33
Alto	5	42
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 11 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.13



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel alto, el 33 por ciento lo considera medio y un 25 por ciento en nivel bajo, en consecuencia, los dos primeros representan el 75 por ciento, lo que refleja que el riesgo de Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta se ha podido materializar en la mayoría de las fundaciones encuestadas, por lo que sus objetivos organizacionales se han visto afectados, lo cual pudiera tener su origen en el incremento de las necesidades sociales del estado Carabobo, lo cual amerita el tratamiento del riesgo para mitigarlo.

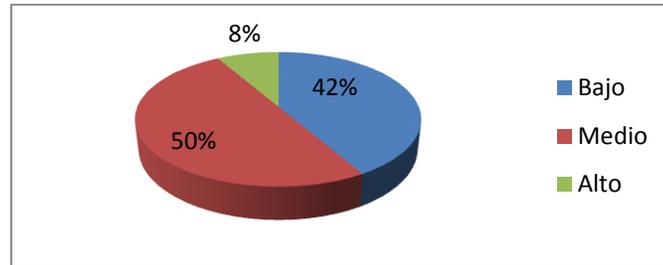
12) Ítem I.16 - Falta de capacitación adecuada voluntarios y personal de apoyo.

Cuadro 18 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.16

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	5	42
Medio	6	50
Alto	1	8
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 12 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.16



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel medio, el 42 por ciento lo considera bajo y el 8 por ciento en nivel alto, lo cual permite observar que el riesgo de Falta de capacitación adecuada voluntarios y personal de apoyo, no tiende a ser alto en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, debido a la disponibilidad de personal voluntario proveniente del sector universitario del país para realizar servicio comunitario, lo cual baja su probabilidad de ocurrencia, aunque su impacto pueda ser medio o alto, lo cual amerita la revisión de sus controles actuales para su tratamiento.

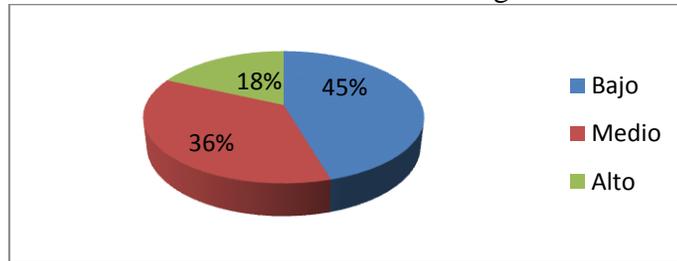
13) *Ítem I.18 - Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades mantenimiento.*

Cuadro 19 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.18

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	5	45
Medio	4	36
Alto	2	18
Total	11	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 13 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.18



Fuente: Cánovas (2016)

El 45 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 36 por ciento lo considera medio y un 18 por ciento en nivel alto, estos dos últimos representan el 55 por ciento, lo cual permite visualizar que es un riesgo mayormente bajo pero que tiene una alta probabilidad de convertirse en medio y alto en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, debido a que el riesgo de Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades mantenimiento, se tiende a incrementar en la medida que escasean los materiales de construcción y de reparaciones en general. Ante esta situación, es necesaria una revisión de controles existentes, para verificar su efectividad, así como la implementación de nuevos controles que permitan mitigar la ocurrencia.

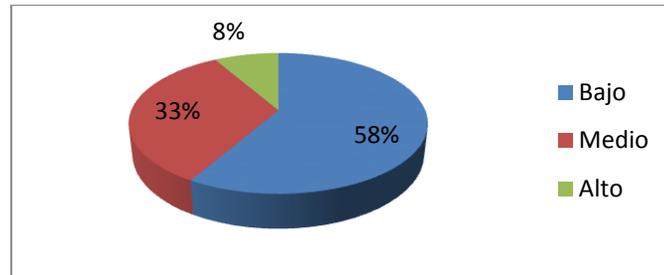
14) Ítem I.19 - Estructura organizacional de la fundación no adaptada a las nuevas necesidades.

Cuadro 20 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.19

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	7	58
Medio	4	33
Alto	1	8
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 14 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.19



Fuente: Cánovas (2016)

El 58 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 33 por ciento medio y un 8 por ciento alto, por lo tanto el riesgo de que exista una Estructura organizacional no adaptada a las nuevas necesidades es mayormente bajo, lo cual amerita sólo su monitoreo y en algunos casos su revisión.

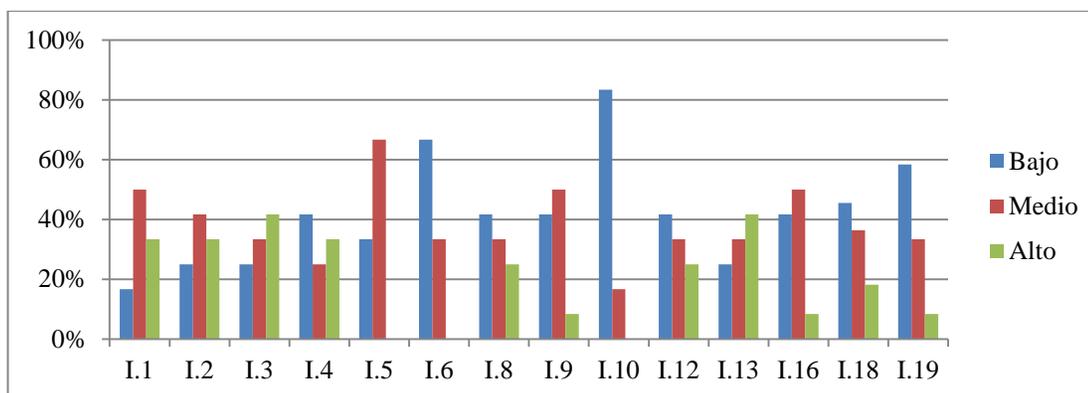
Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Internos

Cuadro 21 - Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Internos

Riesgos Internos	% Fundaciones		
	Bajo	Medio	Alto
I.1- Falta de recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones	17	50	33
I.2 - Falta de recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede	25	42	33
I.3 - Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehíc.	25	33	42
I.4 - Falta de sede propia	42	25	33
I.5 - Falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos	33	67	0
I.6 - Dificultad de disponibilidad de personal calificado	67	33	0
I.8 - Deficiencia de insumos - papelería, útiles en general	42	33	25
I.9 - Escasez de talento humano voluntario	42	50	8
I.10 - Falta de iniciativas para el desarrollo de programas autogestionados	83	17	0
I.12 - Limitaciones en la promoción y divulgación del objeto de la fundación	42	33	25
I.13 - Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta	25	33	42
I.16 - Falta de capacitación adecuada voluntarios y personal de apoyo	42	50	8
I.18 - Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades mantenimiento	45	36	18
I.19 - Estructura organizacional no adaptada a las nuevas necesidades	58	33	8

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 15 - Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Internos



Fuente: Cánovas (2016)

Como se puede observar en el gráfico 15, la comparación de los resultados niveles de los 14 riesgos internos incluidos en el instrumento, se puede identificar que los ítems *I.3 Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehículos* e *I.13 Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta*, son mayormente altos, lo cual indica la necesidad de tratar el riesgo, implementando en corto plazo controles que los mitiguen. Asimismo, los ítems *I.1 Falta de recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones*, *I.2 Falta de recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede*, *I.5 Falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos*, *I.9 Escasez de talento humano voluntario*, e *I.16 Falta de capacitación adecuada voluntarios y personal de apoyo*, son los riesgos ubicados en nivel medio de riesgos en las fundaciones de la muestra, por lo cual se requiere que sus controles sean revisados, mejorados y/o sustituidos para minimizar su nivel de riesgo.

Los 7 riesgos restantes, con mayor porcentaje en nivel bajo, requieren ser monitoreados, sin embargo, en cuatro de ellos, como son: *I.4 Falta de sede propia*, *I.8 Deficiencia de insumos - papelería, útiles en general*, *I.12 Limitaciones en la*

promoción y divulgación del objeto de la fundación, e I.18 Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades mantenimiento, sus controles actuales deben ser revisados y mejorados, debido a que a pesar que el mayor porcentaje se ubicó en nivel bajo, la suma de los porcentajes de sus niveles medio y alto, superan el 50 por ciento.

Riesgos Externos

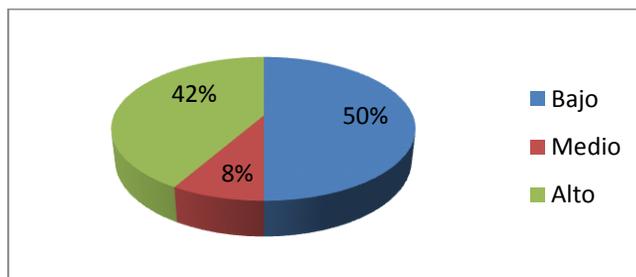
1) Ítem I.7 - Legislación inadecuada. Falta de políticas gubernamentales eficientes. Creciente presencia del Estado en el sector, regulación del servicio.

Cuadro 22 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.7

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	6	50
Medio	1	8
Alto	5	42
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 16 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.7



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, un 42 por ciento en nivel alto y el 8 por ciento lo considera medio, estos dos últimos representan el 50 por ciento, lo cual permite visualizar que es un riesgo mayormente bajo pero que tiene una alta probabilidad de convertirse en medio y alto en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, debido a que una legislación inadecuada, la falta de políticas gubernamentales eficientes, creciente presencia del Estado en el sector, y regulación del servicio, es un riesgo que pudiera materializarse por medidas de emergencia que puede adoptar el gobierno nacional, por lo cual requiere monitoreo del riesgo y revisión de controles existentes.

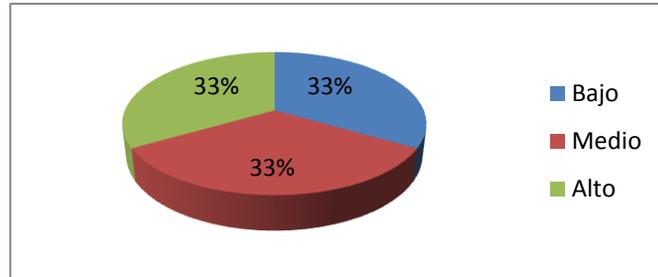
2) *Ítem I.11 - Dificultades de contratación con el sector público. Falta de apoyo y compromiso del Gobierno. Interrupción de convenios suscritos de cooperación entre instituciones.*

Cuadro 23 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.11

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	4	33
Medio	4	33
Alto	4	33
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 17 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.11



Fuente: Cánovas (2016)

Los resultados obtenidos en los tres niveles fue el mismo, es decir, el 33 por ciento para alto, medio y bajo, lo que hace concluir que no hay un nivel predominante, por lo que los controles empleados deben ser revisados, mejorados e implementar nuevos controles que permitan minimizar este riesgo referido las dificultades de contratación con el sector público.

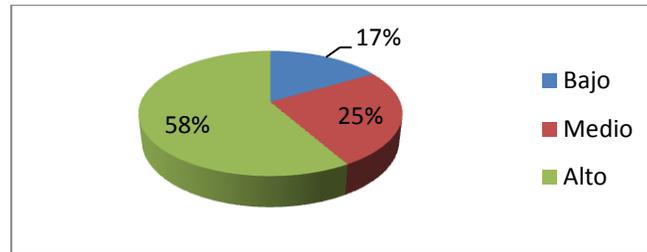
3) *Ítem I.14 - Creciente crisis económica, social y política (inflación, deterioro en la calidad de vida, desempleo, pérdida del poder adquisitivo de la moneda).*

Cuadro 24 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.14

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	2	17%
Medio	3	25%
Alto	7	58%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 18 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.14



Fuente: Cánovas (2016)

El 58 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel alto, el 25 por ciento lo considera medio y un 17 por ciento en nivel bajo, lo cual deja en evidencia la percepción de la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro de muestra, que consideran que el riesgo de creciente crisis económica, social y política representa un alto impacto y probabilidad de ocurrencia en la afectación de sus objetivos organizacionales, lo cual amerita el tratamiento del riesgo

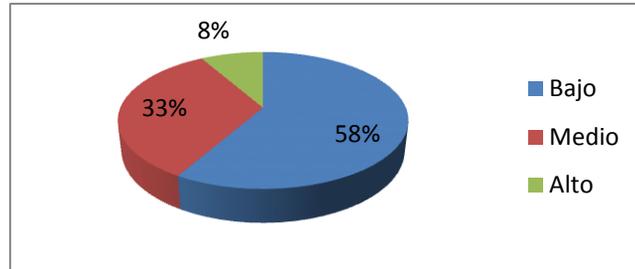
4) *Ítem I.15 - Creciente Políticas hostiles del Gobierno antes las ONG's - Intolerancia política de sectores oficiales, que impiden el trabajo corresponsable y afecta la celebración de alianzas con los entes gubernamentales.*

Cuadro 25 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.15

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	7	58%
Medio	4	33%
Alto	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 19 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.15



Fuente: Cánovas (2016)

El 58 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 33 por ciento lo considera medio y un 8 por ciento en nivel alto, lo cual permite visualizar que es un riesgo que se percibe bajo, debido a que el riesgo de la creciente políticas hostiles del Gobierno antes las ONG no representa una alta probabilidad ni impacto alto para las fundaciones de la muestra, por lo que el mismo sólo requiere su monitoreo frecuente.

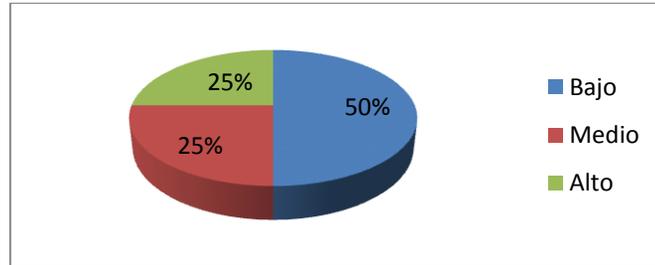
5) Ítem I.17 - Falta de sensibilidad social desde la empresa privada.

Cuadro 26 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.17

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	6	50%
Medio	3	25%
Alto	3	25%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 20 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.17



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 25 por ciento lo considera medio y un 25 por ciento en nivel alto, por lo cual este riesgo se percibe mayormente bajo, debido a que las fundaciones de la muestra no consideran alta la probabilidad de ocurrencia del riesgo de Falta de sensibilidad social desde la empresa privada, aunque en parte el impacto sería alto, al menos para el 25 por ciento de ellas, por lo que se considera necesario monitorear el riesgo y revisar los controles implementados.

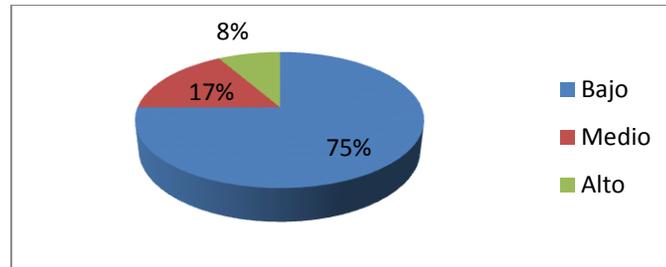
6) Ítem I.20 - Inexistencia de beneficios fiscales para donantes.

Cuadro 27 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.20

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	9	75
Medio	2	17
Alto	1	8
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 21 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.20



Fuente: Cánovas (2016)

El 75 por ciento de las fundaciones encuestadas considera este riesgo con nivel bajo, el 17 por ciento lo considera medio y un 8 por ciento en nivel alto, esto permite observar que este riesgo no representa alta probabilidad de ocurrencia ni alto impacto en los objetivos organizacionales en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro de la muestra. Es por ello que el riesgo de inexistencia de beneficios fiscales para donantes, sólo requiere su monitoreo frecuente.

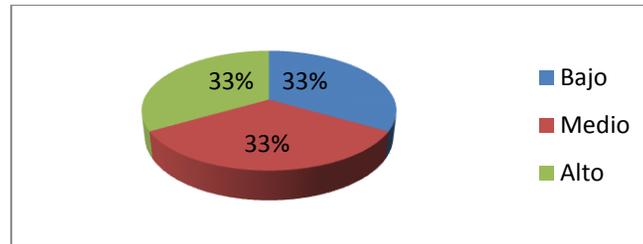
7) Ítem I.21 - Inseguridad en las zonas de acción.

Cuadro 28 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.21

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Bajo	4	33%
Medio	4	33%
Alto	4	33%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 22 - Resultados Nivel de Riesgo del Ítem I.21



Fuente: Cánovas (2016)

Los resultados obtenidos en los tres niveles fue el mismo, es decir, el 33 por ciento para alto, medio y bajo, lo que hace concluir que no hay un nivel predominante, por lo que los controles empleados deben ser revisados, mejorados e implementar nuevos controles que permitan minimizar este riesgo referido a la inseguridad en las zonas de acción, que va a depender de la zona donde se desarrollen las actividades de la fundación sin fines de lucro.

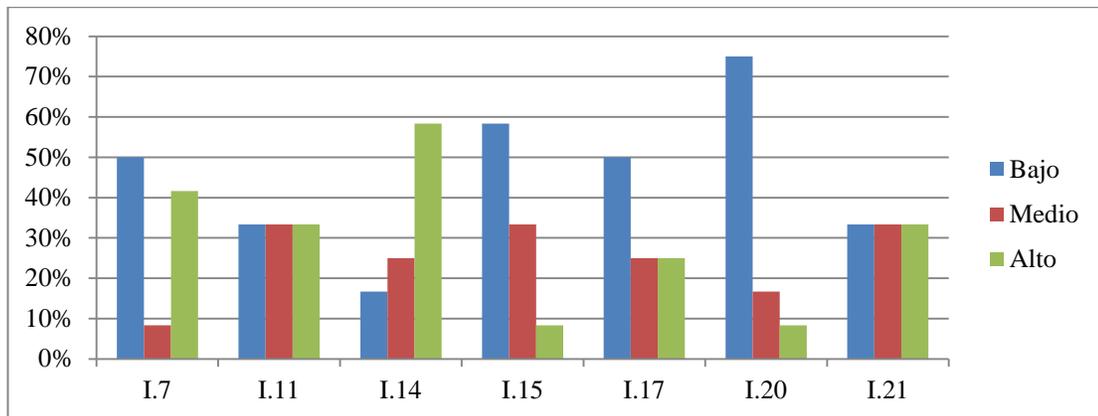
Comparación Consolidada del Nivel de Riesgos Externos

Cuadro 29 - Comparación Consolidada de los Niveles de Riesgos Externos

Riesgos Externos	% Fundaciones		
	Bajo	Medio	Alto
I.7 - Legislación inadecuada. Falta de políticas gubernamentales eficientes. Creciente presencia del Estado en el sector, regulación del servicio.	50	8	42
I.11 - Dificultades de contratación con sector público. Falta de apoyo y comp. del Gobierno. Interrupción de convenios de cooperación entre instituc.	33	33	33
I.14 - Creciente crisis económica, social y política	17	25	58
I.15 - Creciente Políticas hostiles del Gobierno antes las ONG - Intolerancia política, impiden trabajo corresponsable y alianzas con entes gubernam.	58	33	8
I.17 - Falta de sensibilidad social desde la empresa privada	50	25	25
I.20 - Inexistencia de beneficios fiscales para donantes	75	17	8
I.21 - Inseguridad en las zonas de acción	33	33	33

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 23 - Comparación Consolidada Nivel de los Riesgos Externos



Fuente: Cánovas (2016)

Tal como se aprecia en el gráfico 23, en la comparación de los resultados de niveles de los 7 riesgos externos incluidos en el instrumento, se puede identificar que el ítem *I.14 Creciente crisis económica, social y política (inflación, deterioro en la calidad de vida, desempleo, pérdida del poder adquisitivo de la moneda)*, es mayormente alto, lo cual indica la necesidad de tratar el riesgo, implementando en corto plazo controles que los mitiguen. Asimismo, en el caso de los ítems *I.11 Dificultades de contratación con el sector público. Falta de apoyo y compromiso del Gobierno. Interrupción de convenios suscritos de cooperación entre instituciones*, e *I.21 Inseguridad en las zonas de acción*, los resultados obtenidos en los tres niveles fue el mismo, es decir, 33 por ciento en cada nivel, por lo que no presentan una tendencia absoluta, por lo cual se requiere que sus controles sean revisados, mejorados y/o sustituidos para minimizar su nivel de riesgo.

Los 4 riesgos externos restantes, presentan un mayor porcentaje de riesgos en nivel bajo, por lo que requieren ser monitoreados, y en algunos casos, revisar y mejorar los controles existentes, como son: *I.7 Legislación inadecuada. Falta de*

políticas gubernamentales eficientes. Creciente presencia del Estado en el sector, regulación del servicio, I.15 Creciente Políticas hostiles del Gobierno antes las ONG - Intolerancia política de sectores oficiales, que impiden el trabajo corresponsable y afecta la celebración de alianzas con los entes gubernamentales, I.17 Falta de sensibilidad social desde la empresa privada, e I.20 Inexistencia de beneficios fiscales para donantes.

Resultados de la Parte II. Identificación de Controles empleados (Acciones que minimizan el riesgo)

Los resultados de los 27 ítems de la Parte II del instrumento de recolección de información, corresponden a la frecuencia de utilización de los controles identificados en cada fundación de la muestra, enumerados con una escala del uno al cinco, los cuales representan los siguientes términos:

- 1- Nunca: cero ocurrencias.
- 2- Pocas veces: una a dos ocurrencias desde el inicio de la fundación.
- 3- Algunas veces: tres a cinco ocurrencias desde el inicio de la fundación.
- 4- Frecuentemente: cada período de tiempo (trimestral, semestral, anual).
- 5- Siempre: diario, semanal o mensual.

En base a lo anterior, los resultados de la muestra se graficaron por ítems, obteniendo la frecuencia de uso de éstos controles, dichos resultados se encuentran clasificados en Controles Preventivos-Internos, con un total de 13 ítems y Correctivos-Externos, que totalizan 14 ítems, de acuerdo al Cuadro de Operacionalización de Variables presentado en el Capítulo II.

Controles Preventivos - Internos

Los controles preventivos son aquellos que aplican las organizaciones para evitar y/o minimizar la ocurrencia de alguno o algunos riesgos identificados, y se clasifican en internos porque su operatividad o realización depende de los procesos internos de la organización.

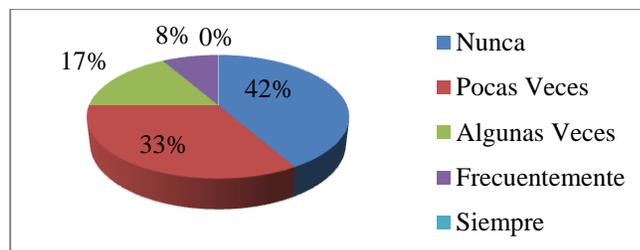
1) Ítem II.1 - Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales.

Cuadro 30 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.1

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	5	42
Pocas Veces	4	33
Algunas Veces	2	17
Frecuentemente	1	8
Siempre	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 24 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.1



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca ha utilizado este control, el 33 por ciento, pocas veces, el 17 por ciento algunas veces, el 8 por ciento frecuentemente y el 0 por ciento siempre, lo cual permite observar que el control de establecer *Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales*, representa una oportunidad de implementar este tipo de acción en las fundaciones sin fines de lucro que requieran minimizar el impacto de los riesgos de origen gubernamental o de intervención del Estado, además que puede mejorar los recursos para la operación y el mantenimiento de las sedes, entre otros.

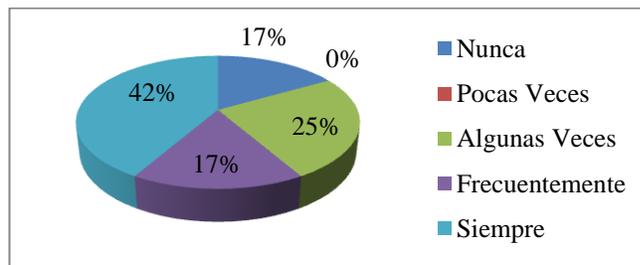
2) Ítem II.12 - Auto-gestión, Prestación de servicios.

Cuadro 31 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.12

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	2	17
Pocas Veces	0	0
Algunas Veces	3	25
Frecuentemente	2	17
Siempre	5	42
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 25 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.12



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas siempre ha utilizado este control, el 25 por ciento, algunas veces, el 17 por ciento frecuentemente, el 17 por ciento nunca y el 0 por ciento, pocas veces, lo cual permite observar que el control de establecer *Auto-gestión, Prestación de servicios* se utiliza siempre en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro encuestadas, por los que se relaciona con que el nivel de riesgos para la falta de recursos suficientes para la operación sea medio en su mayoría, lo cual representa una oportunidad para el 58 por ciento restante de las fundaciones no lo utilizan “siempre”, que permita minimizar este riesgo.

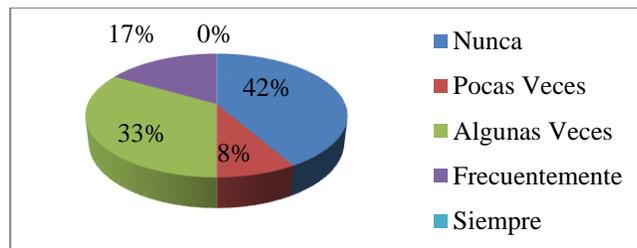
3) Ítem II.13 - Bingos, rifas.

Cuadro 32 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.13

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	5	42
Pocas Veces	1	8
Algunas Veces	4	33
Frecuentemente	2	17
Siempre	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 26 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.13



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, el 33 por ciento, algunas veces, el 17 por ciento frecuentemente, el 8 por ciento pocas veces y el 0 por ciento, siempre, lo cual permite observar que el control de realizar *Bingos, rifas* no se utiliza en la mayoría de las instituciones encuestadas, o se utiliza pocas veces, lo cual representa una oportunidad de recaudar fondos, al menos una vez al año, que permitiera la realización de algún proyecto, mejoras en la infraestructura, mobiliario, equipos, o adquirir / construir una sede propia.

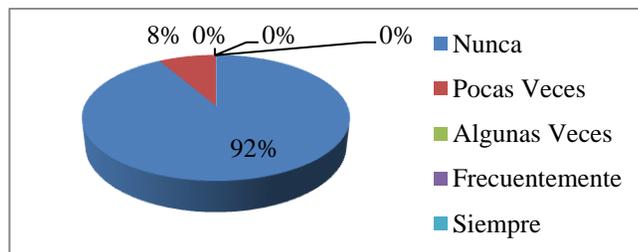
4) Ítem II.14 - Cambio de divisas.

Cuadro 33 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.14

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	11	92%
Pocas Veces	1	8%
Algunas Veces	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 27 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.14



Fuente: Cánovas (2016)

El 92 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, y el 8 por ciento, pocas veces, el resto de las frecuencias de la escala están en cero por ciento, lo cual nos indica que este acción no es utilizada en general por las fundaciones sin fines de lucro de la muestra, lo cual está estrechamente atado al régimen de control cambiario que existe actualmente en nuestro país que dificulta el acceso a las divisas, lo cual impide este tipo de transacciones, por lo tanto mientras permanezca este régimen de control cambiario, este control no puede ser utilizado de manera legal.

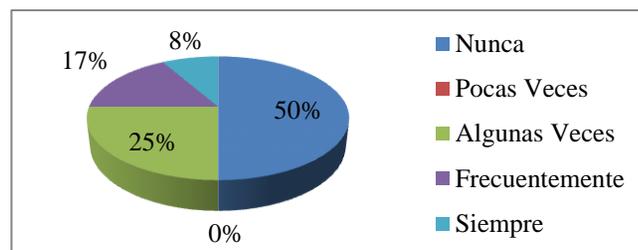
5) *Ítem II.18 Eventos de recaudación de fondos: Torneo de Golf, Cenas Benéficas, caminatas.*

Cuadro 34 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.18

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	6	50
Pocas Veces	0	0
Algunas Veces	3	25
Frecuentemente	2	17
Siempre	1	8
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 28 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.18



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, y el 25 por ciento, algunas veces, el 17 por ciento lo utilizan frecuentemente, el 8 por ciento lo utilizan siempre, y el cero por ciento lo utilizó pocas veces, lo que permite evidenciar que este control representa una oportunidad para recaudar fondos de manera extraordinaria que permita minimizar riesgos que requieran una inversión aparte de los gastos operativos rutinarios, como adquisición o mejoras de sedes, mobiliarios, vehículos, etc.

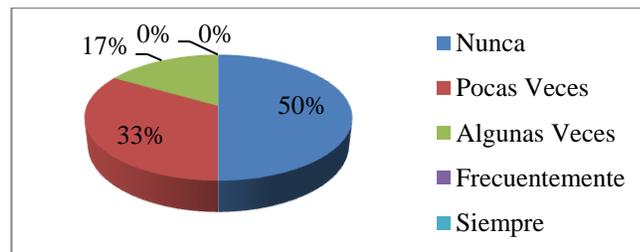
6) *Ítem II.20 - Ingresos por talleres, cursos.*

Cuadro 35 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.20

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	6	50%
Pocas Veces	4	33%
Algunas Veces	2	17%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 29 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.20



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, el 33 por ciento, pocas veces, el 17 por ciento lo utilizan algunas veces, y ninguna lo utilizó frecuentemente o siempre. En esta situación se observa un potencial para recibir ingresos frecuentes con la prestación de servicios de realización de talleres y cursos, relacionados con el tipo de servicio que prestan, los referidos a salud, dictando charlas y cursos preventivos y de información sobre las enfermedades contra las cuales luchan, así como los diferentes tratamientos.

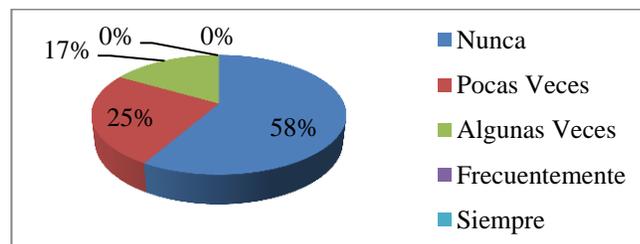
7) *Ítem II.21 - Ingresos propios por eventos culturales y científicos.*

Cuadro 36 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.21

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	7	58
Pocas Veces	3	25
Algunas Veces	2	17
Frecuentemente	0	0
Siempre	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 30 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.21



Fuente: Cánovas (2016)

El 58 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, el 25 por ciento pocas veces, y el 17 por ciento lo utilizan algunas veces, y ninguna lo utilizó frecuentemente o siempre. En esta situación se observa una oportunidad para percibir ingresos alguna vez con la realización de eventos científicos y culturales en aquellas fundaciones que nunca lo han realizado.

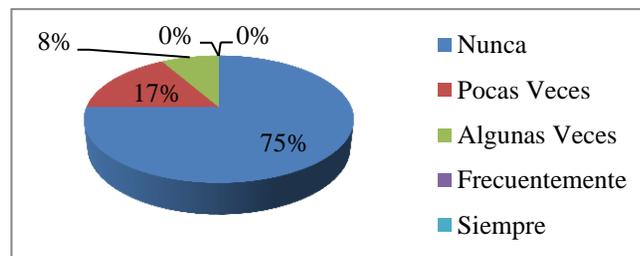
8) Ítem II.22 - Premios internacionales recibidos.

Cuadro 37 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.22

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	9	75
Pocas Veces	2	17
Algunas Veces	1	8
Frecuentemente	0	0
Siempre	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 31 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.22



Fuente: Cánovas (2016)

El 75 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, y el 33 por ciento, pocas veces, el 17 por ciento lo han utilizan algunas veces, y ninguna lo utilizó frecuentemente o siempre. En esta situación se observa un potencial para recibir ingresos en alguna ocasión, debido a que existen organizaciones internacionales que premian este tipo de iniciativas, lo cual pudiera impulsar una ampliación en los servicios a prestar o incremento de la cantidad de beneficiados, además que permite dar a conocer a las fundación sin fines de lucro, lo cual pudiera incrementar los aportes externos.

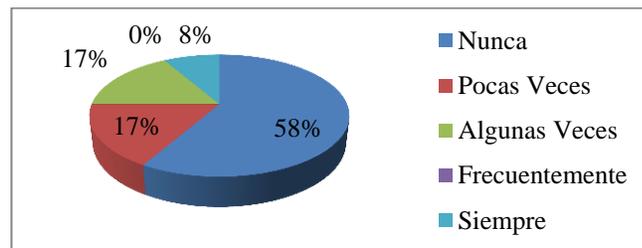
9) *Ítem II.23 - Proyectos de cooperación.*

Cuadro 38 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.23

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	7	58
Pocas Veces	2	17
Algunas Veces	2	17
Frecuentemente	0	0
Siempre	1	8
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 32 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.23



Fuente: Cánovas (2016)

El 58 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, y el 17 por ciento pocas veces, el 17 por ciento lo utilizan algunas veces, ninguna lo utilizó frecuentemente y el 8 por ciento lo utiliza siempre. En esta situación se observa una oportunidad de incrementar la frecuencia en la utilización de esta acción, en cuanto al uso de proyectos de cooperación con instituciones públicas, privadas u otras fundaciones sin fines de lucro de mayor tamaño y que dependan de alguna empresa o ministerio, entre otros.

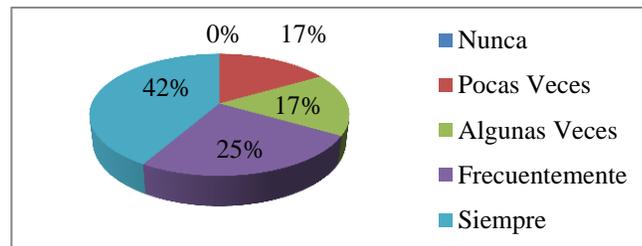
10) Ítem II.24 - Recursos propios.

Cuadro 39 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.24

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	0	0
Pocas Veces	2	17
Algunas Veces	2	17
Frecuentemente	3	25
Siempre	5	42
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 33 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.24



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas “siempre” ha utilizado este control, y el 25 por ciento frecuentemente, el 17 por ciento pocas veces, el 17 por ciento lo utilizan algunas veces, y 0 por ciento respondió que nunca lo ha utilizado, lo que permite concluir que todas las fundaciones sin fines de lucro de la muestra, han utilizado recursos propios para el logro de sus objetivos, por lo cual este control no representa una oportunidad de para implementar adicionalmente, sólo en caso de incrementar la frecuencia de ser necesario.

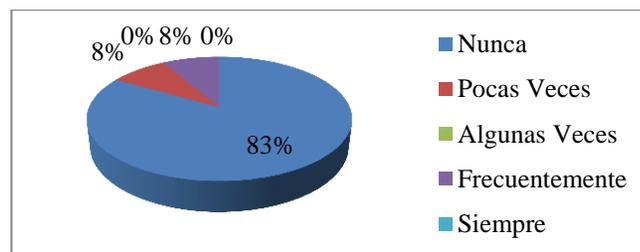
11) *Ítem II.25 - Rendimientos de fideicomiso.*

Cuadro 40 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.25

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	10	83
Pocas Veces	1	8
Algunas Veces	0	0
Frecuentemente	1	8
Siempre	0	0
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 34 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.25



Fuente: Cánovas (2016)

El 83 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, el 8 por ciento pocas veces, el 8 por ciento lo utilizan frecuentemente, y ninguna lo utilizó algunas veces o siempre. Lo anterior permite observar que la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro encuestadas no han utilizado este control, debido a que no disponen de fideicomisos asignados para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, lo cual, representa una oportunidad en cuanto a la aplicación de la legislación sobre responsabilidad social donde las empresas e instituciones pueden otorgar un fideicomiso para su administración.

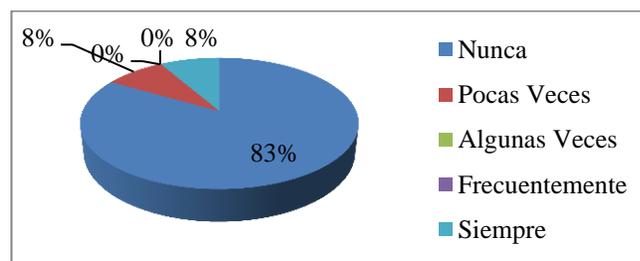
12) Ítem II.26 - Renta por alquiler de inmuebles.

Cuadro 41 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.26

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	10	83%
Pocas Veces	1	8%
Algunas Veces	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 35 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.26



Fuente: Cánovas (2016)

El 83 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, el 8 por ciento pocas veces, el 8 por ciento lo utilizan siempre, y ninguna lo utilizó algunas veces o frecuentemente. Lo anterior permite observar que la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro encuestadas no han utilizado este control, debido a que no disponen de inmuebles que puedan alquilar, además que actualmente representa un alto riesgo alquilar viviendas a personas naturales porque la ley no permite su desalojo en caso que no paguen, afectando el ingreso regular por este concepto. Por lo tanto no es un control que pueda aplicarse de manera masiva o recurrente entre las fundaciones sin fines de lucro con objeto social.

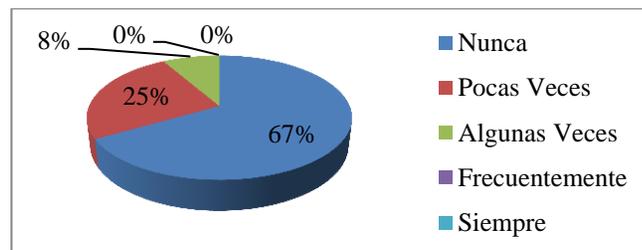
13) Ítem II.27- Venta de productos (libros, obras de arte, almanaques, etc.).

Cuadro 42 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.27

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	8	67%
Pocas Veces	3	25%
Algunas Veces	1	8%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 36 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Preventivo Ítem II.27



Fuente: Cánovas (2016)

El 67 por ciento de las fundaciones encuestadas “nunca” ha utilizado este control, el 25 por ciento pocas veces, el 8 por ciento lo utilizan algunas veces, y ninguna lo utilizó frecuentemente o siempre. Lo anterior permite observar que la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro encuestadas no han utilizado este control, a pesar que representa una buena oportunidad de obtener ingresos regulares lo que lleva a concluir que también amerita de personal y logística para la realización de la venta, por lo tanto es un control que puede ser aplicado de manera masiva frecuentemente en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social.

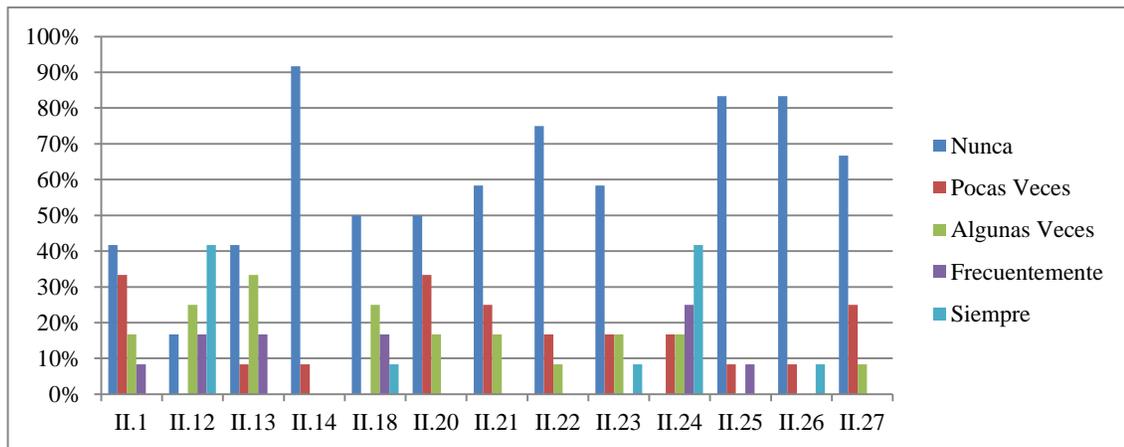
Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Preventivos – Internos

Cuadro 43 - Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Preventivos-Internos

Controles Preventivos - Internos	% Fundaciones				
	1	2	3	4	5
II.1 - Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales	42	33	17	8	0
II.12 - Auto-gestión, Prestación de servicios	17	0	25	17	42
II.13 - Bingos, rifas	42	8	33	17	0
II.14 - Cambio de divisas	92	8	0	0	0
II.18 Eventos de recaudación de fondos: Torneo de Golf, Cenas Benéficas, caminatas.	50	0	25	17	8
II.20 - Ingresos por talleres, cursos	50	33	17	0	0
II.21 - Ingresos propios por eventos culturales y científicos	58	25	17	0	0
II.22 - Premios internacionales recibidos	75	17	8	0	0
II.23 - Proyectos de cooperación	58	17	17	0	8
II.24 - Recursos propios	0	17	17	25	42
II.25 - Rendimientos de fideicomiso	83	8	0	8	0
II.26 - Renta por alquiler de inmuebles	83	8	0	0	8
II.27- Venta de productos (libros, obras de arte, almanaques, etc.)	67	25	8	0	0

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 37. Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Preventivos – Internos



Fuente: Cánovas (2016)

Tal como se aprecia en el gráfico 37, la comparación consolidada de la frecuencia de uso de los 13 controles preventivos – internos en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social seleccionadas en la muestra, permite identificar que: los ítems II.12 *Auto-gestión, Prestación de servicios* y el II.24 *Recursos propios*, son los más utilizados por las instituciones de la muestra, presentando un porcentaje muy bajo y en cero, respectivamente, en cuanto a la escala 1 (nunca). Por otra parte, el resto de los 11 ítems, presentan un alto porcentaje en la escala de nunca, superior al 40 por ciento, entre las instituciones de la muestra, lo que permite observar que existen oportunidades de aplicación de muchos de estos controles en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.

Controles Correctivos - Externos

Los controles correctivos son aquellos que aplican las organizaciones para

corregir las consecuencias generadas de la materialización de alguno o algunos riesgos identificados, y se clasifican en externos debido a que su operatividad o realización depende de procesos o entes externos de la organización.

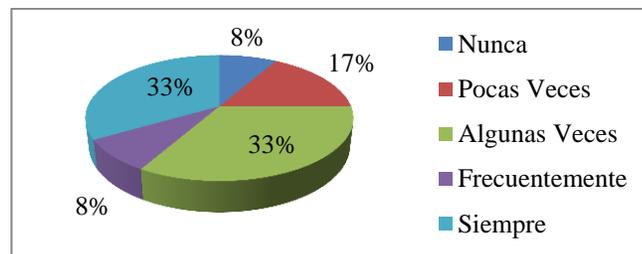
1) *Ítem II.2- Aporte comunitario.*

Cuadro 44 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.2

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	1	8%
Pocas Veces	2	17%
Algunas Veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	4	33%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 38 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.2



Fuente: Cánovas (2016)

El 33 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control siempre, otro 33 por ciento algunas veces, el 17 por ciento pocas veces, el 8 por ciento lo utilizaron frecuentemente y otro 8 por ciento nunca lo utilizó. Lo anterior

permite observar que la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro encuestadas han utilizado este control de manera regular, lo que lleva a concluir que existe una buena relación entre estas instituciones y las comunidades.

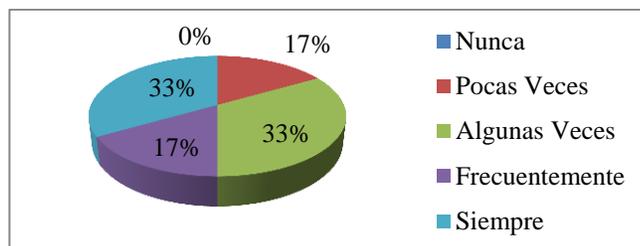
2) *Ítem II.3- Aporte del personal voluntario.*

Cuadro 45 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.3

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas Veces	2	17%
Algunas Veces	4	33%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	4	33%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 39 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.3



Fuente: Cánovas (2016)

El 33 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control siempre, otro 33 por ciento algunas veces, el 17 por ciento frecuentemente, otro 17 por ciento lo utilizaron pocas veces y el cero por ciento nunca lo utilizó. Estos

resultados permite asegurar que la totalidad de las fundaciones sin fines de lucro encuestadas han utilizado este control de manera regular, lo que permite inferir la importancia del personal voluntario en el funcionamiento de estas instituciones en el estado Carabobo, que puede estar relacionado con las leyes que regulan esta actividad, en un estado donde existen varias instituciones de educación superior, cuyos estudiantes requieren prestar servicio comunitario para obtener sus títulos de pregrado, lo que garantiza continuar utilizando este control a futuro.

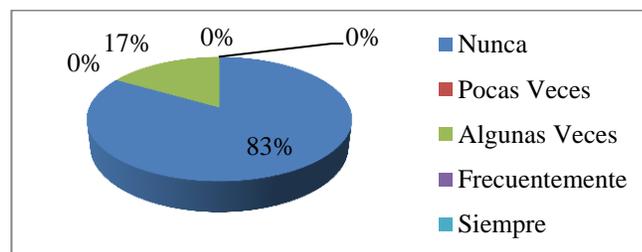
3) Ítem II.4- Aporte internacional.

Cuadro 46 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.4

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	10	83%
Pocas Veces	0	0%
Algunas Veces	2	17%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 40 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.4



Fuente: Cánovas (2016)

El 83 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 17 por ciento algunas veces, y cero por ciento pocas veces, frecuentemente y siempre. Estos resultados permiten observar que este control ha sido utilizado por muy pocas instituciones, lo cual conlleva a inferir que estas instituciones se limitan utilizar controles dentro del territorio nacional, pudiendo perder la oportunidad de establecer alianzas con instituciones internacionales que tengan similares objetivos, visualizándose como una oportunidad de crecimiento en su área de acción.

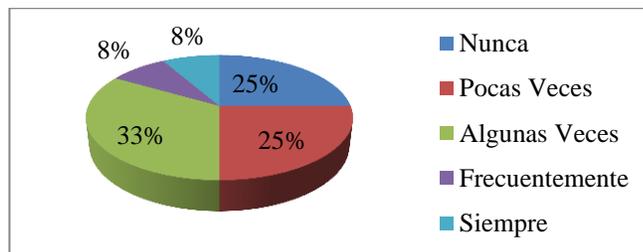
4) *Ítem II.5- Aporte monetario de empresas privadas.*

Cuadro 47 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.5

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	3	25%
Pocas Veces	3	25%
Algunas Veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 41 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.5



Fuente: Cánovas (2016)

El 33 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control algunas veces, el 25 por ciento pocas veces, otro 25 por ciento nunca, el ocho por ciento frecuentemente y otro ocho por ciento siempre. En los resultados anteriores se observa que a pesar que la mayoría lo han utilizado, ha sido con baja frecuencia, lo cual se percibe como una oportunidad de cara a la aplicación de la legislación venezolana referida a la responsabilidad social empresarial, mencionada en las bases legales del presente trabajo de investigación.

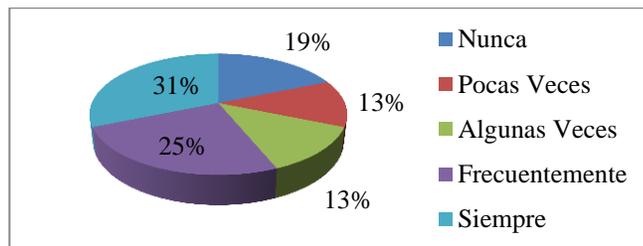
5) *Ítem II.6- Aporte de empresas privadas en productos.*

Cuadro 48 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.6

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	3	19%
Pocas Veces	2	13%
Algunas Veces	2	13%
Frecuentemente	4	25%
Siempre	5	31%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 42 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.6



Fuente: Cánovas (2016)

El 31 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control siempre, el 25 por ciento frecuentemente, el 19 por ciento nunca, el 13 por ciento algunas veces y otro 13 por ciento pocas veces. Esta situación permite visualizar que este control es utilizado en la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social de estado Carabobo, lo cual permite contribuir en gran medida al logro de los objetivos organizacionales de estas instituciones.

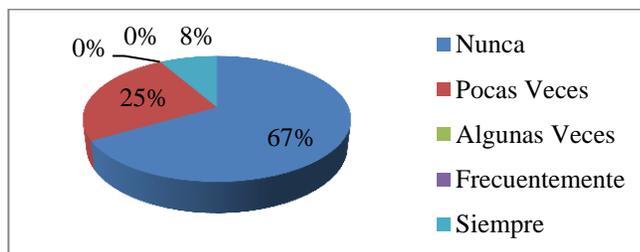
6) *Ítem II.7- Aportes de apadrinamiento.*

Cuadro 49 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.7

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	8	67%
Pocas Veces	3	25%
Algunas Veces	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 43 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.7



Fuente: Cánovas (2016)

El 67 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 25 por ciento pocas veces, el ocho por ciento siempre, el cero por ciento algunas veces y frecuentemente. Lo anterior puede estar asociado al objeto de cada institución, debido a que generalmente los *Aportes de apadrinamiento* están referidos a instituciones con niños en situación de abandono, lo que influye en el bajo porcentaje de instituciones encuestadas que utilizan este control.

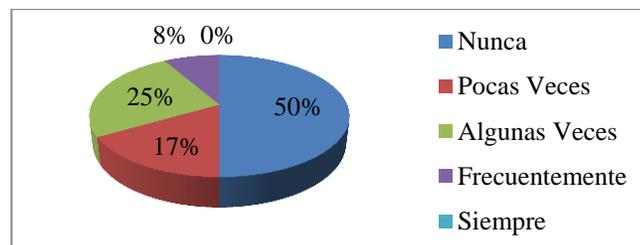
7) Ítem II.8- *Aportes de fundaciones y/u ONG.*

Cuadro 50 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.8

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	6	50%
Pocas Veces	2	17%
Algunas Veces	3	25%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	0	0%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 44 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.8



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 25 por ciento algunas veces, el 17 por ciento pocas veces, el ocho por ciento frecuentemente, y el cero por ciento siempre. Estos resultados obtenidos demuestran que al menos la mitad de las instituciones encuestadas nunca ha utilizado este control, observando lo limitado de su aplicación, y la oportunidad de establecer convenios de cooperación entre fundaciones sin fines de lucro y ONG que les permita generar una sinergia que se refleje en el logro de sus objetivos.

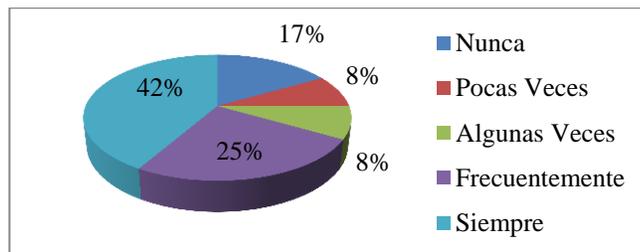
8) *Ítem II.9- Aportes de las socios/miembros.*

Cuadro 51 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.9

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	2	17%
Pocas Veces	1	8%
Algunas Veces	1	8%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	5	42%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 45 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.9



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control siempre, el 25 por ciento frecuentemente, el 17 por ciento nunca, el ocho por ciento algunas veces, y pocas veces, respectivamente. Lo indicado anteriormente, demuestra que los Aportes de las socios/miembros son utilizados en la mayoría de las instituciones encuestadas con una alta frecuencia.

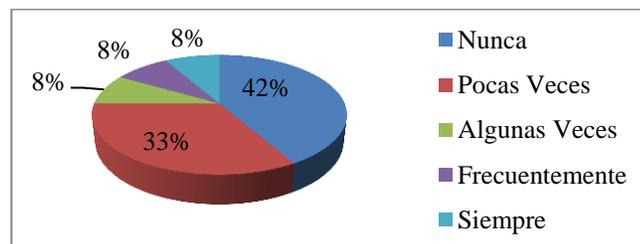
9) *Ítem II.10 - Aportes del Estado Venezolano, alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc.*

Cuadro 52 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.10

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	5	42%
Pocas Veces	4	33%
Algunas Veces	1	8%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 46 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.10



Fuente: Cánovas (2016)

El 42 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 33 por ciento pocas veces, el ocho por ciento algunas veces, frecuentemente y siempre, respectivamente. Lo anterior refleja una oportunidad de implementación de este control referido a los Aportes del Estado Venezolano, alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc., debido a que se utilizan en pocas instituciones de la muestra.

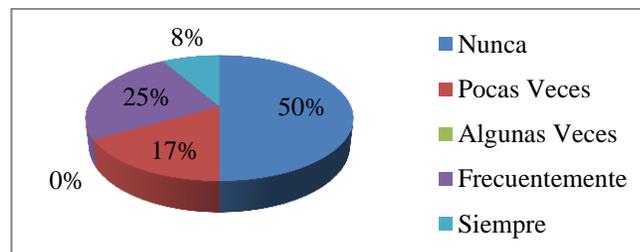
10) Ítem II.11 - Apoyo y donaciones de instituciones educativas.

Cuadro 53 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.11

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	6	50%
Pocas Veces	2	17%
Algunas Veces	0	0%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 47 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.11



Fuente: Cánovas (2016)

El 50 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 25 por ciento frecuentemente, el 17 por ciento pocas veces, el ocho por ciento siempre y cero por ciento algunas veces. Los resultados mencionados, reflejan que la mitad de las fundaciones de la muestra nunca han recibido Apoyo y donaciones de instituciones educativas, y la otra mitad, ha tenido poca frecuencia en general, presentándose como una oportunidad de establecer convenios, en cumplimiento a la legislación vigente sobre servicio comunitario, además que muchas instituciones educativas realizan este tipo de actividad como parte del proceso de aprendizaje y sensibilización de los estudiantes en todas las etapas de la educación formal en el estado Carabobo.

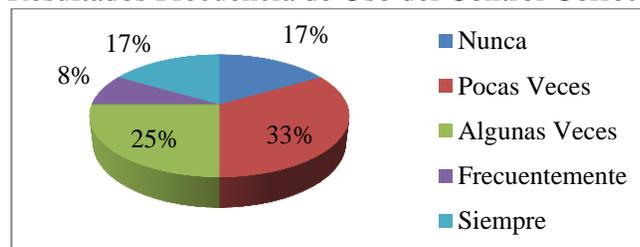
11) Ítem II.15 - Donaciones aportadas por beneficiados de la fundación.

Cuadro 54 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.15

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	2	17%
Pocas Veces	4	33%
Algunas Veces	3	25%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	2	17%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 48 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.15



Fuente: Cánovas (2016)

El 33 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control pocas veces, el 25 por ciento algunas veces, el 17 por ciento siempre, otro 17 por ciento nunca, y el ocho por ciento frecuentemente. A pesar que la mayoría de las instituciones de la muestra han utilizado este control, la frecuencia es baja en general, la cual puede estar sujeta a que las Donaciones aportadas por beneficiados de la fundación, no en todos los casos son factibles, generalmente los referidos a temas de salud, donde el beneficiario siente la necesidad de ayudar así como se sintió ayudado, y dependerá de su condición económica, que no en todos los casos es cómoda, por lo que no puede aplicarse en todas las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.

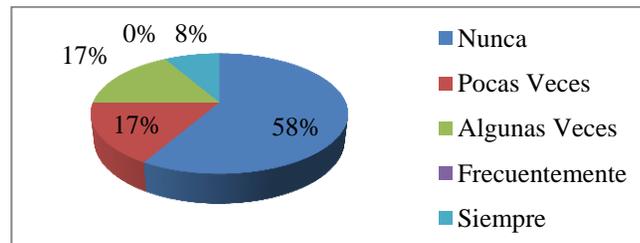
12) Ítem II.16 - Donaciones de la iglesia.

Cuadro 55 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.16

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	7	58%
Pocas Veces	2	17%
Algunas Veces	2	17%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 49 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.16



Fuente: Cánovas (2016)

El 58 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 17 por ciento pocas veces, otro 17 por ciento algunas veces, el ocho por ciento frecuentemente, y el cero por ciento siempre. Lo anterior refleja que la mayoría de las instituciones encuestadas nunca han recibido Donaciones de la iglesia, y las que si recibieron, el mayor porcentaje se centra en pocas o alguna veces, por lo que también representa una oportunidad de establecer relaciones de colaboración con la iglesia, sobre todo en los casos de fundaciones que se dediquen a niños en situación de abandono.

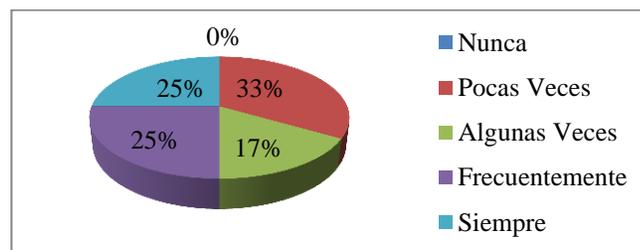
13) Ítem II.17 - Donaciones en especies e insumos.

Cuadro 56 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.17

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas Veces	4	33%
Algunas Veces	2	17%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	3	25%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 50 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.17



Fuente: Cánovas (2016)

El 33 por ciento de las fundaciones encuestadas han utilizado este control pocas veces, el 25 por ciento frecuentemente, otro 25 por ciento siempre, el 17 por ciento algunas veces, y el cero por ciento nunca. Lo anterior refleja que la totalidad de las instituciones encuestadas han recibido Donaciones en especies e insumos, en diferentes frecuencias, lo que permite inferir la importancia de mantener este control para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

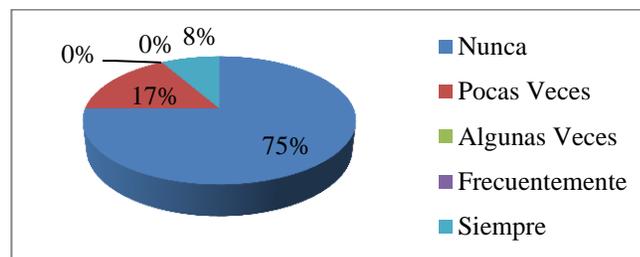
14) Ítem II.19 - *Financiamiento de proyectos por instituciones públicas y privadas.*

Cuadro 57 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Ítem II.19

Nivel de Riesgos	Nº de Fundaciones	Porcentaje
Nunca	9	75%
Pocas Veces	2	17%
Algunas Veces	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	1	8%
Total	12	100

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 51 - Resultados Frecuencia de Uso del Control Correctivo Ítem II.19



Fuente: Cánovas (2016)

El 75 por ciento de las fundaciones encuestadas nunca han utilizado este control, el 17 por ciento pocas veces, el ocho por ciento siempre, y el cero por ciento algunas veces y frecuentemente, respectivamente. Los resultados antes indicados muestran que la mayor parte de las fundaciones sin fines de lucro de la muestra nunca han recibido Financiamiento de proyectos por instituciones públicas y privadas, lo cual pudiera ser una oportunidad de mejora, en los casos que pudiera aplicar el desarrollo de proyectos, bien sea de índole investigativo o educativo, pero estaría limitado a determinado tipo de instituciones.

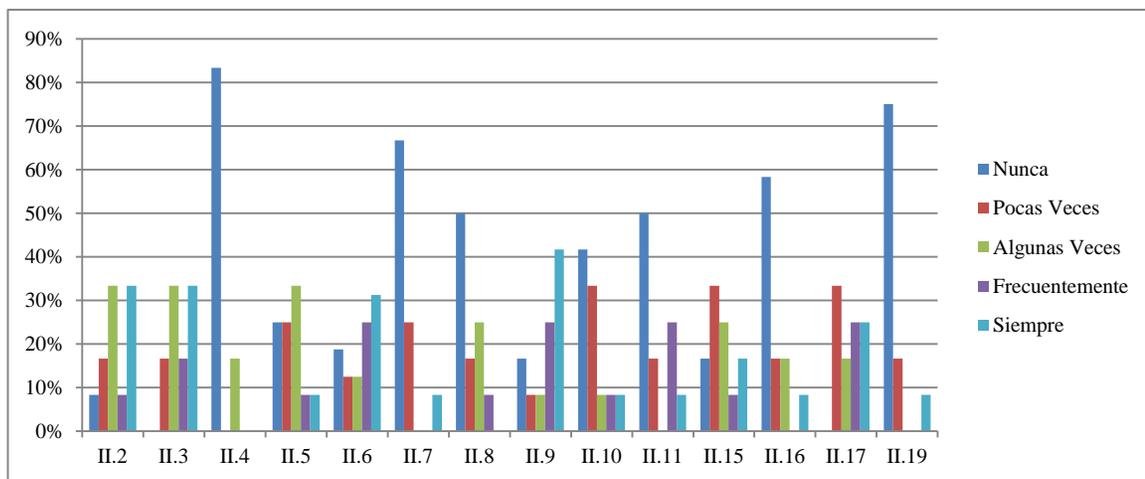
Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Correctivos – Externos

Cuadro 58 - Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Correctivos – Externos

Controles Correctivos - Externos	% Fundaciones				
	1	2	3	4	5
II.2- Aporte comunitario	8	17	33	8	33
II.3- Aporte del personal voluntario	0	17	33	17	33
II.4- Aporte internacional	83	0	17	0	0
II.5- Aporte monetario de empresas privadas	25	25	33	8	8
II.6- Aporte de empresas privadas en productos	19	13	13	25	31
II.7- Aportes de apadrinamiento	67	25	0	0	8
II.8- Aportes de fundaciones y/u ONG	50	17	25	8	0
II.9- Aportes de las socios/miembros	17	8	8	25	42
II.10 - Aportes del Estado Venezolano	42	33	8	8	8
II.11 - Apoyo y donaciones de instituciones educativas	50	17	0	25	8
II.15 - Donaciones aportadas por beneficiados de la fundación	17	33	25	8	17
II.16 - Donaciones de la iglesia	58	17	17	0	8
II.17 - Donaciones en especies e insumos	0	33	17	25	25
II.19 - Financiamiento de proyectos por instituciones púb. y privadas	75	17	0	0	8

Fuente: Cánovas (2016)

Gráfico 52. Comparación Consolidada Frecuencia de Controles Correctivos -Externos



Fuente: Cánovas (2016)

Como se observa en el gráfico 52, la comparación consolidada de la frecuencia de uso de los 14 controles correctivos – externos en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social seleccionadas en la muestra, permite identificar que siete de ellos nunca fueron utilizados por la mayoría de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo seleccionados en la muestra, como son: II.4 Aporte internacional, II.7 Aportes de apadrinamiento, II.8 Aportes de fundaciones y/u ONG, II.10 Aportes del Estado Venezolano, II.11 Apoyo y donaciones de instituciones educativas, II.16 Donaciones de la iglesia, y el ítem II.19 Financiamiento de proyectos por instituciones públicas y privadas, los cuales representan oportunidades en determinados casos, donde se mitiguen riesgos específicos de estas instituciones.

El resto de los ítems presenta alta o regular frecuencia de uso, que pudieran mantener y/o incrementar su frecuencia en los casos que sea necesario.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Título

Modelo de gestión de riesgos en una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo

Introducción

La garantía en las operaciones y crecimiento de una organización tiene su base en la implementación de la Gestión de Riesgos, donde la organización pueda gerenciar sus riesgos y mantenga los controles adecuados para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, más aun en las organizaciones del tercer sector, específicamente en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social, que no escapan de la realidad de enfrentar retos para alcanzar el logro de sus objetivos.

Justificación

El entorno actual que vive nuestro país y específicamente el estado Carabobo, donde se desarrolla el presente trabajo de grado, muestra cada día mayores retos desde el punto de vista de las organizaciones, y en el área de fundaciones sin fines de lucro con objeto social, se presentan como oportunidades para implementar

estrategias que les permitan cubrir la población objeto de su misión, que va en aumento, mientras que los recursos se hacen cada vez más escasos, debiendo emplear herramientas gerenciales, como el caso de la gestión de riesgos, que le permite a las organizaciones anticiparse a la ocurrencia del riesgo, valorarlos y aplicar los controles necesarios para mitigar, evitar y/o compartir, de manera de minimizar su impacto en el logro de sus objetivos.

Por tal motivo es muy importante conocer e implementar la presente propuesta de Gestión de Riesgos en fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.

Objetivo General de la Propuesta.

Presentar un modelo de gestión de riesgos estándar para fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, que permita su implementación.

Objetivos Específicos de la Propuesta

- Gestionar los riesgos en las fundaciones sin fines de lucro objeto social a partir de un modelo estándar de riesgos y controles básicos.
- Minimizar el impacto de los riesgos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la elaboración y seguimiento de un plan de acción.

Contenido de la propuesta.

La propuesta está compuesta de 2 etapas, la primera, donde se establece el Marco para la Gestión de Riesgos, y la en segunda se describe el proceso Gestión de Riesgos, los cuales se detallan en el Marco Teórico, capítulo II del presente trabajo de grado.

Marco para la Gestión de Riesgos:

Inicialmente para lograr implementar el modelo de gestión de riesgo en una fundación sin fines de lucro con objeto social a proponer, debe existir el mandato y compromiso de la Junta Directiva de la fundación para aprobar la política de gestión de riesgos. Además, se debe diseñar el marco para la gestión de riesgos, donde se evalúa el contexto externo e interno de la organización; definir la estrategia para la aplicación del marco; el seguimiento y revisión periódica del marco, con el fin de garantizar que la gestión de riesgos es eficaz, permitiendo a su vez su mejora continua. En el cuadro 59 se propone una estructura del marco de gestión de riesgo para ser adaptado.

Cuadro 59 - Marco Gestión de Riesgos

Política de Gestión de Riesgos	Establecer dentro de las políticas de la institución, la política de gestión de riesgos, indicando su obligatoriedad en todos los procesos llevados a cabo por la institución para establecer un plan de acción que permita identificar, valorar y tratar los riesgos de manera de minimizar su impacto negativo.
Nivel de Aprobación	Junta Directiva de la institución
Objetivo de la Organización	Descripción del objetivo principal de la fundación, referida a temas de salud, infancia, y cuidados de adultos mayores.
Contexto Interno	Descripción de la institución internamente (estructura, misión, visión, objetivos, recursos, metas anuales, etc.)
Contexto Externo	Descripción del contexto externo donde se desarrollan las actividades de la institución (comunidades adyacentes, benefactores, beneficiarios, legislación, instituciones relacionadas, etc.)
Compromiso con la gestión de riesgos	Establecer la relación entre la política de gestión de riesgo con los objetivos organizacionales, identificando los beneficios que indican los principios de la norma.
Responsabilidades	Nombrar un equipo de trabajo
Seguimiento y revisión del marco - Rendición de cuentas	La revisión del marco y la política de gestión de riesgos se realizarán anualmente, para verificar los cambios del contexto. Los resultados de la revisión se reportarán al directorio de la fundación. Presentar indicadores de gestión
Mejora Continua	El equipo de trabajo realizará las propuestas para las mejoras de la política y el marco de la gestión del riesgo, como resultado del seguimiento y revisión, y lo someterá a la aprobación del directorio

Fuente: Cánovas (2016)

Proceso de Gestión de Riesgo

Una vez definido el marco para la gestión de riesgos, se inicia el proceso de gestión de riesgo, el cual comienza con la comunicación y consulta a todas las partes interesadas de la institución, sobre el proceso de gestión de riesgos a implementar, se establece el contexto, se definen las metas, objetivos, responsabilidades, alcance y las metodologías de evaluación de riesgos.

Para esta propuesta se valoraron los riesgos, iniciando con la identificación del riesgo, en base al contexto de las instituciones y experiencias documentadas, a través

de la investigación y análisis de flujo de procesos. La presente investigación permitió generar una lista de los riesgos asociados a fundaciones sin fines de lucro con objeto social, clasificados en internos y externos, basados en los acontecimientos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Posteriormente se analizan los riesgos de acuerdo a la probabilidad e impacto, definiendo previamente los criterios de evaluación de dichos niveles, como se describen en el cuadro 60.

Cuadro 60 – Establecimiento de criterios de evaluación de riesgos

Probabilidad	Bajo: de 0 a 1 evento en el año.
	Medio: de 2 a 4 eventos en un año.
	Alto: de 5 eventos en adelante en un año.
Impacto	Bajo: no afecta o afecta muy poco el logro de sus objetivos.
	Medio: Afecta medianamente, pudiera entorpecer el logro de algunos de los objetivos
	Alto: Afecta en gran magnitud, obstaculiza el logro de sus objetivos.

Fuente: Cánovas (2016)

Por último, se evalúan los riesgos identificados, comparando el nivel de riesgo observado durante el proceso de análisis y con los criterios de evaluación de riesgos establecidos al considerar el contexto. Con base en esta comparación, se puede determinar la necesidad y la prioridad para la implementación del tratamiento del riesgo. La evaluación del riesgo también puede tener como resultado la decisión de no tratar el riesgo de ninguna manera diferente, manteniendo los controles existentes, en el caso de riesgos de nivel bajo, definiéndose como tolerancia al riesgo, para lo cual se proponen los criterios de evaluación de riesgos en el cuadro 61.

Cuadro 61 - Prioridad del riesgo

Probabilidad	Impacto	Valoración del Riesgo	Nivel de Riesgo
Bajo	Bajo	1	Riesgo Bajo
Medio	Bajo	2	
Bajo	Medio	3	
Alto	Bajo	4	Riesgo Medio
Medio	Medio	5	
Bajo	Alto	6	
Alto	Medio	7	Riesgo Alto
Medio	Alto	8	
Alto	Alto	9	

Fuente: Cánovas (2016) a partir de DEAIC (2009)

En base a lo indicado anteriormente, en el cuadro 62 se presenta una propuesta de valoración al riesgo, donde se puede apreciar un listado de riesgos internos y externos asociados a fundaciones sin fines de lucro con objeto social identificados a través de la investigación del presente trabajo de grado, y los resultados de la encuesta realizada a una muestra de estas instituciones en el estado Carabobo, que permitió determinar la tendencia de los niveles de riesgos a través de la ponderación de la probabilidad e impacto según los criterios presentados en el cuadro 60, y evaluados según los criterios presentados en el cuadro 61, dando como resultado la valoración de estos riesgos.

Cuadro 62 – Valoración del riesgo

Nº	Identificación del Riesgo	Análisis del Riesgo						Valor del Riesgo	Evaluación del Riesgo	
		Probabilidad			Impacto					
		B	M	A	B	M	A			
Internos	1 Falta de recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones	X					X	6	Medio	
	2 Falta de recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede		X				X	5	Medio	
	3 Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehículos		X					X	8	Alto
	4 Falta de sede propia		X		X				2	Bajo
	5 Falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos		X				X		5	Medio
	6 Dificultad de disponibilidad de personal calificado.	X			X				1	Bajo
	7 Deficiencia de insumos - papelería, útiles en general	X			X				1	Bajo
	8 Escasez de talento humano voluntario.			X	X				4	Medio
	9 Falta de iniciativas para el desarrollo de programas autogestionados	X				X			1	Bajo
	10 Limitaciones en la promoción y divulgación del objeto de la fundación hacia los posibles beneficiarios, así como, del programa a potenciales patrocinantes o cooperantes	X					X		3	Bajo
	11 Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta			X				X	9	Alto
	12 Falta de capacitación adecuada de voluntarios y personal de apoyo.		X				X		5	Medio
	13 Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades para el mantenimiento	X					X		3	Bajo
	14 Estructura organizacional de la fundación no adaptada a las nuevas necesidades		X		X				2	Bajo
Externos	15 Legislación inadecuada. Falta de políticas gubernamentales eficientes. Creciente	X					X	3	Bajo	
	16 Dificultades de contratación con el sector público. falta de apoyo y compromiso del Gobierno. Interrupción de convenios suscritos de cooperación entre instituciones	X						X	6	Medio
	17 Creciente crisis económica, social y política (inflación, deterioro en la calidad de vida, desempleo, pérdida del poder adquisitivo de la moneda)			X				X	9	Alto
	18 Políticas hostiles del Gobierno antes las ONG's - Intolerancia política de sectores oficiales, que impiden el trabajo corresponsable y afecta la celebración de alianzas con los entes gubernamentales	X				X			1	Bajo
	19 Falta de sensibilidad social desde la empresa privada. Dependencia de financiamiento de la Administración Pública Nacional.		X		X				2	Bajo
	20 Inexistencia de beneficios fiscales para donantes	X			X				1	Bajo
	21 Inseguridad en las zonas de acción		X				X		5	Medio

Fuente: Cánovas (2016)

En base a los resultados obtenidos en la valoración de los riesgos (identificación, análisis y evaluación), se debe continuar con la fase de tratamiento del riesgo que consiste en evaluar cuales de los riesgos requieren ser tratados, para ello, se definen criterios de toma de decisiones, como se propone en el cuadro 63, a continuación.

Cuadro 63 - Criterios de tratamiento de riesgos

Nivel de riesgo	Respuesta al Riesgo:	Tipo de Control
Alto	Evitar - Compartir	Preventivo - Correctivo
Medio	Reducir	Preventivo
Bajo	Aceptar	Aceptación del riesgo

Fuente: Cánovas (2016)

Posterior a determinar los riesgos a ser tratados, se identifican y seleccionan una o más opciones de mitigación de los riesgos, con relación al apetito de riesgo de la entidad versus los costos y beneficios de las potenciales respuestas al riesgo, considerando los requisitos legales, reglamentarios y otros, tales como la responsabilidad social y la protección del medio ambiente. En la presente propuesta se presentan una lista de controles para minimizar el impacto de los riesgos identificados en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social, para lo cual se logró identificar la frecuencia de uso de los mismos en la muestra de fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, a través de una encuesta, permitiendo determinar las oportunidades de implementación de controles con frecuencia de poco uso o nunca utilizado, estableciéndose los criterios mostrados en el cuadro 64.

Cuadro 64 - Criterios de Frecuencia de uso

Escala	Nivel	Descripción del criterio
1	Nunca	0 ocurrencias
2	Pocas veces	1 a 2 ocurrencias desde el inicio de la fundación
3	Algunas veces	3 a 5 ocurrencias desde el inicio de la fundación
4	Frecuentemente	cada período de tiempo (trimestral, semestral, anual)
5	Siempre	diario, semanal o mensual

Fuente: Cánovas (2016)

Como resultado de la investigación, se presenta a continuación un listado de controles propuestos para las fundaciones sin fines de lucro con objeto social, donde se visualizan las tendencias promedio desde los siempre utilizados, hasta los nunca utilizados, evidenciando una oportunidad de mejora, en la muestra estudiada del estado Carabobo. Esta información se muestra en el cuadro 65 a continuación.

Cuadro 65 - Cuadro de Resultados de controles y su frecuencia de uso

	Nº	Controles - Acciones tomadas para el logro de los objetivos	Frecuencia de uso	
			Escala	Nivel
Preventivos - Internos	1	Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales.	2	Pocas Veces
	2	Auto-gestión, Prestación de servicios.	5	Siempre
	3	Bingos, rifas	2	Pocas Veces
	4	Cambio de divisas.	1	Nunca
	5	Eventos de recaudación de fondos: Torneo de Golf, Cenas Benéficas, caminatas	2	Pocas Veces
	6	Ingresos por talleres, cursos	2	Pocas Veces
	7	Ingresos propios por eventos culturales y científicos.	2	Pocas Veces
	8	Premios internacionales recibidos.	1	Nunca
	9	Proyectos de cooperación.	2	Pocas Veces
	10	Recursos propios	5	Siempre
	11	Rendimientos de fideicomiso	1	Nunca
	12	Renta por alquiler de inmuebles	1	Nunca
	13	Venta de productos (libros, obras de arte).	1	Nunca
Correctivos - Externos	14	Aporte comunitario	3	Algunas Veces
	15	Aporte del personal voluntario	4	Frecuentemente
	16	Aporte internacional	1	Nunca
	17	Aporte monetario de empresas privadas	3	Algunas Veces
	18	Aportes de empresas privadas en productos	3	Algunas Veces
	19	Aportes de apadrinamiento.	2	Pocas Veces
	20	Aportes de fundaciones y/u ONG's	2	Pocas Veces
	21	Aportes de las socios/miembros	5	Siempre
	22	Aportes del Estado Venezolano , alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc.	2	Pocas Veces
	23	Apoyo y donaciones de instituciones educativas	2	Pocas Veces
	24	Donaciones aportadas por beneficiados de la fundación	3	Algunas Veces
	25	Donaciones de la iglesia.	2	Pocas Veces
	26	Donaciones en especies e insumos.	3	Algunas Veces
	27	Financiamiento de proyectos por instituciones públicas y privadas	2	Pocas Veces

Fuente: Cánovas (2016)

Una vez identificados los principales controles que pueden emplearse, se incluyen en una matriz de riesgos y controles, donde se registran los riesgos identificados, con el resultado de su valoración, la respuesta al riesgo, el tipo de control, la descripción del control propuesto para los riesgos altos y medios, y su frecuencia de uso, además se propone en el caso de los riesgos con nivel bajo, mantener los controles existentes y monitorearlos con una frecuencia semestral, de manera de garantizar que continúen bajos, o por el contrario se deben establecer nuevos controles.

En el cuadro 66 se visualiza la matriz de riesgos y controles propuesta, para fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.

Cuadro 62 - Matriz de Riesgos y Controles

Nº	Riesgo	Eval.	Respuesta al Riesgo	Tipo de Control	Acciones/Controles Propuestos	Frecuencia
1	Falta de recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones	Medio	Reducir	Preventivo	Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales. Aportes de apadrinamiento.	Trimestral - Mensual
2	Falta de recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede	Medio	Reducir	Preventivo	Recaudación de fondos a través de: Bingos, rifas. / Eventos de recaudación de fondos: Torneo de Golf, Cenas Benéficas, caminatas	Anual
3	Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehículos	Alto	Evitar	Preventivo	Venta de productos (libros, obras de arte). Ingresos por talleres, cursos Donaciones en especies e insumos. Ingresos propios por eventos culturales y científicos.	Anual
4	Falta de sede propia	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
5	Falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos	Medio	Reducir	Correctivo	Aporte monetario de empresas privadas Donaciones aportadas por beneficiados de la fundación	Semestral
6	Dificultad de disponibilidad de personal calificado.	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
7	Deficiencia de insumos - papelería, útiles en general	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
8	Escasez de talento humano voluntario.	Medio	Reducir	Correctivo	Apoyo y donaciones de instituciones educativas	Trimestral - Mensual
9	Falta de iniciativas para el desarrollo de programas autogestionados	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
10	Limitaciones en la promoción y divulgación del objeto de la fundación	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
11	Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta	Alto	Evitar	Correctivo	Aportes de las socios/miembros Aportes de fundaciones y/u ONG's	Mensual

Internos

Cuadro 62 (cont.)

Nº	Riesgo	Eval.	Respuesta al Riesgo	Tipo de Control	Acciones/Controles Propuestos	Frecuencia
12	Falta de capacitación adecuada de voluntarios y personal de apoyo.	Medio	Reducir	Correctivo	Aportes de fundaciones y/u ONG's Recursos propios Apoyo y donaciones de instituciones	Trimestral - Mensual
13	Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades para el mantenimiento	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
14	Estructura organizacional de la fundación no adaptada a las nuevas necesidades	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
15	Legislación inadecuada. Falta de políticas gubernamentales eficientes. Creciente presencia del Estado en el sector	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
16	Dificultades de contratación con el sector público. falta de apoyo y compromiso del Gobierno. Interrupción de convenios de cooperación entre instituciones	Medio	Reducir	Correctivo	Financiamiento de proyectos por instituciones públicas y privadas Aportes del Estado Venezolano , alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc.	Annual
17	Creciente crisis económica, social y política (inflación, deterioro en la calidad de vida, desempleo, pérdida del poder adquisitivo	Alto	Evitar / Compartir	Correctivo	Aporte comunitario / Aporte internacional / Aporte del personal voluntario / Donaciones de la iglesia	Semestral
18	Políticas hostiles del Gobierno antes las ONG's - Intolerancia política de sectores oficiales	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
19	Falta de sensibilidad social desde la empresa privada.	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
20	Inexistencia de beneficios fiscales para donantes	Bajo	Aceptar	-	Mantener los controles existentes. Monitorear efectividad	Semestral
21	Inseguridad en las zonas de acción	Medio	Evitar / Compartir	Correctivo	Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales	Diano - Mensual

Fuente: Cánovas (2016) a partir de Rodríguez (2013)

Con base a la matriz de riesgos y controles aprobada, se elabora el plan de tratamiento del riesgo, que permite documentar las opciones de tratamiento elegido y cómo se llevarán a cabo, además deben incluir los beneficios que se espera obtener; los responsables de aprobar e implementar el plan; acciones propuestas; recursos, medidas de desempeño; monitoreo, reporte y cronograma. En el cuadro 67, se muestra la estructura de un plan de tratamiento de riesgo propuesto a ser implementado por las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo.

Cuadro 67 - Plan de tratamiento del riesgo

Controles a implementar	Beneficios	Responsable	Recursos	Indicadores	Cronograma				

Fuente: Cánovas (2016)

De acuerdo a lo anterior, el equipo de trabajo responsable del marco de gestión de riesgos debe monitorear y revisar todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo con el fin de: garantizar que los controles son eficaces y eficientes en el diseño y en la operación; mejorar la valoración del riesgo; detectar cambios en el contexto e identificar los riesgos emergentes. Estos resultados deben ser registrados, y utilizados como insumo para la revisión del marco de gestión del riesgo.

Beneficios de la propuesta

Los beneficios de la propuesta de la implementación de la Gestión de Riesgos, en fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, están basados en los principios que la integran:

- ✓ Impulsa la generación de recursos.
- ✓ Está integrada a los procesos de la fundación.
- ✓ Forma parte de la toma de decisiones.
- ✓ Minimiza la incertidumbre.
- ✓ Sistemática, estructurada y adecuada.
- ✓ Basada en la información disponible.
- ✓ Hecha a medida de la fundación.
- ✓ Transparente, dinámica y sensible al cambio.
- ✓ Facilita la mejora continua de la fundación y el logro de los objetivos.

Factibilidad de la propuesta.

La propuesta de un modelo de gestión de riesgos para una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, se considera factible desde el punto de vista técnico, institucional y económico.

Factibilidad Técnica.

Con base en la información suministrada en la presente investigación por parte de las fundaciones sin fines de lucro de la muestra, se puede afirmar que las mismas disponen de las herramientas técnicas para su implementación. Para la puesta en práctica de esta propuesta, se requiere la conformación de un equipo de trabajo, en el cual se involucra a diferentes personas relacionadas, tales como, empleados, administradores y voluntarios.

Para entrenar al equipo de trabajo sobre el proceso de gestión de riesgos, además de la información que aporta el presente trabajo de grado, se dispone de material de adiestramiento en línea, en caso que lo requiera. Adicionalmente, existen organizaciones que tienen ofertas de adiestramiento en el área de gestión de riesgos, con las cuales se pueden establecer convenios de cooperación.

Factibilidad Institucional

Las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo seleccionadas en la muestra, mantienen un interés en minimizar sus riesgos internos y externos que puedan comprometer el logro de sus objetivos, por lo tanto cualquier aporte o actividad orientada a mejorar la gestión de riesgos, tiene receptividad en estas instituciones.

Factibilidad Económica

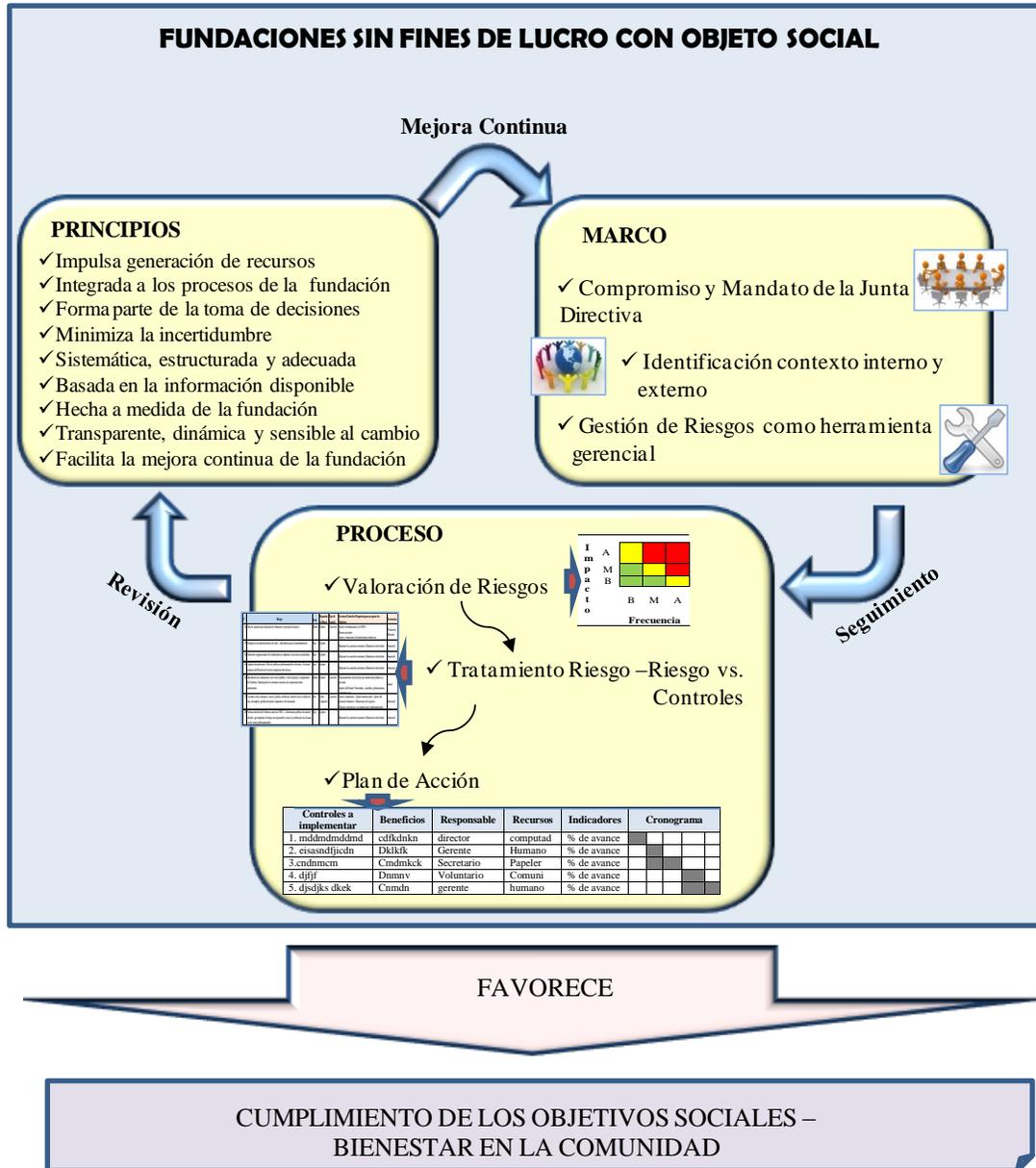
La implementación del modelo de gestión de riesgos requerirá que las fundaciones sin fines de lucro con objeto social, se apoyen en diferentes personas para desarrollar los adiestramientos y cursos que conformarán el entrenamiento del personal, en algunos casos, podrá hacerlo con personal voluntario que tenga experiencia en esta área o en convenio con universidades y otras instituciones, que no generen desembolsos.

Modelo de Gestión de Riesgos propuesto

El modelo de gestión de riesgos para las fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, que se propone en el presente trabajo de grado, está basado en tres pilares fundamentales: Principios, Marco y Proceso, los cuales a su vez se desarrollan a través de las actividades: Revisión y Seguimiento, con el fin de obtener la Mejora Continua del modelo propuesto, todo ello pretende favorecer el cumplimiento de los objetivos de estas organizaciones, lo que a su vez se verá reflejado en mayor bienestar para la comunidad carabobeña.

En tal sentido, el modelo propuesto se ha denominado Bienestar y en la figura 6 que se encuentra a continuación, se muestra su representación gráfica.

Figura 6 – Representación Gráfica del Modelo de Gestión de Riesgos Bienestar



Fuente: Cánovas (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con base en los objetivos de la investigación que se ha realizado y de acuerdo al análisis e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta a la muestra de fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, orientados a proponer un modelo de gestión de riesgos sobre un enfoque estratégico en estas instituciones, que permita el cumplimiento de sus objetivos, se generaron las siguientes conclusiones:

En relación con el primer objetivo específico, referido a identificar los principales riesgos internos y externos de las fundaciones sin fines de lucro con objeto social en el estado Carabobo, que fue realizado a través de la investigación documental y evaluado a través de los indicadores: probabilidad de ocurrencia e impacto en los objetivos organizacionales, en una muestra de estas instituciones, se logró obtener una cantidad de 14 riesgos internos y siete riesgos externos, para un total de 21 riesgos que se pueden estandarizar en las fundaciones sin fines de lucro con objeto social.

De estos riesgos, tres fueron catalogados como altos, referidos a “Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehículos”, “Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta” y “Creciente crisis económica, social y política”; los cuales ameritan que la respuesta al riesgo sea evitar, compartir y reducir los mismos. Adicionalmente se determinaron siete riesgos

medios, que requieren como respuesta reducir, y por último, 11 de estos riesgos identificados se catalogaron con nivel bajo, para los cuales se sugiere como respuesta la aceptación del riesgo residual, puesto que no representan amenaza al cumplimiento de los objetivos, proponiendo en estos casos mantener los controles existentes y monitorearlos con una frecuencia semestral.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con determinar los controles más adecuados a ser implementados para mitigar los riesgos identificados, fue completado a través de la investigación documental, obteniendo un listado de controles empleados por la fundaciones sin fines de lucro a nivel nacional, identificando su frecuencia de uso en la muestra de fundaciones sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, a través de una encuesta con la escala de Lickert, obteniendo un total de 27 controles, de los cuales, cuatro tuvieron una clasificación de Frecuentemente y Siempre, lo que permitió inferir que el resto de los 23 controles, representan oportunidades de implementar e incrementar su aplicación, tales como: eventos de recaudación de fondos, proyectos de cooperación, venta de productos, y apoyo de instituciones educativas, entre otras; los cuales permitirán mitigar la ocurrencia e impacto de los riesgos identificados.

En respuesta del tercer objetivo específico, diseñar un modelo de gestión de riesgos en una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo, se presentó en la propuesta un modelo basado en tres pilares fundamentales: Principios, Marco y Proceso de gestión de riesgos, incluyendo una matriz de riesgos y controles donde se integraron los resultados de los dos primeros objetivos específicos, además se establecieron criterios para la ponderación de riesgos y controles, y se presentó el formato del plan de acción a implementar.

En base a lo anteriormente expuesto, se concluye que se lograron identificar los principales riesgos internos y externos de estas instituciones y su valoración, permitiendo establecer prioridades para el tratamiento de riesgo, además, se determinaron los controles más adecuados a ser aplicados para mitigar los riesgos identificados, completando la propuesta con la metodología para implementar la gestión de riesgos, con lo cual se garantiza la preparación de estas instituciones ante la ocurrencia e impacto de los riesgos.

Recomendaciones.

Después de exponer los resultados de la presente investigación se recomienda lo siguiente:

- Establecer y aprobar la política de gestión de riesgos por parte de la Junta Directiva de la fundación sin fines de lucro con objeto social.

- Designar un equipo que se encargue de elaborar e implementar el marco y el proceso de gestión de riesgos en la fundación sin fines de lucro con objeto social, utilizando como base en el presente trabajo de grado.

- Capacitar al equipo de trabajo designado en gestión de riesgos a través de alianzas institucionales con universidades y empresas consultoras.

- Realizar monitoreo frecuente al marco y al proceso de gestión de riesgos, para realizar ajustes y mejoras, que involucre a las partes interesadas.

- Establecer un plan de acción de implementación del modelo de gestión de riesgos a corto y mediano plazo.

- Presentar anualmente los resultados de la implementación del modelo de gestión de riesgos a la Junta Directiva y partes relacionadas.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación. Guía para su elaboración.** (6ta Edición). Editorial Episteme. Caracas
- Becerra, Omar (2012). **Actualización del “Curso – Taller: Elaboración de instrumentos de investigación”.** Documento en línea. Disponible: <https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf>. Consulta: 2015, Diciembre 08.
- Bermón, Leonardo (s.f.) **Simulación.** Artículo en línea. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>. Universidad Nacional de Colombia. Consulta: 2015, Mayo 28
- Bernad, Rafael (2000) **Régimen Jurídico de las Fundaciones: Visión comparativa entre la legislación venezolana y española.** Revista de la Facultad de Derecho N° 55. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Boris, Elizabeth (s.f.). **Organizaciones Filantrópicas en Estados Unidos Introducción.** Archivo en línea. Disponible en: <http://www.usig.org/pdfs/PhilanthropicFoundationsInTheUnitedStates.pdf>. Council On Foundations. Consulta: 2015, Febrero 14.
- Castro, Tibisay (2012). **Prácticas de gestión integral de riesgos en compañías de seguros en Venezuela,** Tesis de Maestría en Administración Mención Gerencia de Empresas, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Código Civil de Venezuela. **Gaceta Oficial N° 2.990 Extraordinaria del 26 de Julio de 1982.** Archivo en línea. Disponible: <http://photos.state.gov/libraries/venezuela/325692/fleitasmd/Codigo%20Civil%20Venezolano.pdf>. Consulta: 2015, Marzo 01.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. **Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario de fecha 19 de febrero de 2009.** Archivo en línea. Disponible: http://www.cgr.gob.ve/site_content.php?Cod=048. Consulta: 2015, Marzo 01.
- Cooperating Volunteers (s.f.). **Tipos de voluntariado.** Artículo en línea. Disponible: <https://www.cooperatingvolunteers.com/voluntariado/tipos-de-voluntariado/>. Consulta: 2016, Marzo 01.

- COVENIN (2004). **Norma Venezolana Gestión de Riesgos, Emergencias y desastres 3661. Definición de Términos.** Disponible: <http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/3661-04.pdf>. Consulta: 2017, Febrero 25.
- Damea, Natalhy (2010). **La legislación venezolana y la Responsabilidad Social Empresarial.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.rsevenezuela.com/la-legislacion-venezolana-y-la-responsabilidad-social-empresarial/>. Consulta: 2015, Julio 12.
- DEAIC PDVSA (2009). **Taller Programa de Adiestramiento Básico de Auditoría Interna.** Agosto 17 al 21, 2009. Caracas.
- Diario El Impulso (2014), **Fundación Sonríe Conmigo revela motivo del cierre en Venezuela.** Artículo en línea. Disponible: <http://elimpulso.com/articulo/fundacion-sonrie-conmigo-revela-motivo-del-cierre-en-venezuela>. Consulta: 2015, Marzo 01
- Díaz, Bladimir (2012). **Diagnóstico de la exposición al riesgo de liquidez de las instituciones del sector bancario venezolano, 2006-2011.** Tesis de Magister en Instituciones Financieras, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Estupinán, Rodrigo (2006). **Administración de riesgos ERM y la Auditoría Interna** (1ra. Edición). Ecoe Ediciones. Bogotá
- Fundación de Niños con Cáncer (2014) **La Fundación, Quiénes Somos.** Información en línea. Disponible: http://www.fncancer.org.ve/site/p_contenido.php?id=5. Consulta: 2015, Febrero 21.
- Fundación Flaboyán (2014). **Guía para las organizaciones sin fines de lucro.** Artículo en línea. Disponible en: <http://flamboyanfoundation.org/wp/wp-content/uploads/2014/09/GUIA-INTERACTIVA-FINAL-9.9.141.pdf>. Consulta 2015, Mayo 28.
- Fundación KPMG Venezuela (2014). **Fundación KPMG Venezuela.** Información en línea. Disponible: <http://www.kpmg.com/ve/es/fundacion/paginas/default.aspx>. Consulta: 2015, Febrero 21
- Fundación Sanando, (2014) **A La Opinión Pública,** Comunicado en línea. Disponible: <http://fundacion-sanando.org/comunicado/>. Consulta: 2015, Marzo 01

- Fundación Venezuela sin Límites (2014), **Informe de Gestión 2013**. Informe en línea Disponible:<http://www.venezuelasinlimites.org/SitePages/Inicio.aspx>. Consulta: 2015, Marzo 01
- Fundamedios (2014) **El Decreto 16 y sus riesgos. Análisis, Documentos, reportajes y debates**. Diario El Universo de Ecuador. Publicación en línea. Disponible: <http://decreto16.com/tag/cierre-de-fundaciones/>. Consulta: 2015, Marzo 01
- Guía Venezuela (2015), **Fundaciones en Venezuela**. Revista en línea. Disponible: <http://guiavenezuela.com.ve/fundaciones/empresas-guia.html>. Consulta: 2015, Marzo 15
- Hernández, Aleida (2012). **Modelo de planificación que minimice el riesgo de liquidez para el control eficiente en la Gestión Financiera de la empresa Distribuidora Hergam, S.A.** Tesis de Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas. Universidad de Carabobo, Bárbula
- Instituto de Auditores de Internos España (2013). **Definición e Implantación de Appetito de Riesgo**. La Fábrica del Pensamiento. Autor. Madrid
- Jama, Belkys (2013). **Propuesta de un modelo de gestión de riesgo para las instituciones públicas basado en la Norma ISO 31000**. Tesis de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.272**. Septiembre 14, 2005. Caracas
- Ley de Servicios Sociales (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.270**. Septiembre 12, 2005. Caracas.
- Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.337**. Decreto. Diciembre 16, 2005. Caracas.
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2014) **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6151**. Noviembre 18, 2014. Caracas.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 38.236**. Julio 26, 2005. Caracas

- Ley Orgánica del Ambiente. (2006). **Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.833**. Diciembre 22, 2006. Caracas.
- Ley para las Personas con Discapacidad (2007). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.598**. Enero 5, 2007. Caracas.
- Maglieri, Gustavo (1998). **Organizaciones sin fines de lucro**. Revista en línea FACES N°5 Universidad Nacional de Mar del Plata. Disponible: http://nulan.mdpu.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf. Consulta: 2015, Mayo 28.
- Morón, G. Selhimer (2012). **Diseño de un Presupuesto Maestro como Herramienta Financiera en la Mejora Continua en el Proceso de Planificación en las Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro Caso de Estudio: Iglesia Cristiana Maranatha Valencia**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Mención: Finanzas, Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Nates, César (2011). **ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices**. Presentación en línea. Disponible: https://jrcontreras.files.wordpress.com/2015/02/21_gestion_riesgo_iso_31000.pdf. Consulta: 2016, Abril 18.
- Oliva, Beatriz (2015). **Más de 3 mil estudiantes y egresados de UC pidieron legalizar documentos**. Diario El Carabobeño. Artículo en línea. Disponible: <http://www.el-carabobeno.com/portada/articulo/96960/ms-de-3-mil-estudiantes-y-egresados-de-uc-pidieron-legalizar-documentos>. Consulta: 2015, Enero 15
- Organización de las Naciones Unidas (2000). **Diez Principios del Pacto Mundial**. Disponible: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>. Consulta: 2015, Julio 15.
- Organización Internacional para la Estandarización (2009). **Norma ISO 31000: Gestión de Riesgo - Principios y Guías**. Primera edición. Disponible: http://www.fecoopse.com/files/iso_31000_-gestion_de_riesgos_-_espaol.pdf . Consulta: 2015, Abril 18.
- Organización Internacional para la Estandarización (2010). **Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social**. Primera edición. Disponible: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf. Consulta: 2017, Febrero 25.
- Perdomo, Mileny (2015). **Reforma Ley de Impuesto sobre la Renta (Gaceta oficial 6.152 del 18-11-2014) extraordinario**. Ponencia presentada en la Jornada de Actualización Tributaria y Empresarial del Instituto de Desarrollo Profesional

del Colegio de Contadores Públicos del Estado Lara. Disponible: <http://idp.org.ve/jornadatrib2/REFISLR.pdf>. Consulta: 2016, Enero 13.

Plataforma de Voluntariado de España (2015). **Guía sobre el Voluntariado**. Disponible: <http://www.plataformavoluntariado.org/guia-voluntariado.php>. Consulta: 2016, Marzo 15.

Raviolo, Andrés; Ramírez, Paula y López, Eduardo (2010). **Fundamentos y líneas de trabajo enseñanza y aprendizaje del concepto de modelo científico a través de analogías**. Artículo publicado por la Universidad Nacional del Comahue. Bariloche, Argentina.

Rodríguez, Bismark. (2013). **Taller de aplicación práctica de lo nuevo de COSO ERM para fundamentar la gestión del riesgo operacional**. Instituto de Riesgo Empresarial. Junio 23 y 24, 2013. Panamá.

Rodríguez, Jorge (2014). **Manual de Posgrado para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos de investigación**. Universidad Tecnológica del Centro. Guacara.

Sanborn, Cynthia (2008). **Filantropía y Cambio Social en América Latina**. Universidad del Pacífico Centro de Investigaciones. Lima.

Sánchez, Ernesto (2014). **Noticias de la Sanidad Pública**. Rompemoslabaraja. Revista en línea. Disponible: <http://rompemoslabaraja.blogspot.com/2011/10/cierre-de-fundaciones-listado-perdida.html>. Consulta: 2015, Marzo 01.

Serra, Carlos (2011). **ISO 31000:2009. Herramienta para evaluar la gestión de riesgos**. Presentación en línea. Disponible: <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/cigras2011-cserra-presentacion1%20modo%20de%20compatibilidad.pdf>. Consulta: 2016, Abril 18.

Solucionera (2015). **Instituciones sin fines de lucro. Fundaciones y Asociaciones Civiles**. Artículo en línea. Disponible en: <http://www.solucionaintegral.com.ve/instituciones-sin-fines-de-lucro-fundaciones-y-asociaciones-civiles/>. Consulta: 2016, Junio 08.

Soto, Osman (2014). **Propuesta metodológica para la gestión del riesgo en las redes abastecimiento. Caso de estudio abasto de medicamentos oncológicos de una IPS (Institución prestadora de Salud) de Bogotá**. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Torres, Cristobal (2015). **España 2015 Situación Actual**. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.

Venamcham - Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (2013). **Informe Alianza Social 5ta Edición**. Revista en línea. Disponible: <http://www.venamcham.org/demo/alianza/ods.pdf>. Consulta: 2015, Marzo 16

Venamcham - Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industria (2015). **VII Directorio de Alianza Social**. Revista en línea. Disponible: http://www.venamcham.org/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=54. Consulta: 2015, Mayo 29.

Venezuela Site (2015). **Listado de Empresas**. Revista en línea. Disponible: <http://www.venezuelasite.com/portal/34/1443/>. Consulta: 2015, Marzo 15.

ANEXOS

ANEXO 1 – ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN							
TRABAJO DE GRADO: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA FUNDACIÓN SIN FINES DE LUCRO CON OBJETO SOCIAL DEL ESTADO CARABOBO							
Autor: Zoiritza Cánovas Maestría Administración de Empresas Mención Gerencia							
INFORMACIÓN GENERAL							
Fecha:							
Nombre de la Fundación:							
Misión:							
Año inicio de actividades:							
Servicios que presta:							
Cantidad de Socios Fundadores::	Cantidad de Trabajadores::						
	Cantidad de Voluntarios::						
Cargo del encuestado:							
INSTRUCCIONES:							
Parte I. Lea cuidadosamente cada uno de los riesgos identificados e indique con una "X" el nivel de probabilidad e impacto de acuerdo a la siguiente escala:							
a - Probabilidad de ocurrencia: a1 - Bajo: de 0 a 1 evento en el año. a2 - Medio: de 2 a 4 eventos en un año. a3 - Alto: de 5 eventos en adelante en un año.	b - Impacto (materialidad) en el patrimonio y las operaciones de la fundación en cuanto a la consecución de sus objetivos. b1 - Bajo: no afecta o afecta muy poco. b2 - Medio: Afecta medianamente, pudiera entorpecer algunos de los objetivos b3 - Alto: Afecta en gran magnitud, obstaculiza la consecución de los objetivos.						
L MEDICIÓN DEL RIESGO							
Nº	Riesgo	a- Probabilidad de Ocurrencia			b - Impacto (Materialidad)		
		a1	a2	a3	b1	b2	b3
1	Falta de recursos económicos suficientes para realizar sus operaciones						
2	Falta de recursos para ampliar, adecuar y/o remodelar sede						
3	Falta o inadecuado Mobiliario y/o dotación de equipos en general, vehiculos						
4	Falta de sede propia						
5	Falta de recursos tecnológicos y/o bibliográficos						
6	Dificultad de disponibilidad de personal calificado.						
7	Legislación inadecuada. Falta de políticas gubernamentales eficientes. Creciente presencia del Estado en el sector, regulación del servicio						
8	Deficiencia de insumos - papelería, útiles en general						
9	Escasez de talento humano voluntario.						
10	Falta de iniciativas para el desarrollo de programas autogestionados						
11	Dificultades de contratación con el sector público. falta de apoyo y compromiso del Gobierno. Interrupción de convenios suscritos de cooperación entre instituciones						
12	Limitaciones en la promoción y divulgación del objeto de la fundación hacia los posibles beneficiarios, así como, del programa a potenciales patrocinantes o cooperantes						
13	Alta demanda en comparación con la capacidad de respuesta						
14	Creciente crisis económica, social y política (inflación, deterioro en la calidad de vida, desempleo, pérdida del poder adquisitivo de la moneda)						
15	Políticas hostiles del Gobierno antes las ONG's - Intolerancia política de sectores oficiales, que impiden el trabajo corresponsable y afecta la celebración de alianzas con los entes gubernamentales						
16	Falta de capacitación adecuada de voluntarios y personal de apoyo.						
17	Falta de sensibilidad social desde la empresa privada. Dependencia de financiamiento de la Administración Pública Nacional.						
18	Desmejoras en infraestructuras de sedes - dificultades para el mantenimiento						
19	Estructura organizacional de la fundación no adaptada a las nuevas necesidades						
20	Inexistencia de beneficios fiscales para donantes						
21	Inseguridad en las zonas de acción						

ANEXO 1- ENCUESTA (continuación)

INSTRUCCIONES:						
Parte II . Lea cuidadosamente cada uno de los controles identificados e indique con una "X" la frecuencia de su realización, de acuerdo a la siguiente escala:						
1 - Nunca: 0 ocurrencias						
2 - Pocas veces: 1 a 2 ocurrencias desde el inicio de la fundación						
3 - Algunas veces: 3 a 5 ocurrencias desde el inicio de la fundación						
4 - Frecuentemente: cada período de tiempo (trimestral, semestral, anual)						
5 - Siempre: diario, semanal o mensual.						
II. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES EMPLEADOS (ACCIONES QUE MINIMIZAN LOS RIESGOS)						
Nº	Acciones tomadas para el logro de los objetivos	1	2	3	4	5
1	Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales.					
2	Aporte comunitario					
3	Aporte del personal voluntario					
4	Aporte internacional					
5	Aporte monetario de empresas privadas					
6	Aportes de empresas privadas en productos					
7	Aportes de apadrinamiento.					
8	Aportes de fundaciones y/u ONG's					
9	Aportes de las socios/miembros					
10	Aportes del Estado Venezolano , alcaldías, gobernaciones, ministerios, etc.					
11	Apoyo y donaciones de instituciones educativas					
12	Auto-gestión, Prestación de servicios.					
13	Bingos, rifas					
14	Cambio de divisas.					
15	Donaciones aportadas por beneficiados de la fundación					
16	Donaciones de la iglesia.					
17	Donaciones en especies e insumos.					
18	Eventos de recaudación de fondos: eventos deportivos, cenas benéficas, etc.					
19	Financiamiento de proyectos por instituciones públicas y privadas					
20	Ingresos por talleres, cursos					
21	Ingresos propios por eventos culturales y científicos.					
22	Premios internacionales recibidos.					
23	Proyectos de cooperación.					
24	Recursos propios					
25	Rendimientos de fideicomiso					
26	Renta por alquiler de inmuebles					
27	Venta de productos (libros, obras de arte).					

ANEXO 2 – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO

Yo, Yraida Pérez Silva, cédula de identidad N° 3.490.252 especialista en el área de: Metodología, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. Zoiritza Cánovas, de cédula de Identidad Nro. V-9.655.727, el cual lleva por título **Propuesta de un modelo de gestión de riesgos en una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo**, dicho instrumento se considera válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Nombre y Apellido:

C.I.: 3490252

Bárbula, Marzo 2016

ANEXO 2 – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Continuación)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO

Yo, José G. Pérez, cédula de identidad N° 1.377.4128
especialista en el área de: CONTABILIDAD, por medio de la presente
hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del
trabajo de grado de la Lcda. Zoiritza Cánovas, de cédula de Identidad Nro. V-
9.655.727, el cual lleva por título **Propuesta de un modelo de gestión de riesgos en
una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo**, dicho
instrumento se considera válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el
cumplimiento del objetivo planteado.

Nombre y Apellido:

C.I.: 1.377.4128

Bárbula, Marzo 2016

ANEXO 2 – VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Continuación)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



JUICIO DE EXPERTO

Yo, Bruno M. Valera H., cédula de identidad N° V7575154, especialista en el área de: Estadística, por medio de la presente hago constar que revisé y evalué el instrumento de recolección de información del trabajo de grado de la Lcda. Zoiritza Cánovas, de cédula de Identidad Nro. V-9.655.727, el cual lleva por título **Propuesta de un modelo de gestión de riesgos en una fundación sin fines de lucro con objeto social del estado Carabobo**, dicho instrumento es considerado válido, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

Nombre y Apellido: Bruno M. Valera H.
C.I.: V7575154

Bárbula, Marzo 2016

ANEXO 3 - CORRELACIÓN DE PEARSON

I PARTE DEL INSTRUMENTO

I. MEDICIÓN DEL RIESGO

Nº de ítem	RESULTADOS OBTENIDOS											
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
1	1	5	3	6	9	5	5	9	5	7	6	9
2	4	5	3	6	1	1	9	9	9	9	4	5
3	1	9	7	9	1	1	5	9	5	5	7	5
4	4	1	3	6	9	1	9	9	9	5	1	1
5	6	5	5	5	1	1	5	1	5	1	5	5
6	6	5	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5
7	9	7	9	1	9	1	1	1	1	5	8	1
8	6	9	5	2	1	1	9	5	7	1	1	5
9	3	1	5	1	1	4	5	1	5	5	5	7
10	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1
11	1	4	5	9	1	1	9	9	7	5	1	5
12	1	1	5	1	1	1	5	9	5	5	7	7
13	9	1	1	9	1	4	5	9	9	5	5	8
14	9	5	5	5	8	3	1	9	7	9	9	9
15	1	1	5	1	1	1	5	5	7	5	3	1
16	7	1	5	5	1	2	1	1	5	5	5	5
17	1	1	5	1	1	1	9	1	9	5	5	7
18	1	5	7	5	1	1	5	1	1	9	7	5
19	1	5	3	1	1	1	5	1	5	5	7	1
20	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	9	1
21	1	1	5	5	7	1	5	1	7	9	9	5

MATRIZ DE CORRELACIÓN

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1																						
2	0,14																					
3	0,17	0,47																				
4	0,22	0,51	-0,03																			
5	-0,57	0,08	0,25	-0,25																		
6	-0,22	-0,23	0,00	-0,63	0,55																	
7	-0,27	-0,52	-0,19	-0,26	0,13	0,41																
8	-0,30	0,42	0,26	0,16	0,56	0,17	-0,13															
9	-0,10	0,13	-0,20	-0,31	0,27	0,14	-0,16	0,04														
10	-0,16	0,55	-0,05	0,56	0,28	-0,31	-0,43	0,56	0,31													
11	0,20	0,79	0,63	0,54	0,11	-0,49	-0,66	0,42	-0,06	0,47												
12	0,38	0,53	0,41	0,13	-0,05	0,00	-0,28	0,08	0,46	0,16	0,40											
13	0,04	0,52	0,09	0,26	0,21	0,09	-0,57	0,07	0,10	0,21	0,42	0,31										
14	0,33	0,04	-0,03	-0,05	-0,13	0,41	0,31	-0,34	0,01	-0,44	-0,28	0,35	0,33									
15	-0,03	0,69	0,26	0,51	-0,04	-0,47	-0,22	0,26	0,34	0,62	0,52	0,61	0,15	-0,03								
16	-0,43	0,01	-0,09	-0,30	0,50	0,36	0,20	-0,18	0,45	-0,12	-0,16	0,04	0,45	0,44	0,04							
17	0,01	0,50	0,04	0,17	0,36	-0,09	-0,30	0,35	0,80	0,74	0,35	0,52	0,14	-0,14	0,65	0,21						
18	0,01	0,20	0,45	-0,38	0,20	0,11	0,19	-0,12	0,40	-0,16	0,13	0,26	-0,29	-0,01	0,17	0,27	0,33					
19	-0,16	0,37	0,32	-0,09	0,28	0,18	0,17	0,21	0,34	0,41	0,02	0,28	-0,24	-0,09	0,50	0,04	0,55	0,56				
20	-0,06	-0,08	0,21	-0,37	0,07	0,25	0,46	-0,42	0,38	-0,24	-0,30	0,39	-0,25	0,29	0,25	0,36	0,20	0,68	0,62			
21	0,28	0,17	0,01	0,17	-0,01	-0,13	0,14	-0,41	0,43	0,20	-0,01	0,29	-0,09	0,26	0,37	0,30	0,54	0,54	0,53	0,61		

PROMEDIO 0,14

ANEXO 3 - CORRELACIÓN DE PEARSON (Continuación)

II PARTE DEL INSTRUMENTO

II. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES EMPLEADOS (ACCIONES QUE MINIMIZAN LOS RIESGOS)

Nº de Ítem	RESULTADOS OBTENIDOS											
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	4	3	2
2	1	5	5	5	5	3	2	4	3	3	3	2
3	5	5	4	5	5	3	2	4	3	3	3	2
4	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	3	2	5	1	2	1	4	3	3	3	2
6	3	3	4	4	1	1	2	4	4	2	5	1
7	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	2	1
8	1	1	4	3	1	1	2	1	1	3	2	3
9	1	1	3	4	5	4	2	5	5	4	5	5
10	1	1	3	2	1	1	2	2	1	4	5	2
11	5	1	2	4	1	1	2	1	1	4	4	1
12	1	3	4	5	5	4	5	3	1	3	5	5
13	1	3	2	1	1	4	3	3	1	3	4	1
14	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	5	3	2	3	5	4	2	3	1	2	2	1
16	5	3	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1
17	5	3	2	4	5	4	2	4	3	2	5	2
18	1	3	3	4	1	1	1	5	1	3	4	1
19	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	2	1
20	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	1
21	1	3	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1
22	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1
23	1	3	3	2	5	1	1	1	1	2	1	1
24	2	5	4	4	5	5	2	3	5	3	5	4
25	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1
26	1	1	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1
27	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1

MATRIZ DE CORRELACIÓN

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1																												
2																												
3																												
4																												
5																												
6																												
7																												
8																												
9																												
10																												
11																												
12																												
13																												
14																												
15																												
16																												
17																												
18																												
19																												
20																												
21																												
22																												
23																												
24																												
25																												
26																												
27																												

PROMEDIO **0,13**