

Gestión de Riesgos en Fundaciones Ejecutoras de Proyectos de Inversión Social, Utilizando el Enfoque PMI.

Investigación Especialización en Gerencia de Proyectos Universidad EAN

1st Guillermo A. Sánchez 2nd Diana Marcela Santos 3rd Anyely Garavito Manzano 4th Renzo Fuentes Brito
Administrador de Empresas *Contador Público* *Relacionista Económica Inter.* *Ingeniero Mecánico*

Resumen

Los proyectos de inversión social se han convertido en la estrategia más viable para solucionar o mitigar diferentes problemáticas sociales y así lograr la atención prioritaria de la población vulnerable. Los principales actores estratégicos son las fundaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y las demás entidades sin ánimo de lucro - ESAL. Las fundaciones cuyas principales características son la inversión en actividades meritorias y muchas veces filantrópicas, de interés general y la reinversión de recursos en la sociedad. Sin embargo, cuentan con algunas oportunidades de mejora como el fomentar el incremento de las donaciones, la gestión de ayudas y voluntarios, la información clara y pública, y la medición del desempeño en sus iniciativas sociales. Para responder a las exigencias del contexto, se deben aplicar herramientas de gestión con el fin de garantizar el éxito de los proyectos, una de las principales áreas a fortalecer es la gestión de riesgos. De acuerdo con la metodología PMI la gestión de riesgos permite aumentar la probabilidad de éxito del proyecto y el incremento de la probabilidad de los riesgos positivos y disminución de los riesgos negativos. El presente trabajo busca aplicar la metodología PMI en la gestión de riesgo en el que hacer social de las fundaciones, entendiendo que esto implica la planificación, identificación, análisis cualitativo y/o cuantitativo, planeación de respuesta y monitoreo de riesgos. Para ello se realizó una encuesta semiestructurada con el objetivo de establecer las debilidades de la fundación objeto de estudio, enfocándose en consecución de recursos, debilidades de gestión documental y matrices organizacionales. Posteriormente se definió la estructura desglosada de riesgos o RBS (por sus siglas en inglés), cuyas principales fuentes de riesgos son: factores externos (lugares, seguridad y legislación), Interesados (donantes, voluntarios y beneficiarios), Gestión (recursos y financiación, comunicación y cronograma), Actividades de interés social (seguridad alimentaria, deportes, salud y agroindustria) y finalmente, el área organizacional (Gestión documental, ambiente laboral, reputación). Se elaboraron los modelos de plan de gestión de riesgos donde se definieron la estrategia, las definiciones de

impacto, probabilidad y el esquema de matriz de riesgos, así como el formato de los planes de respuesta. En la validación de la herramienta propuesta se obtuvieron alrededor de quince riesgos, para los cuales se propusieron planes de mejoramiento que puede aplicar la entidad con sus recursos. En conclusión, la identificación de riesgos permite a las fundaciones tener un panorama más amplio de todas las áreas que pueden afectar el logro de los objetivos con cada uno de sus proyectos.

Palabras claves:—Gestión de Riesgos, Fundaciones, PMI, Inversión social, Proyectos.

I. INTRODUCCIÓN

Para abordar este tema se realizará inicialmente un acercamiento del concepto de inversión social, que parece claro a primera vista, sin embargo, los usos que se dan son variados y no siempre todos los autores coinciden en su definición.

El uso habitual del concepto se refiere a cualquier desembolso de dinero, pericia o esfuerzo que colabore con la construcción de capital social o capital humano (EXPOK, 2009). Por su parte, la página web del "UK Social Investment Forum", define la inversión socialmente responsable (algunas veces conocida como inversión ética), (EXPOK, 2009), como aquella que combina los objetivos financieros de los inversionistas con su compromiso hacia preocupaciones sociales, como justicia social, desarrollo económico, paz y medioambiente. Mientras que, en la página de la Organización de Inversión Social se agrega que se trata de la aplicación de los valores de las personas a sus inversiones, incluyendo tanto inversiones que privilegian el retorno como aquellas que ponen el énfasis en preocupaciones éticas, morales, sociales y ambientales.

Relacionado con lo anterior, se tiene en cuenta que la inversión social es uno de los pilares principales en el desarrollo de las economías de las naciones emergentes, estas naciones que en sus planes de desarrollo siempre tienen la inversión social, ya que si se invierte en la comunidad se podrán tener mejores oportunidades para salir de ese umbral de economía de los países emergentes (Banco Mundial, 2018)

En Colombia, las entidades sin ánimo de lucro surgieron como respuesta al derecho de asociación contenido el artículo 38 de la Constitución Política (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014). Las entidades sin ánimo de lucro son organizaciones que, como su nombre lo indica, no buscan obtener lucro o incrementar el patrimonio de sus asociados, esto quiere decir, que los excedentes obtenidos en el ejercicio del desarrollo de sus labores son reinvertidos en el desarrollo de sus actividades las cuales buscan un bien común. Por lo tanto, el sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (con fines educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos) (Decreto 59, 1991). El artículo 1.2.1.5.1 del Decreto Reglamentario 1625 de 2016, nos permite confirmar las características principales de las entidades sin ánimo de lucro - ESAL, que deben cumplir con las siguientes características: a) que su objeto social sea la ejecución de actividades de salud, deporte, educación formal o informal, actividades culturales, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental o programas de desarrollo social; b) que las actividades que realicen sean de interés general; c) que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social (Decreto Reglamentario 1625, 2016). Se observa que en la normatividad confluyen las mismas características de inversión en actividades meritorias, interés general y reinversión de recursos. En Colombia las fundaciones pueden ser empresariales, familiares, independientes o vinculadas con el gobierno y priman las fundaciones pequeñas con menos de diez (10) empleados y en general cuentan con un número limitado de voluntarios.

Según un estudio, realizado por la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, concluye que las áreas de mejora para las fundaciones se centran en fomentar el incremento de las donaciones y mudarlas a donaciones estratégicas. Así como, alinear su agenda de proyectos con los objetivos de desarrollo sostenible, estableciendo esfuerzos interinstitucionales para el cumplimiento de metas y objetivos. Y finalmente; se debe promover y continuar con los esfuerzos para general la transparencia y el acceso público a los informes de las fundaciones (Villar Gómez, 2018). Por otro lado y tradicionalmente la medición del desempeño en iniciativas sociales involucra la evaluación de cuatro elementos básicos: insumos, actividades o procesos, productos y servicios, y resultados, sin embargo, esta no es suficiente, pues estos solo suministra datos operativos de los proyectos. Por el contrario, la medición del desempeño debe dirigir sus esfuerzos al desarrollo de indicadores que representan integralmente las metas perseguidas por la organización, centrándose en la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés (BID, 2006).

Por otra parte, la planeación y organización, es la base de los proyectos sin importar las características de este, pues se hace indispensable contemplar todas las variables que puedan influir en ello, ya que toda acción interna o externa puede traer cambios o alteraciones significativas al proyecto, es por esta razón que desde la dirección de proyecto se busca contemplar

todo tipo de riesgos que puedan afectar el resultado final del proyecto, de los objetivos o cambios positivos o negativos.

Para esto, se adoptara la guía PMBOK - Guide to the Project Management Body of Knowledge, una de las guías más usadas para la planeación, dirección y control de proyectos, enfocándonos primordialmente en la gestión de riesgos, consignados en el capítulo 11 del PMBOK.

El PMI define la gestión de riesgos como, procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. (PMI, P., 2017). por su parte, los objetivos de la gestión de riesgos desde el modelo del PMI, refiere que; “aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto.” (PMI, P., 2017).

La proliferación de las organizaciones no gubernamentales ONG y ESAL en el mundo es un fenómeno que va en expansión en la actualidad, lo que genera que estas organizaciones cada día actúen en más campos de la vida social, manteniendo con mayor fuerza su enfoque en temas ambientales y económicos, es así como, la gestión del riesgo empresarial es un enfoque que ha sido de poca importancia por muchos años para las ONG y no ha sido tomado en cuenta por este tipo de organizaciones, como lo hacen las organizaciones con ánimo lucro y ambas están expuestas a sucesos y riesgos en el día a día. Adicional a lo anteriormente mencionado, Villarreal (2016) afirma, que la gestión de riesgos en las ONG depende de variables como: tamaño de la organización, los recursos tanto cantidad como calidad, así como el tipo de organización, por ejemplo, una asociación Civil es distinta a una Fundación.

Uno de los mayores riesgos a los que se ven enfrentadas las ONG está relacionado con la gestión financiera, ya que depende en su mayoría de donaciones y tal recurso es de una gestión compleja. Otro de los riesgos, en este caso externo, y uno de los principales que viene atravesando las ONG es el ético, ya que se encuentran relacionada a la corrupción, lo que ocasiona una disminución de los financiamientos que otorgan los cooperantes y por ello, se ve afectada el funcionamiento o continuidad de algunas ONGs. (Muñoz, 2016).

Relacionado con lo anterior, para lograr mitigar los riesgos en las ONG o ESAL, se debe optimizar los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social para el cual ha sido creada, por su parte los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que hayan depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes atienden, quienes podrían verse afectadas si la entidad desapareciera. con base a lo anterior, la importancia de la gestión de riesgo empresarial permitirá:

1. Ayudar a prever situaciones futuras, contrarrestando así la incertidumbre.
 2. Fijar la atención en los objetivos y jerarquizarlos.
 3. Ayudar a reducir costos en la organización.
 4. Servirá como base para el control.
 5. Optimizar los recursos y ayuda a aprovechar tiempo.
- (Giler, Mendoza, & Paredes, 2016, p.46).

El presente artículo pretende identificar los riesgos e implementar un modelo de gestión de riesgos asociado a las organizaciones que ejecutan proyectos de inversión social en Colombia.

II. METODOLOGÍA

Las técnicas e instrumentos que se tendrán en cuenta para ser utilizadas en la investigación son de tipo documental, la cual consiste en una revisión de la documentación de la fundación que permita recolectar la información necesaria y entrevistas semiestructuradas de elaboración propia.

El objetivo de la entrevista semiestructurada es conocer la fundación objeto de estudio e identificar las principales falencias que tiene la fundación en cuanto a la gestión de riesgos de los proyectos ejecutados. Las preguntas realizadas en la entrevista son:

A. Diseño del instrumento

1. Qué focalización (educación, medio ambiente, salud, paz y post-conflicto, niñez, desarrollo productivo, agua, etc...) tiene los proyectos de su ONG y a qué población benefician?

2. En qué zona del país están desarrollando los proyectos? (municipios, departamentos y demás).

3. Qué tipos de donantes son aliados de la Fundación? Empresa privada, organizaciones del gobierno, banca multilateral, organismos multilaterales, actividad comercial o de servicios propios.

4. Qué tipo de metodología para la formulación de los proyectos utilizan en la fundación?

5. Cómo elijen los proyectos a desarrollar en la fundación?

6. Cómo nació la Fundación?, Qué los impulso a conformarla?

7. Utilizan algún modelo de planteamiento de proyectos y qué estructura de ejecución de proyectos tienen: director de proyectos, coordinador de proyectos, profesional técnico, profesional de comunicación?

8. Tienen algún sistema de información que soporte la planeación, ejecución de proyectos?

9. Contemplan la evaluación de riesgos en la ejecución de proyectos?

10. De qué forma evalúan el impacto de cada uno de los proyectos?

12. De qué manera evalúan el presupuesto que van a invertir en cada proyecto?

13. Por la experiencia que tienen ustedes cuales consideran que sean los Principales problemas y lecciones aprendidas en el momento de ejecutar los proyectos?

B. Justificación del instrumento

A continuación se confrontara la justificación de las preguntas, y el porque se plantearon teniendo en cuenta el analisis previo y estudio de los documentos de la fundación:

TABLA I
JUSTIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS

Preguntas	Justificación
Pregunta 1	Esta pregunta se realiza con el fin de determinar las problemáticas de interés social que abordan.
Preguntas 2 a 6	Estas preguntas permitirá contextualizar las actividades realizadas por la fundación.
Preguntas 7 a 12	Estas preguntas se realiza con el objetivo determinar documentos que soporten la gestión.
Pregunta 13	Esta pregunta permitirá identificar las deficiencias desde la óptica de los encargados de la fundación.

III. RESULTADOS

La fundación tiene como objetivo principal servir a la sociedad colombiana a través de proyectos y programas de emprendimiento, propendiendo por el derecho al trabajo, y derecho la igualdad de oportunidades, suministrando todos los elementos necesarios para satisfacer las necesidades básicas detectadas de forma altruista y organizadamente, con la ayuda del sector público y privado nacional e internacional.

A. Estructura Organizacional

Una de las falencias que tiene la fundación de referencia es que aun no se tienen definido un manual de cargos y funciones en la organización, por lo tanto, los cuatro fundadores se encargan de hacer las mismas actividades en los mismos tiempos esta definición de cargos tampoco se evidencia en el acta de constitución, a la fecha el cargo más estructurado es el del representante legal. Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere de la elaboración del organigrama y manual de funciones, para así determinar, de una manera más adecuada, los riesgos en cada proyecto.

B. Proyectos de inversión social

De acuerdo a los datos obtenidos la fundación abarca cuatro frentes de interés social tales como:

TABLA II
PROYECTOS QUE EJECUTA LA FUNDACIÓN

No.	Categoría	Proyectos
1	Seguridad alimentaria	Alimentos para todos nutriendo el futuro
2	Deportes	Adolescencia despierta
3	Salud	Enfermedades huérfanas terapia ocupacional
4	Desarrollo de capacidades	Jóvenes emprendedores

El principal proyecto de la fundación corresponde a “Alimentos para todos”, que consiste en la entrega de alimentos a personas que carecen de recursos para obtener una buena alimentación. Los alimentos son donados por comerciantes de la central de abastos y una empresa exportadora de productos agrícolas. Dentro de los beneficiarios se encuentran personas de la tercera edad, personas con algún tipo de discapacidad y personas en situación de pobreza. Los alimentos son empacados y entregados a los beneficiarios, quienes aportan algún valor mínimo, estos dineros son utilizados para la compra

de bolsas y materiales de empaques. En cuanto al proyecto de “Adolescencia despierta”, corresponde a la promoción de deportes convencionales en niños de 5 a 17 años en la localidad de San Cristóbal, Bogotá. El proyecto incluye entrenamiento deportivo en baloncesto, hidratación e implementos deportivos como uniformes. Esta labor está siendo extendida a la ciudad de Villavicencio, Meta donde se inició otra modalidad deportiva como fútbol.

Por otro lado, el proyecto denominado “Enfermedades Huérfanas”, se trabaja en alianza con la fundación Cuidarte, la cual se encarga de cubrir económicamente los tratamientos médicos, que la EPS no cubren. Además de prestar asesoría jurídica en los casos en que la Personería del Pueblo no ha dado una respuesta oportuna. En lo referente al sector agropecuario, la fundación ha unido esfuerzos con otras fundaciones para trabajar con pequeños agricultores, capacitándolos en las buenas prácticas agrícolas con el objetivo de que estos puedan exportar sus productos. Lo cual se realiza con el Ministerio de Agricultura.

C. Hallazgos y recomendaciones

1. Se conocen los dignatarios según acta de constitución del 20 de octubre de 2018, sin embargo falta incluir el organigrama y manual de funciones que contribuye a que se ejecuten las acciones pertinentes para los proyectos.

2. Se aprecia que han sido beneficiados o manejan recursos públicos, para proyectos de inversión social. Se hace necesario tener y adoptar una política de conflicto de intereses.

3. Al presentar ofertas económicas o licitaciones en las distintas convocatorias puede ser necesario adoptar una política de riesgos operativos y administrativos, ya que será constante el manejo durante la ejecución de estos proyectos.

4. Dentro de estos proyectos que contemplan rubros públicos, se hace necesario mantener la documentación al menos 5 años, esto con el fin de contar con dicha documentación para cualquier requerimiento de los entes de control o el mismo contratante. Por esta razón se hace necesario adoptar políticas de manejo documental y los riesgos que conlleva el manejo de estos.

5. En el manejo operativo y administrativo de cada proyecto sin un mapa de procesos puede acarrear contratiempos en su ejecución.

6. Se sugiere la elaboración del calendario de ejecución de proyectos.

7. Se recomienda que cada uno de los proyectos cuente con un registro documental, que de cuenta del proceso de los proyectos.

8. Se requiere generar un plan de riesgos de los procesos operativos de los proyectos en curso o nuevos proyectos.

IV. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Según el PMBOK, la gestión de los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del

proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, con el fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto. (PMI P., 2017)

El plan de gestión de los riesgos puede incluir algunos o todos de los siguientes elementos:

A. Estrategia de riesgos

En este componente se debemos analizar el enfoque general para la gestión de riesgos del proyecto.

B. Metodología

Este elemento define los enfoques, herramientas y fuentes de datos específicos que se utilizarán para llevar a cabo la gestión de riesgos en el proyecto. Para efectos del caso específico, en la fundación, se utilizaron las herramientas técnicas, juicio de expertos, análisis de supuestos y análisis causa raíz para la identificación de riesgos.

C. Roles y responsabilidades

La guía del PMBOK sexta edición establece que la posición (o el cargo) del gerente de proyectos abarca múltiples roles que se desempeñan en esferas de influencia. Debido a que la fundación cuenta con una estructura condicionada al presupuesto, se involucrará en la gestión de riesgos los cargos de Director de Proyectos, Director de Convenios Especiales y un profesional de apoyo.

D. Calendario

Diseñar un calendario de acuerdo a lo establecido en el PMBOK muestra cómo y cuándo, debemos desarrollar los procesos de gestión de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto y define las actividades de gestión de riesgos para incluir en el cronograma del proyecto. Para el caso de estudio se recomienda lo siguiente:

Proyectos misionales: se realizarán reuniones trimestrales se sugiere incluirá el proceso de identificación y evaluación de los riesgos. Se revisarán las categorías y la tipología de riesgos y se asegurarán de la integridad del modelo de gestión de riesgos por si fuera necesaria su actualización.

Otros proyectos: de acuerdo con el objeto, alcance y tiempo del proyecto se definirá una reunión inicial para la identificación de riesgos y reuniones periódicas de monitoreo y control.

E. Categorías de riesgo

De acuerdo con el PMBOK, se deben agrupar los riesgos individuales identificados y el medio para ello es una estructura de desglose de los riesgos (RBS por sus siglas en inglés) que corresponde a una representación jerárquica de las posibles fuentes de riesgos. Esta herramienta es útil en la identificación de riesgo y puede convertirse en una estructura estandarizada que se utilice para todos los proyectos.

TABLA III
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS - RBS

Categoría	Nivel 2
Riesgo Externo	Legislación, sitios e instalaciones y factores ambientales.
Riesgo Interesados	Donantes o agentes cooperantes, beneficiarios, voluntarios y contratistas.
Riesgo de Gestión	Comunicación, cronograma, recursos y financiación.
Riesgo de Proyectos	Seguridad alimentaria, deportes, salud y agroindustria.
Riesgo Organizacional	Control interno, gestión documental, ambiente laboral, operativo, reputación y estrategia.

F. Definiciones de probabilidad e impacto

El PMBOK, precisa que “las definiciones de la probabilidad e impacto de los riesgos son específicas al contexto del proyecto y reflejan el apetito al riesgo y los umbrales de la organización y los interesados clave” (PMI, P., 2017), esto explica que cada definición de probabilidad e impacto, se debe realizar por cada proyecto y lo puntajes de cada escala están determinados según cada entidad, es aquí donde este modelo plantea un enfoque general de los proyectos que ejecuta la fundación objeto de estudio pero se debe contemplar un análisis holístico y detallado, según las características únicas de cada proyecto versus las posibilidades de cada organización sin ánimo de lucro.

TABLA IV
ESCALA DE PROBABILIDAD

Escala	Descripción
Poco probable	Tiene un nivel de ocurrencia de 0% - 20%.
Probable	Tiene un nivel de ocurrencia del 21% - 40%.
Posible	Tiene un nivel de ocurrencia del 41% - 60%.
Frecuente	Tiene un nivel de ocurrencia del 61% - 80%.
Certeza	Tiene un nivel de ocurrencia del 81% - 100%.

TABLA V
ESCALA DE IMPACTO

Escala	Descripción
Muy bajo	Insignificante incremento de costos menores del 1% del valor total del proyecto.
Bajo	Posible incremento de costos menores del 5% del valor total del proyecto.
Medio	Posible incremento de costos menores del 7% del valor total del proyecto.
Alto	Posible incremento de costos menores del 10% del valor total del proyecto.
Muy alto	Posible incremento de costos menores del 15% del valor total del proyecto.

G. Seguimiento

El beneficio clave de este proceso es que permite que las decisiones del proyecto se basen en la información actual sobre la exposición al riesgo del proyecto en general y los riesgos individuales del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto. Se documentará trimestralmente la materialización de los riesgos identificados, la efectividad de

los planes de acción y la aparición de nuevos riesgos o áreas de riesgos.

V. VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Para la validación del Plan de Riesgos propuesto se realizó una lluvia de ideas sobre riesgos a partir de la Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) propuesta en el plan, con el objetivo de obtener una lista completa de los riesgos individuales del proyecto y las fuentes de riesgo general del proyecto. En esta etapa se obtuvo dieciséis (16) ideas sobre posibles riesgos mediante el análisis causa raíz que, se centra en identificar las causas subyacentes que ocasionan un problema, y para desarrollar acciones preventivas.

A continuación, se enlistan las ideas obtenidas en la lluvia de ideas y el análisis causa raíz:

TABLA VI
RIESGOS POR CATEGORÍA

Categoría	Riesgo
RE01	Sin identificación de cambios en las condiciones legales y/o tributarias del proyecto.
RE02	Zonas o sitios de trabajo para la ejecución de los proyectos.
RI01	Pérdida de oportunidades de cooperación por parte de organismos multilaterales.
RI02	Terminación de relaciones con otras ONG.
RI03	Insuficiente oferta de profesionales o voluntarios que cumplan con el perfil requerido para la ejecución del proyecto.
RI04	Falta de continuidad de los donantes.
RI05	Incorporación de beneficiarios que no cumplan con las características de la población objeto del proyecto.
RI06	Incumplimiento de las obligaciones contractuales del contratista.
RG01	Recursos monetarios insuficientes para la ejecución del proyecto.
RG02	Sobre la ejecución o subejecución del presupuesto del proyecto.
RG03	No incluye actividades dentro del cronograma de cada uno de los proyectos ejecutados por la fundación.
RP01	Alimentos en condiciones de no consumo humano, en estado de descomposición.
RP02	No se realizan actividades físicas planeadas para niños y adolescentes.
RP03	Accidentes en los participantes de los torneos de las escuelas de formación deportiva de la fundación.
RO01	Se pueden presentar conflictos de intereses entre las partes interesadas.
RO02	Pérdida de la reputación frente a los beneficiarios, cooperantes, contratistas y comunidad en general.

En el análisis cuantitativo de los riesgos identificados podemos concluir que la mayor proporción de riesgos se encuentran clasificados como Riesgo Bajo, dentro de estos se encuentran en mayor proporción los riesgos del área de interesados, lo anterior debido a que la probabilidad de ocurrencia es poco probable por los controles que tiene implementados la fundación para el control de beneficiarios, donantes, profesionales de apoyo y contratistas.

El riesgo clasificado como alto corresponde a recursos monetarios insuficientes para la ejecución de los proyectos misionales, lo anterior debido a que históricamente se ha presentado casos en los que no ha sido posible ejecutar el

proyecto por falta de recursos económicos, tal es el caso de los proyectos en el área agropecuaria.

Entendiendo que la fundación aún no cuenta con estructuras robustas para la ejecución de proyectos se estableció dentro de la matriz de riesgos un plan de acción y un responsable, lo anterior con el objeto de que no implique mayor número de tareas para el equipo de la fundación. Dentro de los planes de acción sugeridos priman las acciones preventivas, es decir, aquellas que atacan las causas del riesgo con el objeto de prevenir los mismos, tales como las reuniones de seguimiento, planes de emergencia, documentación de procedimientos, entre otros.

VI. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos del trabajo de investigación, la etapa de diagnóstico permitió identificar las características de la fundación objeto de estudio, dentro de las cuales se identifica con una estructura organizacional limitada debido a los recursos económicos con los que cuentan actualmente. Por otro lado, las áreas de acción de la fundación son seguridad alimentaria, deportes, salud y generación de ingresos mediante emprendimientos y actividades agroindustriales. La fundación ha realizado esfuerzos en el control de beneficiarios y donantes, así como la formalización de algunos de sus procesos, teniendo en cuenta sus limitados recursos. Se observa que a pesar de que es una fundación joven, de tres años de constitución, ha implementado acciones de mejora sobre la marcha de los proyectos.

En el desarrollo de la entrevista se pudo determinar que poseen poco conocimiento sobre la importancia de la gestión de riesgos, cuestión que se puede dar por los recursos económicos y el tamaño de la fundación, tal como lo refiere Villarreal (2016). Es aquí donde cobra relevancia esta investigación, pues permite resaltar la necesidad de integrar a su proceso gerencial la gestión de riesgos en pro del logro de los objetivos de sus proyectos misionales y demás proyectos que se puedan ejecutar.

La implementación de la metodología del PMI para Gestión de Riesgos permite planificar, identificar y detectar los riesgos positivos y negativos que puedan afectar los objetivos y la finalidad de los proyectos de inversión social ejecutados por la fundación. El análisis de riesgos en proyectos de inversión social es de gran valor ya que involucran variables como beneficiarios, donantes, voluntarios, factores externos, vigilancia estatal, legislación tributaria, lo que genera efectos tanto negativos como positivos que si no son evaluados de la forma correcta pueden en caso de eventualidades, generar dificultades en la consecución de los objetivos del proyecto y la disminución en el impacto social del mismo.

Para desarrollar el Plan de Gestión de Riesgos es de vital importancia entender el contexto de la organización y los proyectos que se ejecutan, ya que la metodología PMI por sí sola, no será eficiente y eficaz si no involucra el trabajo de la dirección y el equipo de ejecución de proyectos. Este trabajo en equipo se traducirá en la elección de las mejores técnicas de

identificación y análisis de riesgos, así como diferentes puntos de vista en la definición de las fuentes de riesgos.

Gracias al monitoreo, se controla el manejo adecuado de los riesgos y sus efectos, el uso de los recursos y la documentación; básicamente se confronta que lo ejecutando sea acorde con lo planeado, que los canales de comunicación y motivación sean efectivos y que las técnicas de medición del desempeño sean eficaces.

REFERENCIAS

- [1] Abramo, L. (s.f.). La inversión social para el desarrollo sostenible. Obtenido de <https://bit.ly/2HDwqyn>
- [2] Alcaldía Mayor de Bogotá, S. (2017). Listado de Entidades sin Ánimo de Lucro - Febrero de 2017. Obtenido de Entidad sin Ánimo de Lucro: <https://bit.ly/2L0dCe8>
- [3] Baca-Tavira, N., & Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 69 - 74.
- [4] BID, Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. New York.: Editorial Planeta Mexicana.
- [5] Banco Mundial. (2018). Las economías emergentes y en desarrollo se enfrentarán a desafíos si aumenta la inflación a nivel mundial. Comunicado de prensa. obtenido de <https://bit.ly/2IikQXL>
- [6] Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: Kimpres LTDA.
- [7] CCONG, C. C. (2016). ABC, lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/2DkvEBS>
- [8] Cortés, A. (2006). Inequidad, pobreza y salud. *Colombia Médica*, Vol. 37(3).
- [9] Decreto 59, Registro Distrital 618 del 8 de marzo de 1991 de la Alcaldía Mayor de Bogotá (21 de febrero de 1991). Obtenido de <https://bit.ly/2QCLqyw>
- [10] Decreto reglamentario 1625, Diario oficial No. 50.023 de 11 de octubre de 2016. (11 de octubre de 2016).
- [11] EXPOK. (2009). Qué es la Inversión Social?. Expoknews, contenidos RSE. Comunicación de sostenibilidad y RSE. obtenido de <https://bit.ly/2W8HC9a>
- [12] Federación Antioqueña de ONG. (2018). Qué es una ONG? Obtenido de Federación Antioqueña de ONG: <https://bit.ly/1g6zrOr>
- [13] Garnier, L. (2000). La Inversión Social y el Costo de las Oportunidades Pérdidas. Centro.
- [14] Giler Mantilla, K., Mendoza Contreras, K., & Paredes Floril, P. (2016). Gestión de riesgo empresarial: Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso. Ecuador, South América. Retrieved from <https://bit.ly/2V194VX>.
- [15] Gómez, R. V. (Marzo de 2018). Las fundaciones en Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales AFE Colombia. Tomado de: <https://bit.ly/2J0EnP2>.
- [16] Gutierrez Pérez, J. R. (2013). Modelo de control interno del proceso de crédito para disminuir el riesgo operativo en la ONG Pro Mujer INC. año 2009. Retrieved from <https://bit.ly/2wwKrXr>
- [17] GRI. (2016). GRI. Obtenido de GRI Standards Download Center: <https://bit.ly/2qM46j9>
- [18] Hidrocarburos, P.D. (2018). La inversión social. Programa de regionalización sector hidrocarburos. obtenido de <https://bit.ly/312ymal>
- [19] Juárez Tárraga, F. (2016). Vivienda y pobreza. (U. d.-U. Alicante, Ed.) Fundación Dianet.
- [20] Muñoz Bravo, M. (2018). Los riesgos empresariales y su incidencia en la gestión financiera de las ONG en Lima en el 2015. Retrieved from <https://bit.ly/2XkM3iA>
- [21] Naciones Unidas., (2018). Objetivos de desarrollo sostenible., Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. obtenido de <https://bit.ly/2soHNRN>
- [22] Ortega, G. P., Serna, M.D.A., & Atehortua, L. Y. S. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de economía*, 21(38), 243-260.
- [23] PMI, P. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania.

- [24] PMI, P. (2019). Obtenido de <https://bit.ly/2THnRVc> PMief, Educational Foundation;. (2019). Project Management for Social Good. Obtenido de Project Manager Institute: <https://pmief.org/>
- [25] Villar Gómez, R. (2018). Las Fundaciones en Colombia, Características, tendencias, desafíos. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales AFE Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/2EHIT2l>
- [26] Villareal Enríquez, T., & Colorado Ordoñez, P. (2016). Capacidad de gestión del riesgo de las ONG en Colombia; Capacity of risk management of NGO in Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/2QH7LLq>