

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN  
AUDITORÍA INTERNA:**

**“INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN  
NO GUBERNAMENTAL”**

**PRESENTADO POR:**

CRISTINA GRISELL NERIO CALLEJA	L10802
WILMER ENRIQUE MARTÍNEZ RAMOS	L10802
JOSUÉ EMMANUEL DÍAZ VILLALTA	L10802

FEBRERO DE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla  
Vicerrectora Académica: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata  
Secretario General: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decana: Licda. Celina Amaya de Calderón  
Secretario: Lic. Juan Pablo Marín  
Coordinador General de Procesos de Grado: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera  
Director de la Escuela de Contaduría  
Pública: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez  
Coordinador de Procesos de Grado de la  
Escuela de Contaduría Pública: Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón  
Docente Asesor: Marco Antonio Orellana Orellana  
Tribunal evaluador: Abraham de Jesús Ortega Chacón  
Ernaldo de Jesús Ramos de La Cruz  
Marco Antonio Orellana Orellana

**FEBRERO DE 2025**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todopoderoso, infinitas gracias porque me ha dado la sabiduría para culminar mis estudios universitarios. Le agradezco y dedico a mi madre, abuela, hermanos, a mi demás familia y amigos que siempre mostraron un interés genuino y comprensión durante toda mi carrera. Gracias también a todos los profesionales docentes, que tuve la oportunidad de conocer, por compartir su conocimiento y por sus recomendaciones.

Cristina Grissell Nerio Calleja

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme sabiduría y guiarme de principio a fin en esta etapa tan importante de mi vida profesional, ya que sin él no somos nada. A mi madre y mi a padre por haber creído en mí, por apoyarme incondicionalmente en todo momento, así que este logro es parte de ellos. A mis hermanos y hermanas que me motivaron y me ayudaron a perseverar siempre. A mis docentes y asesores que compartieron sus conocimientos conmigo y me ayudaron a crecer también como persona. A mis compañeros de equipo por la paciencia y comprensión que me tuvieron en el desarrollo de este proyecto. Y por último pero no menos importante, a cada uno de mis amigos que siempre han estado en todo momento.

Wilmer Enrique Martínez Ramos

Agradezco a Dios el haberme permitido culminar mis estudios universitarios y brindarme la sabiduría necesaria ante las adversidades que se presentaron a lo largo del camino, a mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mi padre, que me brindó principios y valores, a cada uno de los docentes involucrados en mi formación académica, a los asesores del trabajo de graduación ya que sin su apoyo, dedicación y paciencia no hubiera logrado llegar hasta este punto, a mis amigos por sus palabras de aliento y toda persona cercana que contribuye positivamente durante este proceso.

Josué Emmanuel Díaz Villalta

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO ...</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Formulación del problema. ....	4
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1 Teórico .....	5
1.2.2 Temporal .....	5
1.2.3 Geográfica o espacial .....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1 Novedad .....	6
1.3.2 Utilidad social. ....	6
1.3.3 Bibliografía .....	7
1.3.4 Accesibilidad del campo. ....	7
1.3.5 Recursos. ....	7
1.4 OBJETIVOS .....	7
1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 MARCO TEÓRICO.....	8
1.5.1 Antecedentes .....	8
1.5.2 Conceptos y definiciones .....	9
1.5.3 Generalidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro .....	11
1.5.4 Generalidades de la auditoría interna y la gestión de riesgos. ....	12
1.5.5 Base técnica.....	15
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
2.1 Tipo de estudio.....	24
2.2 Unidad de análisis .....	24
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	24
2.4 Procesamiento de la información .....	25
2.5 Análisis e interpretación de la información .....	26
2.6 Formulación de Hipótesis .....	26

2.7 Determinación de Variables.....	26
2.8 Operacionalización de Variables. (Ver tabla 3).....	27
2.9 Cronograma de actividades.....	30
2.10 Diagnóstico .....	31
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN UNA ONG. ....</b>	<b>34</b>
3.1 Generalidades:.....	34
3.1.1 Objetivo:.....	34
3.1.2 Alcance:.....	35
3.2 Planteamiento del problema:.....	35
3.3 Desarrollo del caso.....	36
<b>CONSIDERACIONES INICIALES .....</b>	<b>39</b>
<b>ALCANCE.....</b>	<b>40</b>
<b>INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. ....</b>	<b>43</b>
<b>1. Gobierno y Cultura.....</b>	<b>44</b>
1.1 Supervisión de riesgos a través del Consejo de Administración .....	44
1.2 Estructuración organizacional para la gestión de riesgos en la ONG. ....	45
1.3 Cultura Deseada .....	46
1.4 Compromiso con valores claves .....	48
1.4.1 Política de Atención al Beneficiario: .....	48
1.4.3 Política de Transparencia y comunicación: .....	49
1.4.4 Política de Sostenibilidad:.....	49
1.5 Contratación, desarrollo y retención de profesionales capacitados. ....	49
<b>2. Estrategia y establecimiento de objetivos .....</b>	<b>50</b>
2.1 Análisis del contexto de la ONG.....	50
2.2 Evaluación inicial de la organización. ....	51
2.3 Generalidades de la Organización.....	52
2.4 Flujogramas de procesos de la Organización.....	59
<b>3. Desempeño .....</b>	<b>69</b>
3.1 Identificación del riesgo.....	70
3.2 Evaluación de la gravedad del riesgo.....	73
3.3. Priorización de riesgos.....	75

3.4 Implementación de respuestas antes los riesgos .....	77
3.5 Desarrollo de visión a nivel de cartera por categoría de riesgo .....	80
<b>4. Seguimiento y Revisión.....</b>	<b>82</b>
<b>5. Comunicación y Consulta.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>Bibliografías.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes de COSO ERM 2017 .....	18
Tabla 2: Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis .....	20
Tabla 3: Operacionalización de variables .....	28
Tabla 4: Cronograma de actividades.....	30
Tabla 5: Generalidades de la ONG .....	52
Tabla 6: Entendimiento del apetito al riesgo.....	53
Tabla 7: Riesgos determinados en el diagnóstico .....	55
Tabla 8: Nivel de contribución al objetivo estratégico .....	57
Tabla 9: Clasificación del nivel de contribución.....	58
Tabla 10: Objetivos de negocio y medidas de desempeño .....	58
Tabla 11: Simbología del diagrama de flujo .....	59
Tabla 12: Tipo de riesgos .....	69
Tabla 13: Identificación de los riesgos a evaluar .....	71
Tabla 14: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo .....	74
Tabla 15: Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo. ....	74
Tabla 16: Grado de exposición al riesgo.....	75
Tabla 17: Priorización del riesgo .....	76
Tabla 18: Matriz de riesgos.....	77
Tabla 19: Visión a nivel de cartera .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Rol de Auditoría Interna .....	14
Figura 2: Modelo de gestión COSO ERM .....	19
Figura 3: Estructura del caso práctico .....	36
Figura 4: Organigrama de GrupoInvest17 .....	51
Figura 5: Apetito al riesgo, tolerancia, límites y factores desencadenantes.....	56
Figura 6: Diagrama de flujo del área de programas.....	66
Figura 7: Diagrama de flujo del área de finanzas .....	67
Figura 8: Diagrama de flujo del área de fundraiser.....	68

## INTRODUCCIÓN

Ante el entorno dinámico en que operan las Organizaciones No Gubernamentales, se propone en el presente documento, un modelo para la integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y la resiliencia organizacional, que contribuya no solo a la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, sino también a la capacidad de la entidad para prepararse y responder frente a situaciones de riesgo e incertidumbre.

La finalidad del proyecto es analizar las áreas de mejora de la ONG objeto de estudio y los riesgos a los que está expuesta, para proponer medidas que contribuyan a la optimización de recursos y garantizar la transparencia de sus operaciones ante terceros, garantizando sostenibilidad para seguir ejecutando sus programas.

En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema, delimitación, justificación y objetivos de la investigación. Además, el marco teórico incluye, antecedentes, conceptos, generalidades del sector, así como generalidades de la auditoría interna y gestión de riesgos, finalizando con la base técnica y legal aplicable.

En el apartado del capítulo II, se presenta el tipo de estudio realizado, unidades de análisis, técnicas e instrumentos, procesamiento y análisis de la información, formulación de hipótesis, determinación y operacionalización de variables, cronograma de actividades y el diagnóstico obtenido en la entrevista previa.

El capítulo III, corresponde al desarrollo de un Modelo de Gestión y Evaluación de Riesgos basado en COSO ERM, que incluye también las medidas para contribuir a una cultura de resiliencia organizacional para el cumplimiento de sus objetivos y toma de decisiones. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de la presente investigación se basa en una Organización No Gubernamental, en la cual surge la necesidad de integrar la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional, con la finalidad de identificar, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos existentes en el entorno en que operan, para contribuir a un efectivo cumplimiento de sus objetivos y fortalecer su capacidad de adaptarse y responder ante situaciones adversas.

La metodología utilizada fue una serie de entrevistas, mediante las cuales se han identificado tres áreas clave dentro de la entidad, las cuales son Programas, Finanzas y fundraiser, para poder generar un diagnóstico de la gestión de riesgos actual, mediante el uso de herramientas como narrativas de procesos y la elaboración de una matriz de riesgos basada en el modelo COSO ERM.

Como resultado se realiza un caso práctico, proponiendo medidas que reduzcan la probabilidad e impacto de los distintos riesgos, tanto financieros, operativos, reputacionales, legales y relacionados con lavado de dinero. Considerando crear una unidad dedicada exclusivamente a la gestión de riesgos, que será responsable de velar por el cumplimiento y funcionamiento de los controles internos de la empresa.

La implementación de las propuestas de este proyecto, contribuirá a la creación de una cultura organizacional resiliente, proporcionando un marco sólido para la confiabilidad y transparencia en el desarrollo de sus funciones de la ONG objeto de estudio, asegurando la continuidad de sus operaciones y cumplimiento de sus objetivos tanto a corto y largo plazo para seguir beneficiando a las comunidades más vulnerables.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Antecedentes**

A medida aumentó el número de Organizaciones Sin Fines de Lucro y la falta de un marco regulatorio específico, surgió en 1996 la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro que establecía las disposiciones que regulan su creación y funcionamiento, para que el Estado pudiera velar por la transparencia del manejo de los fondos que estas entidades reciben y brindando seguridad jurídica a sus miembros y beneficiarios.

Durante su evolución las organizaciones no gubernamentales se enfrentaron a diversos desafíos, como las limitaciones financieras causadas por la dependencia de fondos externos referentes a las donaciones que limitan su liquidez para cumplir con sus obligaciones, además, a problemas reputacionales por ser vistas como fachadas para situaciones políticas y de fraudes, por incumplimientos con sus proyectos y deficiencias operacionales que son resultado de la falta o mala ejecución de los planes estratégicos, recursos y tecnologías.

Un claro ejemplo de los desafíos a los que se enfrentaron fue la pandemia del COVID-19, una crisis mundial que afectó a entidades lucrativas como también a las entidades sin fines de lucro. Según (Olivares, 2020):

Los riesgos a lo que más se vieron afectadas las ONG incluyeron: una profunda crisis de liquidez, presión para reducir rápidamente la capacidad operativa antes de

aumentar la eficiencia operativa, y una carga de riesgo financiero y operativo que recaía desproporcionadamente y otros socios implementadores. En este sentido, la vulnerabilidad y la tensión por las dificultades operativas y financieras generaba en cierto modo una reestructuración y la adaptación de poder anticiparse a un cambio dinámico en el cual toda la organización se incentiva a una cultura sobre la gestión de los riesgos y la resiliencia organizacional. El establecimiento de un plan estratégico para gestionar los riesgos debe ser parte integral en la toma de decisiones de estas entidades y que esté alineado con sus objetivos estratégicos que se han establecido desde la alta gerencia.

Además de los riesgos a los antes mencionados, hay casos donde se han identificado a ciertas Organizaciones Sin Fines de Lucro en situaciones de recaudación, traslado de fondos y prestar apoyo logístico para operaciones ilícitas. Según (Bernal, 2019):

Un caso conocido en El Salvador, es de la Organización Sin Fines de Lucro “Plenus”, según las investigaciones, Vanda Pignato, ex primera dama de la República de El Salvador, incluyó en la ONG a algunos de sus colaboradores en un programa dirigido por el Gobierno a través de la Secretaría de Inclusión Social; vínculo que fue clave para realizar proyectos, consultorías y viajes en nombre de Ciudad Mujer y de la Secretaría de Inclusión Social que, en realidad, eran para Plenus, por tanto, eran acusadas por el posible delito de lavado de dinero.

Ante esta situación, las ONG están expuestas por efecto de su actividad en el manejo de fondos a diversos riesgos como los reputacionales, operativos, financieros, legales, regulatorios y de lavado de dinero. Dichas organizaciones deben generar confianza y credibilidad para mantener un perfil de transparencia, cuando estas entidades

se asocian o relacionan con individuos o entidades con mala reputación pueden perder credibilidad y esto dificultará su capacidad de obtener fondos y respaldo público, lo que impediría el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y para ello es necesario contar con una adecuada gestión de los riesgos que permita el control de los procesos de la entidad, garantizando la transparencia de los fondos.

Una mala gestión financiera, como la falta de elaboración de presupuestos para la realización de programas, comprobación de gastos y contabilidad transparente, puede provocar un uso ineficiente de los recursos y problemas financieros. Esto podría socavar la credibilidad de la organización ante sus donantes, además de comprometer la calidad y eficacia de los programas implementados. Si alguna de las fuentes de ingresos de la organización se reduce o elimina debido a una mala gestión de los fondos, la organización corre el riesgo de sufrir dificultades financieras.

Dentro de los riesgos en tema de lavado de dinero se encuentra la facilidad con que estas organizaciones pueden ser conductos para el financiamiento del terrorismo o refugio para medidas de congelamiento o sanciones; o para ocultar el desvío clandestino de fondos para organizaciones terroristas (UIF, FGR, 2023).

GrupoInves17 es una Organización No Gubernamental fundada en El Salvador hace más de 15 años, hasta la fecha cuenta con más de 500,000 participantes en iniciativas educativas y de salud, además alrededor de 160,000 voluntarios movilizados.

Las Organizaciones No Gubernamentales debido al manejo de fondos de donantes para la ejecución de proyectos, los cambios a nivel estructural y organizacional para el logro de sus objetivos, están expuestas a riesgos estratégicos; GrupoInves17 para minimizar los riesgos posee un departamento legal que se encarga de gestionar el

cumplimiento regulatorio y legal, sin embargo, no cuenta con un departamento de auditoría interna o encargado de cumplimiento que supervise dichos riesgos en cada área, lo que puede ocasionar a la organización riesgos operativos como la poca eficiencia en la gestión de sus procesos como el monitoreo y documentación de proveedores y clientes, riesgos financieros por la falta de financiamiento para la ejecución de proyectos, riesgo reputacional por los acuerdos y compromisos que como ONG tiene con los entes financiadores o donantes e incumplimientos en temas de prevención de lavado de dinero.

Estas organizaciones al tener un auditor interno que aporte valor y guíe a la integración de gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional, favorece a la organización con la minimización y prevención de riesgos reputacionales, operativos, financieros, lavado de dinero, legales y regulatorios.

### **1.1.2 Formulación del problema.**

Debido a los riesgos estratégicos y de prevención de lavado de dinero existentes en las Organizaciones Sin Fines de Lucro se formuló la siguiente interrogante: ¿De qué manera incide en la planificación estratégica y en la resiliencia organizacional de GrupoInves17 la falta de un enfoque integral de gestión de riesgos en la materialización de sus objetivos estratégicos?

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Teórico**

Las bases teóricas que sustentan la investigación son: Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento, Ley de lavado de dinero y activos, Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de sus Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva, Ley Especial contra Actos de Terrorismo, Guía para prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo para la organizaciones sin fines de lucro, Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI), COSO ERM 2017, The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004.

### **1.2.2 Temporal**

La investigación sobre consultoría en gestión de riesgos sobre el cumplimiento normativo y de prevención de lavado de dinero de una Organización No Gubernamental se centró en un periodo comprendido de 8 meses (enero - agosto 2024).

### **1.2.3 Geográfica o espacial**

La delimitación geográfica de la investigación se llevó a cabo en el departamento de San Salvador, municipio de San Salvador Centro, distrito de Mejicanos.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Novedad**

La gestión de riesgos es un aspecto de constante actualización y el surgimiento de nuevos tipos de riesgo, hace que la presente investigación sea novedosa y relevante, además que la organización no cuenta con una unidad de auditoría interna por la razón que tienen un departamento legal con un encargado de cumplimiento que no es fijo en sus funciones, no obstante, existe interés de parte de las autoridades de la organización por contar con una adecuada gestión de riesgos en su planificación estratégica y lograr mantener en todas sus áreas que conforman la organización la capacidad para anticipar, planificar y responder ante las dificultades cuando se producen.

### **1.3.2 Utilidad social.**

El trabajo de investigación contribuirá a través del desarrollo de un caso práctico sobre la integración en la planificación estratégica, el buen manejo de la gestión de los riesgos y proporcionando una forma de desarrollo de la resiliencia organizacional, beneficiando así tanto a la organización objeto de estudio, como a otras organizaciones no gubernamentales o diversas entidades que no tengan un área de auditoría interna, además a los profesionales relacionados en el área de auditoría interna, estudiantes y otros grupos de interés que necesiten adquirir conocimientos del tema desarrollado.

## **FACTIBILIDAD**

### **1.3.3 Bibliografía**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se contó con acceso público a leyes, reglamentos, guías de implementación y códigos aplicables en El Salvador

### **1.3.4 Accesibilidad del campo.**

GrupoInves17 proporcionó sus instalaciones para la obtención de información mediante entrevistas al personal designado para el trabajo, cuestionarios a los encargados de las áreas a evaluar.

### **1.3.5 Recursos.**

En el desarrollo del trabajo de investigación se contó con recursos materiales propios entre los cuales se mencionan: computadoras de escritorio, celulares con acceso a Internet.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proporcionar a GrupoInves17 un marco integral de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional que contribuya en su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y mitigación de riesgos, maximizando su eficiencia operativa y optimización de recursos.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los riesgos existentes en GrupoInves17 que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos
- Brindar una matriz de riesgos basada en COSO ERM 2017 que contemple las mejores prácticas y una forma óptima de gestionar los riesgos financieros, operativos y reputacionales que puedan afectar a la organización.
- Elaborar una estrategia de riesgos que le permita identificar y monitorear a la alta dirección, los riesgos potenciales a los que está expuesta para poder reducir o mitigar los que pueden afectar negativamente en sus objetivos como organización y sirva de base para la toma de decisiones.

## **1.5 MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1 Antecedentes**

La gestión de riesgos en las organizaciones es un tema que no solo es cuestión de prevención de accidentes laborales o de la gestión financiera, es más una estrategia global que ayuda a la toma de decisiones estratégicas y cumplimiento de los objetivos, que se enfoca no solo en la alta dirección sino también a cada encargado de las áreas de la organización que afrontan situaciones adversas o tomar decisiones asumiendo un riesgo.

Dada las condiciones cambiantes en que las Organizaciones No Gubernamentales deben actuar, los departamentos de auditoría interna, por su parte, también cambiaron recientemente su enfoque hacia un planteamiento integrado de la gestión de riesgos.

Entre los marcos integrales para la gestión de riesgos, surgió el modelo COSO que en sus siglas en inglés (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). A través de este organismo de COSO, ayuda a las entidades en temas sobre el control interno, el control el fraude, la gestión de riesgo empresarial entre otros. Entre sus principales aportaciones a las entidades se encuentra el modelo COSO que según (Global Suite Solutions, 2023):

En 1992 tuvo su primera aparición como un marco integrado para ayudar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno que se denominó COSO I, posteriormente en el año 2004 se publicó COSO II permitiendo a las compañías mejorar su gestión de control interno mediante un proceso más completo de gestión del riesgo y ya para el año 2013 se da una actualización al modelo denominado COSO ERM 2017, y permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.

A diferencia de los modelos iniciales, en COSO ERM 2017, cuenta con 5 componentes que son: Gobierno y cultura que se relaciona con la misión, visión y valores dentro de la organización, Estrategia y establecimiento de objetivos donde se desarrolla el contexto del negocio y el apetito al riesgo, Desempeño donde se engloba todo el tema de la gestión de riesgos, Evaluación y revisión, Información, Comunicación y reporte, manteniéndose de esta manera como un marco adaptable dentro de las organizaciones.

### **1.5.2 Conceptos y definiciones**

**Auditoría:** Es un examen detallado de las cuentas, procesos o sistemas de una organización. Su objetivo es verificar que todo esté correcto y cumpla con las normas. Puede ayudar a identificar problemas y mejorar la gestión.

**Apetito al riesgo:** Es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.

**Evaluación de riesgo:** La identificación y análisis de los riesgos que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. La importancia de los riesgos normalmente se valora en términos de impacto y probabilidad. (The Institute of Internal Auditors, Inc., 2024,)

**Fundraiser:** Hace referencia al captador de fondos que actúa como mediador entre un donante y una institución a la que quiere ayudar.

**Gestión de riesgos:** Es un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

**Planificación estratégica:** Es el proceso de definir los objetivos a largo plazo de una organización y establecer un plan para alcanzarlos. Implica analizar la situación actual, identificar oportunidades y amenazas, y decidir qué acciones tomar para lograr el éxito en el futuro.

**Priorización del riesgo:** Es el proceso de identificar y clasificar los riesgos según su gravedad y probabilidad de ocurrir. Se trata de decidir cuáles son los riesgos más importantes que deben ser gestionados primero, para así proteger mejor a las personas, recursos y proyecto.

**Riesgo:** Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad. (NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA , 2017)

**Resiliencia Organizacional:** El resultado de la capacidad de una organización para anticipar y responder a los riesgos relacionados con las interrupciones y su capacidad de adaptarse a circunstancias complejas o cambiantes en condiciones de incertidumbre (Banco Asiático de Desarrollo, 2017).

**Tolerancia al riesgo:** Es el nivel máximo de riesgo que se puede tolerar sin poner en peligro la solvencia, reputación o rendimiento de la organización.

### **1.5.3 Generalidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro**

Las organizaciones sin fines de lucro, también conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), son una clase de organización independiente y sin ánimo de lucro, cuya finalidad es beneficiar a la sociedad en general, y no a un individuo o grupo de individuos específicos. La mayoría se financian mediante donativos, ya sean privados o del Estado y generalmente funcionan gracias a voluntarios.

Las ONG pueden ser de carácter religioso, social, ambiental o de cualquier otro tipo. No siempre es fácil saber cuál es el objetivo de una organización sin fines de lucro, ya que muchas tienen un enfoque general.

Por ende, la importancia de las organizaciones sin ánimo de lucro recae en la posibilidad de atender necesidades y demandas sociales. Tienen como objetivo el trabajo en comunidad y en función de la labor social. Proporcionan un amplio valor a la sociedad, que pueden satisfacer en términos sociales y en cuanto a servicios.

La economía mundial nos ofrece un paradigma complicado, donde se lucha por la inestabilidad financiera, el desempleo y la pobreza. Por lo tanto, las organizaciones sin fines de lucro proporcionan a la sociedad múltiples ventajas, como: ayudar a las personas

que realmente lo necesitan y el apoyo de la pensión, recaudar la voz del pueblo en asuntos sociales y humanitarios, la economía del desarrollo de la ciudad. (Saúl Enrique Castillo Valdés, 2022)

GrupoInves17 es una Organización No Gubernamental fundada en El Salvador hace más de 15 años, cuyo propósito ha sido combatir los efectos de la violencia y la pobreza desde sus orígenes, mediante sus proyectos relacionados principalmente con la salud y educación, beneficiando a muchas personas no solo de El Salvador, sino también a nivel internacional.

#### **1.5.4 Generalidades de la auditoría interna y la gestión de riesgos.**

La auditoría interna es un proceso de revisión y evaluación que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones internas de una organización, y se enfoca en la evaluación de los procesos y sistemas de control interno.

Ahora, la gestión de riesgos es un proceso continuo y sistemático que permite a las organizaciones la identificación de riesgos potenciales que pueden impactar de forma negativa a la organización, analizar la probabilidad de impacto y ocurrencia de los riesgos por medio de evaluaciones, desarrollar estrategias que permitan la disminución de la probabilidad de impacto de los riesgos y la supervisión y eficacia de las estrategias implementadas.

Lo que nos lleva a concluir como equipo que, la auditoría interna y la gestión de riesgos están relacionadas entre sí, ya que la auditoría interna nos permite evaluar las áreas que se pueden mejorar para fortalecer los procesos de control implementados para prevenir y mitigar los riesgos existentes.

La auditoría en la gestión de riesgos también contribuye a la optimización de recursos, mediante la eficiencia de los procesos y controles adecuados de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. Además, la auditoría evalúa la capacidad de la entidad para responder ante situaciones de incertidumbre para poder tomar decisiones más acertadas.

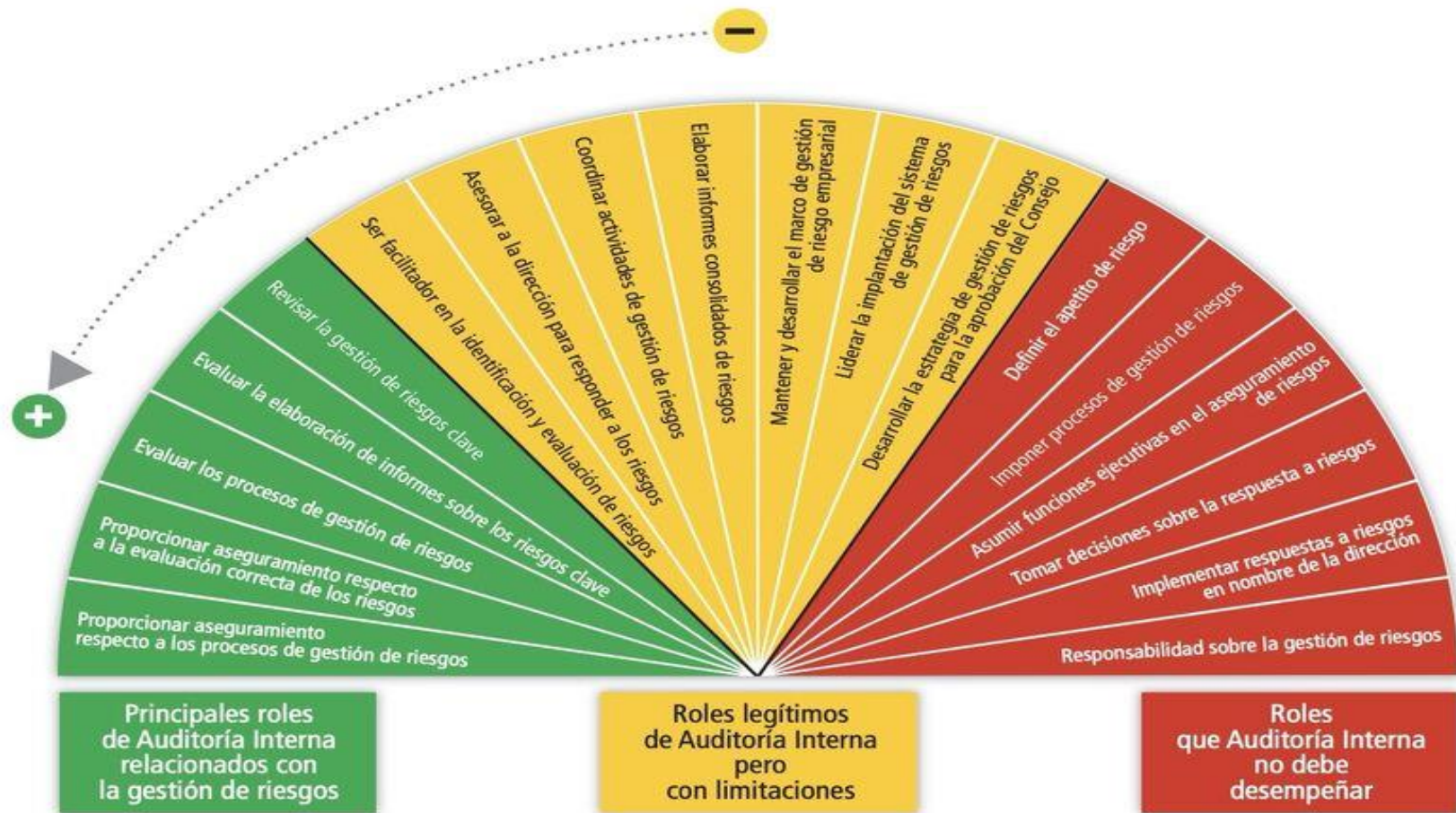
Al hablar sobre gestión de riesgos, es importante mencionar el modelo de las 3 líneas, como un marco de referencia para el componente del Gobierno Corporativo. En la primera línea, incluye al personal que gestiona los riesgos directamente de forma cotidiana. La segunda línea, está compuesta por actividades de supervisión y monitoreo de la gestión de riesgos en apoyo a la primera línea. Por último, la tercera línea que es una función independiente donde se ubica la auditoría interna para la evaluación de la efectividad de los controles implementados.

Cabe mencionar que todo profesional encargado de la auditoría interna debe cumplir con los lineamientos del Código de ética vigente, y en nuestro país el encargado de supervisar dicha profesión es el Consejo de vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

### **El rol de la auditoría interna en la gestión de riesgos a nivel empresarial**

Los principios que se mencionan se pueden utilizar para ser incorporados en la participación del trabajo en la auditoría interna en todas las formas de gestión de riesgos, pero su principal objetivo es abordar la gestión de riesgos empresariales, con la probabilidad de mejorar los procesos de gobierno de una organización. (Ver figura 1)

**Figura 1: Rol de Auditoría Interna**



Fuente: El Instituto de Auditores Internos ( IIA )

La gestión de riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo que se aplica en toda la organización y que identifica y evalúa los riesgos, además de decidir las respuestas e informar sobre las oportunidades y amenazas que afectan el logro de los objetivos. (Instituto de Auditores Internos, 2009)

El rol fundamental de la auditoría interna respecto a la gestión de riesgos es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de las actividades de la organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

### **1.5.5 Base técnica**

#### **Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI)**

Aplicable a esta investigación, establece criterios adecuados para evaluar el gobierno, la gestión de riesgos y los controles de una organización, además de entender el impacto del nuevo propósito de Auditoría Interna, las competencias del rol de Auditor Interno y la exigencia de transitar del cumplimiento al desempeño.

Proporcionan los requisitos y recomendaciones para dirigir la Práctica Profesional de Auditoría Interna de alta calidad a nivel global. Incluyen el marco (los principios) y las normas junto con sus especificaciones y consideraciones. Y establecen la base para la evaluación del desempeño de los servicios de auditoría interna. Es el principal medio que ayuda a los auditores internos a desempeñar su labor de aseguramiento y asesoramiento con calidad. (Normas Globales de Auditoría Interna, 2024).

### **Plan de auditoría interna basada en riesgos**

Un plan de auditoría interna basada en riesgos es una herramienta que permite a los auditores identificar, evaluar y abordar los riesgos estratégicos de forma objetiva y relevante para la organización. Donde su finalidad es instruir en el manejo de técnicas sobre gestión de riesgos de manera efectiva y mejorar su rendimiento.

Evaluar el entorno en el que opera la ONG, incluye factores como: económicos/financieros, legales y sociales/reputacionales que puedan influir en su exposición al riesgo. Desarrollar una matriz para identificar posibles riesgos en los objetivos estratégicos y en los temas de lavado de dinero, el financiamiento del terrorismo, fraudes internos y externos, y el incumplimiento regulatorio.

### **COSO ERM 2017**

Es un protocolo existente de gestión de riesgos, este describe la administración de los riesgos corporativos como “un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización”. Para la ONG emplear un protocolo que oriente en la implementación de un Modelo de Gestión de Riesgo es de utilidad para identificar eventos potenciales que pueden afectar el desempeño de las diferentes actividades y administrar los riesgos dentro de su apetito, al objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En el enfoque tradicional las compañías gestionaban riesgos para mitigar pérdidas económicas básicamente para proteger el valor de la compañía lograr alcanzar el objetivo o la utilidad propuesta y se gestionaban ciertos riesgos específicos, riesgos de

contratación, riesgos de daños patrimoniales, entonces las estrategias de tratamiento de riesgos más utilizadas eran la transferencia de riesgos mediante una póliza o la transferencia de riesgos mediante cláusulas contractuales, cuando se hace un compromiso con un tercero, pero eso a medida fue evolucionando y se llegó a un enfoque integrado, un enfoque que integraba la gestión de riesgos desde los procesos y que pretendía no solo mitigar las pérdidas económicas sino cualquier tipo de amenazas en un mundo cambiante donde las compañías deben anticiparse a los cambios tanto de su entorno interno como de su entorno externo, es decir estar alerta de todos los cambios que se pueden generar o suscitar en sus diferentes grupos de interés.

¿Cuáles son esos componentes y principios que tiene el nuevo COSO ERM 2017?

Son básicamente 5 componentes: Gobierno y cultura, Estrategias y Establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y Monitorización y finalmente Información, Comunicación y Reporte dentro de esos cinco componentes hay un conjunto de veinte principios metodológicos para hacer una efectiva gestión de riesgos empresariales. (PWC MEXICO & Ramírez Fernández del Castillo, n.d.). (Ver tabla 1) (Ver figura 2)

**Tabla 1: Componentes de COSO ERM 2017**

Componentes		Principios
<i>Gobernabilidad y cultura</i>	En la gobernabilidad se establece la importancia y establece responsabilidades de supervisión para la gestión del riesgo empresarial. La cultura corresponde al conocimiento y práctica de los valores éticos, misión visión y valores con la que se identifica la entidad; así como también con la comprensión del riesgo al que está sujeta la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Ejercicio de supervisión del riesgo de la junta</li> <li>✚ Establece las estructuras operativas</li> <li>✚ Define la cultura deseada</li> <li>✚ Demuestra compromiso con los valores fundamentales</li> <li>✚ Atrae, desarrolla y retiene individuos capaces</li> </ul>
<i>Estrategia y objetivo</i>	En la gestión del riesgo empresarial se realiza un trabajo conjunto en la planeación estratégica, se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia. Los objetivos empresariales ponen en práctica la estrategia, los cuales sirven como base para identificar, evaluar y responder al riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Analiza el contexto empresarial</li> <li>✚ Define el apetito al riesgo</li> <li>✚ Evalúa estrategias alternativas</li> <li>✚ Formula objetivos del negocio</li> </ul>
<i>Desempeño</i>	En este apartado se identifican y evalúan los riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos empresariales, seguidamente, la entidad selecciona las respuestas del riesgo y adquiere un panorama de la cantidad de riesgos que ha asumido. Los resultados de este proceso se notifican a cada una de las áreas interesadas en el riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Identifica el riesgo</li> <li>✚ Valora la severidad del riesgo</li> <li>✚ Prioriza los riesgos</li> <li>✚ Implementa las respuestas al riesgo</li> </ul>
<i>Revisión</i>	Al revisar el desempeño de la entidad, se puede considerar qué tan bien funcionan los componentes de la administración de riesgos corporativos a lo largo del tiempo y a la luz de los cambios sustanciales; así como también las revisiones que sean necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Evalúa el cambio sustancial</li> <li>✚ Evaluaciones riesgo y desempeño</li> <li>✚ Prosigue la mejora en la gestión de riesgos empresariales</li> </ul>
<i>Información, comunicación e informes</i>	La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtener y compartir información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que se desplazan hacia arriba, hacia abajo y en toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aprovecha la información y la tecnología</li> <li>✚ Comunica información acerca del riesgo</li> <li>✚ Informe sobre riesgo, cultura y desempeño</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2: Modelo de gestión COSO ERM**



## Resiliencia Organizacional

Una cultura de resiliencia organizacional es vital para que una organización pueda anticipar y responder al cambio y a las amenazas que se presentan.

COSO ERM 2017 menciona que la cultura de resiliencia organizacional no es solo para sobrevivir a las amenazas, sino que permite a las organizaciones evolucionar y prosperar, esto debido a que implementa una gestión de riesgos eficaz permitiendo construir organizaciones más fuertes.

Parte fundamental para crear o fortalecer la resiliencia organizacional es establecer un programa de continuidad de negocio y un plan de respuesta, utilizar tecnologías de la información con personal capacitado que permita la optimización de recursos y una respuesta apropiada al riesgo. (Ver tabla 2)

**Tabla 2: Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis**

<i>Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis</i>		
<i>GESTIÓN DE RIESGOS</i>	<i>DE</i>	Poseer un Plan de Continuidad de Negocio permite a las entidades enfrentar y mantener su actividad por medio de la identificación y gestión de los riesgos potenciales, además, esto permite aumentar la capacidad de las entidades para enfrentar desafíos. (COSO, 2017)
<i>ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (BCP)</i>		Las prácticas de continuidad de negocio se basan en Plan-Do-Check-Act diseñado para responder de manera óptima a crisis, considerando diversas alternativas previamente establecidas. (ISO 22301,2019)
<i>PLAN DE RESPUESTA (BCP)</i>	<i>DE</i>	Da una guía de cómo recuperar y restaurar funciones críticas tras alguna interrupción, este incluye personal con autoridad para ejecutar este plan. La evaluación periódica asegura que se cumpla el plan y al mismo tiempo que este se alinee con los objetivos de la organización.
<i>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN</i>		Dentro de la cultura de resiliencia organizacional es importante que TI colabore en la consecución de los objetivos, esta área ayuda con la estrategia de recuperación y permite garantizar que los sistemas cumplan con las expectativas de disponibilidad y recuperación de datos de manera eficiente.
<i>PERSONAL FORMACIÓN</i>	<i>Y</i>	Es imprescindible que las organizaciones identifiquen al personal clave y establecer procesos de sucesión y reemplazo, documentando responsables y alternativas en el Plan de Continuidad. La alta dirección debe apoyar e incentivar la constante actualización de conocimientos del personal.
<i>COMUNICACIÓN</i>		Es vital que la comunicación se centre en un órgano coordinado con los departamentos relevantes y con el comité de gestión de riesgos. La comunicación de las crisis debe ser acompañada con un plan de respuesta y clasificar la situación según su gravedad, ya que de esto depende la respuesta y comunicación a la empresa y a terceros.
<i>GESTIÓN DE TERCEROS FORMALIZACIÓN CONTRACTUAL</i>	<i>DE Y</i>	La exposición a terceros genera diversos riesgos (políticos, medioambientales, sociales y económicos) que deben gestionarse para minimizar impactos en contingencia, por esto es fundamental fortalecer las relaciones con terceros, donde la estrategia de resiliencia se adecue a cada proveedor según su criticidad y los requisitos deben detallarse en los contratos y evaluaciones.
<i>ASPECTOS FINANCIEROS</i>		Es importante contar con seguros que cubran riesgos sobre activos y operaciones, políticas para gestionar líneas de crédito y préstamos, y procedimientos para solicitar ayudas públicas o subsidios. También se debe considerar el riesgo de generación de efectivo y establecer medidas compensatorias para eventos que afecten ingresos u operaciones, como desastres naturales o confinamientos.

*Mejores prácticas para incrementar la resiliencia frente a la crisis*

*INFORMACIÓN DE GESTIÓN Y REPORTING* Es importante proporcionar a la alta dirección y a la comisión de auditoría informes claros y transparentes sobre la madurez y efectividad de los procesos de Continuidad de Negocio y Gestión de riesgos.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos**

Tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, en el Art. 2 se establece los sujetos de aplicación a esta Ley y se establece los sujetos de aplicación a esta Ley y sujetos obligados. (Art. 2, numeral 11). Además, establece que las empresas deben conocer los informes presentados por Auditoría Interna y Externa relacionados a la labor de prevención LDA/FT/FPADM. (Capítulo II, Art. 7 literal j)

El Art. 8: hace énfasis sobre el sistema de control interno y establece en el inciso cuarto que la Auditoría Interna deberá evaluar por lo menos una vez al año el cumplimiento y efectividad de las normas aplicables, políticas y procedimientos para la prevención del lavado de dinero, financiamiento al terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masivas, para el control, detección de operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas, validación del envío de reportes regulados. (Ley de Lavado de Dinero y Activos, 1998).

Ofrece múltiples ventajas, como la provisión de herramientas adicionales al sector judicial y financiero para enfrentar el problema del enriquecimiento ilícito. Además, establece un mayor control sobre las transacciones en efectivo y otras operaciones que

puedan estar vinculadas al lavado de dinero y activos, fomentando la transparencia en las transacciones y fortaleciendo la confianza en los sujetos obligados, quienes deben reportar sus ingresos y operaciones, demostrando así la correcta gestión y la legalidad de los fondos que manejan

Es fundamental tener en cuenta que esta Ley sanciona aquellos casos en los que, por negligencia, falta de habilidad o ignorancia inexcusable de los empleados de los sujetos obligados, se oculte el origen ilícito de dinero o activos.

**Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de sus Activos, Financiación del Terrorismo y la Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.**

El instructivo tiene por objeto desarrollar las obligaciones de los sujetos obligados a los que se hace referencia en el artículo 2 de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos, en adelante LCLDA y el artículo 37 de la Ley Especial contra Actos de Terrorismo (en adelante LECAT) para la detección de operaciones inusuales y reporte de operaciones sospechosas, además, para cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos deben aplicar un enfoque basado en riesgo; lo cual consiste en identificar, evaluar y entender sus riesgos de LDA/FT/FPADM y aplicar recursos encaminados a asegurar que se mitiguen eficazmente. (Unidad de Investigación Financiera, 2021)

**Ley Especial contra Actos de Terrorismo**

Su objetivo es prevenir, investigar, sancionar y erradicar los delitos en ella descritos y todas sus manifestaciones, incluida la financiación y actividades conexas, que se pongan de manifiesto en la forma de ejecución, los medios y métodos utilizados.

### **Guía para prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo para las organizaciones sin fines de lucro**

El objetivo de la guía es brindar orientación y dirección a estas organizaciones para que puedan identificar, prevenir y mitigar los riesgos asociados con el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo a medida que desarrollan sus operaciones.

Se busca instruir a las organizaciones sin fines de lucro sobre las prácticas y medidas necesarias para cumplir con las normativas vigentes, contribuyendo así a la protección del sistema financiero y de la sociedad en su conjunto frente a actividades ilícitas. Para ello, se facilitan herramientas que permiten establecer un sistema de prevención en estas organizaciones.

Esta guía destaca que el análisis de riesgos, la mitigación de estos, la autorregulación y un adecuado gobierno interno son fundamentales para que las organizaciones no gubernamentales se resguarden de posibles abusos relacionados con el terrorismo, así como para evitar el incumplimiento de la ley y sus consecuencias penales y sociales.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, aplicando el método inductivo, con el fin de investigar la problemática de lo específico a lo general.

Se utilizó este método, con la finalidad de obtener conclusiones generales sobre la gestión de riesgos para Organizaciones No Gubernamentales, a partir de la observación y análisis del caso específico de GrupoInves17.

### **2.2 Unidad de análisis**

Las unidades de análisis de la investigación fueron: La ONG “GrupoInves17”, la gestión de riesgos y la resiliencia organizacional de la entidad.

### **2.3 Técnicas e instrumentos de investigación**

Durante el desarrollo de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Entrevistas

Esta herramienta fue utilizada para obtener la información de manera directa, a través del diálogo se realizaron preguntas claves al Encargado de Presupuesto, con el objeto de identificar las deficiencias y áreas de mejora en la gestión de riesgos del cumplimiento regulatorio, legal, reputacionales, operativos, financieros y de prevención de lavado de dinero de GrupoInves17.

- Guía de preguntas para entrevistas

Una vez identificada la unidad de análisis y el campo regulatorio de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador, se procedió a seleccionar preguntas claves que permitieron recolectar información con el objetivo de analizarla e identificar las deficiencias y áreas de mejora de la problemática.

- **Sistematización Bibliográfica**

Durante la investigación se realizaron consultas de materiales bibliográficos de carácter Normativo Internacional y técnicos sobre la gestión de riesgos para Organizaciones No Gubernamentales, por lo que fue vital sistematizar la esencia de estas ideas y sacarlas en fichas bibliográficas para abordar los puntos principales de la investigación.

- **Ficha Bibliográfica**

Una vez identificadas las fuentes literarias se vació la información más relevante en una ficha bibliográfica que sirvió para el desarrollo de ideas principales, explicaciones y ejemplos que eficientiza el proceso de investigación.

## **2.4 Procesamiento de la información**

La información base de la investigación se obtuvo de las siguientes fuentes:

- **Sitios web:** recopilación de información digital como sitios de entidades regulatorias, blogs y noticias, que fueron fundamentales para comprender el contexto de gestión de riesgos para Organizaciones No Gubernamentales.

- Trabajos de investigación: se seleccionaron trabajos de investigación enfocados en temas sobre la gestión integral de riesgos para Organizaciones no Gubernamentales en El Salvador.

## **2.5 Análisis e interpretación de la información**

El análisis de la información se llevó a cabo bajo el método de análisis cualitativo, una vez recopilada la información a través de la entrevista, sitios web y trabajos de investigación, se identificaron los patrones, temas o concepto de datos relevantes y se estableció un diagnóstico que posteriormente fue la base para la propuesta de solución a la deficiencia de la gestión de riesgos para Organizaciones No Gubernamentales del distrito de Mejicanos.

Se destaca que, el desarrollo de la investigación es útil como herramienta de consulta para los profesionales de auditoría interna de Organizaciones No Gubernamentales para identificar áreas de mejora y optimización de recursos para la gestión de riesgos para las entidades a las que les brinda servicios de asesoramiento.

## **2.6 Formulación de Hipótesis**

### **Hipótesis de Trabajo**

Ante la problemática investigada surgió la siguiente hipótesis: La integración de una planificación estratégica para la efectiva gestión de riesgos brindará a Grupoinves17 fortalecimiento en su capacidad para cumplir sus objetivos estratégicos.

## **2.7 Determinación de Variables**

### **Variables Independientes:**

La integración de una planificación estratégica para gestión de riesgos para GrupoInves17.

**Variables Dependientes:**

Efectiva gestión de riesgos para fortalecimiento en su capacidad de cumplir los objetivos estratégicos.

**2.8 Operacionalización de Variables. (Ver tabla 3)**

**Tabla 3: Operacionalización de variables**

<i>Formulación</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Elementos de la hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumentos</i>
¿De qué manera incide la falta de un enfoque integral de gestión de riesgos en los procesos operativos, financieros y de prevención de lavado de dinero en la consecución de los objetivos estratégicos de GrupoInves17?	Proporcionar a GrupoInves17 un marco integral de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional para garantizar la buena operatividad y la capacidad de cumplir con su misión y objetivos de manera eficaz en temas financieros, reputación de la organización, cumplimiento regulatorio, legal y de prevención de lavado de dinero.	La integración de una planificación estratégica para la efectiva gestión de riesgos brindará a Grupoinves17 fortalecimiento en su capacidad para cumplir los objetivos.	Integración de una planificación estratégica	<b>Independientes:</b> La integración de una planificación estratégica para gestión de riesgos para GrupoInves17	Identificación de los principales riesgos de GrupoInves17. Evaluación del cumplimiento regulatorio. Aplicación de una planificación estratégica para la gestión de riesgo	Auditorías internas y externas para evaluar el cumplimiento regulatorio y la efectividad del plan. Entrevistas y cuestionarios. COSO ERM 2017. Herramientas de análisis de riesgos para identificar áreas de vulnerabilidad (Matriz de Riesgos). Capacitación y sensibilización del personal en políticas y controles internos. Herramientas de monitoreo y detección de transacciones sospechosas para prevenir el lavado de dinero.

<i>Formulación</i>	<i>Objetivo General</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Elementos de la Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Instrumentos</i>
			Efectiva gestión de riesgos. Fortalecimiento en su capacidad para cumplir los objetivos estratégicos	<b>Dependiente:</b> Efectiva gestión de riesgos para fortalecer su capacidad de cumplir los objetivos estratégicos.	Incremento en la confianza de los donantes, proveedores y sector público. Mejora en la reputación de GrupoInves17 en el mercado. Eficiencia operativa y financiera. Reducción de sanciones o multas relacionadas con incumplimientos regulatorios y legales.	<b>Parámetros de medición:</b> Evaluación de la aplicación del plan efectivo en la gestión de riesgos y la resiliencia organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.9 Cronograma de actividades

**Tabla 4: Cronograma de actividades**

ESPECIALIZACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA																							
ACTIVIDADES POR SEMANA	2024												2025										
	ABRIL		MAYO			JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO	
<b>PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>																							
Asesorías de especialistas																							
Selección del tema de investigación																							
Aprobación del tema de investigación																							
Revisión de asesores																							
<b>TRABAJO DE GRADO</b>																							
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b>																							
Planteamiento del problema.																							
Delimitación de problema.																							
Justificación de la investigación.																							
Objetivos.																							
Marco teórico, conceptual, técnico y legal.																							
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>																							
Diseño metodológico																							
Formulación de hipótesis																							
Cronograma																							
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS SOBRE EL CUMPLIMIENTO REGULATORIO Y DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL</b>																							
Generalidades de la propuesta																							
Elaboración de la propuesta																							
Seguimiento de la propuesta																							
Exposición y defensa del informe final																							

**Fuente:** Elaboración propia

## 2.10 Diagnóstico

Concluida la entrevista realizada al encargado del área estratega y con base a los resultados obtenidos se identificaron las siguientes observaciones y oportunidades de mejora relacionada con la gestión de riesgos de la entidad objeto de estudio:

GrupoInves17 tiene una estructura organizacional jerárquica con un enfoque regional. Esta estructura incluye un Comité Directivo (JD), un CEO general y coordinadores regionales y de programas. Debido a que no poseen un encargado específico del seguimiento de objetivos, ésta función se encuentra descentralizada y distribuida entre los coordinadores de proyectos quienes son los responsables del seguimiento de objetivos y metas de proyectos, supervisando el cumplimiento de estos y comunicando a la gerencia encargada cualquier inconveniente relacionado con el proyecto, lo que lleva a que los problemas que se presenten se manejen de forma micro y puede dejarse por fuera las afectaciones en general a la consecución de los objetivos de la organización, si estos no se gestionan de forma adecuada.

La organización aborda los riesgos principalmente monetarios a través de reuniones de gerencia por las posibles pérdidas de fondos. Aunque se evalúan riesgos en reuniones regulares, no existe un departamento dedicado exclusivamente a la gestión de riesgos existentes y futuros, ni una matriz de riesgos formalizada, lo que indica que la organización puede verse vulnerable ante nuevos riesgos financieros, operativos, en tema de prevención de lavado de dinero y otros que por la naturaleza de la organización está expuesta, ya que se maneja la costumbre de abordar solo los riesgos o problemáticas que se presentan a medida avanza un proyecto o la posible disminución del ingreso de fondos.

La organización está alineada con las políticas de aceptación y contratación de proveedores, además, con las exigencias de los donantes para la ejecución de proyectos con lo que fortalece lazos con estos y manteniendo su buena reputación ante terceros.

Ante la constante actualización de las normativas y regulaciones para dichas organizaciones en El Salvador, la entidad posee un departamento legal que se encarga del cumplimiento de estas, por lo que, la organización mantiene actualizados sus manuales internos, sin embargo, el manual de prevención de lavado de dinero no se ha actualizado desde hace dos años y la organización presenta la necesidad de un responsable específico para esta área y que con dicha actualización se logre la optimización de recursos.

La organización entiende la resiliencia organizacional en términos de adaptación a cambios políticos y económicos, pero no tiene una definición formal ni un enfoque sistemático para la resiliencia. La respuesta ante una crisis económica se basa en un equipo coordinado que podría reiniciar las operaciones desde cero y la organización financieramente mantiene el enfoque más conservador en el desarrollo de los proyectos, sin embargo no poseen un plan de contingencia organizacional formal, ni supervisión de este, que le permita tomar las decisiones más acertadas ante situaciones de incertidumbre que podrían afectar a la organización a corto y largo plazo.

### **Áreas de Mejora:**

- La responsabilidad del seguimiento está descentralizada, lo que puede afectar la consistencia en la evaluación de riesgos, la implementación de estrategias y un impacto negativo en la consecución de sus objetivos.

- Falta de un departamento y un encargado enfocados en la gestión de riesgos integral.
- Necesidad de implementar una matriz de riesgos formal para una evaluación más estructurada, proactiva y que optimice los recursos.
- Necesidad urgente de actualizar el manual de prevención de lavado de dinero.
- Desarrollo de un plan sistemático de resiliencia organizacional que implemente procedimientos que fortalezcan la capacidad de respuesta ante riesgos futuros.

Debido a la falta de procedimientos establecidos en la gestión de riesgos, se requiere desarrollar una matriz de riesgos basada en COSO ERM 2017 que permitirá a GrupoInves17:

**Eficiencia en el Cumplimiento de Objetivos:** Mejorar la identificación y gestión de riesgos permitirá a la organización ser más eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

**Optimización de Recursos:** Una visión más clara de los riesgos ayudará en la optimización y uso más eficiente de los recursos.

**Preparación y Resiliencia:** Facilitará la preparación ante posibles riesgos y aumentará la capacidad de respuesta ante contingencias

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN UNA ONG.**

### **3.1 Generalidades:**

En El Salvador, las ONG han sido reguladas desde 1996 con la creación de una ley especial, desde entonces se presentaron actualizaciones y nuevos requerimientos a cumplir por estas, además, de la constante evolución de tecnologías, procesos y herramientas que generaron y visibilizan nuevos riesgos. Algunos de los riesgos que siempre han enfrentado son los reputacionales, operativos, financieros, lavado de dinero, legales y regulatorios.

En el pasado, las ONG se enfrentaban a un entorno complejo para gestionar los riesgos y adaptar sus estrategias en función de los desafíos que se originaron por los cambios en sus capacidades organizacionales, las limitaciones de los recursos, los cambios en el entorno legal, la falta de redes de apoyo, entre otras. A pesar de ello, la falta de un plan basado en la gestión de riesgos y la inclusión de una cultura de resiliencia en las organizaciones, generan amenazas y vulnerabilidades a futuro.

#### **3.1.1 Objetivo:**

Desarrollar un caso práctico que demuestre la necesidad y los beneficios de la integración de gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional en una ONG, mediante la implementación de un plan de acción integral que contribuya a la prevención y mitigación de los riesgos que pueden afectar la

consecución de los objetivos, así como al fortalecimiento de su capacidad de resiliencia y permita la optimización de recursos.

### **3.1.2 Alcance:**

La siguiente recomendación tiene como finalidad brindar una herramienta sobre la implementación de la integración de la gestión de riesgos integral y resiliencia organizacional, que permita además de identificar y evaluar los riesgos, tomar las decisiones más acertadas ante posibles amenazas internas y externas.

Este modelo podrá ser aplicado de forma integral en las ONGs, fortaleciendo las áreas de mejora y mitigando los riesgos existentes. También beneficiará a otras organizaciones no gubernamentales o diversas entidades que no tengan un área de auditoría interna y contribuirá a los profesionales de la Contaduría Pública, estudiantes universitarios y grupos de interés en el área de auditoría interna, conocimientos amplios del tema desarrollado.

### **3.2 Planteamiento del problema:**

ONG El Salvador fundada con más de 10 años de experiencia, se enfoca en iniciativas educativas y de salud, posee una estructura organizacional jerárquica que incluye un Comité Directivo, un CEO y coordinadores regionales y de programas. A pesar de que la organización tiene políticas y procedimientos para abordar riesgos financieros y cumplir con las normativas, enfrenta desafíos en la gestión de riesgos integral y la resiliencia organizacional. La organización carece de un departamento dedicado a la gestión de riesgos y de una matriz de riesgos formalizada, además que su manual de

prevención de lavado de dinero está desactualizado y no posee un plan de contingencia formal para enfrentar crisis.

### **3.3 Desarrollo del caso**

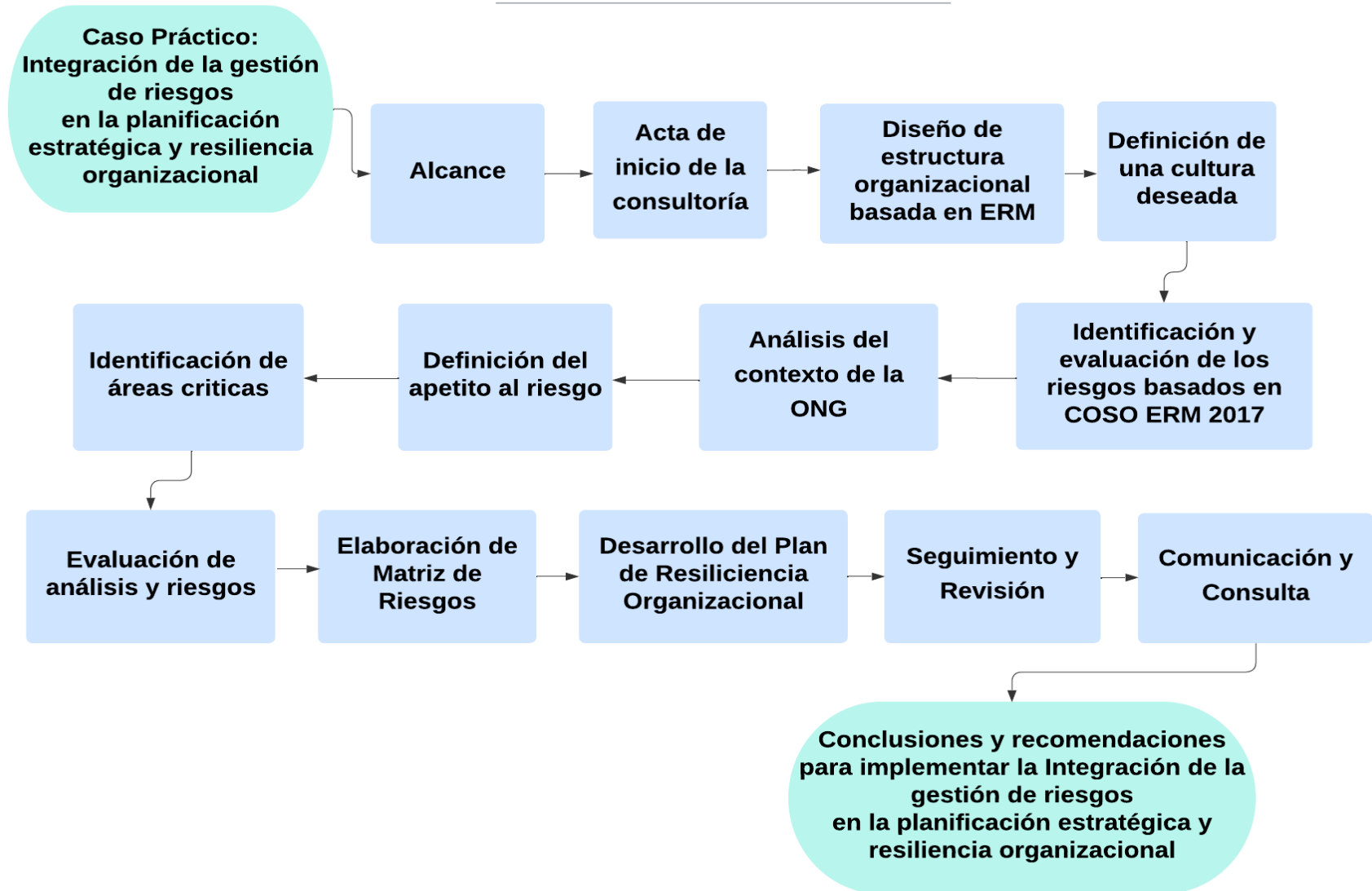
Para el desarrollo de esta propuesta de integración de gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional, como una recomendación para la optimización de recursos y minimización de riesgos para ONG El Salvador, se acordó por medio de una entrevista previa un análisis integral en el cual se detecten las áreas de mejora y, se identifiquen y evalúen los riesgos existentes, como fundamento para sustentar la implementación de este modelo.

Tomando en cuenta lo anterior se acordó realizar un análisis integral por medio de una matriz de riesgos, en la cual se identifiquen, evalúen y mitiguen los riesgos existentes que pueden materializarse y generar amenazas en situaciones de incertidumbre afectando la consecución de los objetivos estratégicos.

Se presenta el esquema de pasos para dar solución al caso práctico sobre la integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional:

***Figura 3: Estructura del caso práctico***

Proceso de Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional.



Fuente: Elaboración propia



# *ONG EL SALVADOR*

*INTEGRACIÓN DE LA  
GESTIÓN DE RIESGOS  
EN LA  
PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA Y  
RESILIENCIA  
ORGANIZACIONAL DE  
UNA ORGANIZACIÓN  
NO GUBERNAMENTAL*

## **CONSIDERACIONES INICIALES**

En un mundo cada vez más dinámico y complejo, las organizaciones no gubernamentales (ONG) enfrentan desafíos únicos que requieren una atención especial a la gestión de riesgos. La integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica no solo permite a las ONG anticipar y mitigar posibles amenazas, sino que también potencia su capacidad de adaptación y resiliencia organizacional. Este enfoque integral es fundamental para garantizar que estas organizaciones puedan cumplir con su misión, incluso en un entorno incierto.

En esta propuesta, exploramos cómo la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos puede transformar la planificación estratégica de una ONG, fortaleciendo su estructura interna y su capacidad para responder a crisis. Analizaremos un caso práctico, herramientas y metodologías que permitirán a estas organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en tiempos difíciles. Al final, esperamos ofrecer un marco claro y aplicable que facilite la integración de la gestión de riesgos como un pilar esencial de la estrategia organizacional, promoviendo una mayor sostenibilidad.

## **ALCANCE**

En la siguiente propuesta sobre la integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y la resiliencia organizacional en una organización no gubernamental. El alcance incluye:

1. **Análisis de la Situación Actual:** Evaluación del estado actual de la gestión de riesgos de la entidad, identificando fortalezas y debilidades.
2. **Marco Teórico:** Revisión sobre la gestión de riesgos, planificación estratégica y resiliencia organizacional.
3. **Metodologías y Herramientas:** Presentación de herramientas prácticas y metodologías que las ONG pueden utilizar para integrar la gestión de riesgos en su planificación estratégica.
4. **Impacto en sus objetivos:** Reflexión sobre cómo una gestión de riesgos eficaz puede potenciar el impacto social de la organización, asegurando su sostenibilidad y capacidad de respuesta ante crisis.

## **Acta de inicio de consultoría**

***ACTA DE INICIO DE CONSULTORIA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA  
GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y  
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN NO  
GUBERNAMENTAL***

Consultoría a efectuar entre el periodo de 01 de agosto al 31 de octubre de 2024		Referencia P.T.
<b>Preparado por: Auditor 1</b>	Fecha: 03/08/2024	<b>Versión: 1</b>
<b>Revisado por: Auditor 2</b>	Fecha: 03/08/2024	<b>A-A 001</b>
<b>Aprobado por: Auditor 3</b>	Fecha: 03/08/2024	

***OBJETIVO***

Conocer el inicio formal a la consultoría en la organización, estableciendo la fecha inicial de la función y fecha final, actividades generales de la función de auditoría, entregables, presupuesto, líneas de comunicación con la organización y equipo de auditoría.

***USUARIOS***

La alta dirección de la entidad debe realizar, al menos, dos veces al año una reunión con los gerentes de cada área para la evaluación de la gestión del desarrollo de los proyectos en lo que respecta a ejecuciones, la estructura y líneas de comunicación.

***DATOS GENERALES***

Fecha: 01/08/2024 Hora de apertura: 8:00 am Hora de cierre: 12:00 md. Preparado por: Auditor 1

Lugar de la reunión: Sala de reuniones de la ONG El Salvador

<b>NOMBRE</b>		<b>CARGO ASIGNADO</b>	<b>EMPRESA</b>
Javier Marvin Mejía López		Especialista estratega	ONG El Salvador
Auditor 1, Auditor 2, Auditor 3		Equipo de auditor	Asociados S.A. de C.V.
<b>DATOS GENERALES DE LA CONSULTORÍA</b>			
1	Nombre del cliente:	ONG El Salvador	
2	Nombre del servicio – proceso a auditar:	Consultoría para la integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional de una organización no gubernamental	
3	Propuesta /anexos:		
4	Fecha de la propuesta: 25/07/2024	27 de julio del 2024	
5	Número del Contrato:	A012024	
6	Fecha de inicio del contrato: 01/08/2024	01 de agosto del 2024	
7	Fecha fin del contrato: 31/12/2024	31 de diciembre del 2024	
8	Documentos que integran el contrato:	Oferta de servicios aprobada	
9	Objeto del contrato /servicio:	Realizar una evaluación sobre la gestión de gestión de riesgos en el área de Programas, Finanzas y fundraiser de la entidad objeto de estudio.	
10	Especificaciones técnicas del servicio:	Consultoría de gestión de riesgos desarrollada bajo la normativa COSO ERM 2017	
<b>PRESUPUESTO ANUAL /VALOR DEL CONTRATO</b>			
11	Valor del contrato/ presupuesto anual:	US\$3,500.00	VALOR TOTAL: US\$3,500.00

12	Se facturará gastos adicionales:	SI: X	NO:
13	Forma de facturación:	50% Anticipado y 50% al finalizar la consultoría	
14	Periodicidad de la facturación:	Según los términos establecidos de facturación	

## **INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESILIENCIA ORGANIZACIONAL.**

### **Etapas de la Gestión de Riesgos**

Se presenta la siguiente propuesta de etapas para la integración de gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional con base a los componentes de COSO ERM:

**Gobierno y cultura:** La Junta directiva debe supervisar los riesgos y establecer una estructura organizativa que permita integrar y fomentar una cultura de gestión de riesgos, a través de atraer, desarrollar y retener a profesionales capacitados.

**Estrategia y establecimiento de objetivos:** Conocer el contexto en de la ONG y definir el apetito al riesgo, además de evaluar las estrategias alternativas y formular objetivos estratégicos.

**Desempeño:** Este componente es primordial para integrar la gestión de riesgos en la planificación estratégica, porque desarrolla la identificación, evaluación y el plan de respuesta ante los riesgos.

**Identificación de Riesgos:** Identificar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Esto implica analizar tanto los riesgos internos como los externos.

**Evaluación de Riesgos:** Evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado. Esta evaluación permite priorizar los riesgos en función de su gravedad y su probabilidad de ocurrir.

**Respuesta a los riesgos:** Desarrollar e implementar estrategias para abordar los riesgos.

**Revisión y Monitoreo:** Supervisar los riesgos y la eficiencia del plan de respuesta implementado, asegurando que los controles y estrategias sigan siendo adecuados y suficientes a lo largo del tiempo, del crecimiento de la entidad y evolución de los riesgos. Esto implica la mejora continua ajustando los planes de respuesta de ser necesario.

**Información, comunicación y Reporte:** Comunicar y documentar de manera oportuna la información relevante sobre los riesgos y la gestión de estos, además de mantener la transparencia y que las partes interesadas estén informadas para la toma de decisiones.

## **1. Gobierno y Cultura**

### **1.1 Supervisión de riesgos a través del Consejo de Administración**

Para una adecuada gestión de riesgos es necesario tener el compromiso de la Junta Directiva, una estructura organizacional que incluya un comité de gestión de riesgos, políticas y procedimientos, que permitan la identificación y evaluación de riesgos de

manera oportuna con el objetivo de desarrollar una estrategia de respuesta que contenga la implementación de controles, la comunicación y capacitación de gestión de riesgos, además de los responsables de monitorear, revisar y reportar el avance de los mismos.

## **1.2 Estructuración organizacional para la gestión de riesgos en la ONG.**

La Organización posee una estructura organizativa jerárquica, desde la Junta directiva hasta los gerentes de cada área y subalternos, con el fin de gestionar el riesgo según la orientación en COSO ERM 2017 que implique definir las áreas claves de autoridad, la entidad debe designar un responsable de gestión de riesgos para centralizar la evaluación y seguimiento de riesgos y objetivos, que permita transmitir a la entidad la consecución de metas y resultados, se debe definir los niveles, funciones principales y actividades a desarrollar según el apetito al riesgos de la organización.

**Junta directiva:** Será la responsable principal de velar por una oportuna gestión de riesgo, esta tendrá la función de delegar a un encargado responsable para esta área, quien presentará su plan de acción ante la junta directiva y ésta última tomará la decisión final, además la junta directiva es la encargada de definir el apetito al riesgo, aprobar manuales, políticas, procedimientos, controles y herramientas que permitan identificar, evaluar, prevenir y mitigar riesgos.

**Encargado de la gestión de riesgos:** Se encargará de identificar, evaluar, prevenir y mitigar riesgos, además deberá determinar la probabilidad e impacto de estos, como consecuencia elaborará y presentará a la junta directiva los manuales, políticas, procedimientos, controles y herramientas para su aprobación.

**Auditor Interno:** Como área independiente auditoría interna revisará la gestión de riesgos claves y, evaluará la elaboración de informes y procesos relacionados con estos, además, proporcionará aseguramiento respecto a la evaluación correcta y los procesos de la gestión de riesgos.

**Encargado de cumplimiento:** Velará por el cumplimiento normativo y regulatorio en tema de prevención de lavado de dinero y activos, la financiación del terrorismo y la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva, en consecuencia elaborará y presentará a la junta directiva los manuales, políticas, procedimientos, controles y herramientas relacionados para su aprobación.

**Áreas operativas:** Las áreas de programas de salud y educación, marcas y diseño regional, fundraiser, negocios nuevos, finanzas, recursos humanos, iniciativas estratégicas y comunicaciones recibirán asesoramiento del área especializada en gestión de riesgos ya que son el principal responsable de ejecutar y aplicar los manuales, políticas, procedimientos, controles y herramientas de gestión de riesgos.

### **1.3 Cultura Deseada**

La dirección de esta ONG decidió que mantendrá una cultura de gestión de riesgos, a través de esta fortalecerá y adoptará una cultura de resiliencia organizacional.

#### **Identificación, evaluación y análisis de riesgos basados en COSO ERM.**

Con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, se ha tomado como base el marco de referencia COSO ERM para la identificación, evaluación

y gestión de riesgo, asegurando que se gestionen de manera efectiva y se integren en la toma de decisiones de la ONG. Para mantener el enfoque integral, la política de gestión de riesgos se aplicará a la Junta Directiva, gerencias y departamentos; además, esta es aplicable a todos los tipos de riesgos, incluidos, pero no limitados a, riesgos financieros, operacionales, normativos, regulatorios, de imagen y estratégicos.

### **Técnica y Procedimientos para la evaluación de riesgos**

Se implementará la evaluación de los riesgos tomando en cuenta los objetivos estratégicos, el alcance de la evaluación del riesgo, las necesidades de la entidad y partes interesadas, criterios de decisión definidos y comprender el contexto interno de la organización así como los factores humanos y organizacionales.

La evaluación de gestión de riesgos se realizará por unidad organizativa, tomando en cuenta las unidades más críticas y expuestas a los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia y potencial de impacto.

Para una adecuada integración de gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional se debe tener en cuenta los recursos de la organización, por consiguiente las mejores prácticas para la ONG son desarrollar un matriz de riesgos basada en COSO ERM, la creación de manuales, políticas y procedimientos de gestión de riesgos y capacitar al personal en la implementación de estos.

## **1.4 Compromiso con valores claves**

Los valores claves de la ONG son: Compasión y empatía, Equidad y Justicia Social, Transparencia y Rendición de Cuenta y Sostenibilidad. Por tal razón se han desarrollado políticas que fortalezcan el compromiso con esto.

### **1.4.1 Política de Atención al Beneficiario:**

Objetivo: Garantizar que todos los beneficiarios reciban apoyo de manera oportuna, equitativa y digna.

Exposición: Se ha definido un protocolo de atención que prioriza la compasión y empatía, comprometiéndonos a escuchar y atender las necesidades de los beneficiarios de acuerdo con el desarrollo de los programas.

### **1.4.2 Política de Equidad y no discriminación:**

Objetivo: Promover la igualdad de oportunidades en el acceso a recursos y beneficios brindados en los programas.

Exposición: Implementación de habilidades blandas e inclusión a los voluntarios y participantes en el desarrollo de programas, realizando evaluaciones periódicas para identificar y eliminar cualquier tipo de barrera que pueda existir.

### **1.4.3 Política de Transparencia y comunicación:**

Objetivo: Fomentar y fortalecer la confianza de los donadores a través de la transparencia en la gestión. Asegurar que todos los miembros y voluntarios de la organización actúen con integridad.

Exposición: La ONG publicará y expondrá regularmente informes sobre el uso de recursos, impacto social de los programas y la toma de decisiones estratégicas, además, definirá canales de comunicación abiertos para la retroalimentación de los interesados.

### **1.4.4 Política de Sostenibilidad:**

Objetivo: Asegurar la continuidad de los proyectos a largo plazo a través de la efectividad de los mismos.

Exposición: Se incorporarán a través de la planificación de proyectos criterios de sostenibilidad para la ONG, priorizando la capacidad del personal y la creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones que maximicen los recursos y conocimientos.

## **1.5 Contratación, desarrollo y retención de profesionales capacitados.**

Parte esencial para que toda organización crezca y brinde el mejor servicio es mantener personal capacitado y en constante desarrollo, además, estos deben desarrollar el sentido de pertenencia, creyendo en la misión y visión de la ONG. Se propone la siguiente política para cumplir con este fin:

**Política de Capacitación y desarrollo:**

Objetivo: Fortalecer las habilidades del personal y de los voluntarios a través del conocimiento de los valores de la ONG.

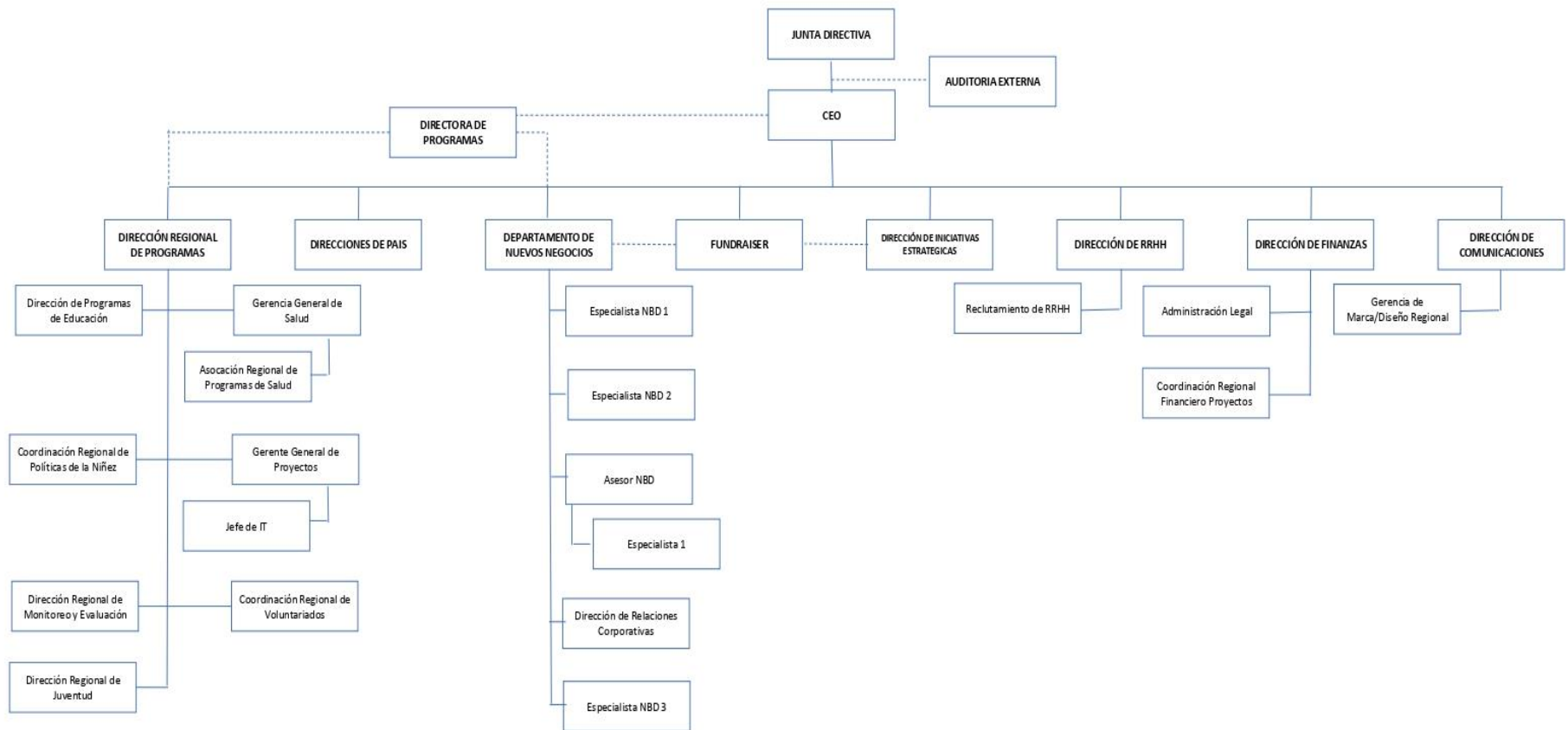
Expresión: Se impartirán programas de capacitaciones periódicas abordando habilidades blandas, gestión de riesgos y prácticas sostenibles, promoviendo un entorno de trabajo apropiado. Se brindará apoyo al personal clave a través de becas que los impulsen como profesionales y les brinden herramientas para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

**2. Estrategia y establecimiento de objetivos****2.1 Análisis del contexto de la ONG**

Para que la integración de gestión de riesgos sea efectiva es necesario comprender el contexto en que se desarrolla la organización, tomando en cuenta sus objetivos, metas, estrategias, políticas, recursos y sus actividades (factores internos), además del contexto legal, regulatorio y normativo en el que se desempeña; conocer estos puntos permitirá determinar el grado o límites que tendrá la entidad para una mejor gestión. Se destaca que al no tener presente el contexto real se puede pasar por alto aquellos factores que impactan negativamente en las operaciones.

## 2.2 Evaluación inicial de la organización.

Figura 4: Organigrama de GrupoInvest17



### 2.3 Generalidades de la Organización.

*Tabla 5: Generalidades de la ONG*

<b>GENERALIDADES DE LA ONG</b>		
1	Actividad	Salud, Educación e Infraestructura
2	Misión	Contribuir a la sociedad, trabajando por y para las personas con el fin de desarrollar sus capacidades y lograr mejores y más dignas condiciones de vida por medio de la educación y la salud.
3	Visión	Queremos ser una Entidad que cuente con personal altamente capacitado que auxiliado con equipo tecnológico y técnicas modernas de organización y planificación, brinde un servicio de calidad y confiabilidad en atención primordial a las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.
4	Estrategias	Fortalecimiento de las redes de contacto con otras organizaciones, donantes, voluntarios y la comunidad.
5	Objetivos	<p>Mejorar el acceso a servicios de salud: Facilitar la accesibilidad y disponibilidad de los servicios médicos y de atención sanitaria en las comunidades vulnerables.</p> <p>Incrementar el acceso a la educación: Garantizar que los niños y adultos en comunidades desfavorecidas tengan acceso a una educación de calidad y oportunidades de una educación continua a grados superiores.</p> <p>Fomentar la sostenibilidad y el desarrollo local: Promover prácticas de construcción sostenible, a través de programas que apoyen el desarrollo local de las familias y la mejora de la infraestructura en sus comunidades.</p>
6	Valores	<p>Compasión y empatía: Comprensión y preocupación genuina por el bienestar de las personas beneficiadas.</p> <p>Equidad y Justicia Social: Promover la igualdad de oportunidades y el acceso equitativo a los recursos y beneficios brindados.</p> <p>Transparencia y Rendición de Cuentas: Actuar con honestidad, integridad, ética y responsabilidad en la gestión de recursos.</p> <p>Sostenibilidad: Fomentar las mejores prácticas que aseguren la continuidad de los proyectos a través del trabajo en equipo.</p>
7	Correo electrónico:	<a href="mailto:ongelsalvadordepaisregional@interno.com.sv">ongelsalvadordepaisregional@interno.com.sv</a>

**Tabla 6: Entendimiento del apetito al riesgo**

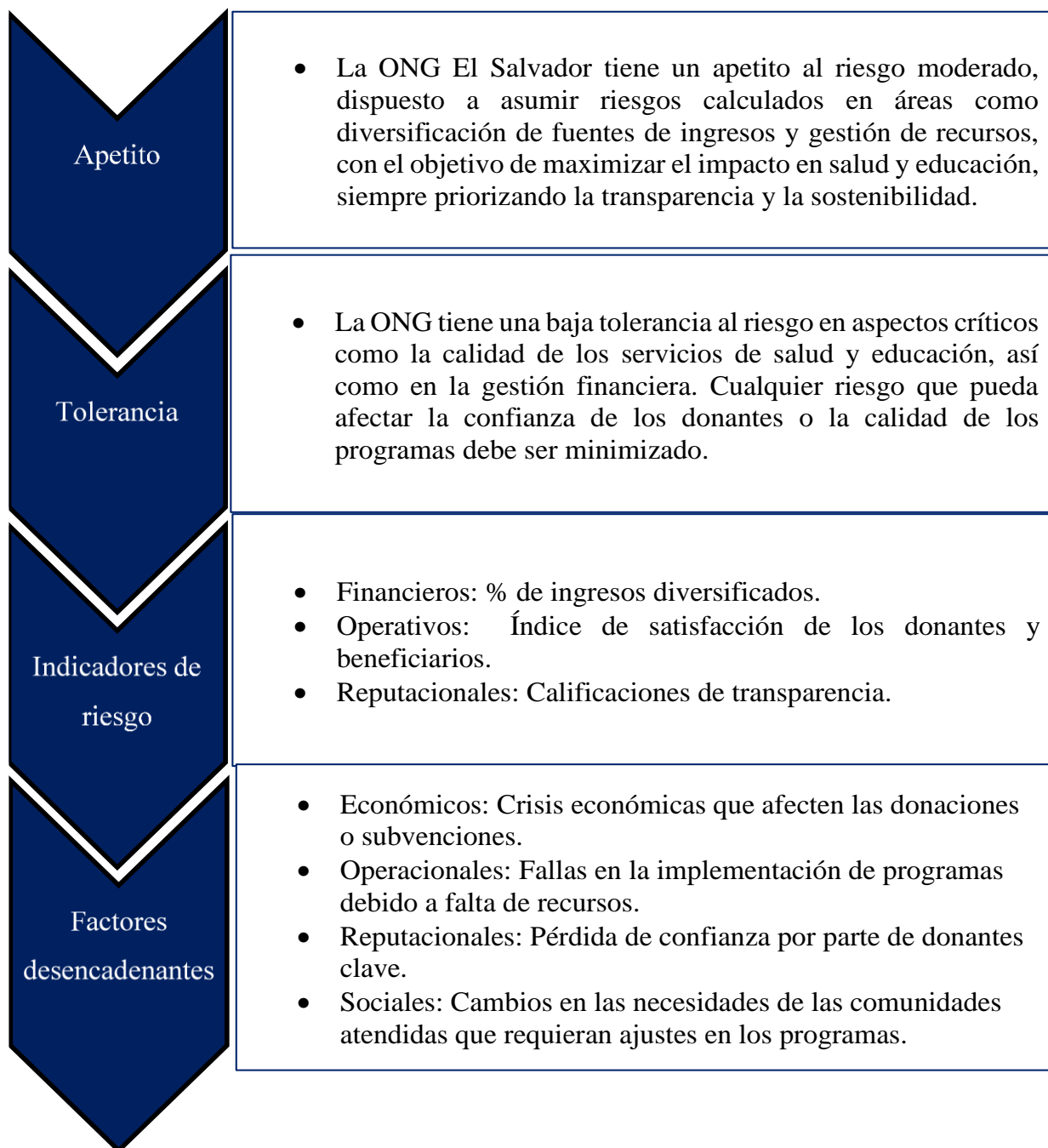
<i>COMPONENTE</i>	<i>DECLARACIÓN</i>	<i>EXPRESION DEL APETITO AL RIESGO</i>
Nombre	ONG El Salvador	
Actividad	Salud, Educación e Infraestructura	
Misión	Somos una institución creada para brindar servicios integrales de desarrollo comunitario mediante programas de salud y educación, a fin de garantizar una mejora en la calidad de vida de las personas más vulnerables	Servicios integrales de programas en salud y educación
Visión	Ser una Entidad líder en proveer servicios de desarrollo comunitario de calidad y confiabilidad mediante la transparencia en los programas de atención en salud y educación de acuerdo a las expectativas de nuestros usuarios.	Líder en proveer servicios de calidad y confiabilidad
Estrategias	Desarrollar un fortalecimiento de las redes de contacto para contar con las fuentes de ingresos necesarias para continuar con el desarrollo de los programas	Garantizar el apoyo de las redes de contacto
	Maximizar la optimización de recursos para el cumplimiento de los proyectos e incrementar el acceso de beneficiarios en los programas de salud y educación	Gestionar el cumplimiento de los proyectos
Objetivos	Fortalecimiento de las redes de contacto con otras organizaciones, donantes, voluntarios y la comunidad mediante la buena reputación y transparencia de la entidad	Mayor red de contactos por medio de buena reputación
	Diversificación de otras fuentes de ingreso como donaciones individuales, subvenciones, eventos de recaudación de fondos, y colaboraciones corporativas, con el fin de seguir beneficiando a más comunidades	Mayores ingresos para más beneficiarios

<i>COMPONENTE</i>	<i>DECLARACIÓN</i>	<i>EXPRESION DEL APETITO AL RIESGO</i>
	Gestión eficaz de recursos mediante la implementación de prácticas de gestión financiera en la optimización de recursos	Gestionar una optimización de recursos
	Cumplir y superar las expectativas de nuestros donantes a través del cumplimiento de programas con excelencia.	Brindar servicios de calidad en el desarrollo de los programas
Valores	Compasión y empatía: Comprensión y preocupación genuina por el bienestar de las personas beneficiadas.	Programas óptimos en educación y salud con igualdad de oportunidades
	Equidad y Justicia Social: Promover la igualdad de oportunidades y el acceso equitativo a los recursos y beneficios brindados.	
	Transparencia y Rendición de Cuentas: Actuar con honestidad, integridad, ética y responsabilidad en la gestión de recursos.	Continuidad en los programas mediante la transparencia y el trabajo en equipo
	Sostenibilidad: Fomentar las mejores prácticas que aseguren la continuidad de los proyectos a través del trabajo en equipo.	

**Tabla 7: Riesgos determinados en el diagnóstico**

<i>No.</i>	<i>Clasificación de riesgos</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Causa</i>	<i>Área expuesta al riesgo</i>	<i>Encargado</i>
1	Riesgo de Lavado de Dinero	Blanqueo de dinero, la financiación del terrorismo y la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva	Manual de PLDA desactualizado	Finanzas, fundraiser, programas	Oficial de cumplimiento
2	Riesgo Financiero	Errores financieros y fraude	Ineficiencia de controles	Finanzas, fundraiser, programas	Auditor interno
3	Riesgo Financiero	Falta de Liquidez	Mala gestión de recursos financieros	ONG	Comité de gestión de riesgo
4	Riesgo Legal	Incumplimientos legales, normativos y regulativos	Falta de supervisión de obligaciones legales, normativas y regulatorias	Finanzas, fundraiser, programas	Auditor interno
5	Riesgo Operacional	Incumplimiento objetivos estratégicos	Inexistencia o ineficiencia de manuales, políticas, procesos, controles y herramientas de gestionar riesgos	Finanzas, fundraiser, programas	Comité de gestión de riesgo
6	Riesgo Reputacional	Pérdida de buena reputación ante la sociedad	Falta de transparencia	ONG	Comité de gestión de riesgo

*Figura 5: Apetito al riesgo, tolerancia, límites y factores desencadenantes*



**Tabla 8: Nivel de contribución al objetivo estratégico**

Misión: Contribuir a la sociedad, trabajando por y para las personas con el fin de desarrollar sus capacidades y lograr mejores y más dignas condiciones de vida por medio de la educación y la salud.

Objetivos estratégicos	OE 1. Fortalecimiento de las redes de contacto con otras organizaciones, donantes, voluntarios y la comunidad mediante la buena reputación y transparencia de la entidad	OE 2. Diversificación de otras fuentes de ingreso como donaciones individuales, subvenciones, eventos de recaudación de fondos, y colaboraciones corporativas, con el fin de seguir beneficiando a más comunidades	OE 3. Gestión eficaz de recursos mediante la implementación de prácticas de gestión financiera en la optimización de recursos.	OE 4. Cumplir y superar las expectativas de	Nivel de contribución promedio del proceso al objetivo	Proceso seleccionado (2.0 - 3.0)
Áreas						
Programas	3	3	3	3	3.00	X
Negocios nuevos	1	2	1	3	1.75	
Fundraiser	3	3	3	3	3.00	X
Iniciativas estratégicas	2	2	1	2	1.75	
RRHH	2	2	1	1	1.50	
Finanzas	3	3	3	2	2.75	X
Comunicación	1	1	1	3	1.50	

*Notas: OE= Objetivo Estratégico.*

**Tabla 9: Clasificación del nivel de contribución**

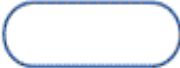
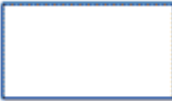


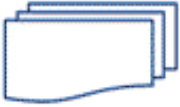

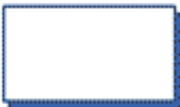
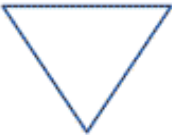


<i>Clasificación del nivel</i>	<i>Descripción del nivel de contribución</i>	<i>Valor</i>
Alto	El proceso aporta de manera fundamental al cumplimiento del objetivo estratégico	2.5 - 3.0
Medio	El proceso aporta de manera importante al cumplimiento del objetivo estratégico	1.5 - 2.4
Bajo	El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del objetivo estratégico	0.5 - 1.4
Nulo	El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del objetivo estratégico	0.0 - 0.4

**Tabla 10: Objetivos de negocio y medidas de desempeño**

<i>Objetivo de negocio (de muestra) por nivel</i>	<i>Medida de desempeño y meta</i>
OE 1. Fortalecimiento de las redes de contacto con otras organizaciones, donantes, voluntarios y la comunidad mediante la buena reputación y transparencia de la entidad	Realizar por lo menos 1 alianza estratégica al año.
OE 2. Diversificación de otras fuentes de ingreso como donaciones individuales, subvenciones, eventos de recaudación de fondos, y colaboraciones corporativas, con el fin de seguir beneficiando a más comunidades	Aumentar en un 5% anual la cantidad de donantes y en un 8% el porcentaje de donaciones.
OE 3. Gestión eficaz de recursos mediante la implementación de prácticas de gestión financiera en la optimización de recursos.	Cumplimiento del presupuesto en un 95% o más en cada área operativa.
OE 4. Cumplir y superar las expectativas de nuestros donantes a través del cumplimiento de programas con excelencia.	95% de aceptación/satisfacción de los donantes en el cumplimiento y desarrollo de los programas.

## 2.4 Flujogramas de procesos de la Organización

*Tabla 11: Simbología del diagrama de flujo*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		<b>Inspección / Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	<b>Conector de un Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso.

## **Narrativa del proceso de programas**

El proceso de desarrollo de programas comienza con la identificación de necesidades. En esta fase inicial, el equipo evalúa las necesidades de la comunidad o del grupo objetivo mediante la recolección de datos y feedback directo. Esto permite comprender profundamente los problemas y desafíos que enfrenta la población a la que se desea servir.

Con la información recopilada, el siguiente paso es el diseño del programa. Aquí, se definen los objetivos y metas que se quieren alcanzar, y se crea un plan de acción detallado. Además, se establecen los recursos necesarios, incluyendo aspectos financieros, humanos y materiales, asegurando que el programa esté bien estructurado y sea viable.

Una vez que el plan está listo, se procede a la aprobación del programa. El equipo presenta su propuesta al comité directivo o a la junta de la ONG. En esta etapa, es fundamental recibir retroalimentación para ajustar el plan según las recomendaciones del comité. Al finalizar, se busca obtener la aprobación final para proceder con la implementación.

Con la luz verde del comité, se inicia la implementación del programa. En esta fase, se contrata y capacita al personal necesario, se despliegan los recursos previamente planificados y se ejecutan las actividades de acuerdo con el plan de acción establecido. La coordinación y la comunicación son clave para asegurar que todo se desarrolle de manera fluida.

A medida que el programa avanza, se realiza un monitoreo y evaluación constante. El equipo supervisa el progreso, recolecta datos sobre el desempeño y evalúa el impacto y la efectividad de las actividades. Esta fase permite detectar posibles desviaciones y tomar decisiones informadas para mejorar el programa en tiempo real.

Posteriormente, se elabora un informe y se ajusta. Aquí, se preparan informes detallados sobre los resultados obtenidos, se identifican áreas de mejora y se realizan ajustes al programa basado en los datos y el feedback recibido. Esta etapa es esencial para asegurar que el programa se mantenga relevante y efectivo.

A largo plazo, se busca la sostenibilidad del programa. El equipo trabaja en la búsqueda de fuentes de financiamiento continuas y en la implementación de estrategias que garanticen la continuidad de las actividades y su impacto positivo en la comunidad.

Finalmente, se llega al cierre del programa. En esta última fase, se finalizan todas las actividades, se entregan informes finales y se archiva la documentación. Además, se realiza una evaluación final para reflexionar sobre las lecciones aprendidas, lo que ayuda a informar futuros programas y a mejorar el proceso en general. (Ver figura 7)

### **Narrativa del proceso financiero**

El área de finanzas inicia su labor con la recepción de fondos. En esta etapa, se registran todas las entradas de recursos, que pueden incluir donaciones, subvenciones y los ingresos generados por eventos. Cada ingreso se documenta en el sistema contable, asegurando que haya un registro claro y verificable. Además, se lleva a cabo una

confirmación para garantizar que todos los recibos y documentos relacionados estén completos y correctos.

Una vez que se han recibido y registrado los fondos, el siguiente paso es la gestión de presupuesto. En este punto, el equipo financiero elabora el presupuesto anual, que se basa en los programas y actividades planificadas para el año. Este presupuesto es revisado y aprobado por el comité directivo, asegurando que los recursos se asignen de manera efectiva. Posteriormente, se distribuyen los fondos a diferentes áreas o proyectos, alineando así los recursos con las prioridades de la organización.

Con el presupuesto en marcha, se pasa a la contabilidad y registro. Esta fase incluye el registro de todas las transacciones financieras, tanto ingresos como egresos, en el sistema contable. También se realiza la conciliación bancaria, que implica revisar y comparar los extractos bancarios con los registros contables. El mantenimiento de libros contables es esencial para garantizar que toda la información esté actualizada y sea precisa.

El siguiente paso es el control y monitoreo. Aquí, el equipo supervisa los gastos en relación con el presupuesto establecido, asegurándose de que se mantenga el control financiero. Además, se llevan a cabo auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. La preparación de informes financieros periódicos permite a la organización tener una visión clara de su situación económica.

El proceso avanza hacia el cumplimiento y regulaciones. En esta fase, se revisan las políticas internas para asegurar que todas las operaciones financieras cumplan con las

regulaciones externas y las normativas aplicables. También se preparan informes financieros que deben enviarse a las entidades reguladoras y financiadores, lo que garantiza la transparencia y la rendición de cuentas.

A medida que la organización avanza, se realiza la gestión de recursos. Esta etapa incluye la gestión de inversiones y fondos de reserva, así como el control de costos operativos, buscando siempre la optimización de los recursos disponibles.

La planificación financiera es un proceso continuo que implica una revisión anual del desempeño financiero. En esta fase, el equipo evalúa el estado financiero de la ONG y ajusta el presupuesto según sea necesario. También se preparan proyecciones financieras para el futuro, lo que permite anticipar necesidades y planificar con antelación.

Finalmente, se llega al cierre del ejercicio. En esta etapa, se realiza una revisión final del ejercicio contable, asegurando que todas las transacciones estén debidamente registradas. Se contrata una auditoría externa para revisar el estado financiero y se prepara un informe anual que se publica, proporcionando una visión clara y transparente de la situación financiera de la organización. (Ver figura 8)

### **Narrativa del proceso de fundraiser**

El proceso de fundraiser comienza con la **identificación de necesidades de fondos**. En esta etapa, el equipo evalúa las necesidades financieras de la organización, determinando cuánto se requiere para llevar a cabo sus programas y actividades. A partir de esta evaluación, se establecen objetivos claros de recaudación, que guiarán el trabajo del equipo en las siguientes fases.

Con los objetivos definidos, se avanza en la **planificación de estrategias de recaudación**. Aquí, se investiga una variedad de métodos para recaudar fondos, incluyendo eventos, campañas de donaciones y aportes individuales. Tras analizar estas opciones, se seleccionan las estrategias más adecuadas, teniendo en cuenta el público objetivo y los recursos disponibles. Luego, se desarrolla un plan detallado para cada estrategia, asegurando que cada paso esté bien definido y organizado.

La siguiente etapa es el **desarrollo de materiales y mensajes**. En esta fase, se crean materiales promocionales, como folletos, cartas y correos electrónicos, que son fundamentales para atraer a los donantes. El equipo también se enfoca en el diseño, asegurándose de que todos los materiales sean visualmente atractivos y coherentes con la imagen de la ONG. Todos los materiales son revisados y aprobados antes de su uso, garantizando que la comunicación sea clara y efectiva.

Con los materiales listos, se procede a la **ejecución de campañas de recaudación**. El lanzamiento de las estrategias y campañas planificadas es un momento crucial. El equipo coordina esfuerzos con voluntarios y colaboradores para asegurar que todo se ejecute de manera correcta y eficiente. Durante esta fase, se lleva a cabo un monitoreo constante para evaluar el progreso y la efectividad de las campañas en tiempo real, permitiendo ajustes si es necesario.

Una vez finalizadas las campañas, se realiza el **seguimiento y agradecimientos**. Es esencial agradecer a todos los donantes y patrocinadores por su apoyo. El equipo se dedica a enviar cartas de agradecimiento, certificados, o menciones públicas para reconocer sus contribuciones. Además, se preparan informes que ilustran el impacto de

las donaciones, mostrando a los donantes cómo sus aportaciones han hecho una diferencia.

El proceso continúa con la **evaluación y retroalimentación**. Aquí, se analizan los resultados de las campañas, evaluando aspectos como los fondos recaudados, la participación y el retorno sobre la inversión. Se recopila retroalimentación de los participantes y donantes, lo que proporciona información valiosa sobre el desempeño de las campañas. Basándose en esta evaluación, se realizan ajustes en las estrategias y procesos para mejorar futuras campañas.

Finalmente, se llega a la etapa de **planificación futura**. En esta fase, el equipo reflexiona sobre las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas durante el proceso. Esta reflexión permite desarrollar estrategias a largo plazo que se basan en los resultados obtenidos y en la retroalimentación recibida, asegurando que la organización esté mejor preparada para futuras iniciativas de recaudación. (Ver figura 9)

**Flujograma de procesos para el Departamento de programas, fundraiser y finanzas.**

*Figura 6: Diagrama de flujo del área de programas*

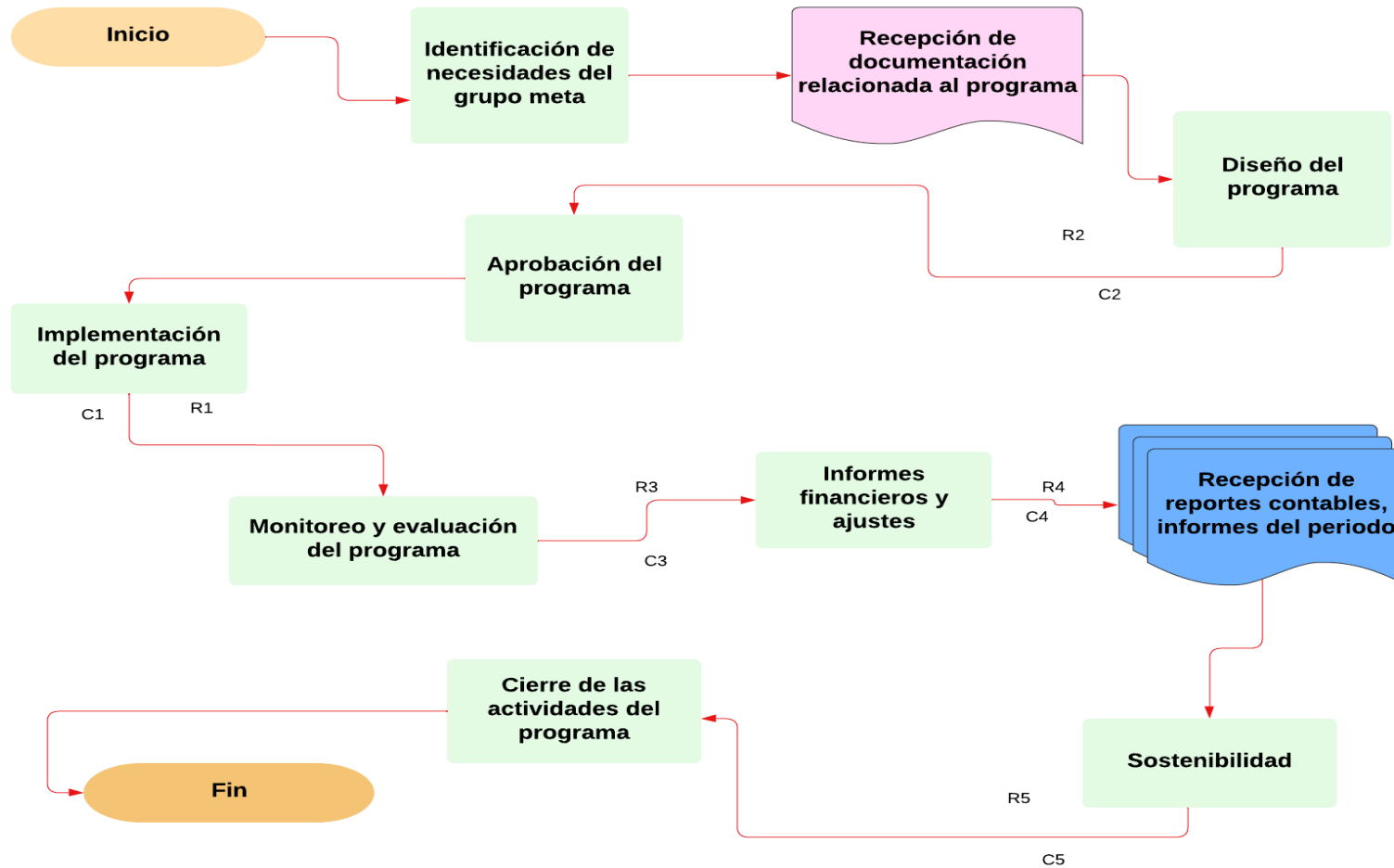


Figura 7: Diagrama de flujo del área de finanzas

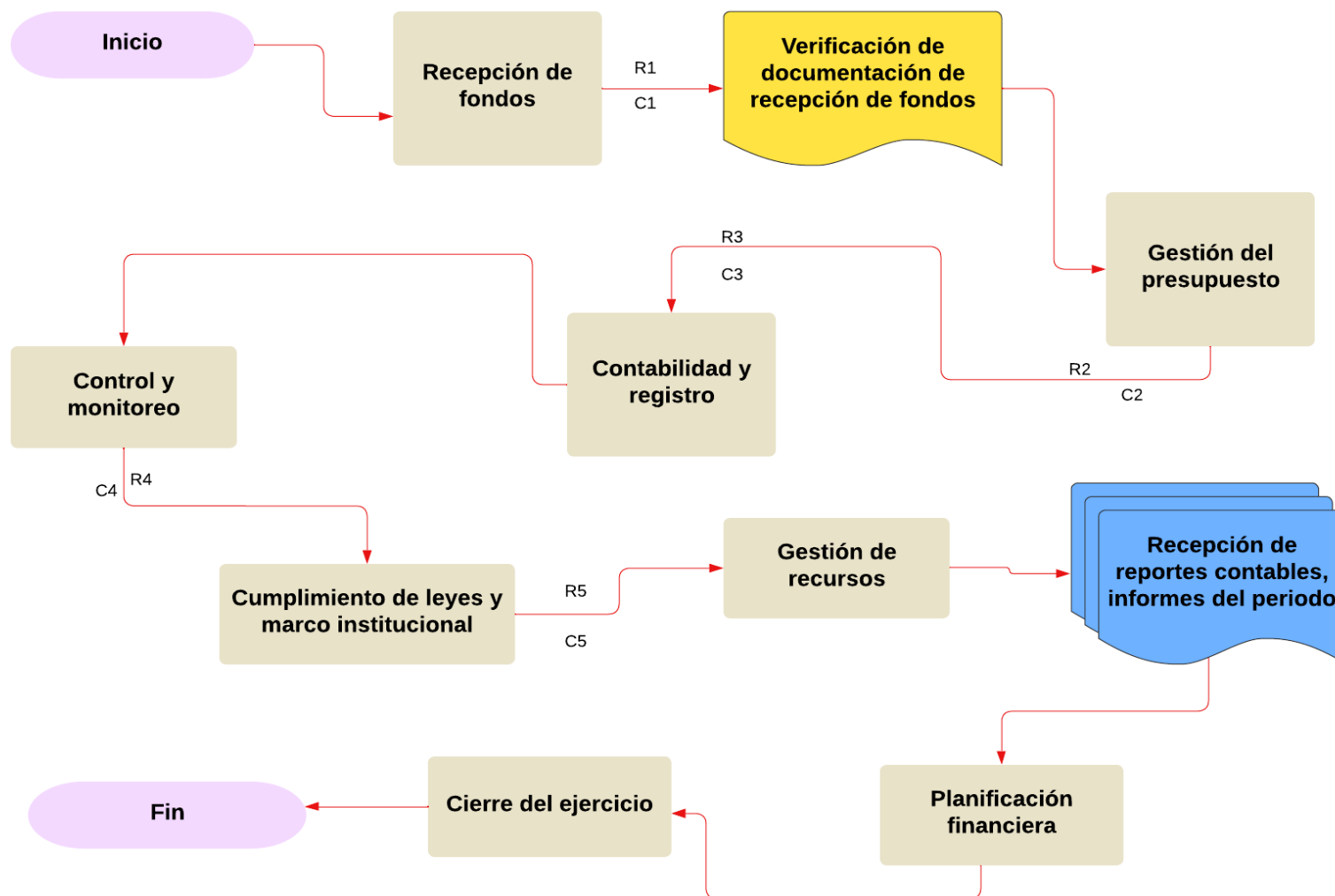
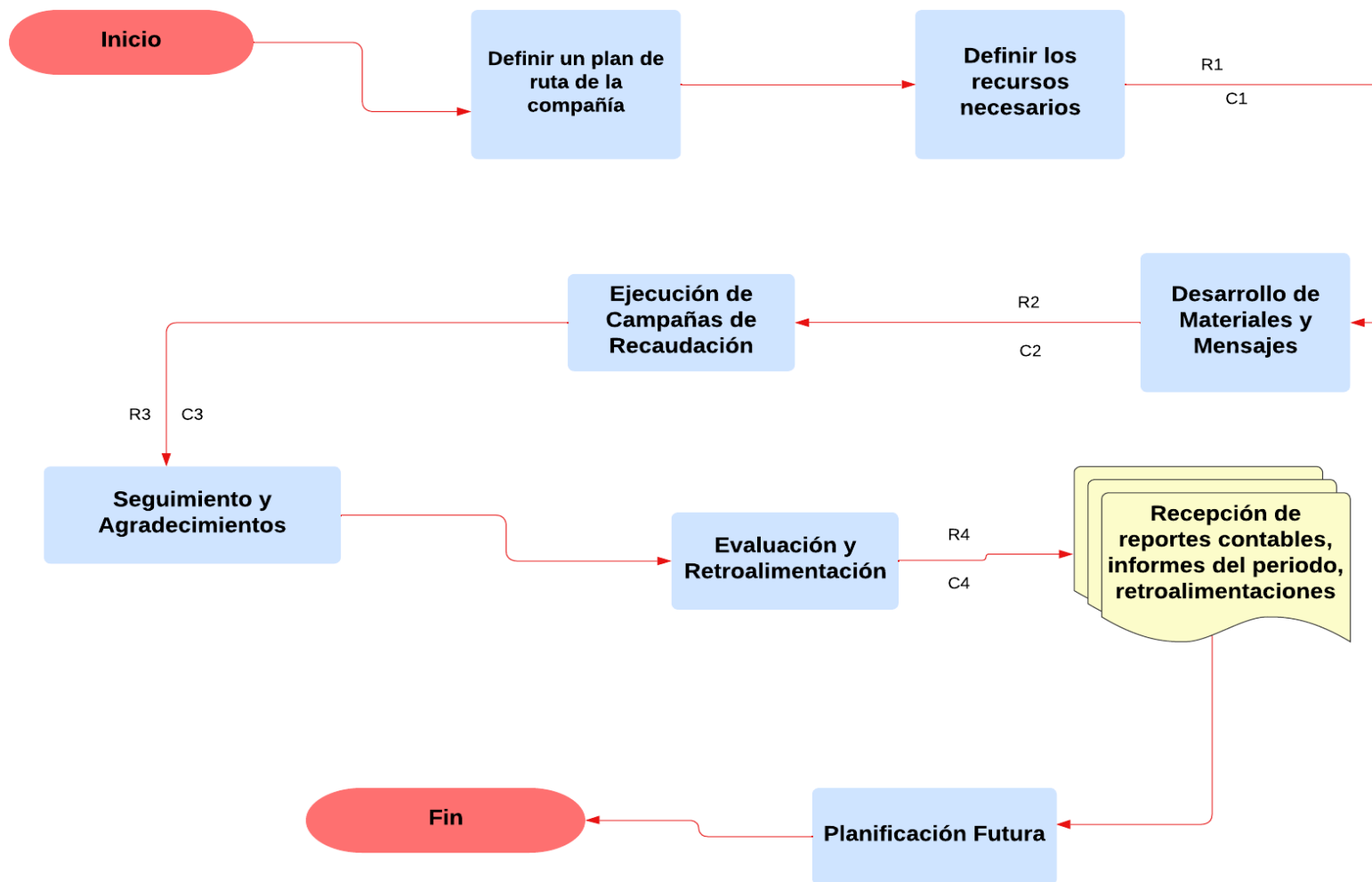


Figura 8: Diagrama de flujo del área de fundraiser



### 3. Desempeño

Es importante centrarse en el desempeño y la materialización de los objetivos de la entidad, para ello es imprescindible la identificación y evaluación de los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, se deben priorizar los riesgos según su impacto y frecuencia, en esa dirección se desarrolla este componente a través de sus principios.

Para las actividades y el contexto de la ONG esta etapa es primordial para la integración de la gestión de riesgos. Se describen los riesgos a los cuales se les dará un plan de respuesta. Ver tabla 14.

#### Tipos de riesgos

*Tabla 12: Tipo de riesgos*

<b>TIPOS DE RIESGOS</b>		
<i>Tipo de riesgo</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Descripción</i>
<b>Riesgo estratégico</b>	REST	Obstáculos internos o externos que no le permitirían a la unidad organizativa el cumplimiento de sus objetivos
<b>Riesgo operacional</b>	ROP	Es la posible pérdida de recursos por fallas en los procesos, de los sistemas internos de control, por la realización de operaciones incorrectas, o por cualquier evento causado por factores externos o internos.
<b>Riesgo político</b>	RPOL	Son las acciones de un gobierno transformadas por medio de decisiones del sistema judicial, nuevas leyes, decretos presidenciales.
<b>Riesgo legal</b>	RLEG	Incumplimiento a las leyes y reglamentos pertinentes.
<b>Riesgo de imagen (Reputacional)</b>	RIM	Resultará cuando la credibilidad de la entidad esté en tela de juicio por acontecimientos dados a conocer al público.

<b>Riesgo tecnológico</b>	RTEC	Fallas y/o inadecuación de los sistemas tecnológicos, derivados de recursos humanos, infraestructura y/o desastres naturales.
<b>Riesgo de personal</b>	RPER	Riesgo que ocasiona la incapacidad de atraer y retener empleados productivos y competentes.
<b>Riesgo de organización, roles y responsabilidades</b>	RORG	Los que se ocasionan por una falta de esfuerzos coordinados entre distintos miembros de la unidad, para el logro de los objetivos.
<b>Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones</b>	RPRO	Son riesgos ocasionados por decisiones inapropiadas y la incapacidad de asegurar el procesamiento confiable de las transacciones.
<b>Riesgo de planeación, administración y coordinación</b>	RPLA	Riesgo que se ocasiona por falta de esfuerzo coordinado entre diferentes unidades de negocio para lograr objetivos comunes.

### 3.1 Identificación del riesgo

A través del análisis del contexto de la organización se pudieron identificar los riesgos a los que están expuestos. (Ver tabla 13)

**Tabla 13: Identificación de los riesgos a evaluar**

<i>Área de Riesgo</i>	<i>Tipo de riesgo</i>	<i>Descripción del riesgo</i>	<i>Causa</i>	<i>Consecuencia</i>
Programas	Riesgo de Lavado de Dinero	Responsable de contratar proveedores con acceso a autorizaciones de pago en cualquier momento sin supervisión.	La falta de asignación de roles y responsabilidades al personal de área.	Creación de proveedores fachadas
	Riesgo Financiero	Errores cometidos en la realización del presupuesto de los programas.	Falta de validación de presupuestos.	Falta de liquidez para la ejecución del programa.
	Riesgo Operacional	Fallas en la supervisión de programas.	Falta de personal capacitado.	Incumplimiento de objetivos del programa.
	Riesgo de Imagen	Irregularidades en la rendición de cuentas	Mala gestión de fondos	Reducción de la confianza de terceros
	Riesgo Legal	Desabastecimiento de servicios y recursos para la ejecución de programas.	Incumplimiento de contratos con proveedores.	Atraso en la ejecución de los programas.
Finanzas	Riesgo de Lavado de Dinero	Responsable de ejecutar los pagos a proveedores con acceso a autorización bancaria en cualquier momento sin supervisión.	La falta de asignación de roles y responsabilidades al personal de área.	Desviación de fondos, la financiación del terrorismo y la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva
	Riesgo Financiero	Incorrecciones cometidas en los pagos realizados a los proveedores.	Falta de controles internos para el pago de proveedores.	Reclamos por parte de proveedores o pérdida de fondos.
	Riesgo Operacional	Errores en el registro contable de las operaciones monetarias.	Falta automatización de los registros contables.	Errores en la toma de decisiones basada en los saldos contables.
	Riesgo de Imagen	Filtración de información sensible	Falta de medidas de seguridad adecuadas	Exposición de la información confidencial.

	Riesgo Legal	Incumplimientos normativos, regulatorios y tributarios.	Desactualización en conocimiento y aplicación del marco normativo, regulatorio y tributario.	Multas por incumplimientos.
Fundraiser	Riesgo de Lavado de Dinero	Captación de fondos provenientes de operaciones ilícitas.	Falta de capacitación en tema de PLDA y manuales desactualizados.	Blanqueamiento de fondos
	Riesgo Financiero	Flujos de fondos vulnerables	Dependencia de un solo donante	Crisis financiera
	Riesgo Operacional	Inconsistencias en la base de datos de donantes.	Deficiencia en el sistema de ingresos de donantes.	Información desactualizada para la toma de decisiones.
	Riesgo de Imagen	Asociación con instituciones controversiales o de mala reputación.	Falta de debida diligencia con la aceptación de donantes	Daño de la imagen ante terceros.

### 3.2 Evaluación de la gravedad del riesgo

El análisis del riesgo se realiza mediante la información recolectada en la fase de identificación del riesgo, en esta etapa se considera la probabilidad de ocurrencia y el impacto que cada riesgo puede tener. Se evaluará el riesgo inherente conforme al entorno o situación de la organización sin considerar las medidas de control o mitigación que se puedan implementar.

**Probabilidad:** Se define como la posibilidad de que ocurra un riesgo, tomando en cuenta los controles actuales y su efectividad en el sistema de gestión de riesgo según ciertas mediciones. (Ver Tabla 14)

**Impacto:** Hace referencia a la magnitud, efecto o consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo en la cual se puede obtener pérdidas económicas, desventajas o fallas, etc. (Ver Tabla 15).

**Grado de exposición o tolerancia al riesgo:** es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a asumir, esto se relaciona con el nivel de incertidumbre que se dispone a enfrentar en sus estrategias de negocio. A cada riesgo identificado en la entidad se le asigna un color que hace referencia al nivel de amenaza que representa, siendo el color rojo el mayor y tiende a mejorar a medida de desplaza al color verde, según el nivel en que se encuentre el riesgo define el tipo de control que debe aplicarse para su mitigación. (Ver tabla 16)

**Tabla 14: Ponderación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo**

<i>Probabilidad</i>	<i>Valor</i>	<i>Descripción</i>	<i>Comentario</i>
Muy probable	5	Una vez por semana	Probabilidad que se materialice el riesgo muy alto, 95-100%
Probable	4	Una vez por mes	Probabilidad que se materialice el riesgo alto, 75-94%
Moderado	3	Una vez por semestre	Probabilidad que se materialice el riesgo medio, 50-74%
Improbable	2	Una vez por año	Probabilidad que se materialice el riesgo baja, 25-49%
Muy improbable	1	Cada 5 años	Probabilidad que se materialice el riesgo muy baja, 1-24%

**Tabla 15: Ponderación del impacto de ocurrencia del riesgo.**

<i>Impacto</i>	<i>Valor</i>	<i>Descripción</i>
Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en la consecución de los objetivos. El impacto es catastrófico se pueden tener pérdidas económicas.
Mayor	4	Impacto medio-alto. El impacto es desastroso. Pero el negocio puede continuar con pérdidas económicas.
Moderado	3	Impacto medio. Las acciones de mitigación son suficientes para que la satisfacción del donante no se vea influenciada y la pérdida de donaciones sean nulas o asumibles.
Menor	2	Impacto bajo.
Insignificante	1	Impacto inapreciable. Las medidas de mitigación absorben completamente las consecuencias del riesgo.

Definidos los parámetros de probabilidad e impacto, se procede a elaborar una matriz de riesgos (ver tabla 18) asignando a cada uno la probabilidad de ocurrencia, el impacto y el valor del grado de exposición de dicho riesgo.

En la tabla 14 se muestra la identificación de riesgo y en la tabla 15 y 16, se muestra la asignación de un valor a la probabilidad y al impacto de ocurrencia de los mismos, en el que se determina el riesgo inherente y la aceptación de estos.

**Tabla 16: Grado de exposición al riesgo.**

<i>Calificación</i>	<i>Control</i>	<i>Descripción</i>
20 a 25	Inaceptable	Inaceptable, requiere una acción inmediata
10 a 16	Aceptable con restricción	Aceptable con restricción, requiere revisión del control y mitigación establecidos
5 a 9	Aceptado con seguimiento	Aceptable, con seguimiento continuo.
3 a 4	Aceptado	Aceptado, con aplicación de procedimientos de rutina
1 a 2	Aceptado	Aceptable, se tiene un adecuado sistema de gestión de riesgo.

### 3.3. Priorización de riesgos

La priorización del riesgo tiene en cuenta la gravedad de estos en comparación con el apetito al riesgo. La ONG dispone que aquellos riesgos con alta probabilidad e impacto deben tener prioridad en su mitigación ya que ponen en riesgo el enfoque conservador que ha optado implementar la entidad. (Ver tabla 17)

**Tabla 17: Priorización del riesgo**

	Descripción del Riesgo (3)	Propietario del Riesgo (4)	Tipo de Riesgo (5)	Evaluación de Riesgo inherente		Riesgo Inherente (6)*(7)
				Probabil. (6)	Impacto	
1	Responsable de ejecutar los pagos a proveedores con acceso a	Gerente Financiero	ROP	5	4	20
2	Errores en el registro contable de las operaciones monetarias.	Gerente Financiero	ROP	4	5	20
3	Incorrecciones cometidas en los pagos realizados a los proveedores.	Gerente Financiero	ROP	4	4	16
4	Incumplimiento normativos, regulatorios y tributarios.	Gerente Financiero	RLEG	4	4	16
5	Asociación con instituciones controversiales o de mala reputación.	Gerente Fundraise	RIM	4	4	16
6	Filtración de información sensible	Gerente Financiero	RIM	3	5	15
7	Captación de fondos provenientes de operaciones ilícitas.	Gerente Fundraise	ROP	3	5	15
8	Responsable de contratar proveedores con acceso a autorizaciones de pago en cualquier momento sin supervisión.	Gente de programas	ROP	3	4	12
9	Fallas en la supervisión de programas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
10	Irregularidades en la rendición de cuentas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
11	Desabastecimiento de servicios y recursos para la ejecución de programas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
12	Errores cometidos en la realización del presupuestos de los programas.	Gente de programas	ROP	3	3	9
13	Inconsistencias en la base de datos de donantes.	Gerente Fundraise	ROP	2	3	6
14	Flujos de fondos vulnerables	Gerente Fundraise	ROP	1	3	3

### 3.4 Implementación de respuestas antes los riesgos

**Tabla 18: Matriz de riesgos**

Fase o Actividad clave (1)	Objetivo de Fase o Actividad clave (2)	Descripción del Riesgo (3)	Propietario del Riesgo (4)	Tipo de Riesgo (5)	Evaluación de Riesgo inherente		
					Calificación		Riesgo Inherente (6)*(7)
					Probabil. (6)	Impacto (7)	
Programas	Cumplir con los tiempos, requisitos y presupuestos en el desarrollo de los programas.	1 Responsable de contratar proveedores con acceso a autorizaciones de pago en cualquier momento sin supervisión.	Gente de programas	ROP	3	4	12
		2 Errores cometidos en la realización del presupuestos de los programas.	Gente de programas	ROP	3	3	9
		3 Fallas en la supervisión de programas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
		4 Irregularidades en la rendición de cuentas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
		5 Desabastecimiento de servicios y recursos para la ejecución de programas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
Finanzas	Gestionar de manera correcta los pagos a proveedores, registrar de manera oportuna las transacciones financieras y conservar la confidencialidad de la información	6 Responsable de ejecutar los pagos a proveedores con acceso a autorización bancaria en cualquier momento sin supervisión.	Gerente Financiero	ROP	5	4	20
		7 Incorrecciones cometidas en los pagos realizados a los proveedores.	Gerente Financiero	ROP	4	4	16
		8 Errores en el registro contable de las operaciones monetarias.	Gerente Financiero	ROP	4	5	20
		9 Filtración de información sensible	Gerente Financiero	RIM	3	5	15
		10 Incumplimiento normativos, regulatorios y tributarios.	Gerente Financiero	RLEG	4	4	16
Fundraiser	Recaudar los fondos necesarios para la ejecución de los programas	11 Captación de fondos provenientes de operaciones ilícitas.	Gerente Fundraiser	ROP	3	5	15
		12 Flujos de fondos vulnerables	Gerente Fundraiser	ROP	1	3	3
		13 Inconsistencias en la base de datos de donantes.	Gerente Fundraiser	ROP	2	3	6
		14 Asociación con instituciones controversiales o de mala reputación.	Gerente Fundraiser	RIM	4	4	16
							<b>79.46%</b>

Fase o Actividad clave (1)	Objetivo de Fase o Actividad clave (2)	Descripción del Riesgo (3)	Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza
Programas	Cumplir con los tiempos, requisitos y presupuestos en el desarrollo de los programas.	1 Responsable de contratar proveedores con acceso a autorizaciones de pago en cualquier momento sin supervisión.	Definición de roles	El gerente de programas debe establecer medidas de acceso de consulta de reportes, configurando los usuarios por roles y jerarquías.	Semiautomático
		2 Errores cometidos en la realización del presupuestos de los programas.	Validación de presupuesto	El gerente de programas debe establecer validaciones del presupuesto con la asignación de fondos antes de su implementación.	Semiautomático
		3 Fallas en la supervisión de programas.	Capacitaciones continuas	Impartir capacitaciones continuas a los encargados de proyectos sobre los indicadores claves de desempeño.	Manual
		4 Irregularidades en la rendición de cuentas.	Aplicar procedimientos de aprobación de gastos y transacciones	El sistema solicitará la aprobación. del gerente y encargado directo, sobre los gastos y transacciones a realizarse. El sistema deberá asignar automáticamente el # de proceso y registrar la firma, hora y fecha de la autorización.	Semiautomático
		5 Desabastecimiento de servicios y recursos para la ejecución de programas.	Conciliación de pago a proveedores	El encargado de gestionar los pagos a proveedores deberá conciliar los quedan provisionados y autorizados contra los pagados realizados.	Semiautomático
Finanzas	Gestionar de manera correcta los pagos a proveedores, registrar de manera oportuna las transacciones financieras y conservar la confidencialidad de la información	6 Responsable de ejecutar los pagos a proveedores con acceso a autorización bancaria en cualquier momento sin supervisión.	Definición de roles	El gerente de finanzas establecerá medidas de acceso de consulta de reportes, configurando los usuarios por roles y jerarquías.	Semiautomático
		7 Incorrecciones cometidas en los pagos realizados a los proveedores.	Validación sistemática de pagos	El emisor de cheque hará una validación de reportes del monto a pagar, el quedan autorizado y el documento fiscal de la operación.	Semiautomático
		8 Errores en el registro contable de las operaciones monetarias.	Conciliaciones de los auxiliares contables y los reportes de pagos.	El analista contable deberá conciliar los auxiliares contables y los reportes de pago recibidos de tesorería.	Semiautomático
		9 Filtración de información sensible	Seguridad de la información	Creación de bloqueos de envío de información a correos externos, requerimiento de autorización para extraer información de las bases de datos, bloqueo de correos no deseados y registro del usuario que descarga la información.	Semiautomático
		10 Incumplimiento normativos, regulatorios y tributarios.	Auditorías de cumplimiento normativos, regulatorios y legales	Auditoría interna deberá incluir en sus plan de trabajo la supervisión del cumplimiento normativo, regulatorio y tributario.	Manual
Fundraiser	Recaudar los fondos necesarios para la ejecución de los programas	11 Captación de fondos provenientes de operaciones ilícitas.	Actualización de manuales de PLDA	Actualizar oportunamente el manual de PLDA, capacitar constantemente al personal e incluir un formulario de aceptación de donantes.	Manual
		12 Flujos de fondos vulnerables	Seguimiento de estrategias de marketing y relaciones públicas	Desarrollo y seguimiento de estrategias de marketing y relaciones públicas para aumentar la visibilidad de la organización y atraer a una base más amplia de donantes.	Semiautomático
		13 Inconsistencias en la base de datos de donantes.	Auditorías de base de datos de donantes	Auditoría interna debe incluir en su plan de trabajo revisiones periódicas de la base de datos para identificar inconsistencias, errores y duplicados.	Semiautomático
		14 Asociación con instituciones controversiales o de mala reputación.	Verificación de datos de donantes	El Fundraiser debe aplicar la política de aceptación de donantes que incluye un formulario de información general.	Semiautomático

Fase o Actividad clave (1)	Objetivo de Fase o Actividad clave (2)	Nombre del Control	Tipo de Control	Responsable	Evidencia	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Diseño	Efectividad
Programas	Cumplir con los tiempos, requisitos y presupuestos en el desarrollo de los programas.	Definición de roles	Preventivo	Gerente de programas	Bitacora de autorizaciones de procesos del sistema	Mensual	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo
		Validación de presupuesto	Preventivo	Responsable de presupuestos	Presupuesto	Mensual	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo
		Capacitaciones contínuas	Preventivo	Encargados de proyectos	Acta firmadas de asistencia a capacitaciones	Mensual	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo
		Aplicar procedimientos de aprobación de gastos y transacciones	Preventivo	TI	Parametrización del sistema	Múltiples veces al día	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo
		Conciliación de pago a proveedores	Detectivo	Encargado de cuentas por pagar de proveedores	Conciliación de quedans autorizados y provisionados	Diario	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo
Finanzas	Gestionar de manera correcta los pagos a proveedores, registrar de manera oportuna las transacciones financieras y conservar la confidencialidad de la información	Definición de roles	Preventivo	Gerente de Finanzas	Bitacora de autorizaciones de procesos del sistema	Mensual	Archivo físico	Adecuado	Efectivo
		Validación sistemática de pagos	Preventivo	Emisor de cheques	Conciliación de pagos, quedans y documento fiscal	Múltiples veces al día	Archivo físico	Adecuado	Efectivo
		Conciliaciones de los auxiliares contables y los reportes de pagos.	Detectivo	Analista Contable	Conciliación de auxiliares contables y reportes de pago	Semanal	Archivo físico	Adecuado	Efectivo
		Seguridad de la información	Preventivo	TI	Parametrización del sistema	Mensual	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo
		Auditorías de cumplimiento normativos, regulatorios y legales	Detectivo	Auditoría interna	Plan anual de trabajo de auditoría interna / Reporte de revisiones	Anual	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo
Fundraiser	Recaudar los fondos necesarios para la ejecución de los programas	Actualización de manuales de PLDA	Preventivo	Encargado de cumplimiento	Manual de PLDA/Actas firmadas de capacitación al personal	Semestral	Archivo electrónico	Adecuado	Efectivo
		Seguimiento de estrategias de marketing y relaciones públicas	Preventivo	Encargado de iniciativas estratégicas	Publicidad realizada (Videos, publicaciones, etc.)	Mensual	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo
		Auditorias de base de datos de donantes	Correctivo	Auditoría interna	Plan anual de trabajo de auditoría interna / Reporte de revisiones	Anual	Registro del Sistema	Adecuado	Efectivo
		Verificación de datos de donantes	Preventivo	Fundraiser	Formulario de aceptación de donantes	Diario	Archivo físico	Adecuado	Efectivo

20 a 25	Inaceptable
10 a 16	Aceptable con restricción
5 a 9	Aceptado con seguimiento
3 a 4	Aceptado
1 a 2	Aceptado

### 3.5 Desarrollo de visión a nivel de cartera por categoría de riesgo

Mantener una visión de cartera por categoría de riesgos permitirá a la ONG identificar aquellos riesgos y controles que se interrelacionan, una vez detectados la entidad podrá tomar decisiones que mejoren la efectividad de los controles.

**Tabla 19: Visión a nivel de cartera**

Fase o Actividad clave (1)	Objetivo de Fase o Actividad clave (2)	Descripción del Riesgo (3)	Propietario del Riesgo (4)	Tipo de Riesgo (5)	Evaluación de Riesgo inherente			
					Calificación		Riesgo Inherente (6)*(7)	
					Probabil. (6)	Impacto (7)		
Programas	Cumplir con los tiempos, requisitos y presupuestos en el desarrollo de los programas.	1	Responsable de contratar proveedores con acceso a autorizaciones de pago en cualquier momento sin supervisión.	Gente de programas	ROP	4	4	12
		2	Errores cometidos en la realización del presupuesto de los programas.	Gente de programas	ROP	3	3	9
		3	Fallas en la supervisión de programas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
		4	Irregularidades en la rendición de cuentas.	Gente de programas	ROP	2	5	10
		5	Desabastecimiento de servicios y recursos para la ejecución de programas.	Gente de programas	ROP	2	5	10

### Resiliencia organizacional de una ONG.

Una cultura de resiliencia organizacional es vital para el éxito sostenible. Cuando una organización tiene la capacidad de adaptarse y recuperarse de adversidades, crisis y cambios que afectan tanto su funcionamiento diario como la capacidad de innovar y crecer a largo plazo, le permite cultivar un ambiente en que los empleados participan activamente en gestionar los diferentes cambios.

Algunas recomendaciones claves para fomentar una cultura de resiliencia organizacional son:

- **Planificación estratégica:** Implica definir una visión a largo plazo, definiendo objetivos claros alineados con todas las áreas de la organización. Además, incluir el análisis de posibles escenarios de situaciones inciertas y cómo resolver de forma oportuna, fortaleciendo la capacidad de la ONG en su adaptación a cambios futuros.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La ONG debe tener la capacidad de ajustar oportunamente las actividades y estrategias en respuesta a los cambios inesperados.
- **Gestión de riesgos:** Mantener una proactiva gestión de riesgos permite identificar, evaluar y mitigar los riesgos posiblemente antes que se materialicen, esto permitirá a la ONG a preparar controles y un plan de acción facilitando una respuesta rápida y oportuna.
- **Comunicación efectiva:** Permitir canales claros y eficientes para comunicarse durante las crisis permite mantener la confianza interna y externa, por ejemplo fomentar un flujo bidireccional permite expresar cualquier inquietud y retroalimentación sobre controles y procesos a seguir en una crisis.

- **Desarrollo de talento:** Para mantener una cultura de resiliencia es importante contar con el personal capacitado, por lo que la ONG debe invertir en el desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, además de brindar oportunidades de crecimiento y empoderamiento a través de las herramientas necesarias para enfrentar desafíos y fomentar el sentido de pertenencia.
- **Tecnología y digitalización:** Una organización que utiliza eficientemente la tecnología es más eficiente pero también brinda la oportunidad de adaptarse más rápido a los cambios. La ONG debe invertir en herramientas tecnológicas que le permitan gestionar mejor sus recursos, controles y procesos.
- **Colaboración y alianzas estratégicas:** El trabajo en conjunto con otras organizaciones permitirá a la entidad fortalecer su capacidad de respuesta conjunta, además, permite compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que puede mejorar la cultura de resiliencia.
- **Aprendizaje continuo:** Fomentar un entorno de aprendizaje continuo permitirá a la organización mantener colaboradores capacitados y motivados, además, de que la ONG podrá analizar las experiencias pasadas y mejorar sus planes de acción.

#### **4. Seguimiento y Revisión**

Toda integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica debe tener un constante seguimiento para que los controles y procedimientos establecidos sigan siendo eficientes.

El responsable de la gestión de riesgos debe dar seguimiento a los eventos de riesgo pudiendo realizar las siguientes actividades:

- ✚ Establecer un calendario de reuniones y auditorías.
- ✚ Desarrollar plantillas para los informes de riesgos y auditorías.
- ✚ Asignar responsabilidades para la preparación de informes y auditorías.
- ✚ Incluir revisiones periódicas del estado de la organización, como lo son nuevos riesgos y el análisis de estos para la creación de controles que puedan mitigarlos.
- ✚ Realizar revisiones periódicas a la matriz de riesgos y la eficiencia de los controles asignados.
- ✚ Auditorías internas semestrales para evaluar la efectividad de las estrategias de mitigación.
- ✚ Dar seguimiento a los informes de gestión de riesgos para identificar si se han superado las observaciones y deficiencias presentadas en dicho informe.
- ✚ Crear una cultura de gestión de riesgo mediante la constante capacitación y concientización al personal.

## **5. Comunicación y Consulta**

La comunicación efectiva y la consulta continua son esenciales para la implementación exitosa del marco COSO ERM, ya que facilitan la identificación temprana de riesgos, la alineación de estrategias y la toma de decisiones informadas. Además, se busca comprender cómo la integración de estos elementos en la gestión de riesgos puede mejorar la capacidad de la ONG para enfrentar desafíos y maximizar su impacto social.

Cuando la información es procesada y analizada se debe comunicar de manera oportuna a todos los involucrados, como la Junta Directiva y empleados según la

asignación de roles y su función dentro del plan estratégico. Esta comunicación tiene como objetivo que, a través de informes consolidados y con datos claves sobre los riesgos, brinden a las áreas involucradas los controles y procedimientos más eficaces para su mitigación.

Para mejorar la comunicación con todos los miembros de la organización se pueden implementar las siguientes recomendaciones:

- Definir Canales de Comunicación: Establecer y formalizar los canales de comunicación para la gestión de riesgos, garantizando que sean accesibles y apropiados para todos los miembros de la organización.
- Involucrar a las Partes Interesadas: Identificar todas las partes interesadas relevantes (miembros del consejo, personal, beneficiarios, donantes, etc.) y asegurar que participen en la identificación y evaluación de riesgos.
- Capacitar a los Miembros de la Organización: Proporcionar formación a los empleados y voluntarios sobre la importancia de la comunicación y consulta en la gestión de riesgos, además de fomentar la participación efectiva en estos procesos.
- Documentar las Interacciones: Mediante el registro de todas las comunicaciones y consultas relacionadas con la gestión de riesgos, se pueden implementar medios de respaldo de las interacciones entre las partes interesadas que puede incluir informes, minutas y documentos relevantes de las reuniones realizadas. Lo anterior, busca procesar toda la información y permitir a las partes interesadas la identificación de eventos o sucesos que afecten a la organización de manera oportuna.

## CONCLUSIONES

La ausencia de un área de auditoría interna impide una evaluación constante de los procesos de control interno, representado un riesgo en la eficiencia operativa como en la transparencia ante terceros.

La falta de una implementación adecuada de la gestión de riesgos afecta la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que no se identifica, evalúa ni mitiga de forma oportuna los riesgos a los que se pueden estar expuestos.

Una planificación estratégica bien estructurada contribuye a la mejora en la toma de decisiones, ya que las actividades se encuentran alineadas con la misión y visión, contribuyendo en la optimización del uso de recursos.

La práctica de resiliencia organizacional permite fortalecer la capacidad para adaptarse ante cambios en el entorno y aprender de situaciones adversas, innovando sus procesos y mejorando estrategias que promuevan una adecuada gestión de riesgos.

## **RECOMENDACIONES**

Implementar un área de auditoría interna que se encargue de evaluar y mejorar los procesos internos tanto operativos y financieros para un eficiente uso de los recursos, garantizando la confianza y buena reputación.

Integrar una herramienta integral de gestión de riesgos, como lo es una matriz de riesgos, que permita a la alta dirección monitorear los procesos para reducir y mitigar los riesgos evaluados e identificados.

Establecer objetivos estratégicos alineados con la misión y visión para guiar a todos los niveles a un propósito en común, así como establecer roles con responsabilidades específicas para no tener funciones descentralizadas en el desarrollo de las actividades.

Fomentar una cultura de resiliencia organizacional en todos los niveles, mediante capacitaciones continuas que permitan a su vez fortalecer la comunicación, así como contar con planes de contingencia que detallen cómo responder ante situaciones adversas.

## Bibliografías

- Administrador CEUPE. (31 de mayo de 2023). *Organización sin ánimo de lucro: Qué es, características y ejemplos*. Recuperado el 25 de May de 2024, de CEUPE - Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/organizacion-sin-animo-de-lucro.html>
- Banco Asiático de Desarrollo. (abril de 2017). *ADB Annual Report 2016*. Recuperado el 25 de May de 2024, de Asian Development Bank: <https://www.adb.org/documents/adb-annual-report-2016>
- Bernal, D. (21 de mayo de 2019). *La Prensa Gráfica*. Obtenido de Fundación privada cobró por Ciudad Mujer en el extranjero usando recursos de Secretaría de Inclusión Social: <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Fundacion-privada-cobro-por-Ciudad-Mujer-en-el-extranjero-usando-recursos-de-Secretaria-de-Inclusion-Social-20190520-0492.html>
- Global Suite Solutions. (28 de septiembre de 2023). *Global Suite Solutions*. Obtenido de Global Suite Solutions: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/#:~:text=2004%3A%20se%20publica%20el%20Modelo%20COSO,m%C3%A1s%20completo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20riesgo.&text=2004%3A%20se%20publica%20el,de%20gesti%C3%B3n%20del%20riesgo.&text=pública%20el%20>
- Institute of Internal Auditors. (20 de septiembre de 2004). El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial. The Institute of Internal Auditors.
- Instituto de Auditores Internos. (15 de enero de 2009). *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. Recuperado el 25 de May de 2024, de The Institute of Internal Auditors: <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2009/the-role-of-internal-auditing-in-enterprise-wide-risk-management/>
- Instituto de Auditores Internos de Argentina. (s.f.). *Instituto de Auditores Internos de Argentina*. Obtenido de Instituto de Auditores Internos de Argentina: <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definicion-auditoria-interna/>
- Ley de Lavado de Dinero y Activos*. (02 de Diciembre de 1998). Obtenido de Ley de Lavado de Dinero y Activos: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2022/07/Ley-contra-el-lavado-de-dinero-y-de-Activos-D498.pdf

Menjivar, J., Morán, J. E., Peña, M., & Cesar, A. (s.f.). *LEY ESPECIAL CONTRA EL TERRORISMO*. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de Asamblea Legislativa: [https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_073006228\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_073006228_archivo_documento_legislativo.pdf)

*Normas Globales de Auditoría Interna*. (2024). The Institute of Internal Auditors, Inc. Obtenido de <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf>

*NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA*. (enero de 2017). Obtenido de *NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA* : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-spanish.pdf

Olivares, P. (15 de abril de 2020). *Cómo reformar la financiación de las ONG para abordar amenazas como COVID-19*. Recuperado el 27 de mayo de 2024, de El Foro Económico Mundial: <https://es.weforum.org/agenda/2020/04/como-reformar-la-financiacion-de-las-ong-para-abordar-amenazas-como-covid-19/>

Ramírez Fernández del Castillo, A. (s.f.). *Actualización COSO ERM 2017*. Recuperado el 28 de June de 2024, de PwC: <https://www.pwc.com/mx/es/coso-erm-framework.html>

Real Academia Española. (s.f.). *ONG | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Recuperado el 25 de mayo de 2024, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/ong>

Saúl Enrique Castillo Valdés. (12 de septiembre de 2022). *Saúl Enrique Castillo Valdés*. Obtenido de Saúl Enrique Castillo Valdés: <https://www.saulcastillovaldes.com/que-son-y-como-funcionan-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-ong>

UIF, FGR. (noviembre de 2023). *Guía para la Prevención del Lavado de Dinero y Financiación del Terrorismos Dirigida a las Organizaciones sin Fines de Lucro.*

Obtenido de UIF - Unidad de Investigación Financiera:

[https://www.uif.gob.sv/wpcontent/uploads/instructivos/GUIA\\_PARA\\_LA\\_PREVENCIÓN\\_LD-FT\\_PARA\\_OSFL.pdf](https://www.uif.gob.sv/wpcontent/uploads/instructivos/GUIA_PARA_LA_PREVENCIÓN_LD-FT_PARA_OSFL.pdf)

*Unidad de Investigación Financiera.* (27 de octubre de 2021). Obtenido de Unidad de Investigación Financiera: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.uif.gob.sv/wp-content/uploads/instructivos/InstructivoUifDiarioOficial2021.pdf>

# ANEXOS

## 1- Entrevista.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



### ENTREVISTA

**TEMA:** “Integración de la gestión de riesgos en la planificación estratégica y resiliencia organizacional de una organización no gubernamental”.

**DIRIGIDO A:** Especialista estratega de “GrupoInves17”

**OBJETIVO:** Recopilar información por medio de la entrevista e identificar el nivel de conocimiento de los objetivos estratégicos y la gestión de riesgos integral en la aplicación estratégica y resiliencia organizacional de la ONG objeto de estudio.

**PROPÓSITO:** Contribuir al área encargada de cumplimiento de la ONG GrupoInves17 en la implementación de la gestión integral de riesgos en planificación estratégica y resiliencia organizacional.

- 1. Podría explicarnos brevemente su estructura organizacional, así como, indicarnos el área encargada del seguimiento del cumplimiento de objetivos, metas y proyectos de la ONG.**

Es una entidad regional, desde Estados Unidos hasta Colombia, se tiene un organigrama regional, JD (máximo ente), CEO general, Directora de programas, Directora regional de programas y luego por rubro.

**2. ¿Nos puede mencionar cuáles son actualmente los principales objetivos de la organización?**

Uno de los principales objetivos, de forma general, es mantener el principio de negocio en marcha, que exista un continuo flujo de recursos para poder brindar los servicios que ofrece la entidad. Además de buscar la optimización de todos los recursos, ser más eficaces y eficientes.

**3. ¿Cómo persigue, la organización, el cumplimiento de sus objetivos y cómo evalúan los posibles inconvenientes que estos pueden presentar?**

El cumplimiento de los objetivos se persigue a través de cada coordinador de proyectos, quienes supervisan y velan por el cumplimiento de dichos objetivos. Los posibles inconvenientes se evalúan en las reuniones de gerencia.

**4. ¿Cómo actúa la organización ante los posibles riesgos que existen durante la planificación alineada con sus objetivos de largo plazo?**

El principal riesgo que existe es cortar los fondos que se reciben a través de las donaciones ya que también se trabaja con fondos de Gobierno Extranjeros mediante anticipos y pagos posteriores, por lo que siempre se actúa desde un punto de vista más conservador y se realizan reuniones de gerencia frecuentemente.

**5. ¿La organización puede formular claramente el nivel de riesgos que puede asumir y la influencia que puedan tener en sus decisiones estratégicas?**

Sí, porque en las reuniones de gerencia siempre se evalúan los posibles riesgos de cada proyecto.

**6. ¿Quién es el encargado de monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de comunicar los riesgos que puedan afectar a la organización?**

Existe un coordinador de proyectos por cada área para velar por el cumplimiento de los objetivos, quiénes son los encargados de comunicar a los gerentes cualquier

situación que se desvíe de los objetivos, dependiendo de la magnitud luego se comunica con Director General.

- 7. ¿Cuál es el criterio que utiliza la Organización para determinar el proceso y la evaluación de riesgos a los que está expuesta? ¿Implementa algún marco normativo?**

El criterio de evaluación que se utiliza depende del donante, pero siempre se alinean dichas políticas con las de la ONG, por ejemplo, USAID tiene un marco sobre subvenciones por lo que la ONG debe acoplarse a dichos marcos también.

- 8. ¿Cómo identifica, evalúa y mitiga los riesgos que puede enfrentar la Organización en el desarrollo de sus proyectos?**

No se cuenta con un departamento como tal para velar por el control interno, pero la principal fuente de identificación y evaluación de riesgos son las reuniones semanales con los coordinadores y gerentes de cada área. Para minimizar los riesgos se fomenta una cultura organizacional y se brindan capacitaciones a todos los miembros de la organización.

- 9. Con base en experiencias pasadas ¿Cómo ha resuelto problemas relacionados con los riesgos reputacionales, operativos, financieros que por su naturaleza pueden afectar a la Organización?**

A nivel reputacional nunca se ha tenido ningún inconveniente reputacional, incluso hay buenas reseñas en Internet de la imagen de GrupoInves17, a nivel financiero y operativo tampoco se ha dado ninguna situación que afecte de forma significativa los recursos, cabe mencionar que se trabaja por proyectos y lo único que se ha detectado como áreas de mejora es la optimización de los recursos.

**10. Con base en experiencias pasadas ¿Cómo ha resuelto problemas relacionados con los riesgos reputacionales, operativos, financieros que por su naturaleza pueden afectar a la Organización?**

A nivel reputacional nunca se ha tenido ningún inconveniente reputacional, incluso hay buenas reseñas en Internet de la imagen de GrupoInves17, a nivel financiero y operativo tampoco se ha dado ninguna situación que afecte de forma significativa los recursos, cabe mencionar que se trabaja por proyectos y lo único que se ha detectado como áreas de mejora es la optimización de los recursos.

**11. ¿Conoce sobre el término de Resiliencia Organizacional?**

No, pero entiendo que es por ejemplo cuando hay un cambio de Gobierno y se tiene que estar a la expectativa de lo que puede pasar y cómo afectaría los recursos, por lo que es de tener un punto de vista conservador ante esos cambios

**12. ¿Cómo involucra la organización a las partes interesadas clave, como donantes, beneficiarios, proveedores y colaboradores, en la gestión de riesgos y en la construcción de resiliencia organizacional?**

En el caso de donantes el riesgo es que los recursos no sigan fluyendo por lo que se trata de ser lo más transparentes con la información, en el caso de los proveedores se trabaja con los lineamientos que dicta el donante relacionado al manual interno sobre las compras como por ejemplo solicitar al menos 3 cotizaciones, siguiendo con los beneficiarios se tiene directamente un coordinador regional en cada área involucrada, y por último en el caso de los colaboradores se involucran mediante el conocimiento de un manual de ética sobre su comportamiento dentro y fuera de la organización.

**13. ¿Con qué frecuencia realizan evaluaciones de vulnerabilidad en la aplicación de manuales internos para la prevención del lavado de dinero? Nos podría describir cuáles son esas acciones.**

No se ha actualizado desde hace dos años, por lo que se necesita un mayor apoyo en esta área.

**14. ¿Cada cuánto realizan revisiones periódicas a sus manuales de políticas y procedimientos en función de las nuevas regulaciones y mejores prácticas?**

Actualmente se está trabajando en la actualización de todos los manuales, entre ellos el de adquisiciones, reclutamiento, seguridad informática, subvenciones, de políticas, de ética. Regularmente se hace cada dos años o según algún punto de ley o institución lo requiera.

**15. ¿Cómo afecta a la ONG la constante actualización del marco regulatorio y normativo en la optimización de recursos?**

Depende del tipo de cambio porque hay unos que son más significativos que otros, no es algo cuantificable en el momento, pero el más sobresaliente ha sido la facturación electrónica porque se han actualizado

**16. Ante una posible crisis económica ¿Cómo se vería afectada la organización?**

En el peor de los casos sería que se agoten todos los recursos de la entidad, pero se cuenta con un equipo coordinado que necesario con el que se siempre se debe estar trabajando y que podrían apoyar para volver a iniciar desde cero.

**17. Ante la exposición de algunas ONG por verse vinculadas en problemas éticos, lavado de dinero, incumplimientos legales y normativos ¿Cuál es el plan de acción de GrupoInves17 para mantener su buena reputación?**

El plan de acción es tener y hacer cumplir el manual de prevención de lavado de dinero, se trata a nivel de gerencia y en todo caso se cuenta con un área legal para evaluar las implicaciones.

**18. Respecto a la actual normativa en tema de lavado de dinero y sus constantes actualizaciones de requerimiento y cumplimientos ¿Cómo se ve afectada la organización?**

De momento se ve afectada en el sentido de que no se ha actualizado el manual de prevención de lavado de dinero, además se necesita tener un encargado para darle seguimiento exclusivamente al área de lavado de dinero,

**19. ¿Qué procedimientos estima necesarios integrar en la ONG para fortalecer la capacidad de prepararse y responder ante riesgos que puedan ocurrir en el futuro?**

Más que un procedimiento se considera necesario incluir una matriz de riesgos de forma general de toda la organización así como específica por cada área involucrada, así como agendar reuniones para dar seguimiento para evaluar cómo se van moviendo dichos riesgos que pueden existir.

**20. A su criterio ¿qué beneficios tendría realizar un diagnóstico de la situación actual de los riesgos existentes en GrupoInves17 y de brindar una matriz de riesgos basada en COSO ERM 2017 que le permita identificar y monitorear a la alta dirección de la organización, los riesgos potenciales a los que está expuesta? Explique.**

Los beneficios serían ayudar a ser más eficientes en el cumplimiento de objetivos, optimizar los recursos de mejor manera, trabajar bajo el mismo enfoque y ayudaría a estar prevenidos y tener identificado el impacto ante cualquier riesgo que pueda materializarse.

**Declaratoria de confidencialidad:** La información que nos sea proporcionada será considerada, como reservada, privilegiada y confidencial, por lo que nos obligamos a protegerla, reservar, resguardarse y no divulgarla, utilizándose única y exclusivamente para propósitos académicos y como parte del desarrollo del trabajo de graduación de la Universidad.

**Lugar:** San Salvador, El Salvador

**Fecha:** 29/07/2024