

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



“SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS PARA LOS FONDOS  
MEDIOAMBIENTALES DE EL SALVADOR”

**PRESENTADO**

Lic. Carlos José Leiva Miranda

Licda. Yaneth Haydee Méndez de Landaverde

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

ENERO 2020

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR,  
CENTROAMÉRICA

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS  
SECRETARIO GENERAL: LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

### AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA

DECANO: LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ  
VÁSQUEZ  
VICEDECANO: MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS  
SECRETARIA: LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO  
MELÉNDE  
TRIBUNAL EXAMINADOR: MAESTRO. JUAN VICENTE ALVARADO  
RODRÍGUEZ  
MAESTRO. VICTOR RENÉ OSORIO  
AMAYA.  
MAESTRO. JONNY FRANCISCO MERCADO  
CARRILLO

ENERO 2020

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios todopoderoso:** Por darme salud, sabiduría, su eterno amor y poder, iluminadme en todo momento y me fortaleció para culminar este proyecto con éxito.

**A mi esposo:** Por su amor, apoyo incondicional, paciencia y confianza, además de los ánimos transmitido en todo el proceso de la maestría.

**A mis padres:** Por el sacrificio, amor, apoyo, paciencia y esfuerzo incondicional que me brindaron para alcanzar la meta planteada.

**A mis hermanos y hermana:** Por sus palabras de aliento y apoyo moral que me brindaron durante todo el recorrido de la carrera.

**A mi compañero de tesis y amigo:** Por mostrar todo su interés en el proceso de graduación, por todo su esfuerzo y apoyo para llegar a este logro.

**Todas mis amigas y amigos:** Que, con su apoyo moral, contribuyeron a fortalecer y dar ánimo para culminar el proceso de tesis.

**A todos los Maestros:** Que con sus enseñanzas y su apoyo siempre estuvieron dispuestos a transmitir sus conocimientos.

**A los Directivos y Gerentes de los Fondos Ambientales en El Salvador:** Por la apertura que tuvieron y el interés mostrado en apoyo al desarrollo de esta investigación.

**Yaneth Haydee Méndez de Landaverde**

A **Dios Todopoderoso** por su infinita Bendición y Providencia, por permitirme poder alcanzar una meta más, la Honra y la Gloria de este triunfo sea para Él.

A mis **padres Carlos Antonio Leiva y Carlota Emilia Miranda**, por la vida y sus consejos llenos de sabiduría y amor, por siempre tener palabras de aliento para no desfallecer en mi camino.

A mi **novia e incondicional amiga Roxana Rodríguez**, por su apoyo en todo momento, por el asertividad de sus palabras y ser mi fiel compañera y confidente en todo este proceso.

A mi **hermano Pedro Leiva**, de quien siempre aprendo algo nuevo cada día.

A **Mi compañera de Tesis Yaneth Haydee Méndez**, en quien encontré una amiga y compañera de batallas durante toda la duración de la maestría y quien espero Dios siempre bendiga.

A mi **compañera de trabajo Berta Tobar**, por motivarme a seguir estudiando y preparándome en el campo profesional.

A mis **maestros y compañeros** de la maestría de quienes siempre tendré un grato recuerdo por el conocimiento compartido y los momentos vividos.

**Carlos José Leiva Miranda**

## RESUMEN

En la actualidad el sistema de gestión integral de riesgo, es una de las prioridades que poseen todas las organizaciones del mundo entero, independientemente la actividad económica que estas posean, en El Salvador se ha optado por adoptar Normas Internacionales de Información Financieras, que sirvan como base para la elaboración de los estados financieros, lo que demanda mayores estándares y cumplimientos; las empresas buscan la manera de conseguir certificaciones internacionales de calidad ofrecidas por las Normas Internacionales ISO, que les permitan resaltar de sus competidores y posesionarse de una mejor forma en el mercado, de hecho la nueva norma ISO 31000 “Administración de riesgo”, incorpora como innovación la gestión integral de riesgo, la cual proporciona guías y principios que ayudan a las empresas en el análisis y evaluación de los riesgos, permitiéndoles detectar oportunamente los diversos eventos que pueden afectar sus operaciones normales, en caso de concretizarse.

En el caso del sistema financiero, posee normativa específica para realizar la gestión integral de riesgo, y su cumplimiento es obligatoriedad para dichas instituciones.

En la actualidad no existe un marco normativo específico que vaya dirigido a la gestión integral de riesgos de los Fondos Ambientales, ya que la forma particular que poseen estas instituciones y su funcionamiento, hace que su clasificación no sea como una ONG ni considerada asociaciones sin fines de lucro, para los cuales tampoco hay procedimientos específicos establecidos en estándares locales o internacionales que ayuden a gestionar los riesgos, sin embargo muchas de ellas lo realizan a través de adaptación de normativa dirigida a las instituciones con fines de lucro.

La Administración de riesgos que realizan los Fondos Ambientales, son a través de sistema de controles internos, los que carecen de elementos claves que incorpora un sistema integral de riesgo, ya que no existe medidas específicas que evalúen el grado de impacto en caso de ocurrir un evento, lo que dificulta a las instituciones dirigir la atención necesaria a los riesgos de mayor impacto.

# INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se efectuó a través de cinco capítulos de acuerdo a la siguiente descripción:

En el capítulo uno se ha definido los antecedentes y formulación del problema al igual que la Justificación de la investigación, manifestando la importancia que poseen los Fondos Ambientales en El Salvador de contar con un marco específico de gestión integral de riesgo, que aseguren el desarrollo adecuado de sus principales procesos y la administración eficiente de sus activos.

El capítulo dos, marco teórico, define con claridad que es un sistema integral de riesgo y la importancia que tiene hoy en día en las organizaciones, detalla especificaciones de los Fondos Ambientales en El Salvador y los principales procesos que estos desarrollan en su funcionamiento, además expone algunos antecedentes históricos y las áreas críticas de riesgos que se determinan en este tipo de instituciones.

En el capítulo tres, metodología de la investigación, señala la técnica utilizado en la investigación, se incluye el diseño de la investigación, a quienes va dirigido y presenta el instrumento utilizado para desarrollar la indagación.

El capítulo cuatro, presenta los análisis de los resultados detalladas por cada una de las preguntas realizadas, incorpora un cuadro comparativo de las respuestas obtenidas por el personal entrevistado y posteriormente se detalla el examen correspondiente.

En el capítulo cinco, conclusiones y recomendaciones, incorporan aquellas más oportunas que favorecerán a fortalecer el sistema de control interno e implementar un sistema integral de riesgo para los Fondos Medioambientales.

Posteriormente y para una mayor validez de la investigación, presenta la bibliografía utilizada y el instrumento utilizada para la indagación.



# INDICE

## Contenido

PORTADA.....	i
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN .....	vii
INDICE .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURA .....	x
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	1
1.1.    Antecedentes del problema.....	1
1.2.    Definición del problema .....	3
1.3.    Formulación del problema .....	4
1.4.    Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1.  Objetivo general .....	4
1.4.2.  Objetivos específicos.....	4
1.5.    Justificación .....	5
1.6.    Hipótesis de trabajo.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.    Fondos medio ambientales.....	7
2.1.1.  Los fondos medioambientales.....	7
2.1.2.  Antecedentes históricos de los fondos medioambientales. ....	9
2.2.    Los Fondos medioambientales en El Salvador. ....	10
2.1.1.  Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES) .....	10
2.1.2.  Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES).....	11
2.3.    Áreas críticas de riesgos en los Fondos medioambientales. ....	12
2.4.    Los riesgos en los Fondos medioambientales.....	13
2.4.1.  Tipos de riesgos que afectan a los fondos medioambientales. ....	13
2.4.2.  Factores generadores de riesgo. ....	17
2.5.    Metodologías internacionales aplicados a la gestión de riesgo. ....	18
2.5.1.  COSO – ERM.....	19
2.5.2.  ISO 31000 .....	21
2.6.    Gestión Integral de riesgos.....	23
2.6.1.  Estructura organizativa para la gestión integral de riesgos. ....	24
2.6.2.  Proceso para la gestión integral de riesgos.....	27
2.7.    Beneficios de la gestión integral de riesgos .....	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	30

3.1	Diseño de Investigación.....	30
3.2	Enfoque metodológico.....	30
3.3	Contexto.....	31
3.4	Población.....	31
3.5	Fuente de Información.....	32
3.6	Informantes claves y características.....	32
3.7	Observaciones preliminares.....	33
3.8	Tipo de instrumento utilizado para la obtención de resultados.....	34
3.9	Procedimientos para recolección de datos.....	35
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		36
4.1	Análisis de los resultados.....	36
4.2	Hallazgos de los resultados.....	58
4.3	Propuesta Técnica.....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		88
5.1	Conclusiones.....	88
5.2	Recomendaciones.....	90
Referencia Bibliográfica.....		92
Apéndice A: Instrumento utilizado en la investigación.....		95

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i>	Calificación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo.....	75
<i>Tabla 2:</i>	Calificación de la severidad de ocurrencia del riesgo.....	76
<i>Tabla 3:</i>	Grado de aceptación de riesgo.....	77

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1:	Historia del Surgimiento de los Fondos Ambientales. (Fuente: elaboración propia). 9	
Figura 2:	Principales áreas Críticas de riesgo de los Fondos Ambientales (Fuente: elaboración propia).....	13
Figura 3:	Detalle de los cinco componentes y los veinte principios del COSO ERM (Fabiana Leon, 2018, pág. 12).....	20
Figura 4:	Visión general de ISO 31000.....	22

Figura 5: Atribuciones Mínimas de la Junta Directiva. ....	25
Figura 6: Proceso de administración de gestión de riesgos. (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2012, pág. 72) .....	28
Figura 7: Esquema de los Principales Riesgos Identificados en los Fondos Ambientales (Fuente: Elaboración propia). ....	38
Figura 8: Esquema de las Causas y Fuentes que Producen la Ocurrencia de los Riesgos (Fuente: Elaboración propia). ....	40
Figura 9: Esquema del Funcionamiento de la Junta Directiva en la Administración de los Riesgos. (Fuente: Elaboración propia). ....	42
Figura 10: Esquemmatización de los responsables de la Gestión Integral de Riesgos. (Fuente: Elaboración propia). ....	44
Figura 11: Esquema de los Controles para la Gestión Integral de Riesgo en los Fondos Ambientales. (Fuente: Elaboración propia). ....	46
Figura 12: Esquema de Herramientas para la Gestión de Riesgo. (Fuente: Elaboración propia). ....	48
Figura 13: Esquema de los Efectos de no Gestionar Adecuadamente los Riesgos. (Fuente: Elaboración propia). ....	50
Figura 14: Esquema de las Practicas para una Eficiente Gestión Integral de Riesgo. (Fuente: Elaboración propia). ....	52
Figura 15: Esquema de Captación y Manejo Eficiente de los Recursos Económicos. (Fuente: Elaboración propia). ....	54
Figura 16: Esquema e los Beneficios de Contar con un Sistema de Gestión Integral de Riesgo. (Fuente: Elaboración propia). ....	56
Figura 17: Diagrama del Proceso General para la Gestión Integral de Riesgos en los Fondos Ambientales. (Fuente: elaboración propia). ....	60
Figura 18: Estructura Organizativa Propuesta para la Gestión Integral de Riesgos en los Fondos Ambientales (fuente: elaboración propia) .....	67
Figura 19: Etapas del proceso de gestión integral de riesgos (fuente: elaboración propia).....	71
Figura 20: Inventario de los Eventos de Riesgo Identificados. (fuente: elaboración propia)..	74
Figura 21: Matriz de eventos de Riesgo con la Calificación de la Probabilidad e Impacto (fuente: elaboración propia) .....	80

Figura 22: detalle de un mapa de calor, el cual muestra gráficamente la exposición de cada uno de los eventos de riesgo (Fuente: elaboración propia).....	81
Figura 23: Mapa de Calor con los Eventos de Riesgos Ubicados Según su Probabilidad e Impacto de Ocurrencia (Fuente: elaboración propia) .....	82
Figura 24: Matriz de Eventos de Riesgo con el Establecimiento de los Controles y los Responsables de Implementación (fuente: elaboración propia) .....	84

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

## **1.1. Antecedentes del problema.**

En la actualidad al escuchar hablar de riesgo es normal que se asocie con la ocurrencia de algo malo sin importar el ámbito de aplicación de la vida diaria. De Lara Haro (2008) ofrece una amplia definición sobre riesgo:

“La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad, tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se pueda obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente a dicha decisión o acción (p.13)”.

Durante la última década conocer y entender sobre la gestión de riesgos se ha vuelto un tema de gran importancia tanto para las personas como para las empresas, sin importar a la actividad a la que se dediquen, para muestra de ello hay que tener en cuenta el papel que ha jugado la gestión de riesgos en la última crisis financiera (2008). La gestión de riesgos se ha convertido en una herramienta estratégica con la que cuentan las empresas a nivel mundial para la consecución de sus objetivos, es el medio por el cual pueden aprovechar las oportunidades, disminuir sus costos y volver eficiente sus recursos en el desarrollo de las actividades propias que realizan.

Se han creados marcos de referencia para la gestión de riesgos como es el caso de la industria Bancaria, con los estándares para la gestión de riesgos de Basilea, donde se proponen lineamientos generales y sean adoptados e implementados por los distintos participantes de los sistemas financieros. Las empresas de seguros cuentan con un marco de gestión de riesgos

similar a Basilea, al cual se ha denominado Solvencia. Cabe mencionar también las normas ISO 31000, las cuales proporcionan lineamientos sobre el análisis y evaluación de riesgos en el interior de las empresas sin definir una industria específica.

En la actualidad empresas del sector real también son conscientes de la importancia de la gestión de riesgos, en la búsqueda de una eficiente administración de sus recursos lo que lleva a organizaciones como los fondos de inversión ambiental a no ser la excepción. En este tipo de organizaciones la gestión de riesgos se vuelve importante en procesos como la búsqueda y captación de recursos, el manejo de los fondos que garanticen obtener la mayor rentabilidad con riesgo controlado, la ejecución de proyectos acorde a los objetivos de la organización, dichos proyectos deben generar un impacto en el largo plazo; incluso la gestión de riesgo implica agregar valor en todos los niveles y actividades de la organización.

En el país los fondos ambientales funcionan a partir del año 1993 como mecanismos financieros los cuales facilitan la implementación de políticas y acciones de conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Como tal estos fondos buscan la captación de capitales, realizar una buena administración de los recursos financieros e invertirlos en proyectos que beneficien al crecimiento sostenible y la conservación de los recursos naturales en el país.

Por la naturaleza misma de estas organizaciones, no cuentan con un marco de gestión integral de riesgos definido, más que los mismos controles que se establecen para el funcionamiento de su día a día. Por ende, identificar sus riesgos, medir el impacto que estos generan en caso se materializan, establecer controles y mitigantes adecuados, comunicarlos y establecer una cultura de gestión de riesgos en la organización se vuelve fundamental para la consecución de sus objetivos.

La gestión de riesgos es entonces de gran relevancia para la administración, el definir adecuadamente un marco de gestión puede aportar a la organización una imagen robusta frente a organismos internacionales, empresas y personas, quienes se pueden decantar con facilidad para el aporte de los recursos financieros y en economías en vías de desarrollo son caros y con dificultades para su captación. La gestión de riesgos al interior de estas organizaciones contribuye a la mejora del control interno establecido, identificación de fallas de sus sistemas informáticos, aporta mejoras en los procesos operativos y prevé la ocurrencia de eventos externos que pueden tener gran impacto e incrementa de cierta forma el valor de la organización en sí misma.

Los fondos ambientales deben trabajar entonces con eficiencia y economía en el manejo de sus recursos, su actuar debe impactar de tal forma que los proyectos que se ejecuten tengan un impacto directo en la sociedad y el cuidado del medioambiente; al ser entonces los riesgos eventos con mucha incertidumbre, la ausencia de un sistema de gestión de riesgos puede conllevar a no estimar acorde a la realidad la probabilidad de ocurrencia de un eventos adverso o el impacto que conllevaría a la organización y como tal a la consecución de su objetivo principal.

## **1.2. Definición del problema**

La falta de un modelo de gestión integral de riesgos en los fondos de inversión ambiental en El Salvador no permite un manejo eficiente de sus recursos por lo que se dificulta el acceso a financiamiento, administración efectiva de los recursos económicos e inversión adecuada para el desarrollo sostenible de la población y las áreas de conservación ambiental del país.

### **1.3. Formulación del problema**

- 1) ¿De qué forma puede un sistema de gestión de riesgos fortalecer la eficiencia en la administración de los recursos de los fondos de inversión ambiental?
- 2) ¿Cuáles son los diferentes tipos de riesgos a los que se enfrentan los fondos ambientales en el desarrollo de sus actividades?
- 3) ¿Cuáles son los principales factores que producen eventos de riesgo en los fondos ambientales?
- 4) ¿Los sistemas de control interno establecidos por los fondos de inversión ambiental son los idóneos para la administración de sus riesgos?
- 5) ¿La falta de un sistema de gestión integral de riesgos limita la captación de recursos económicos?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Realizar una investigación sobre la aplicación de sistema de gestión integral de riesgos en los Fondos Medioambientales.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar los principales tipos de riesgos que se presentan en los Fondos Medioambientales.
- b) Indagar las principales causas y las fuentes de riesgos establecidos en los Fondos Medioambientales.



- c) Realizar un diagnóstico sobre las acciones de prevención de riesgo que poseen los Fondos Medioambientales.
- d) Recomendar prácticas para la gestión integral de riesgos en los Fondos Ambientales.

### **1.5. Justificación**

La falta de un marco específico de gestión integral de riesgos, aplicado a los fondos ambientales, para el desarrollo adecuado de sus principales procesos y la administración eficiente de sus recursos, los vuelve vulnerables a experimentar eventos adversos que se pueden decantar en pérdidas considerables de capital, no contar oportunamente con las fuentes de financiamiento o que el impacto en la conservación de la biodiversidad no sea el esperado.

Por tanto, Conocer la importancia que tiene para los fondos medioambientales la aplicación de un sistema de gestión integral de riesgos para toda la organización y en las acciones que desarrollan, para la conservación de los ecosistemas en El Salvador, es trascendente para conocer el valor que genera para toda la organización.

Identificar cada uno de los principales riesgos y los factores generadores de los mismos, en vista que con ello se puede proponer la aplicación de un sistema de gestión integral de riesgos, que sea acorde a la naturaleza de los fondos ambientales y contribuya en el eficiente manejo de los recursos, el desarrollo óptimo de sus procesos y la generación de valor en toda la organización, permitiendo así realizar todo con la mayor seguridad razonable posible.

La investigación aporta información general sobre la importancia que tiene la gestión integral de riesgos en organizaciones tan particulares como lo fondos ambientales y el aporte que está tiene para dinamizar las actividades de conservación del medioambiente.

Debido a que no se encuentran muchos estudios en materia de gestión integral de riesgos, en dichas organizaciones y el impacto que tiene en cada uno de sus ámbitos de acción, por lo que el presente trabajo es conveniente para tener mayor conocimiento sobre los tipos de riesgos que enfrentan, los factores que las originan, los controles que tiene para la gestión estos y la mejor forma de administrar cada uno ellos.

## **1.6. Hipótesis de trabajo**

¿En qué medida la implementación de un sistema integral de riesgos mejora la administración de los recursos en los Fondos Medioambientales?

### **Hipótesis nula**

¿La implementación de un sistema integral de riesgos no mejora la administración de los recursos de los Fondos medioambientales?

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

En la investigación, es importante exponer teóricamente los conceptos acerca de la gestión de riesgos, sus elementos principales, las fuentes generadoras del riesgo y los beneficios de una adecuada y oportuna gestión. Para contextualizar el tema se buscan conocimiento obtenidos en el funcionamiento de los fondos ambientales, material que tengan relación con la gestión integral de riesgos y la consulta de autores que exponen distintos puntos de vista en relación con la temática en estudio.

### **2.1. Fondos medio ambientales**

#### **2.1.1. Los fondos medioambientales.**

Son organizaciones que actúan como mecanismos financieros claves que facilitan la implementación de las políticas y acciones de conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Actúan de la mano con las acciones gubernamentales y fomentando la participación de la sociedad civil en la conservación de los recursos naturales, conciliando las demandas ambientales globales con las prioridades y realidades (The Nature Conservancy, 2012, pág. 3).

Algunas características de los Fondos Ambientales, son las siguientes: (The Nature Conservancy, 2012):

- a) Atraen recursos financieros de fuentes nacionales e internacionales y los canalizan a proyectos de conservación.
  
- b) En ocasiones, los Fondos Ambientales (F.A) también actúan como organizaciones implementadoras de algunos proyectos ambientales.

- c) Administran fondos fiduciarios (patrimoniales, extinguidos, revolventes).
- d) Promueven cambios favorables en la política ambiental del país y la región, y el fortalecimiento de los sistemas nacionales y regionales de áreas protegidas.
- e) Trabajan como expertos técnicos con agencias públicas y privadas y capacitan organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones comunitarias que implementan las actividades de conservación de biodiversidad y desarrollo sostenible. (Natura, 2016)

Dadas sus características, es preciso mencionar que los Fondos Ambientales deberían operar en un ambiente de riguroso control de riesgos, un alto grado de transparencia, y con sistemas confiables de contratos con sus contrapartes, quienes ejecutan los proyectos de protección medioambiental, adicionalmente es necesario poseer auditorías externas frecuentes que ayuden a identificar deficiencias en los controles establecidos.

De acuerdo al Manual De Fondos Ambientales del IPG, los Fondos Ambientales pueden estructurarse como (IPG, 1999, pág. 10):

**Fondo de capital:** fondo que gasta sólo el ingreso a partir de su capital, conservando el capital en sí como activo permanente.

**Fondo extinguido:** fondo que gasta su ingreso total del principal y de la inversión a lo largo de un periodo fijo de tiempo, que es, por lo general, relativamente largo.

**Fondos revolventes:** fondo que recibe nuevos ingresos sobre una base regular tales como ganancias provenientes de impuestos especiales, cuotas de usuario, entre otros, para regenerar o aumentar el capital original.

### 2.1.2. Antecedentes históricos de los fondos medioambientales.

Nos encontramos en un momento decisivo de la historia de nuestro planeta, en el que las tendencias negativas en la salud del medio ambiente mundial amenazan con trascender los límites planetarios y afectar la capacidad de recuperación de los ecosistemas.

El agotamiento de recursos pesqueros, la extinción de especies y la pérdida de tierras cultivables son indicios de que nos estamos acercando a un punto sin retorno en varias esferas ambientales clave, Es crucial que el Fondo para el Medio Mundial ayude a invertir estas tendencias negativas respaldando proyectos y programas innovadores, que promuevan transformaciones y puedan generar beneficios ambientales a escala mundial. (Caso, Videgaray Luis; Ishii, Naoko, 2014)

A continuación, se presenta una línea de tiempo del desarrollo que presenta en forma resumida la historia del surgimiento de los fondos ambientales.

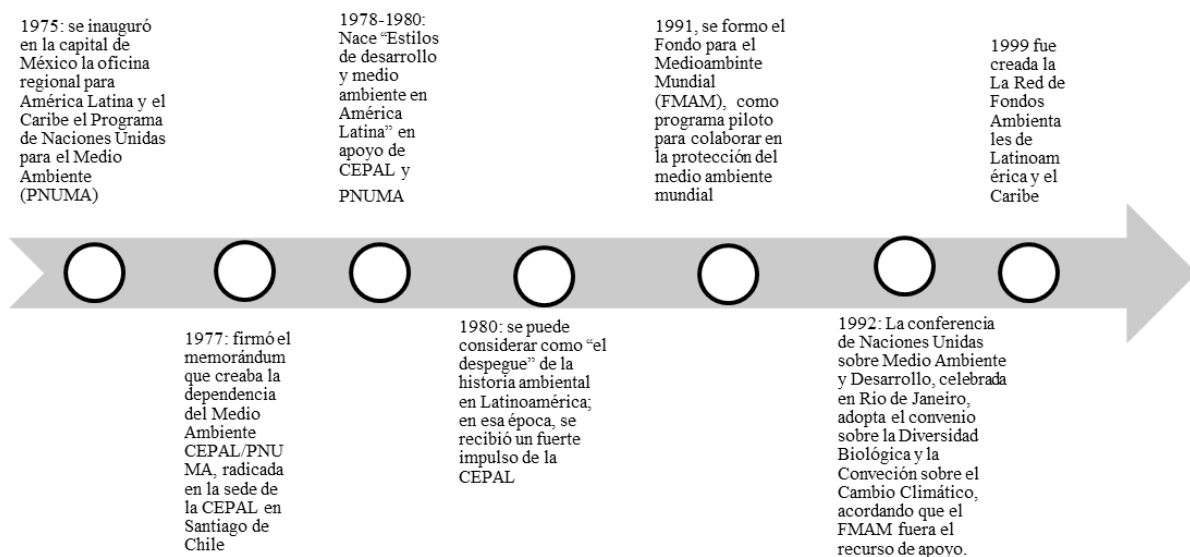


Figura 1: Historia del Surgimiento de los Fondos Ambientales. (Fuente: elaboración propia)

## **2.2. Los Fondos medioambientales en El Salvador.**

Al igual que el resto de países El Salvador también se ha unido a la lucha por la conservación del medioambiente, principalmente en la última década donde de acuerdo a informe elaborado por el Banco Mundial (2017):

“El Salvador enfrenta una degradación severa de sus recursos naturales, especialmente de sus bosques, suelo, calidad del aire y recursos hídricos, únicamente queda el 2 por ciento de sus bosques, lo que en la región es comparable únicamente con Haití, desde finales de los 90, El Salvador ha logrado un progreso significativo en el establecimiento de una infraestructura legal e institucional sólida para la protección del medio ambiente. Este marco proporciona una base sólida pero todavía incompleta para desarrollar políticas ambientales efectivas. (pág. vii)”

Dentro del progreso que El Salvador ha logrado se encuentran la creación de dos Fondos Ambientales, que a partir de su creación han realizado diversidades de proyectos en pro del medioambiente.

### **2.1.1. Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES)**

El Fondo de la Iniciativa para las Américas, fue constituido según Decreto Legislativo N.º 585, con fecha 30 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial N.º 199 Tomo N.º 321 de fecha 26 de octubre de 1993, producto del Acuerdo Bilateral entre el Gobierno de Estados Unidos de América y el Gobierno de El Salvador para reducir deuda Ambiental. (Diario Oficial , 1999)

La organización ha evolucionado para convertirse en un fondo de restauración ambiental,

que trabaja en alianza con diversas organizaciones nacionales e internacionales, entre estas entidades públicas, empresas y cooperantes.

Desde su creación, FIAES junto a organizaciones de la sociedad civil, ha desarrollado proyectos para la restauración de ecosistemas en 3 reservas de biosfera, 8 sitios Ramsar y 51 áreas naturales protegidas. A pesar de que las áreas naturales solo abarcan el 2 o 3% del territorio salvadoreño, FIAES no solo se ha enfocado en proteger esas áreas, sino también en potenciar proyectos para restaurar áreas degradadas y el aprovechamiento sostenible de recursos naturales.

### **2.1.2. Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES)**

El Fondo Ambiental De El Salvador, fue constituido según Decreto Legislativo N.º 23, con fecha 16 de junio de 1994, publicado en el Diario Oficial N.º 120 Tomo N.º 323 de fecha 29 de junio de 1994, producto del Acuerdo Bilateral entre el Gobierno de Canadá y el Gobierno de El Salvador para reducir deuda Ambiental. (Salvador, 1994)

En el año 2004, con la finalidad de darle la continuidad estratégica al proyecto de Conservación y Aprovechamiento de los Recursos Hídricos, se gestionó ante el Fondo Franco Salvadoreño, el financiamiento necesario para la implementación del programa piloto denominado Techo y Agua, dirigido principalmente a comunidades y grupos vulnerables; dicho programa, tiene como propósito fundamental iniciar un proceso sistemático de aprovechamiento de agua lluvia en zonas de difícil acceso a otros medios tradicionales de abastecimiento de este vital líquido. Los resultados obtenidos con este programa fueron tan exitosos que permitieron al FONAES gestionar con el Fondo Franco Salvadoreño la asignación de recursos para el financiamiento del programa durante un periodo de 12 años.

Además FONAES crea en junio del 2004 el programa piloto de educación ambiental denominado “Guardianes Ambientales”, estableciendo un acuerdo de cooperación con los Ministerios de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Educación (MINED), Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y Radio UPA, con el propósito de apoyar las acciones del mencionado programa, cuyo objetivo principal y en coordinación con el Ministerio de Educación y la empresa privada, es crear a nivel nacional un movimiento de niñas y niños comprometidos con y para el rescate ambiental del país, forjando ciudadanos conscientes sobre la necesidad de que las decisiones que se tomen deben ser armoniosas con el medio ambiente comenzando en su lugar de estudios, abarcando su entorno y desarrollando actividades encaminadas a conservar los recursos y bienes ambientales.

Asimismo, el FONAES ha realizado un esfuerzo sostenido de trabajar con la sociedad civil y de crear vínculos con los actores locales, prueba de esto fue la creación de los Comités Ambientales Departamentales, la Red de Unidades Ambientales Municipales con 58 convenios Firmados, la Estrategia de Convenios Marcos que se ha venido implementando desde el 2014 con un total de 10 convenios firmados y alianzas con Universidades y Asociaciones Juveniles, como la Campaña de Reforestando Centroamérica.

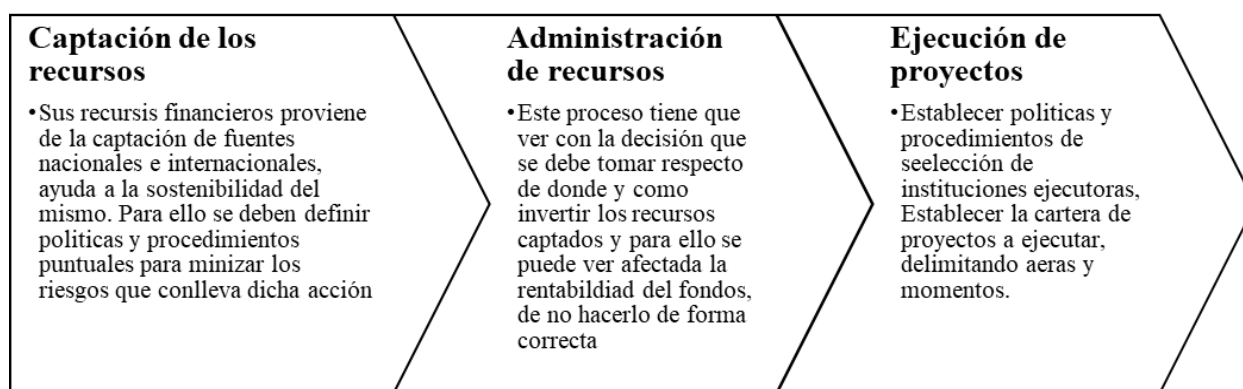
### **2.3. Áreas críticas de riesgos en los Fondos medioambientales.**

Los Fondos Ambientales, han sido creados con el principal objetivo de captar recursos financieros y la administración de los mismos, para el financiamiento de planes, programas, proyectos y cualquier actividad tendiente a revertir la degradación ambiental y reducir la



vulnerabilidad al cambio climático. Es entonces que, debido al tipo de organización, se han identificado áreas críticas de riesgos:

En la figura 2 se presentan las áreas críticas las cuales están relacionadas con los tres grandes procesos que realiza un fondo ambiental. La búsqueda de fuentes de financiamiento, administrar e invertir dichos recursos y ejecutar los proyectos de cuidado al medio ambiente son el eje principal de su accionar



*Figura 2:* Principales áreas Críticas de riesgo de los Fondos Ambientales (Fuente: elaboración propia)

Habiendo definido las áreas prioritarias para la gestión de riesgos en la siguiente sección se abarcan los riesgos específicos a los que se exponen los fondos ambientales.

## **2.4. Los riesgos en los Fondos medioambientales**

### **2.4.1. Tipos de riesgos que afectan a los fondos medioambientales.**

La gestión y protección de los recursos financieros deben ser una preocupación para todas las organizaciones indistintamente de su enfoque. Sin los recursos económicos suficientes, una

organización es incapaz de cumplir con su misión y puede no sobrevivir. Los recursos o activos financieros se dividen en tres categorías: dinero, bienes y servicios. El dinero consiste en efectivo, cuentas corrientes y de ahorro, valores y otras inversiones, los bienes tienen que ver con mercancías, activos fijos, suministros y equipos, los servicios son los programas y actividades que la organización ofrece a sus clientes.

En la gestión financiera, los riesgos son eventos que contribuyen a la reducción del valor o la pérdida de cualquiera de los activos financieros en una organización. Esta reducción puede deberse a la incidencia de una fuente interna, como el actuar de un empleado, inadecuados procesos o fallas en los sistemas de comunicación, además, el riesgo puede provenir de una fuente externa: fraudes, vandalismos, desastres naturales, incluso de cambios en leyes vigentes.

Por lo que es necesario tomar las medidas de mitigación adecuadas. Al interior de los Fondos Ambientales, se identifican los siguientes tipos de riesgo:

**Captación de recursos:** No contar con las fuentes de financiamientos necesarias que permitan mantener la operatividad normal de una institución; en el caso de los Fondos Ambientales, puede ocurrir el no poder obtener las donaciones, o la captación de compensaciones ambientales necesarias para ejecutar los proyectos en pro del medioambiente.

**Liquidez:** Derivado por la falta de fondeo, en los Fondos Ambientales, se refiere a:

“Las pérdidas que puede sufrir al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo se presenta en situaciones de crisis, cuando en los mercados hay únicamente vendedores. (de Lara Haro, 2008, pág. 16)”

**Riesgo Operacional:** el riesgo operacional está presente en todas las organizaciones independientemente del rubro o la industria en la que se desempeñen, es un riesgo inherente a las actividades y operaciones llevadas a cabo. Este tipo de riesgo tiene relación con el actuar de los colaboradores dentro de la organización y como dicho comportamiento puede afectar al cumplimiento de la visión, misión, efectos en la reputación y oportunidades de obtención de recursos con los donantes; por otro lado, existe la fallas de procesos críticos, en el caso de los Fondos Ambientales, las fallas pueden estar inmersa en: procesos de captación de fondos, la inversión de los recursos asignados a proyectos que se llevan a cabo para el cuidado del medioambiente y la elección de la organización adecuada que ejecutan los proyectos; en el mismo sentido las tecnologías de la información tienen un gran impacto en la forma de cómo se llevan a cabo ciertas actividades o procesos al interior de las organizaciones y un fallo en estos podría tener un efecto negativo como la pérdida de recursos financieros o falla en los proyectos de conservación.

Del riesgo operacional identificado en los fondos medioambientales se derivan los siguientes eventos los cuales pueden dar paso a la ocurrencia de dicho riesgo:

**Fraude:** es la alteración intencional de la verdad para inducir a otro a desprenderse de algo de valor o ceder un derecho legal, es el término general para la mayoría de las pérdidas financieras. El fraude es el delito más común contra las organizaciones sin fines de lucro. El robo es un término genérico para la toma fraudulenta de la propiedad. En términos de seguros, robar significa cualquier acto de hurtar.

**Inversiones:** para organizaciones como los Fondos Ambientales, las inversiones pueden variar tanto en tamaño como en tipo, dependiendo principalmente de cuan agresivos sean a la

hora de elegir dónde y el momento de invertir, la prioridad radica en controlar y monitorear de forma adecuada el capital invertido, esto para poder minimizar las pérdidas que pudieran ocurrir. Se pueden tener “pérdida en el valor de activos a causa de los movimientos en las tasas de mercado, incremento de tasas de interés, tasas de cambio o precios de las acciones o cualquier otro parámetro de referencia, que afectan adversamente el valor reportado o el valor de mercado de las inversiones. (Caseres San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016, pág. 111)”

**Inadecuado uso de los recursos:** al interior de los Fondos Ambientales, puede ocurrir el caso que una persona o grupo de ellas, quienes tienen a su cargo dinero en efectivo o bienes, lo utilicen para un fin distinto de cual estaba previsto su uso. La mayoría de los fondos financian sus operaciones a través de donaciones o fondos con restricciones o limitaciones en su uso. El uso indebido puede conllevar al financiador a retirar el dinero, exigir el reembolso de los fondos gastados y se niegue a proporcionar fondos en el futuro.

**Administración de activos físicos:** al igual que otras instituciones, los Fondos Ambientales, poseen activos físicos que pueden estar integrados por edificaciones, instalaciones, vehículos, mobiliario y equipo, entre otros, dichos activos ayudan a los fondos a cumplir con el objetivo con los cuales han sido creados, sin embargo, dar un uso inadecuado puede incurrir en posibles pérdidas, de no tomar medidas control para la conservación de dichos activos, como puede ser: tenerlos inventariados, colocarles aparatos de rastreo en el caso de los vehículos y contratar un seguro contra incendio, robo u otro tipo de daño, de no gestionarse adecuadamente, es muy probable que la organización pueda incurrir en algún tipo de pérdida parcial o total de los activos físicos con los que cuenta.

**Riesgo reputacional:** para organizaciones como los Fondos Ambientales, la reputación tiene que ver con el hecho de como la sociedad percibe su actuar, de igual manera el cumplimiento con aspectos éticos, el incurrir en incumplimiento a la legislación vigente, violaciones a acuerdos con los cooperantes o llevar a cabo prácticas que no son consideradas aceptables para la sociedad; en el caso del incumplimiento de normas laborales, de seguridad e higiene, el daño que puede causar al medio ambiente un proyecto diseñado inadecuadamente o inconcluso, trabajo infantil para captar fondos y el incumplimiento a estándares de calidad, son factores del deterioro en la reputación de una organización.

#### **2.4.2. Factores generadores de riesgo.**

Gestionar una organización, como los Fondos Ambientales, requiere de saber optimizar los recursos disponibles que poseen, para garantizar el cumplimiento de los objetivos que han sido creados, los administradores o la junta directiva, son responsables directos de esta tarea, la cual implica, asegurar una adecuada rentabilidad de los fondos, y sostenerse a lo largo del tiempo dando cumplimiento a cada meta. Estas entidades, así como cualquier otra, se articulan por medio de distintas funciones que permite alcanzar un resultado.

Entre los principales factores generadores de riesgos en los fondos ambientales se encuentran:

- a) No tener establecidos con claridad los objetivos estratégicos;
- b) Inexistencias de gestión y control en cada una de las actividades;
- c) No delimitar adecuadamente las funciones;
- d) No gestionar adecuadamente la captación de los fondos;
- e) Malversación de los fondos, o manipulación de parte de los administradores;

- f) Falta de apoyo de la alta dirección;
- g) Falta de compromiso e involucramiento de las distintas partes interesadas o interesados del proyecto;
- h) Alineamiento inexistente entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización;
- i) Tiempo y/o presupuesto no determinados;
- j) Ausencia de medición del desempeño;
- k) Comunicación poco efectiva; y
- l) Mala administración del proyecto. inexistencias de manual de procedimientos.

## **2.5. Metodologías internacionales aplicados a la gestión de riesgo.**

En la gestión integral de riesgos existe una gran variedad de metodologías enfocadas directamente a la administración de riesgos, como las que menciona (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2012) :

“...algunas de las metodologías más reconocidas para la administración del riesgo: las normas NTC 5254 y AS/NZS 4360, que describen el ciclo de administración del riesgo; los enfoques COSO, FERMA y GRC del manejo integral de riesgos con énfasis en los sistemas de control; el estándar ISO/DIS 31000, para la implementación de un sistema de gestión de riesgos (SGR); y las fases a seguir para obtener la Gestión Integral de Riesgos (GIR) (pág. 69)”

Como es de observar no existe una única forma para hacer la gestión integral de riesgos, pero en el presente estudio se toman en cuenta dos estándares, COSO-ERM, diseñado por El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y las normas sobre gestión del

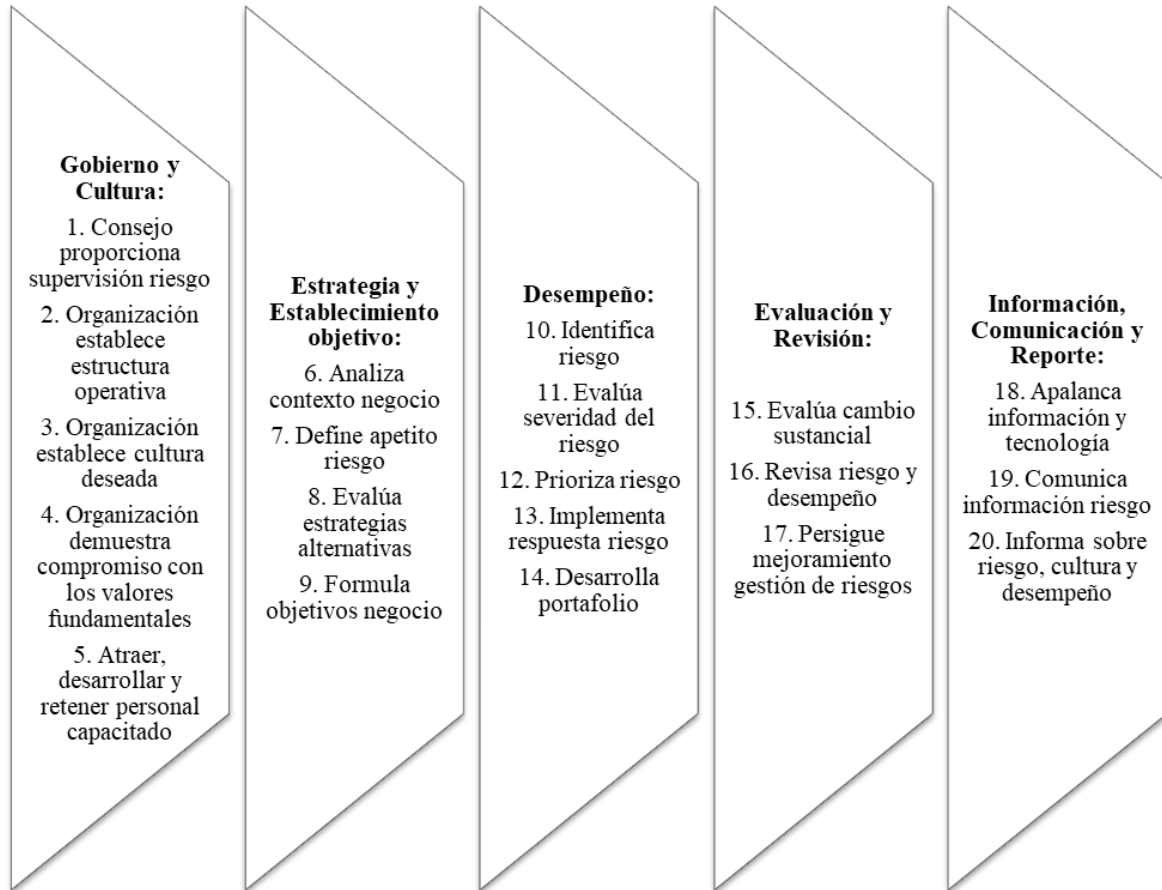
riesgo ISO 3100, creadas por la Organización Internacional para la estandarización. Dichas metodologías consideradas de aplicabilidad en los Fondos Ambientales, dada la naturaleza particular de estas organizaciones.

### **2.5.1. COSO – ERM**

El comité de Organizaciones Patrocinadoras de la comisión Treadway (COSO) se define como:

“Una iniciativa de cinco instituciones del sector privado de los Estados Unidos (Institute of Management Accountants (IMA), American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Institute of Internal Auditors (IIA), Financial Executives International (FEI)) que se formó en 1985, para establecer un modelo común de control interno que sirva de norma para contrastar y evaluar los sistemas de control interno de las empresas. Dicho modelo ha sido incorporado en las políticas y regulaciones dentro de organizaciones que buscan mejorar el control de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. (Caseres San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016, pág. 29)”

A partir de 2017 COSO cuenta con un novedoso enfoque, el COSO ERM para realizar la administración de riesgos y para ello busca integrar a la estrategia organizacional una visión de previsión considerando la existencia de acelerados cambios de forma constante. El nuevo estándar está compuesto por 5 componentes y 20 principios para una gestión de riesgos al interior de las organizaciones. La figura 3 detalla los componentes y principios del COSO ERM.



*Figura 3: Detalle de los cinco componentes y los veinte principios del COSO ERM*

(Fabiana Leon, 2018, pág. 12)

Este estándar es aplicable a cualquier tipo de organización sin importar la industria en la que se desarrolle, ya sean instituciones de carácter privado, público, sin fines de lucro e incluso personas naturales lo pueden aplicar, esto debido a que dicta directrices de manera general para la administración de riesgos, puede ser aplicado en distintas actividades que se llevan a cabo en las organizaciones desde el establecimiento de la estrategia, las operaciones diarias, procesos, proyectos, entre otros.



### **2.5.2. ISO 31000**

La Organización Internacional para la estandarización (ISO por sus siglas en inglés), publicó en el año de 2009, las normas denominadas ISO 31000, de aplicación internacional las cuales proponen directrices y principios para la gestión de riesgos en las organizaciones.

La guía ISO 31000 enfocada en la gestión de riesgos, es utilizada como una herramienta destinada a proporcionar a las empresas criterios y estándares que permiten una más eficiente administración de los eventos de riesgo y procesos, efectuado en las diversas fases organizacionales, tales como estratégica y operativas (Caseres San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016, pág. 35)

Estas normas cuentan con la ventaja de poder ser aplicables a cualquier organización independiente de la industria en la que se desarrolla, lo que facilita su aplicación, pues se tiene en cuenta que sin importar sean grandes o pequeñas, estas establecen medidas para la gestión de riesgos.

Para mayor comprensión del contenido de la metodología ISO 31000, la figura 4 muestra los principios de acción para la gestión de riesgos, el papel de la alta dirección y el proceso general para la gestión integral de riesgos

- a) Crea valor.
- b) Está integrada en los procesos de la organización.
- c) Forma parte de la toma de decisiones.
- d) Trata explícitamente la incertidumbre.
- e) Es sistemática, estructurada y adecuada.
- f) Está basada en la mejor información disponible.
- g) Está hecha a la medida.
- h) Tiene en cuenta a factores humanos y culturales.
- i) Es transparente e inclusiva.
- j) Es dinámica, iterativa y sensible al cambio.
- k) Facilita la mejora continua de la organización.

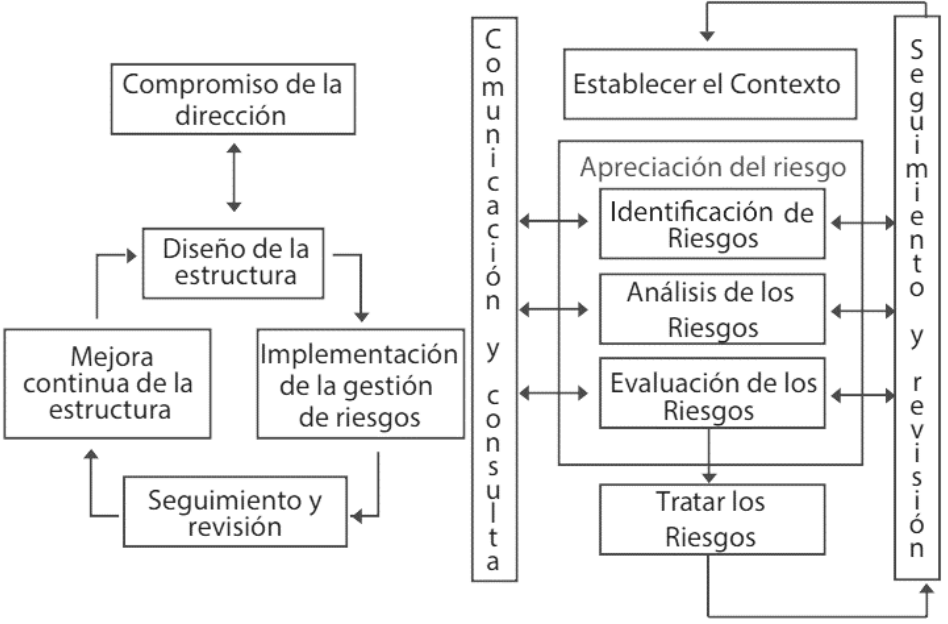


Figura 4: Visión general de ISO 31000.

Nota: Principios, marco de referencias y procesos establecidos en la Norma emitida por la Organización Internacional de Estandarización. (Caseres San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016, pág. 58)

Cabe destacar lo completo de la norma, al establecer una metodología específica para la gestión de riesgos y las funciones que debe desempeñar la alta dirección para el control de los riesgos.

## **2.6. Gestión Integral de riesgos.**

En todas las actividades y operaciones realizadas por las personas, empresas y organizaciones conlleva la posibilidad inherente de la ocurrencia de riesgo, es por eso que ISOTools (2018) define a los riesgos empresariales como:

“...El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables. (pág. 4)”

En la actualidad gestionar los riesgos es casi tan importante como las actividades operativas que se llevan a cabo y que son parte del que hacer de las organizaciones, la gestión de riesgos puede ser el punto de inflexión entre alcanzar o no los objetivos propuesto.

Administrar integralmente los riesgos implica contar con procesos bien definidos, en cuanto a la forma en como enfrentan la ocurrencia de estos, las medidas de control establecidas y el seguimiento a los mismos.

“Se entiende por gestión o administración de riesgo el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que le sea posible a las empresas u organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2012, pág. 71)”

Por la particularidad de las organizaciones sin fines de lucro, la gestión del riesgo debe formar parte integral de los procesos estratégicos de dichas organizaciones, este proceso debe ser divulgado ampliamente en toda la organización, lo que debe propiciar el compromiso desde la alta dirección, gerencias, jefaturas y puestos operativos, para una gestión adecuada de los riesgos. Dicha gestión debe buscar el equilibrio entre riesgo y la consecución de los objetivos propuestos; además debe ser vista como parte de la estrategia organizacional, la cual permita realizar las actividades cotidianas de forma segura.

Para gestionar riesgos, es necesario asignar responsables y delimitar sus funciones específicas, la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos no es algo muy común en las organizaciones sin fines de lucro ni en los Fondos Ambientales, es más bien propio del sector financiero u entidades con fines de lucro, de hecho, este tipo de organizaciones carecen de un marco específico para establecer dicha gestión, sin embargo en los últimos años este tipo de organizaciones se están retomando los lineamientos creados en los estándares internacionales que se aplican en casi cualquier sector.

### **2.6.1. Estructura organizativa para la gestión integral de riesgos.**

En la gestión integral de riesgos se busca que todos los colaboradores y cada una de las partes interesadas confluían en una cultura de riesgos, la cual va desde la junta directiva, direcciones ejecutivas, gerentes de áreas y personal operativo. Producto de todos los involucrados debe llevar al logro de los objetivos y metas propuestas.

Es primordial contar con el apoyo de la máxima autoridad de la organización, ellos deben aprobar políticas, manuales y procedimientos, asignar responsable de la administración de riesgos y recursos necesarios para llevar a cabo una excelente y oportuna gestión de riesgos.

En el caso las Fondos Ambientales, es importante reconocer que tienen un funcionamiento especial y diferente de cualquier otra institución, tanto a nivel organizacional como en su visión y misión; como el caso de la junta directiva, debe ser integrada de acuerdo a lo establecido en los decretos de creación de cada una de las instituciones.

Al ser la junta directiva la máxima autoridad y responsable de dictar y aprobar las directrices en cuanto a la administración de riesgos, en la figura X, se aprecia el detalle de algunas funciones que debe realizar como mínimo para la disminución de la exposición al riesgo:

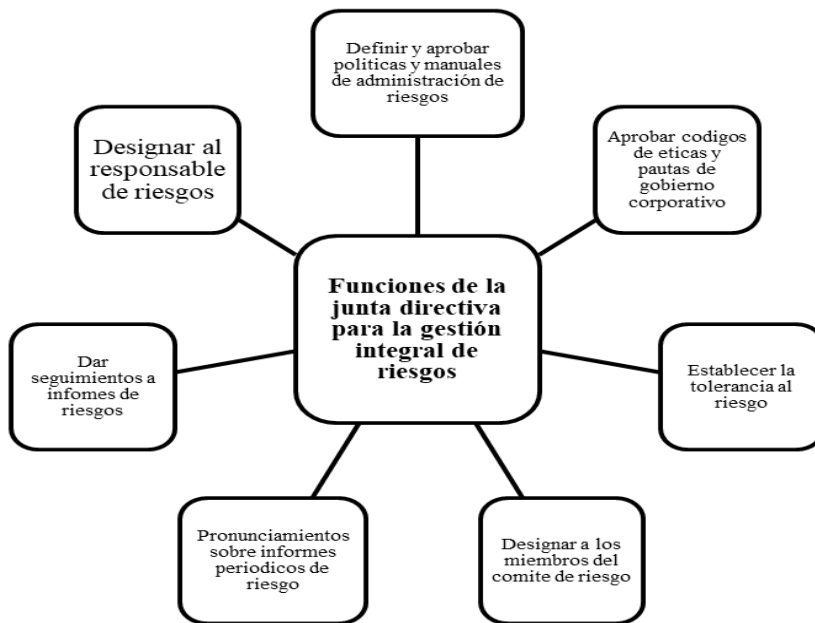


Figura 5: Atribuciones Mínimas de la Junta Directiva.

Nota: Esta figura presenta cuales son las atribuciones mínimas de la Junta Directiva en los fondos ambientales para una gestión de riesgos efectiva (Fuente: elaboración propia)

Un organismo muy importante en la estructura de control de riesgos, es el comité de riesgos, un cuerpo colegiado compuesto por al menos el presidente de la junta directiva, el director ejecutivo, gerente financiero y la persona responsable designada para llevar a cabo la gestión de riesgos al interior de la organización.

Respecto de las funciones más importante que el comité de riesgos debe desarrollar (Caseres San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016) señala algunas, según se describen a continuación:

- a) Diseñar y proponer estrategias, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos o reformas, y, someterlos a la aprobación del directorio.
- b) Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos.
- c) Proponer al directorio los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo.
- d) Informar oportunamente al Directorio respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimiento fijados.... (pág. 66)

El responsable de la gestión de riesgos, es la persona quien al interior de la organización administra el marco de riesgos establecido, sus funciones no deben relacionarse con las del área operativa y debe tener suficiente autoridad para la toma de decisiones en beneficio de la entidad.

Entre sus principales funciones se pueden mencionar: el diseño y propuesta de las políticas y manuales para la gestión integral de los riesgos; diseñar metodologías y herramientas para la

gestión de riesgos, proponer los límites de tolerancia al riesgo, proponer controles y mitigantes ante la ocurrencia de riesgos, etc.

Establecer una buena administración de riesgos implica llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos, al mismo tiempo de como las personas y la sociedad en general se benefician del buen funcionamiento de la entidad, es por ello que:

“Gestionar organizaciones sin fin de lucro exige responsabilidad, ya que hay que emplear debidamente los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social con el cual fue creada. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante las organizaciones que han depositado la confianza en la institución, pero, sobre todo, ante las personas o la sociedad que se ve beneficiada con la actividad que desarrollan. (Agustin de Asis, Dominique Gross, Esther Lilo, Alfonso Caro, 2004, pág. 17)”

### **2.6.2. Proceso para la gestión integral de riesgos.**

El proceso para la gestión de riesgos consiste en el desarrollo de varias fases, estas cuentan con un orden lógico y las cuales permiten establecer los procesos para minimizar la posibilidad de ocurrencia de eventos que puedan acarrear consecuencias negativas.

En la figura 6, se observan las etapas que siguen al proceso de gestión de riesgos de cualquier naturaleza y puede ser aplicado en cualquier organización:

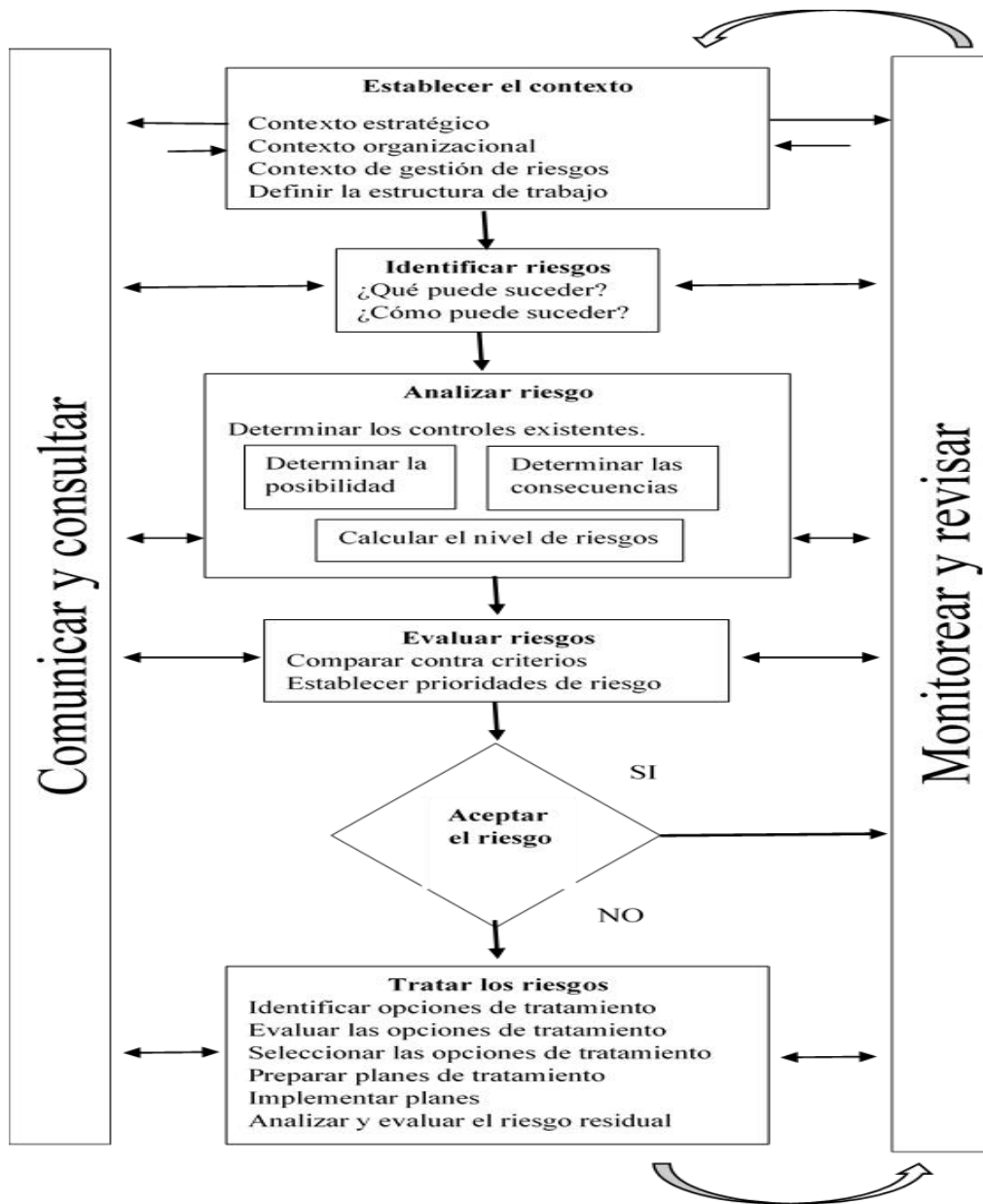


Figura 6: Proceso de administración de gestión de riesgos. (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2012, pág. 72)



## **2.7. Beneficios de la gestión integral de riesgos**

Los beneficios de implementar la gestión integral de riesgos al interior de las organizaciones pueden llegar a ser muchos, pero al mismo tiempo de gran importancia. “La gestión eficaz de riesgos permite mejorar potencialmente la gestión de las empresas, especialmente aspectos como: protección personal y material, estrategias y toma de decisiones, mejora de la imagen de la empresa y aumento de competitividad frente a otras empresas” (Caseres San José-Martí & Lizarzaburu Bolaños, 2016, pág. 38)

Entonces gestionar los riesgos debe estar incluido en toda la planificación estratégica de la entidad, guiar la forma de actuar frente a eventos inesperados y poder salir adelante ante cualquier situación que se presente. Por lo anterior, Bravo Mendoza & Sánchez Celis (2012) menciona también, como la gestión de riesgos beneficia a las organizaciones:

“Al aplicarlo de manera efectiva es posible para la organización y sus partes interesadas, contar con una seguridad razonable en su actuar y tener la confianza de que los peligros potenciales se encuentran dentro de un nivel aceptable. Para conseguirlo, se hace énfasis en las siguientes premisas: alinear el riesgo aceptado y la estrategia, mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos, reducir las sorpresas y pérdidas operativas, identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital (pág. 81).”

El gran beneficio debe ser el cumplir con los objetivos establecidos por la alta dirección, evitar o disminuir las pérdidas y sobre la continuidad de las actividades y operaciones de la organización en el largo plazo.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de Investigación**

En este capítulo, se plantea la metodología que fue empleada para obtener los resultados que apoyan las conclusiones propuestas.

Se explican las fuentes de los datos recolectados, la forma en que se recopila la información, y el proceso de cómo se obtiene dicha información, estableciendo una base concreta sobre la información que ampara los resultados arrojados por la investigación.

### **3.2 Enfoque metodológico**

La investigación que se lleva a cabo tiene un enfoque de carácter cualitativo, debido a las características propias que presenta el problema en estudio sobre la gestión de riesgos en los fondos ambientales en El Salvador y lo oportuno que resulta para poder dar respuesta al mismo.

La fidelidad de la información obtenida procura ser lo más cercano a la realidad, y para lograrlo se buscó que las respuestas que se han obtenido provengan de personal involucrado en las áreas de administración y control de riesgos de: El Fondo de la Iniciativa para las Américas El Salvador o Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES) y El Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES).

### **3.3 Contexto**

La investigación se llevó a cabo durante los meses de febrero a septiembre de 2019 en las oficinas de los dos fondos ambientales que existen en El Salvador y que componen la población total, al ser las únicas organizaciones de este tipo. A las personas a quienes se les dirigieron las entrevistas son los responsables directos en la administración de los fondos ambientales como son los miembros de junta directiva, gerencias, encargados de control interno y jefes de áreas o responsables de procesos críticos. Teniendo como como ubicación los municipios de San Salvador y Santa Tecla respectivamente.

### **3.4 Población**

La población objeto de estudio comprendió todos los todos fondos ambientales constituidos en el territorio salvadoreño, en el caso de la presente investigación corresponde a dos fondos, siendo los únicos presentes en El Salvador. El primero es el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador, ubicado en el área de Santa Tecla, La Libertad y el segundo es el Fondo Ambiental de El Salvador, el cual se encuentra en el municipio de San Salvador. Se tuvieron como unidades de investigación a los miembros de las juntas directivas, directores ejecutivos, gerentes de áreas, responsables del control interno y responsables de proyectos.

Por lo anterior se tomó a bien contar con un muestreo no probabilístico siendo a conveniencia, incluyendo así dos miembros de junta directiva, el director ejecutivo o gerente general, el gerente financiero, gerente de proyecto y auditor interno o figura similar. Se entrevistó un total de nueve miembros entre ambos fondos ambientales siendo los siguiente: dos miembros de junta directiva, dos directores ejecutivos, un auditor interno, dos gerentes financieros y dos gerentes de proyectos.

### **3.5 Fuente de Información**

Para el desarrollo de la investigación se recolectó información provista por fuentes primarias, dichas fuentes se componen por las unidades de estudio seleccionadas, con la información que se obtuvo mediante las entrevistas realizadas respecto del problema en estudio, apoyando de esta manera las conclusiones sobre los resultados obtenidos.

Adicionalmente se analizó información proveniente de fuentes secundarias, esto mediante la revisión bibliográfica y documental de libros, revistas científicas, artículos de internet y consultas de en páginas en internet y toda documentación, relacionadas al tema de investigación.

### **3.6 Informantes claves y características**

La guía de entrevista que se diseño estaba dirigido a los miembros de los fondos ambientales, quienes ocupan puestos claves al interior de dichas organizaciones, estos miembros aportaron información importante en cuanto a conocer las estrategias utilizadas, a la forma en que realizan la gestión de los riesgos a los que se exponen y como establecen medidas para controlarlos.

Las personas elegidas, ocupan puestos claves al interior de los fondos tales como miembros de junta directiva, gerentes y jefes; estas personas tienen diferentes profesiones como licenciados, ingenieros, etc. El perfil de las personas permitió contar con ciertas características de gran importancia en la investigación llevada a cabo, entre estas se pueden mencionar; conocimientos en cuanto a la misión, visión y objetivos de la organización, entendimiento en relación la forma de llevar a cabo los procesos de captación de recursos, inversión y utilización de los mismos en los proyectos de conservación al medioambiente, son tomadores de decisión al interior de la entidad, ejecutan actividades de control y cuentan con experiencia en cuanto a la operatividad diaria.

La participación de cada uno de los informantes fue de gran ayuda, su aporte en cuanto al conocimiento profesional y técnico respecto del problema en estudio, esto permitió en primer lugar tener un mayor conocimiento respecto del tema y realizar un mayor análisis de los resultados en cuanto a la gestión de riesgos en los fondos ambientales.

### **3.7 Observaciones preliminares**

En una observación inicial se hizo una visita a cada uno de los fondos ambientales, con ello se conoció el entorno, se entablo comunicación con las unidades de estudio, conociendo así el contexto en cuanto al sistema de control, los procesos y la forma en que tienen establecido para la gestión de sus riesgos.

### **3.8 Tipo de instrumento utilizado para la obtención de resultados**

De acuerdo al tipo de investigación que se desarrolló la técnica elegida para la obtención de la información fue la siguiente: Guía de entrevista, técnica utilizada en el proceso de entrevistas con las unidades de estudio elegidas al interior de los fondos ambientales, para realizar el análisis e interpretación de la información recabada se utilizó el software ATLAS.TI en su versión 8, el cual es un software de análisis de datos cualitativos, esta aplicación informática permitió codificar la información en categorías y segmentos facilitando la interpretación de la información recolectada.

Dicho lo anterior se buscó conocer de primera mano por parte de los responsables de los fondos ambientales si han identificados sus riesgos, la estrategia utilizada en la gestión de riesgos, el conocimiento respecto al tema, los forma en que desarrollan sus procesos tales como captación de recursos, inversiones y desarrollo de los proyectos de ayuda al medioambiente; sus sistemas de control y mitigación y la forma en que enfrentan sus riesgos.

En cuanto al instrumento utilizado se contó con la guía de entrevista en donde se estructuraron preguntas de carácter abiertas esto permitió al entrevistado tener la libertad de ampliarse en el tema y exponer la realidad tal como la percibe al interior de la organización donde se desempeña. El instrumento persigue la obtención de información de primera mano, hacerlo en un ambiente natural donde se desarrollan las actividades diarias y la persona que proporciona la información tenga la comodidad de aportar datos en cuanto al sistema de gestión de riesgos establecidos al interior de cada organización.

### **3.9 Procedimientos para recolección de datos**

La recolección de la información se hizo mediante la participación y responsabilidad de los investigadores del problema en estudio;

La guía de entrevista fue leída y explicada a las personas que fueron consideradas como unidades de estudio, perteneciente a los fondos ambientales constituidos en El Salvador;

La guía de entrevistas contenía un guion de preguntas ya diseñadas las cuales contaban con un orden lógico, donde el entrevistado pudo dar respuesta y exponer su opinión.

Como objetivo para obtener respuesta sobre la problemática planteada el medio utilizado por el investigador fue una guía de entrevista. La información recopilada se empleó en forma de anécdota, donde el entrevistado expuso sus respuestas de los hechos pudiendo ser estos ciertos o falsos.

Una vez que se había obtenido la información, se procedió a poner en contexto las respuestas obtenidas mediante el registro y análisis con lo cual se consiguió resumir dichos datos para posteriormente interpretarlos.

De los resultados arrojados mediante la aplicación del instrumento de guía de entrevista fueron analizados y procesados, esto mediante el análisis descriptivo de la información.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Análisis de los resultados**

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas a miembros de junta directivas, directores ejecutivos, gerencias y auditores internos de los Fondos Ambientales de El Salvador.

El programa ATLAS. Ti versión 8, permitió realizar el análisis cualitativo de la información obtenida mediante la herramienta de recolección de datos empleada, para interpretar adecuadamente los resultados obtenidos se definieron categorías de análisis, en el software utilizado se conocen como “Códigos” de los cuales se pueden crear redes para el análisis, mediante la selección de la información la cual se denomina “Cita libre” y dar así, respuesta al problema planteado en el capítulo uno de la presente investigación. Las categorías definidas son las siguientes:

1. Principales riesgos en los Fondos Ambientales
2. Causas y fuentes que originan los riesgos
3. Actuación de la Junta Directiva para la gestión de riesgos
4. Responsable de la gestión de riesgos
5. Controles para la gestión de riesgos
6. Herramientas para la gestión de riesgos
7. Efectos de no gestionar los riesgos
8. Prácticas para una eficiente gestión de riesgos
9. Captación y manejo eficiente de los recursos económicos
10. Beneficios de contar con un sistema de gestión integral de riesgos



Los análisis de los datos son presentados mediante redes de información, donde se han identificado patrones similares y donde se explican mutuamente o amplían el punto de vista de uno u otro entrevistado.

Con los resultados obtenidos se han podido llegar a determinar hallazgos respecto de la gestión de riesgos en los Fondos Ambientales y partir de ahí para llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación y que son parte del capítulo siguiente.

# Categoría 1: Principales Riesgos en los Fondos Ambientales

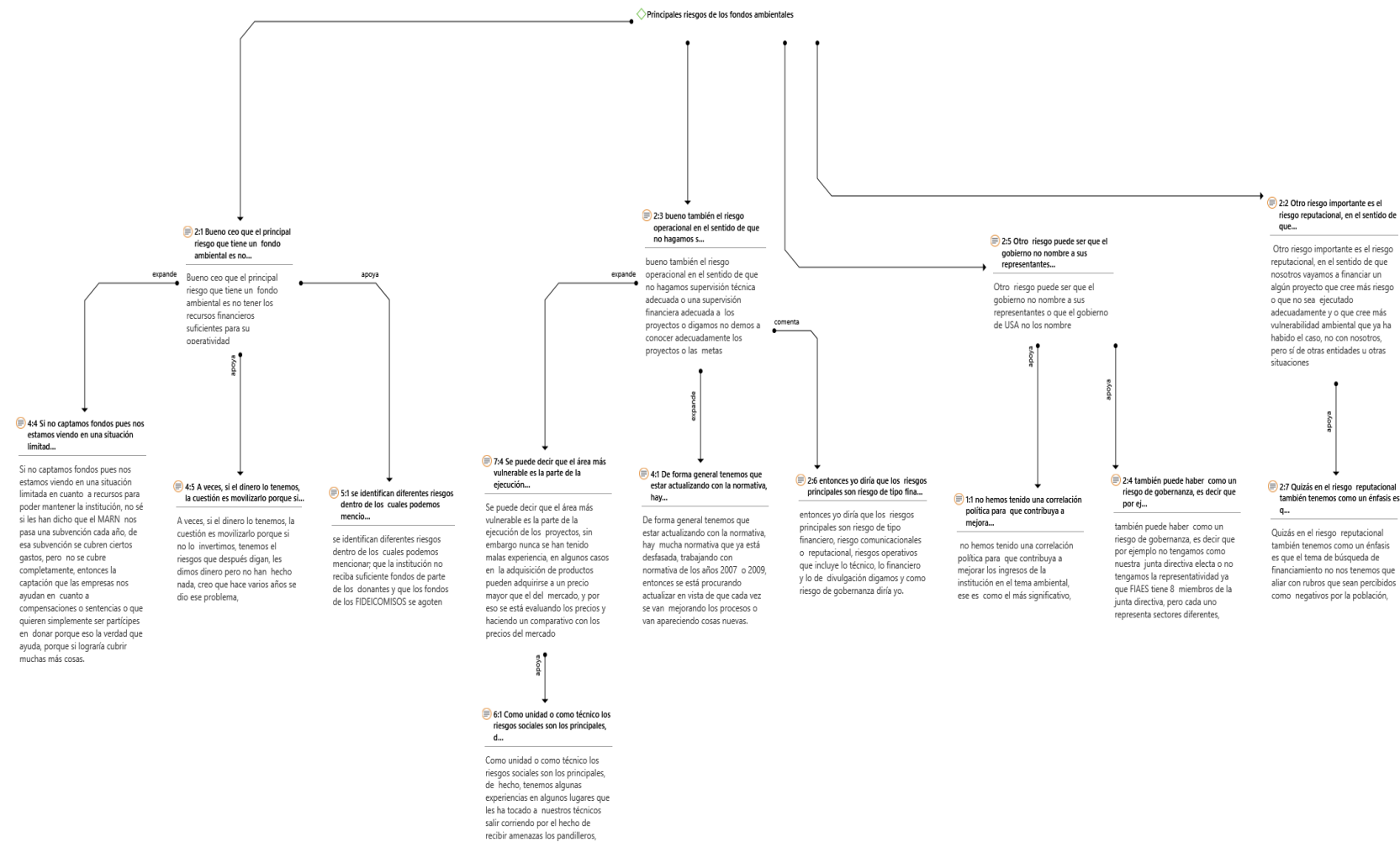


Figura 7: Esquema de los Principales Riesgos Identificados en los Fondos Ambientales (Fuente: Elaboración propia).

## **Interpretación de los resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos, los principales riesgos identificados son: el riesgo de liquidez, dicho riesgo consiste en no contar con el financiamiento oportuno para llevar a cabo sus principales objetivos de conservación al medioambiente; los riesgos de carácter operacional, los cuales incluyen eventos como el no realizar de forma adecuada la supervisión de un proyecto o ineficiente administración de los recursos económicos con los que cuentan, dentro de este mismo riesgo consideran los riesgos sociales, productos de la situación delincencial de las zonas en donde se ejecutan los proyectos; consideran también, el riesgo legal, referente a no cumplir con las leyes establecidas, lo cual puede conllevar a algún tipo de sanción por los entes reguladores, en esta misma línea consideran oportuno mantener su normativa interna actualizada y en armonía a leyes en materia de conservación del medio ambiente.

El riesgo reputacional también está presente en cuanto al hecho de realizar un proyecto y este no tenga el impacto esperado, no pudiendo contribuir a la conservación del medio ambiente, sino, todo lo contrario, presentaría ante la población una imagen negativa respecto del trabajo realizado. Se identifica al riesgo de gobernanza ocasionado por la inadecuada acción de la Junta Directiva en el desarrollo de sus funciones.

Los riesgos descritos previamente en el marco teórico, concuerdan con los riesgos identificados en la investigación llevada a cabo. Si bien los Fondos Ambientales no cuentan con lineamientos específicos de gestión de riesgos aplicables, son conscientes del posible impacto negativo ocasionado por la ocurrencia de dichos riesgos.

## Categoría 2: Causas y Fuentes que Producen la Ocurrencia de Riesgos

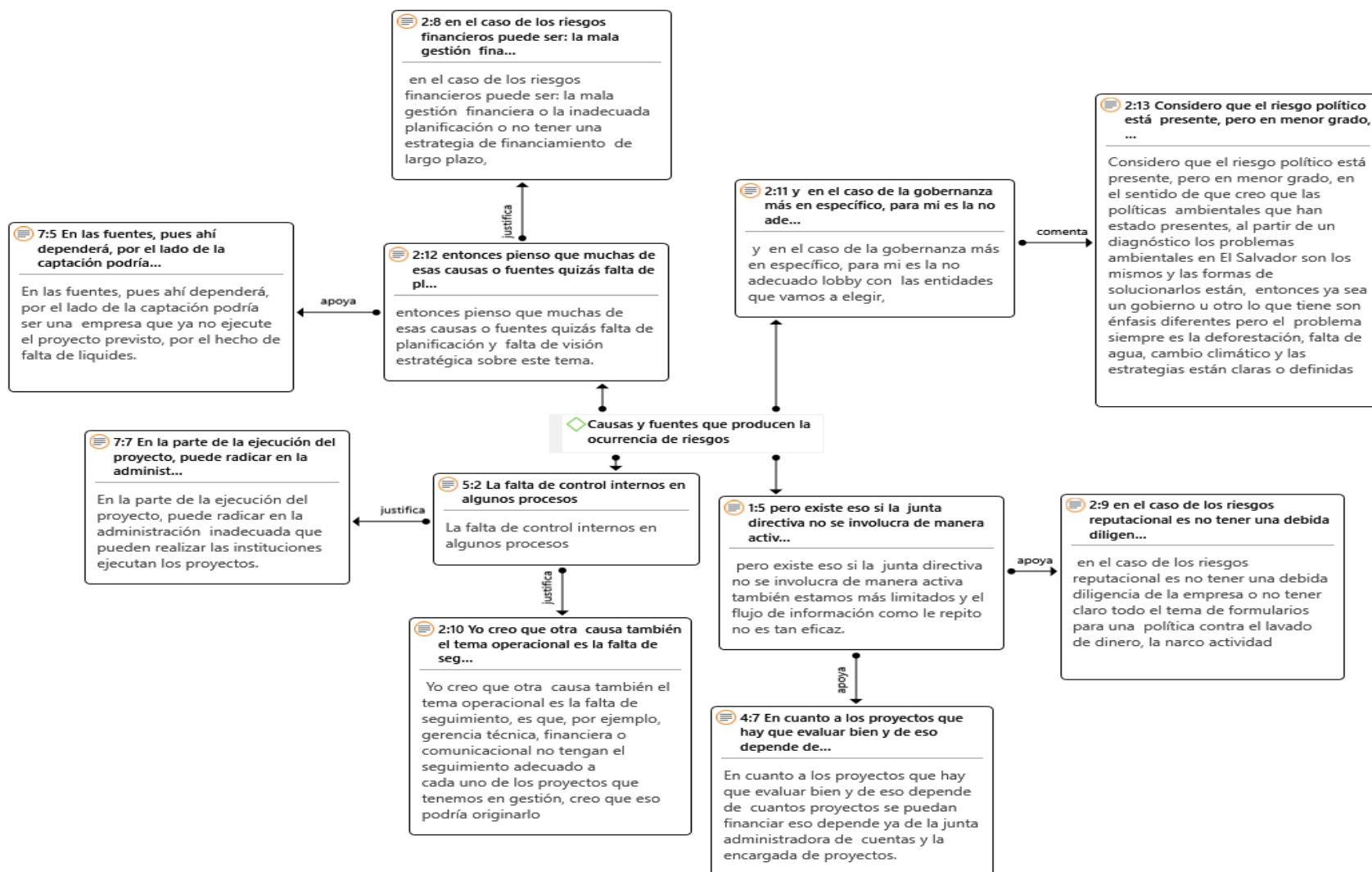


Figura 8: Esquema de las Causas y Fuentes que Producen la Ocurrencia de los Riesgos (Fuente: Elaboración propia).

## **Análisis de los resultados**

La participación activa de la Junta Directiva es un elemento importante en la gestión integral de riesgos, es por ello considerar como causa de ocurrencia del riesgo la falta de un compromiso o involucramiento de parte del consejo directivo en cuanto a la toma de decisiones, que son fundamentales para el adecuado funcionamiento de los Fondos Ambientales.

Asimismo, el establecer inadecuados controles para el manejo de las finanzas de la entidad, es decir no exista una política de inversión aprobada; no tener definidas estrategias de financiamiento tanto en el corto como en el largo plazo, esto puede amenazar la continuidad del fondo. Otra causa es también el no diseñar y aplicar una adecuada planificación estratégica la cual no esté en línea con los objetivos de conservación al medio ambiente. La carencia de esta planificación puede generar también una mala gestión financiera de los recursos proveniente de donaciones y compensaciones ambientales.

En menor medida una de las causas es no llevar a cabo adecuadas relaciones entre los miembros de la organización, los entes reguladores y cooperantes tanto naciones como internacionales.

Esto concuerda con las causales de la ocurrencia de los riesgos, establecidas en el marco teórico de la presente investigación; al igual que los fondos ambientales han logrado identificar sus riesgos de la operatividad normal también, identifican las causas y la naturaleza de la ocurrencia de estas.

### Categoría 3: Funciones de la Junta Directiva en la Administración de Riesgo

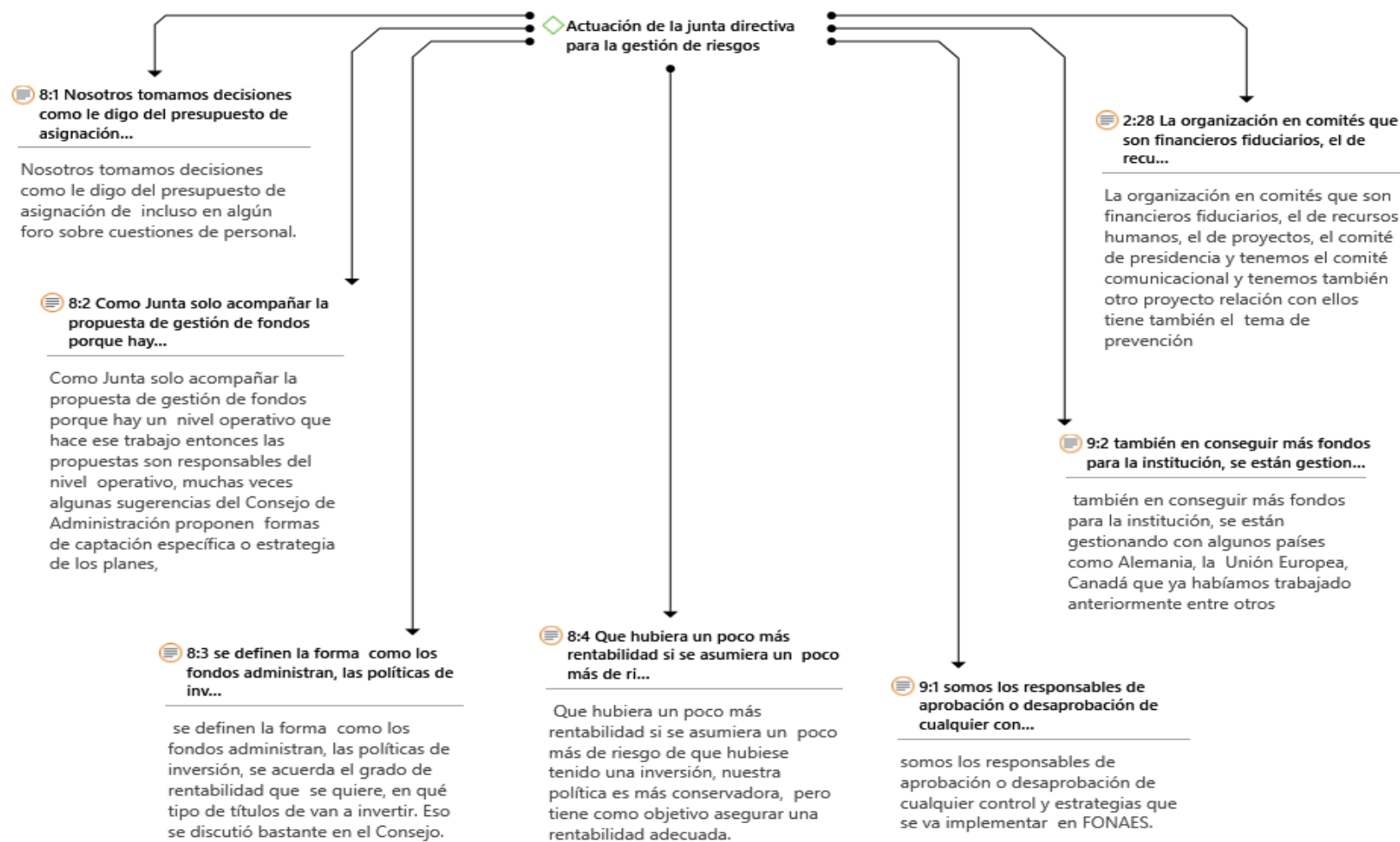


Figura 9: Esquema del Funcionamiento de la Junta Directiva en la Administración de los Riesgos. (Fuente: Elaboración propia).

## **Análisis de los resultados.**

En la estructura organizativa para la gestión integral de riesgo, la Junta directiva debe cumplir con funciones específicas en dicho tema, siendo algunas, por ejemplo: definir y aprobar políticas para la gestión de riesgo, establecer la tolerancia al riesgo, crear el comité de riesgo, designar el responsable de riesgo, entre otras.

Se determinó que la actuación de la Junta Directiva en los Fondos Ambientales es el aprobar normativas de control internos como: manuales, políticas y procedimientos para el funcionamiento de los fondos ambientales, especialmente normativa para el manejo de los fondos recibidos, han establecido medidas para el control del riesgos de lavado de dinero, activos y de financiamiento al terrorismo; administración de activo fijo, políticas en materia de seguridad y salud ocupacional, acoso sexual y discriminación de género; están organizados en comités los cuales, se reúnen para tratar temas o problemáticas que luego son escalados en Junta Directiva para acordar las medidas a tomar.

Ante los resultados obtenidos, las juntas directivas de los fondos ambientales no llevan a cabo acciones específicas para la gestión de los riesgos, como el establecimiento de una estructura organizacional de gestión integral de riesgos, aprobar normativas específicas para la gestión de cada uno de los riesgos a los que están expuestos, el aprobar estrategias, políticas y límites de exposición al riesgo inherente y residual y todo el marco de gestión integral de riesgos. A pesar de no contar con un marco aplicable en gestión de riesgos la Junta Directiva debe comprometerse de forma más activa en dichos temas y con ello establecer una cultura organizacional en todo el personal y cada una de las actividades llevadas a cabo debe considerar la identificación de las amenazas, el impacto de la ocurrencia de estas y cuál es la mejor forma de afrontarlas.

#### Categoría 4: Responsable de la gestión de riesgo

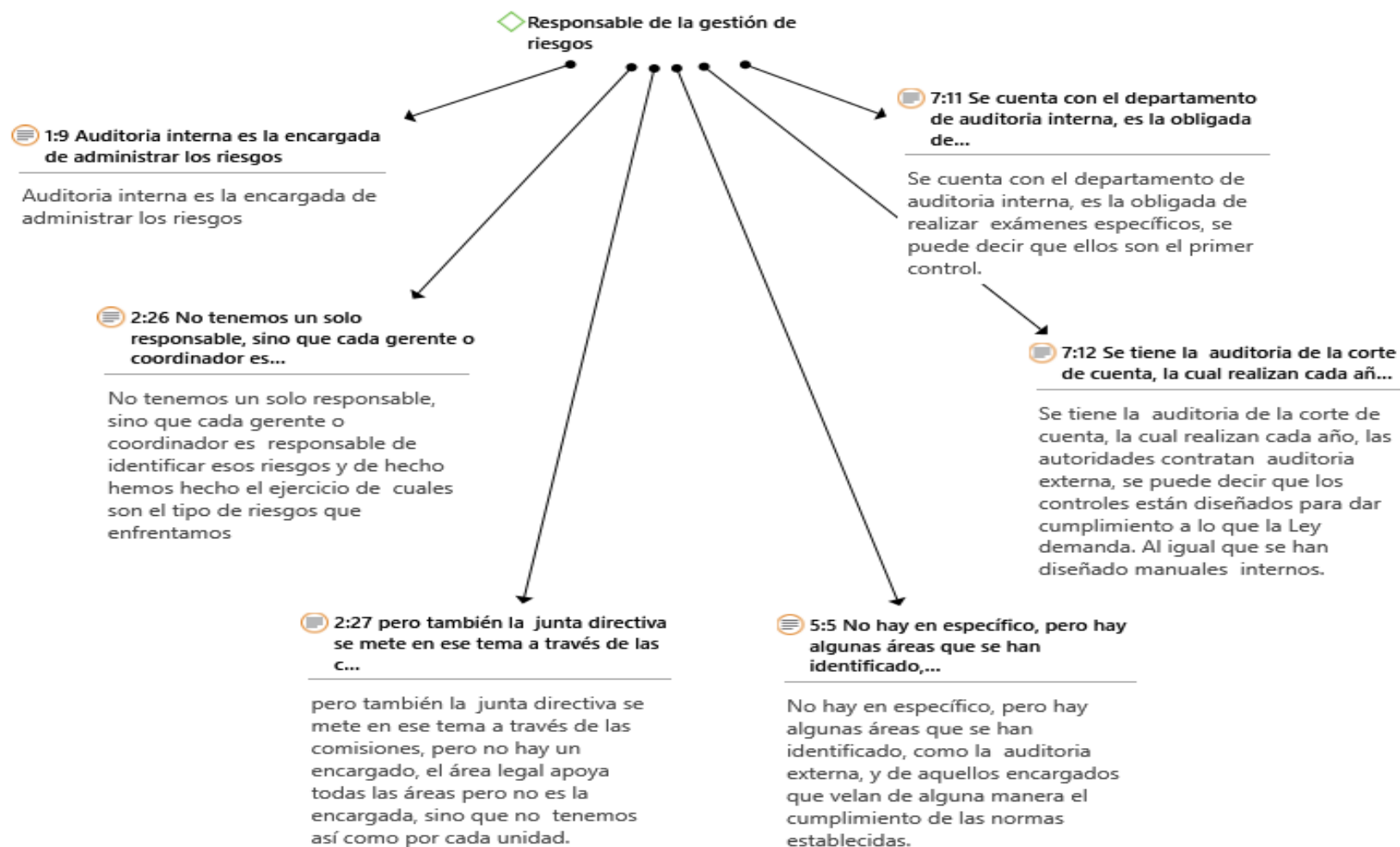


Figura 10: Esquemización de los responsables de la Gestión Integral de Riesgos. (Fuente: Elaboración propia).



## **Análisis de los Resultados**

Dentro de un sistema integral de riesgo el responsable de administrar los riesgos tiene un papel muy importante, siendo el garante de vigilar que los procedimientos y controles establecidos funcionen de tal forma que minimicen a un nivel aceptable la exposición a los riesgos de la institución.

En los Fondos Ambientales establecidos en El Salvador, se determinó que no cuenta con un responsable encargado específicamente de la gestión integral de riesgos al interior de las instituciones, consideran que el auditor interno es quien realiza esta labor en cuanto a los exámenes llevados a cabo, en uno de los fondos no cuentan con la figura del auditor interno y quien consideran que la identificación del riesgo la asume cada uno de los encargados de área y consideran de mucha importancia la labor que realizan las auditorías externas para fortalecer sus debilidades.

En una estructura para la gestión de riesgos la presencia de un responsable de gestión de riesgos o gestor de riesgos es importante, es a quien se le delegan actividades específicas, debe estar en una posición donde no exista conflicto de interés fuera de las actividades propias de la organización y con facultades para ejercer sus funciones dependiendo únicamente de la junta directiva. Al no contar con la figura del gestor de riesgos o responsable de riesgos, las funciones propias de esta figura, son realizadas por cada uno de los gerentes o jefes de área quienes deben identificar los riesgos, medirlo y establecer los controles y mitigantes para posteriormente comunicarlos a la Junta Directiva, al mismo tiempo la Junta Directiva participa en temas del control interno a través de comités de apoyo conformado por diferentes miembros al interior de la organización.

## Categoría 5: Controles para la Gestión Integral de Riesgo en los Fondos Ambientales

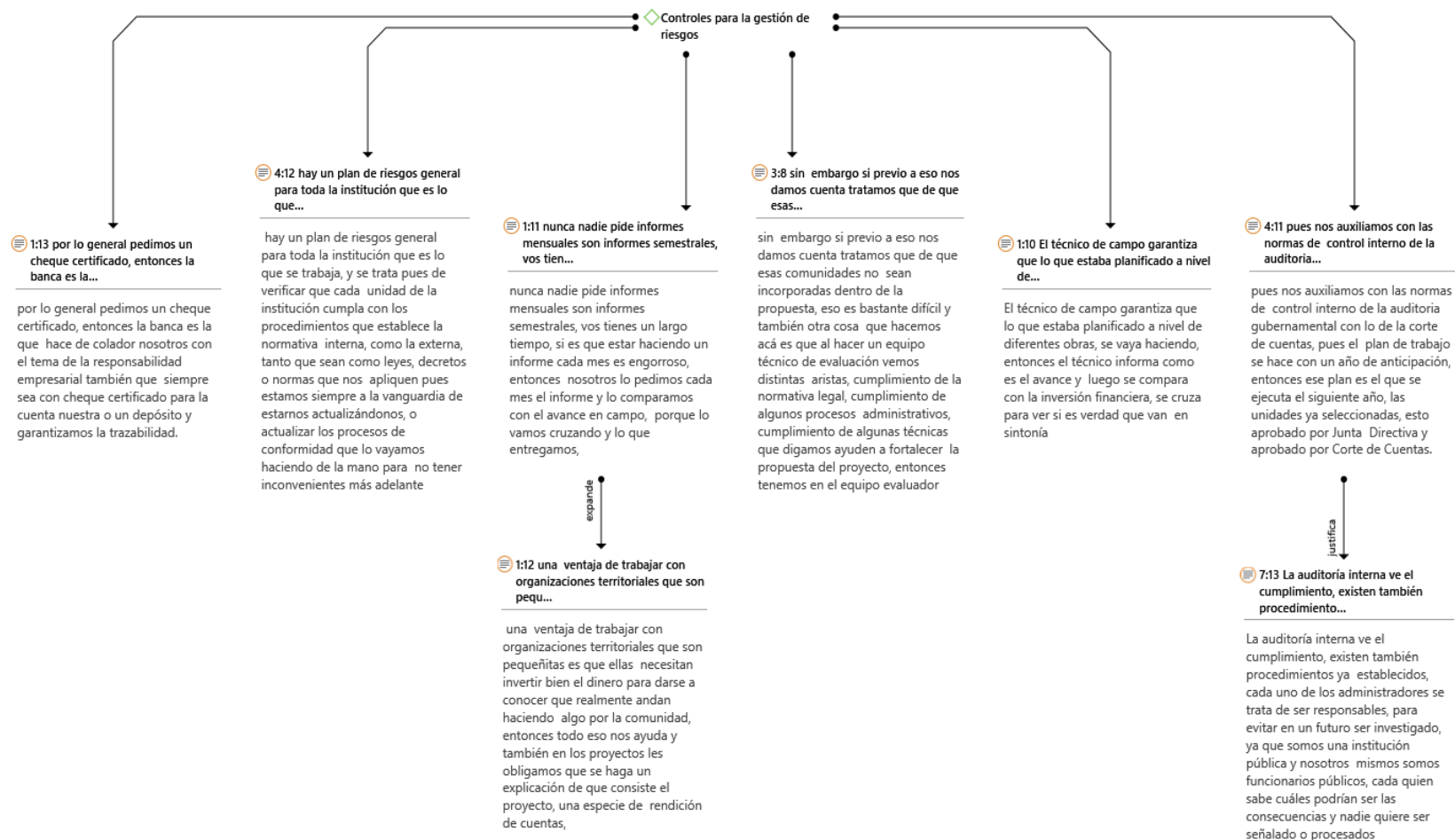


Figura 11: Esquema de los Controles para la Gestión Integral de Riesgo en los Fondos Ambientales. (Fuente: Elaboración propia).

## **Análisis de los resultados**

En los Fondos Ambientales objetos de estudio las acciones para el control interno establecido van encaminadas principalmente en verificar el cumplimiento adecuado y oportuno en relación de las actividades diarias, por ejemplo cuenta con un técnico en campo quien es el que supervisa los avances de los proyectos, pero también solicitan informes de avances a las personas o instituciones encargadas de ejecutar los proyectos, estos para garantizar que los recursos financieros estén siendo utilizados para el cuidado y conservación del medioambiente. El seguimiento que se hace a los proyectos es con periodicidad mensual y en base a ellos se van realizando los desembolsos a los ejecutores de los proyectos, para el caso de los desembolsos se hacen en cuentas especiales y que son utilizadas única y exclusivamente para uso del proyecto, con ello se pueden controlar los ingresos, costos y gastos.

Sin embargo, existen carencias respecto de las acciones concretas en caminadas a la gestión y control de los riesgos, a pesar de conocer sus riesgos y las fuentes de la ocurrencia, las medidas de control no están orientadas de forma específicas a la disminución de la ocurrencia o el impacto de dichos eventos. Los controles funcionan de forma reactiva y no prospectiva. En una gestión de riesgos efectiva las acciones de control y mitigación, tiene asignado a un responsable de su seguimiento se evalúa el funcionamiento de los mismos y si es necesario establecer nuevos controles o mantener los mismos. Al no tener implementado un sistema de gestión integral de riesgos en toda la organización los controles y mitigantes se van a enfocar en actividades operativas, pudiendo dejar de lado el control de eventos con un potencial impacto negativo muy grande para la entidad. Se puede tener una percepción superficial del efecto de los controles establecidos, pero se necesita de una evaluación de riesgos para validar o no la efectividad de dichos controles.

## Categoría 6: Herramientas para la Gestión de Riesgo

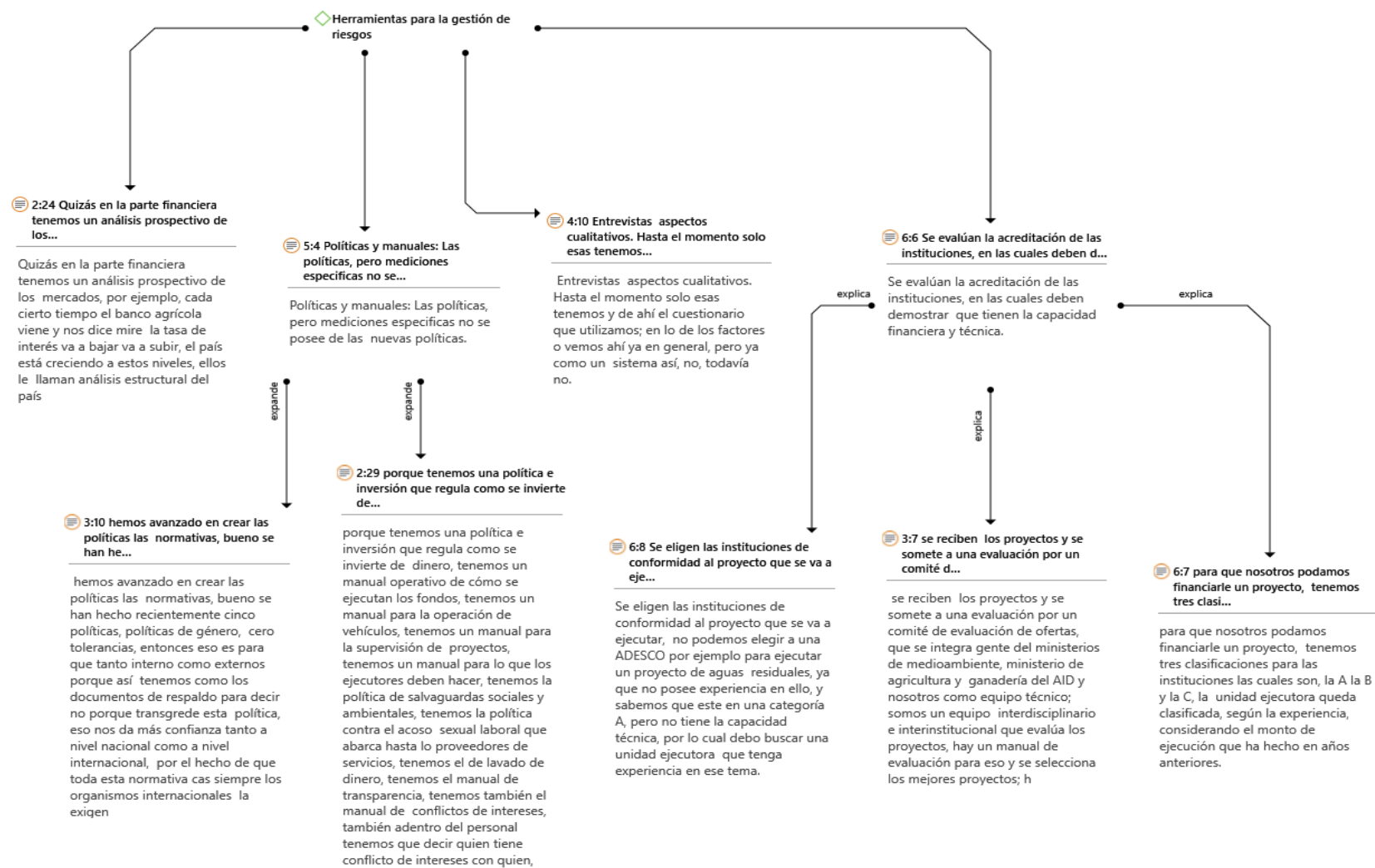


Figura 12: Esquema de Herramientas para la Gestión de Riesgo. (Fuente: Elaboración propia).

## **Análisis de los resultados.**

Las herramientas utilizadas para la gestión de riesgos son instrumentos de apoyo para la identificación y medición de los riesgos.

En los Fondos Ambientales se utilizan manuales de control interno, empleados para evaluar las unidades y procesos internos llevados a cabo, cuentan con indicadores para el seguimiento de los resultados obtenidos en relación a la implementación de los proyectos de conservación al medioambiente, de igual forma poseen herramientas para el conocimiento de las unidades ejecutoras; esto viene hacer como una debida diligencia. Han establecidos comités de evaluación de los proyectos que se van a llevar a cabo, donde consideran el monto al que pueden optar para el desarrollo de dichos proyectos, todo esto previo a ser aprobados por Junta Directiva.

Los Fondos Ambientales no cuentan con herramientas específicas que le permitan gestionar sus riesgos oportunamente siendo, por ejemplo, matrices de riesgos, mapas de calor de los riesgos de la organización e indicadores claves de riesgos para conocer en todo momento su exposición a los riesgos.

En los fondos ambientales cuentan con muchas herramientas para la administración de sus procesos y actividades del día a día, pero se ven limitados ante la carencia de herramientas específicas para la gestión integral de riesgos, por lo tanto, se vuelve deficiente el control de los mismos y como tal incrementa la exposición a estos.

## Categoría 7: Efectos de no Gestionar Adecuadamente los Riesgos.

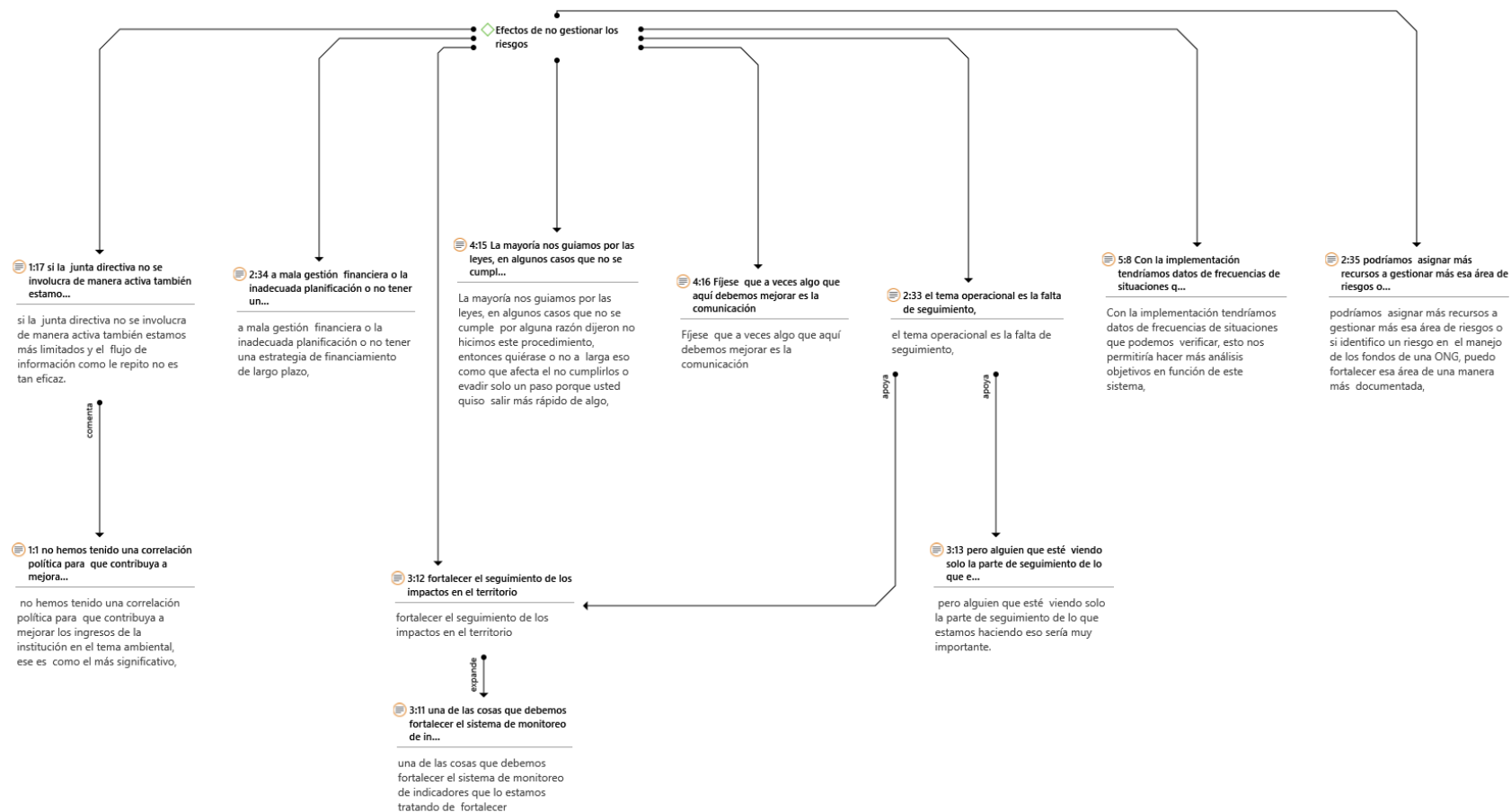


Figura 13: Esquema de los Efectos de no Gestionar Adecuadamente los Riesgos. (Fuente: Elaboración propia).

### **Análisis de los resultados.**

No gestionar oportunamente los riesgos puede impactar de forma significativa en procesos tan importantes como la captación de los recursos, la administración de los mismos y la ejecución de los proyectos de conservación al medio ambiente.

Las declaraciones obtenidas hacen mención en cuanto al efecto de no gestionar los riesgos lo cual puede llevar a la mala administración financiera, no desarrollar los proyectos de conservación al medio ambiente, fallas en la comunicación al interior de la organización, no existencia de seguimientos sobre los proyectos ejecutados, asignar recursos a actividades innecesarias, que no contribuyen a la mejora de los procesos estratégicos y poca participación de la Junta Directiva, lo anterior deja en evidencia la falta de implementación de la cultura de gestión de riesgos,

No obstante, se determinó que se debe mejorar la fluidez de la información documental en los proyectos en ejecución y para ello comentan que están trabajando en un sistema en línea que permita subir la información desde cualquier parte del país donde se esté ejecutando los proyectos a través de sus oficinas territoriales.

La información analizada señala puntos importantes, estos se deben mejorar, aunque ya existen controles establecidos, son necesarios revisarlos y fortalecerlos, llevar a cabo una retroalimentación de cada área, identificar los procesos vulnerables, para ayudar a mejorar, fortalecer e implementar procesos que no existen. Expresan que el contar con un sistema de gestión integral de riesgo se puede mejorar en cuanto a la eficiencia y crear una mayor confianza ante los donantes para mejorar la captación de los recursos. Reconocen que no poseen un instrumento que les permita facilitar la medición los posibles impactos de concretarse el evento.

## Categoría 8: Practicas para una Eficiente Gestión Integral de Riesgo

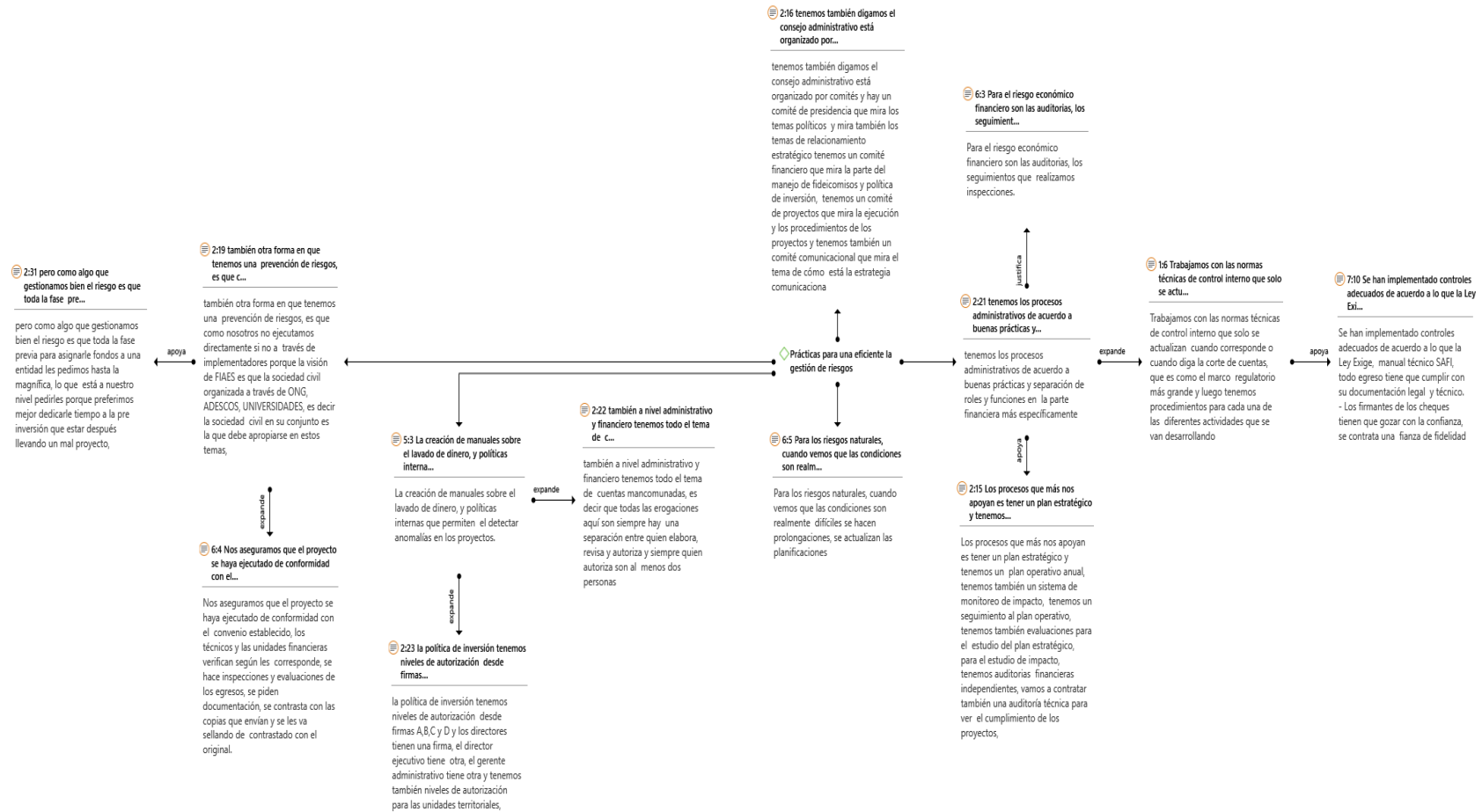


Figura 14: Esquema de las Practicas para una Eficiente Gestión Integral de Riesgo. (Fuente: Elaboración propia).



## **Análisis de los resultados.**

En la actualidad gestionar adecuadamente los riesgos, es de suma importancia para cualquier tipo de institución, independiente el tamaño o la finalidad de esta. Los Fondos Medio ambientales, llevan a cabo acciones encaminadas a fortalecer la gestión operativa que desarrollan.

Se determinó que estos poseen, manuales y políticas que establecen procesos para la ejecución de proyecto, además, tienen lineamientos específica para la administración de los recursos, la forma en cómo se van a invertir, las características mínimas de los titulo valores a adquirir y el plazo de dichas inversiones.

Así también poseen un plan estratégico y un plan operativo anual, al cual se le realizan seguimientos de forma periódicas para verificar el cumplimiento del mismo. Sus procesos administrativos están basados en buenas prácticas para lo cual realizan una separación de roles y funciones, entre quien hace, quien revisa y quien aprueba. Llevan a cabo auditorías externas especiales para cada proyecto y financiera para las cifras presentadas en los estados financieros.

Con ello buscan mitigar en cierta medida la ocurrencia de los riesgos en las actividades llevadas a cabo. Están trabajando en sistemas integrado para el monitoreo de los proyectos ambientales, que busca dar seguimiento al cumplimiento de las metas de forma recurrente, ya que el sistema les permitiría acceder al avance de los proyectos de forma remota e identificar con mayor precisión los costos incurridos.

Por tanto, se puede establecer la existencia de la mejora para fortalecer sus controles internos, pero contar con un sistema de gestión integral de riesgo ayuda a detectar los eventos potenciales para enfocar mayores esfuerzos, en orientar sus recursos a los que poseen un mayor impacto.

## Categoría 9: Captación y Manejo Eficiente de los Recursos Económicos

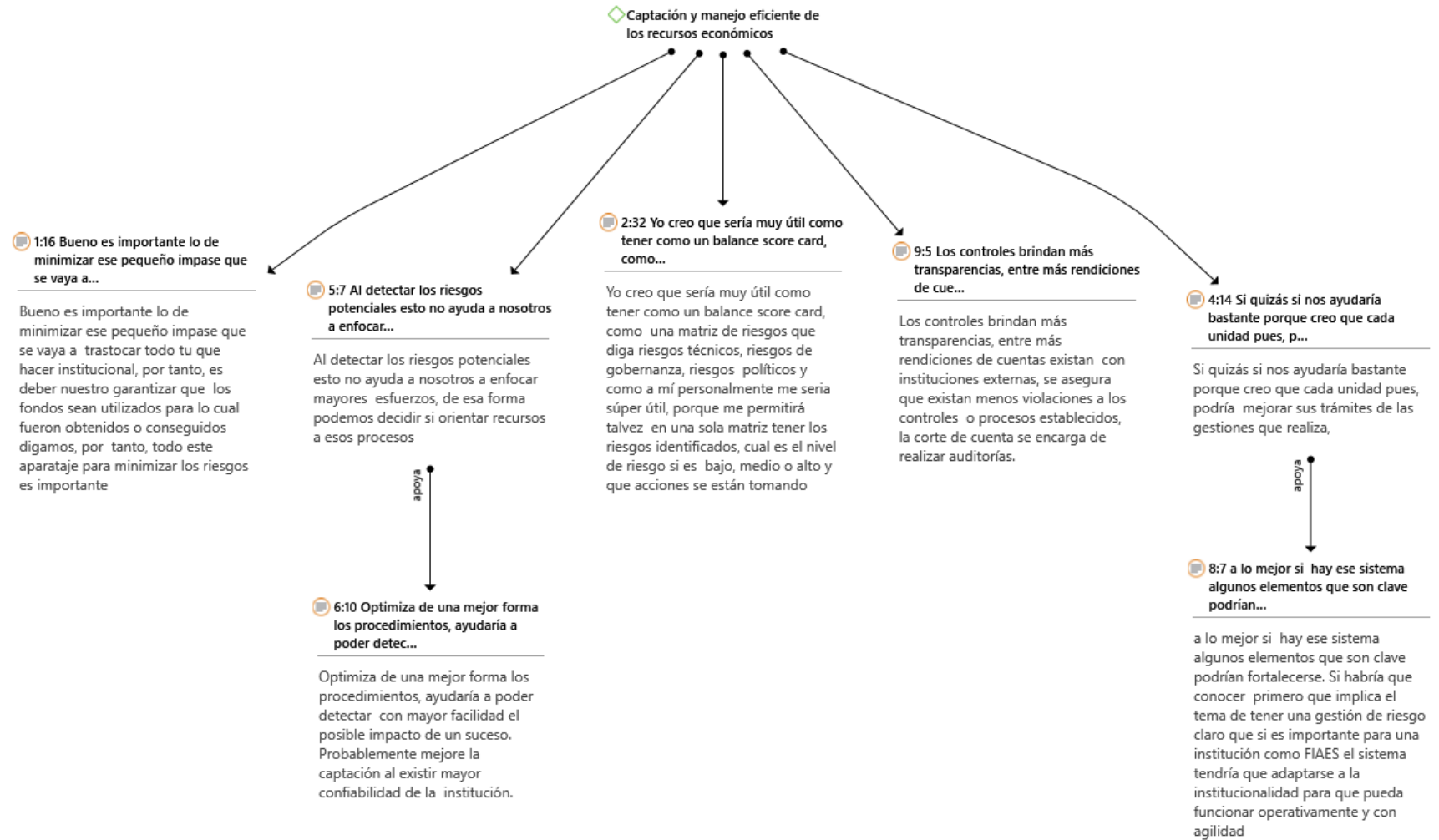


Figura 15: Esquema de Captación y Manejo Eficiente de los Recursos Económicos. (Fuente: Elaboración propia).

### **Análisis de los resultados.**

Captar y manejar de forma eficiente los recursos económicos de los Fondos Ambientales, debe ser producto de una buena administración de los riesgos. De acuerdo a lo resultados obtenidos, uno de los beneficios es contar con un instrumento preciso el cual permita hacer más análisis imparciales en función de la probabilidad de impacto, así también mencionar que entre más controles y procedimientos específicos pueda tener la organización, permite transparentar las actividades de la misma y ganarse la confianza de las instituciones donantes o cooperantes, las personas o empresas que pagan sus compensaciones y la sociedad que observa el trabajo desarrollado. Lo que al final puede traducirse en una mayor captación de fondos.

Por consiguiente, expresan la importancia de contar con herramientas específicas, que ayudan a transparentar las operaciones, mencionan que un sistema integral de riesgo ayuda a detectar los eventos potenciales, para enfocar mayores esfuerzos, de esa forma tomar acciones como por ejemplo orientar mayores recursos para la gestión de los riesgos que poseen un mayor impacto.

## Categoría 10: Beneficios de Contar con un Sistema de Gestión Integral de Riesgo

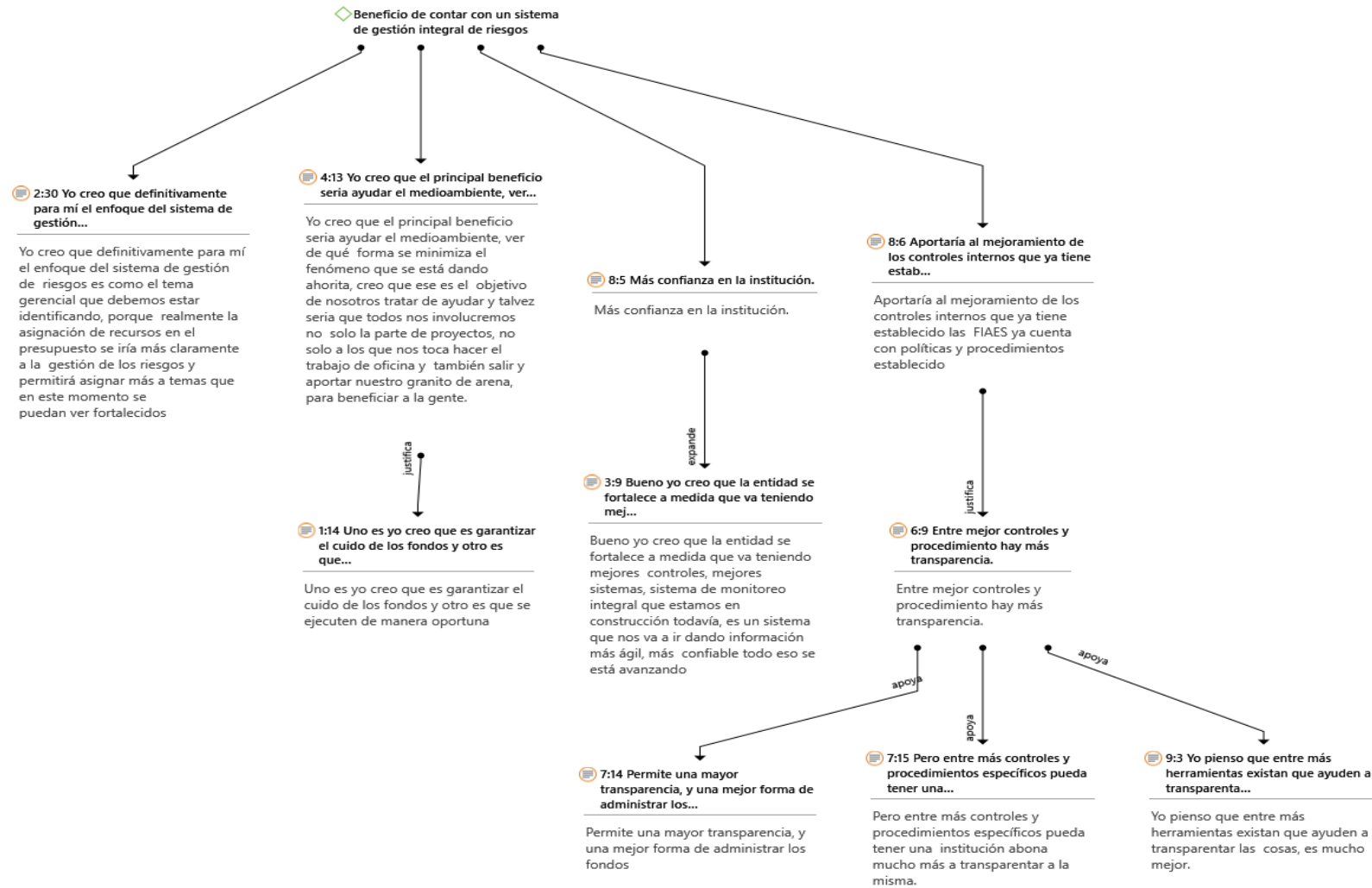


Figura 16: Esquema e los Beneficios de Contar con un Sistema de Gestión Integral de Riesgo. (Fuente: Elaboración propia).

## **Análisis de los resultados**

De acuerdo la investigación teórica, los beneficios de implementar un sistema de gestión integral de riesgo permite mejorar potencialmente la administración de la empresa en aspectos tales como, protección del personal y los activos, diseñar una mejor estrategia y toma de decisiones, mejorar la imagen de la empresa frente a terceros y aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

De conformidad a manifestaciones obtenidas la implementación de un sistema integral de riesgo permitiría tener datos de frecuencias de situaciones que se puedan verificar, esto ayudaría hacer más análisis objetivos en función a los resultados, expresan que actualmente no poseen en su totalidad los componentes de un sistema integral de riesgo el cual permita medir el grado de ocurrencia de un evento y el posible impacto de este.

Sin embargo, son consiente del beneficio de gestionar los riesgos y les permitiría prestar mayor atención, reforzar con precisión controles y procesos, dejar de invertir en aspectos considerados poco importantes o pocos probables de que ocurran, pero si al final llegan a ocurrir pueden impactar de forma crítica. Consideran definitivamente al enfoque del sistema de gestión de riesgos como un tema gerencial, donde se debe estar identificando, para orientar la asignación de recursos en el presupuesto.

Expresan de forma positiva y como algo bueno contar con un sistema integral de riesgo, en vista de carecer de manuales y normativa establecida para el tipo de institución como lo son los Fondos Ambientales por las actividades peculiares que manejan y por ser instituciones con fines específicos.

## **4.2 Hallazgos de los resultados.**

Realizado el análisis de los datos se logran identificar algunos hallazgos importantes:

- i. Los Fondos Ambientales, poseen un sistema de control interno debidamente establecido, sin embargo, carecen de mediciones de probabilidades de ocurrencias de los eventos, a pesar que existen mitigantes instituidas a través de los controles existentes, no poseen medidos los impactos que pudieran tener una concretización de los eventos medidos a través de mapas de calor.
- ii. No existe una unidad establecida o una persona asignada que se encargada de realizar las tareas relacionada con la gestión integral de riesgo, en el caso de uno de los fondos se carece de unidad de auditoría interna, por lo tanto, la función es desarrollada por los gerentes de los departamentos podría poseer algún sesgo en los procesos establecidos.
- iii. Existen un riesgo fundamental relacionado a la captación de recursos de las instituciones, debido a que hay mucha dependencia de los flujos obtenidos por la compensación ambiental establecida en la Ley del Medio Ambiente, por cual, en algún cambio de la legislación, el impacto a los flujos sería grande, teniendo en consideración que uno de los fondos obtiene sus fondos de dichas compensaciones, y que por la ausencia de un sistema de gestión integral del riesgo, no existe medición del posible impacto.
- iv. En la actualidad los Fondos Ambientales, realizan la coordinación con las unidades ejecutoras a través de informes mensuales solicitados a las instituciones ejecutoras o seguimientos a través de las oficinas territoriales, sin embargo, no existe fluidez cuando se trata de documentar las erogaciones de los proyectos en las oficinas

centrales de cada fondo. Los Fondos Ambientales están tratando de establecer medidas a través de implementar sistemas automatizados para que cada unidad ejecutora vaya alimentando la base diariamente de conformidad al grado de avance.

v. No se identificó un sistema integral de riesgo, que ayude a la administración adecuada de las inseguridades que detecten oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar a los Fondos Ambientales.

vi. Además del riesgo de fondeo, los Fondos Medioambientales enfrentan riesgos operacionales, reputaciones, legales, ambientales y sociales, de los cuales no hay establecido un mapa de calor que permita conocer la exposición de riesgo y el impacto que estos tendrían.

Tomando en consideración los hallazgos determinados, se puede señalar que la falta de un sistema de gestión integral de riesgo puede ser una causante a la hora de efectuar adecuadamente la administración de los recursos, ya que no existe una orientación adecuada encaminada a la dirección de los riesgos dependiendo el grado de impactos que estos puedan tener en el curso normal de las instituciones.

### 4.3 Propuesta Técnica

Gestionar los riesgos es un proceso de carácter estratégico el cual involucra a toda la organización, por lo que a continuación se describe el proceso general de dicha actividad y se les sugiere implementar por lo fondos ambientales, para la gestión integral de los riesgos a los que se exponen.

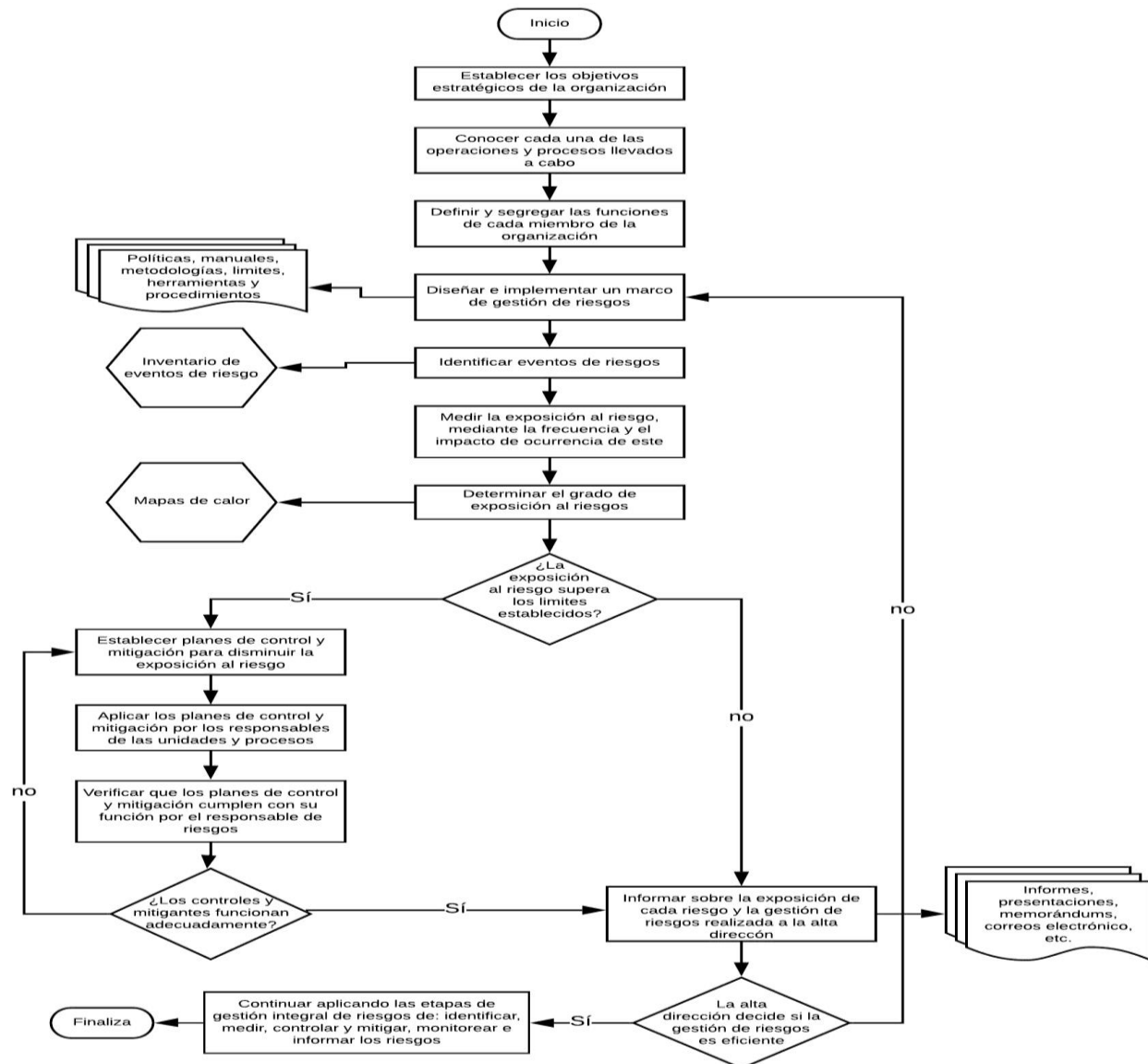


Figura 17: Diagrama del Proceso General para la Gestión Integral de Riesgos en los Fondos Ambientales. (Fuente: elaboración propia)

(Fuente: elaboración propia)



Una vez se posea se cumpla con los procesos establecidos en el diagrama presentado en la figura 17, lo que sigue es una guía de aplicación para el establecimiento de lineamientos mínimos de gestión integral de riesgos, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada considerando para ello la naturaleza propia de los fondos ambientales y las mejores prácticas en dicho tema.

Para poder gestionar efectivamente los riesgos es oportuno que las organizaciones revisen su marco estratégico para integrar acciones con el fin de gestionar de la mejor manera sus riesgos y sus actividades se realicen basadas en la prevención de riesgos.

La presente propuesta describe la metodología para la identificación, medición, evaluación, control y monitoreo, en busca de una mayor facilidad y efectividad en su aplicación. Con lo antes mencionado, organizaciones como los fondos ambientales contarán con una guía práctica para la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos en El Salvador

### **Objetivo general**

Proponer una guía con lineamientos mínimos para el establecimiento de una adecuada gestión integral de riesgos, al interior de los fondos ambientales acorde con la naturaleza, tamaño y escala de sus actividades.

### **Objetivos específicos**

- Definir el contexto estratégico para llevar a cabo una oportuna gestión integral de riesgos al interior de los fondos ambientales.

- Sugerir técnicas y criterios necesarios para el desarrollo de cada una de las etapas de la gestión integral de riesgos.
- Mencionar herramientas utilizadas para la medición de los diferentes riesgos a los que están expuestos los fondos ambientales.

### **Ámbito de aplicación**

La presente propuesta para la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos se diseña, teniendo como base los fondos ambientales constituidos en El Salvador y los cuales carecen de un marco específico para la gestión de sus riesgos, es por ello se utiliza como base las mejores prácticas en materia de gestión integral de riesgos.

### **Alcance**

El presente documento comprende el uso del mismo, a través de todas las áreas que componen a la organización, con el fin de permitir una gestión eficiente y oportuna de los riesgos identificados en los fondos ambientales, al mismo tiempo sirve de guía para todas las áreas operativas y establece requerimientos mínimos de un sistema de gestión integral de riesgos adecuado a la naturaleza y los tipos de riesgo.

## **Misión de la gestión integral de riesgos**

La misión de la gestión integral de riesgos, es la de prevenir, implementar, desarrollar y operar un sistema de gestión integral de riesgos y se debe entender como un proceso estratégico realizado por toda la entidad mediante el cual se identifican, miden, controlar y monitorean los distintos tipos de riesgo a los que se encuentra expuesta la organización, las interrelaciones que surgen entre cada uno de los riesgos y proveer así una seguridad razonable en el logro de los objetivos de conservación al medioambiente.

## **Políticas generales para la gestión integral de los riesgos**

1. Se debe establecer un sistema de gestión integral de riesgos y cual se entenderá como un proceso estratégico realizado por toda la entidad y donde se llevan a cabo la identificación, medición, control y mitigación, monitoreo y comunicación de todos los riesgos, acorde al tamaño, naturaleza y escala de actividades que se llevan a cabo.
2. Según la naturaleza, tipo de actividades y escala de las mismas, en la entidad se van a gestionar los siguientes riesgos: riesgo de liquidez, riesgo de fondeo, riesgo operacional, riesgo legal, riesgo reputacional, riesgos sociales y ambientales
3. Se debe contar con un proceso continuo el cual debe estar documentado para la gestión eficiente de los riesgos y debe contener al menos las etapas de: identificación, medición, control y mitigación, monitoreo y comunicación.
4. Se debe establecer una estructura organizacional que permita administrar los riesgos, donde se deben segregar las funciones y niveles jerárquicos de las áreas operativas y control que participan en los procesos, de igual forma se deben definir los

procesos, los niveles de dependencia, conforme al tamaño, tipo de actividades y perfil de riesgo establecido.

5. Se debe contar con un comité de riesgos conformado al menos por dos miembros de Junta Directiva, el director ejecutivo, el gerente financiero, gerente de proyectos y un responsable de la gestión de riesgos, este comité es el responsable del seguimiento a la gestión integral de riesgos, por lo que debe tener autoridad sobre las áreas operativas y es el enlace entre la Junta Directiva y el responsable de riesgos.

6. Para llevar a cabo la gestión integral de riesgos la Junta Directiva debe nombrar un responsable de riesgos, cuyo objeto es identificar los riesgos, medir la exposición a estos, establecer medidas de control y mitigación, el seguimiento a la evolución de los riesgos y comunicarlos a Junta Directiva.

7. Para la oportuna gestión integral de riesgos se deben contar con sistemas de información gerencial, con registro de los riesgos en bases de datos y la generación de información oportuna, confiable y consistente para la generación de informes periódicos al Comité de Riesgos y Junta Directiva.

8. La Gestión integral de riesgos debe incluir el sistema de control interno, donde permita verificar el cumplimiento de las políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la Entidad.

9. Las evaluaciones que se realicen por auditoría interna o externa deben incluir en sus planes de trabajo exámenes a la labor desarrollada por el responsable de riesgos

10. Dado que la gestión integral de riesgos involucra a toda la organización, se deberá establecer un programa de divulgación continua que genere una cultura organizacional de gestión del riesgo en todos los miembros del Fondo Ambiental.

11. El presente manual es de carácter general en su aplicación para todas las áreas, funcionarios y empleados y todos están relacionados con los factores de riesgo de la institución, por tanto, deben apegarse en forma estricta a lo aquí descrito y establecido.

12. Las reuniones del comité de riesgos deben ser de forma mensual, esto sin perjuicio de que se puedan reunir de manera extraordinaria a petición de cualquiera de sus miembros.

13. El presente manual tendrá revisiones periódicas, para ser actualizado por si este lo requiere, contando con las debidas revisiones y autorizaciones del Comité de Riesgos y la Junta Directiva del Fondo Ambiental.

## **Definiciones**

a) **Factor de riesgo:** Variable económica u operativa cuyos movimientos pueden generar cambios en los rendimientos o en el valor de los activos, pasivos o pérdidas de oportunidades de financiamientos o donaciones con los donantes del fondo

b) **Gestión integral de riesgos:** Conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuesto la Entidad

c) **Límite de exposición al riesgo:** Límites específicos de exposición al riesgo. La estructura de límite de exposición al riesgo se podrá definir en función de una actividad, factor de riesgo, causa u origen del mismo, entre otros.

- d) Matriz institucional de riesgo:** Herramienta de control gerencial que refleja los factores de riesgos identificados en su oportunidad en el fondo ambiental
- e) Nivel de tolerancia al riesgo:** Magnitud permisible de exposición a riesgos que no son producto de una toma de posición de riesgo, para una institución en su totalidad.
- f) Riesgos:** La probabilidad que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.
- g) Riesgo de fondeo:** No se poseer las fuentes de financiamientos necesarias para mantener la operatividad normal de la organización.
- h) Riesgo de liquidez:** Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.
- i) Riesgo legal:** Es la posibilidad de incurrir en pérdida por el no cumplimiento a las leyes, normas, políticas e instructivos.
- j) Riesgo reputacional:** Es la posibilidad de incurrir en pérdida, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, , código de conducta, lavado de dinero, entre otros.
- k) Riesgo operacional:** posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, del talento humano, en los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos
- l) Riesgos sociales y ambientales:** posibilidad de pérdida o daño a la integridad física de los empleados o funcionarios del fondo a causa de las acciones que lleven dolo,

malicia, premeditación con el fin de ocasionar un daño o los que pudieran causar eventos naturales como terremotos, inundaciones, tsunamis, etc.

### **Funciones y responsabilidades para la gestión integral de riesgos**

La entidad debe establecer una estructura organizacional para la gestión integral de sus riesgos, estando debidamente segregada en cuanto a sus funciones y los niveles jerárquicos de todas las áreas operativas y de control, quienes participan en el proceso de gestión de riesgos y definir los niveles de dependencia en función del perfil de riesgos, las actividades que se llevan a cabo y la naturaleza de la entidad. Dichas estructura y funciones se detallan a continuación:

#### **Estructura organizativa**



*Figura 18:* Estructura Organizativa Propuesta para la Gestión Integral de Riesgos en los Fondos Ambientales (fuente: elaboración propia)

## **Junta Directiva**

- Aprobar toda la estructura organizacional apropiada para la gestión integral de riesgos, así como los respectivos manuales, políticas y procedimientos para la gestión de riesgos;
- Nombrar a los miembros del comité de riesgos y asegurarse que tengan independencia en toda su gestión;
- Nombrar a un responsable de la gestión integral de riesgos en toda la entidad, asegurar que tenga independencia, dotarlo de los recursos necesarios y capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones;
- Aprobar las estrategias, políticas y límites de exposición para la gestión integral y cada uno de los riesgos asumidos por la entidad; y
- Aprobar a propuesta del comité de riesgos los sistemas, metodologías y límites de exposición de cada riesgo en particular de acuerdo al perfil de riesgos definido.

## **Comité de Riesgos**

- Informar a la Junta Directiva sobre los riesgos asumidos por la Entidad, la evolución, los efectos que tienen y las necesidades adicionales de mitigación;
- Asegurar e informar a la Junta Directiva la correcta ejecución de las estrategias y políticas aprobadas;
- Proponer a la Junta Directiva los límites de tolerancia a la exposición para cada tipo de riesgos y las metodologías de gestión de cada uno de ellos; y



- Requerir y dar seguimiento a los planes correctivos para normalizar los incumplimientos s loa límites de exposición o deficiencias reportadas.

### **Director Ejecutivo**

- Establecer las condiciones que sean necesarias en toda la entidad para propiciar un ambiente que procure el desarrollo del proceso de gestión integral de riesgos;
- Establecer procedimientos que aseguren un flujo de información adecuado y de calidad entre el responsable de riesgos y las demás unidades de la Entidad;
- Establecer mecanismos de divulgación de la gestión de riesgos, para establecer cultura de riesgos en todos los miembros de la Entidad; y
- Asegurar que se lleven a cabo las medidas de control y mitigación para la eficiente gestión integral de riesgos.

### **Responsable de riesgos**

- Llevar a cabo todo el proceso de gestión integral de riesgos al interior de la Entidad;
- Diseñar y proponer las estrategias, manuales, políticas y procedimientos para la gestión integral de riesgos y sus respectivas modificaciones;
- Proponer para su aprobación los límites, metodologías y herramientas para la gestión integral de riesgos en la Entidad;
- Informar periódicamente y de forma oportuna al comité de riesgos y Junta Directiva sobre la evaluación de los principales riesgos asumidos por la Entidad;

- Dar seguimiento a las acciones de control y mitigación presentadas por las unidades operativas y presentarlas al comité de riesgos y Junta Directiva; y
- Todas aquellas funciones que a consideración de la Junta Directiva sean adecuadas para la correcta gestión integral de riesgos.

### **Auditoría Interna y Externa**

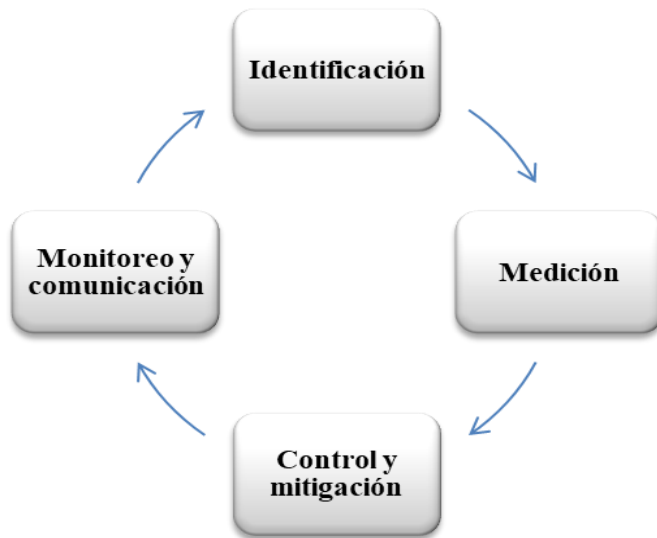
- Incluir en sus planes de trabajo revisiones al marco de gestión integral de riesgos establecido en toda la Entidad; y
- Revisar la efectividad de los controles y mitigantes establecidos para la gestión integral de riesgos y el cumplimiento a las leyes y normativas emitidas por la Entidad o entes reguladores.

### **Unidades funcionales de la entidad**

- Ejecutar las políticas y lineamientos establecidos para la gestión integral de riesgos en toda la Entidad;
- Informar sobre la ocurrencia de eventos que pueden impactar negativamente a la Entidad; y
- Proponer y llevar a cabo medidas para la gestión integral de riesgos en toda la Entidad.

## **Etapas del proceso de gestión integral de riesgos**

En la presente guía de aplicación para la gestión integral de riesgos se comprende la existencia de un proceso conformado por al menos cuatro etapas y llevadas a cabo para la gestión de todos los riesgos identificados durante el proceso de investigación y serán aplicadas en el desarrollo de las principales actividades de captación, administración de los recursos y cuidado al medioambiente, mediante los proyectos de conservación, siendo estas etapas las siguientes:



*Figura 19:* Etapas del proceso de gestión integral de riesgos (fuente: elaboración propia)

## **Gestión integral de riesgos**

### **Metodología para la gestión integral de riesgos**

Para la prevención de los eventos riesgos y ante la existencia de no poder llevar a cabo las actividades propias o incurrir en posibles pérdidas por no disponer de los recursos suficientes

para cumplir con la función de preservar el medioambiente, incurrir en costos excesivos y no poder lograr los objetivos propuestos, se aplicarán las siguientes etapas de gestión integral de riesgos.

### **Identificación de las causas y fuentes de riesgo**

Existen factores de riesgo con la capacidad de impactar negativamente en la gestión del fondo ambiental, es por ello se debe mantener un monitoreo permanente para identificar las causas y fuentes de riesgo, pudiendo ser estas internas o externas.

#### **Internas**

Funcionamiento adecuado de los controles establecidos, procedimientos acordes a las actividades propias de la Entidad, capacidad e idoneidad del talento humano, manejo de las inversiones que se hacen, desarrollo de los proyectos de conservación al medioambiente, cumplimiento de la normativa vigente, el funcionamiento de las tecnologías de la información, adecuado flujo de información tanto vertical como horizontal, actuación del gobierno corporativo tanto dentro como fuera de la entidad, casos de fraudes interno de los colaboradores, empleados o los miembros del gobierno corporativo y manejo de la reputación de la entidad.

#### **Externas**

Manejo de las inversiones realizadas en la bolsa de valores, cambios en las normativas vigentes, fraude por los ejecutores de los proyectos, eventos adversos causados por grupos delincuenciales o criminales, daños al talento humano o activos tangibles por la ocurrencia de desastres naturales o siniestros, indisponibilidad de fuentes de financiamiento como las compensaciones ambientales, donantes y otros.

## **Técnicas para la identificación de todos los eventos ocurridos en la entidad**

- Diseñar y establecer un manual de procesos;
- Diseño y aplicación de una metodología para la identificación de los riesgos ocurridos y posibles en cada área o proceso llevado a cabo;
- Capacitar al personal en materia de gestión de riesgos y poner a disposición de ellos medios de atención para poder comunicar la ocurrencia de eventos adversos;
- Crear un inventario de riesgos y agruparlos por área, gerencia o unidad, pudiendo asignar codificación interna para una mayor identificación;
- Contar con una herramienta denominada “matriz de eventos de riesgos” la cual contenga los riesgos inventariados.

En la Figura 20 se puede observar el detalle del inventario de posibles eventos identificados, clasificados por riesgo y unidades operativas, y va de la siguiente forma:

INDETIFICACIÓN DE LOS RIESGOS					
No. De eventos	Gerencia, Unidad o Área donde ocurre	Responsable	Proceso afectado	Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo
1	Junta Directiva	Lic. Ángel Rivera	Elección de los miembros de Junta Directiva	Riesgo legal	Vencimiento del periodo de la Junta Directiva y no realizar oportunamente la nueva elección o reelección de sus miembros, esto puede conllevar a realizar actividades fuera de las leyes.
2	Junta Directiva	Lic. Ángel Rivera	Aprobación de proyectos de conservación al medioambiente	Riesgo reputacional	Junta Directiva desconozca los proyectos a ejecutar y estos afecten o destruyan recursos naturales, por lo que el objetivo no se está cumpliendo de preservar el medioambiente.
3	Dirección ejecutiva	Licda. Verónica Granados	Cumplimiento legal y normativo	Riesgo legal	Incumplir con las leyes y normativas aplicables a la institución, no contar con normativa interna aprobada por junta directiva.
4	Dirección ejecutiva	Licda. Verónica Granados	Resguardo de información confidencial o crítica	Riesgo reputacional	No contar con un archivo para el resguardo de la información privilegiada, crítica o confidencial, extravío de documentos legales confidenciales, demandas por divulgar información confidencial.
5	Gerencia financiera	Lic. Javier Melara	Diversificación de las fuentes de inversión y fondeo	Riesgo de fondeo	No contar con las suficientes fuentes de inversión para el fondeo de los proyectos de conservación al medioambiente, agotamiento de las fuentes de financiamiento.
6	Gerencia financiera	Lic. Javier Melara	Gestión de los recursos financieros	Riesgo de liquidez	Inadecuado usos de los recursos financieros, no contar con presupuestos para la operatividad diaria, inadecuado uso a la caja chica, utilización del dinero para actividades distintas de conservación al medioambiente.
7	Gerencia de proyectos	Ing. Alfonso Dueñas	Administración de los proyectos de conservación al medioambiente	Riesgo operacional	No contar con las personal suficiente y capacitados para llevar a cabo la administración de los proyectos de conservación, desconocer el estado de los proyectos de conservación y el beneficio de los mismos.
8	Gerencia de proyectos	Ing. Alfonso Dueñas	Ejecución de los proyectos de conservación al medioambiente	Riesgos sociales y ambientales	Al momento de ejecutar un proyecto de conservación se comprometa la vida de los empleados del fondo ambiental por grupo criminales o delictivos, siniestros al personal por la ocurrencia de un terremoto.

Figura 20: Inventario de los Eventos de Riesgo Identificados. (fuente: elaboración propia).

## Medición de los riesgos

La medición de los riesgos se hace a partir de la naturaleza de las áreas, procesos y actividades (riesgo inherente), por tanto, se establece la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede tener para la entidad y la consecución en sus objetivos, la combinación de ambos criterios se muestra en el mapa de calor de riesgos de la entidad, lo que muestra la exposición a los riesgos.

## Probabilidad

Se entiende como la posibilidad de ocurrencia o no de un suceso en un tiempo determinado, para la gestión integral de riesgos, es la medida cualitativa de la ocurrencia de los riesgos y se califica según los criterios siguientes:

Tabla 1: Calificación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo

Calificación	Probabilidad	Valoración
1	Rara vez	Probabilidad de ocurrencia de los eventos muy baja, pudiendo ocurrir en circunstancias excepcionales, una vez en un año.
2	Posible	Probabilidad de ocurrencia baja, pudiendo ocurrir de dos a cuatro veces en un año.
3	Ocasional	Probabilidad de ocurrencia media, el evento de riesgo puede ocurrir una vez al mes.
4	Probable	Probabilidad de ocurrencia Alta, pudiendo ocurrir varias veces en el futuro, de cuatro a cinco veces en un mes.
5	Frecuente	Probabilidad de ocurrencia muy alta, pudiendo ocurrir en la mayoría de circunstancias, una vez al día o más.

Fuente: elaboración propia

## Impacto

Es la magnitud, el efecto o la consecuencia provocada por la ocurrencia del evento de riesgo la cual puede traducirse en una pérdida económica, desventaja, fallas en la continuidad, etc. Y se clasifica según los criterios siguientes

Tabla 2: Calificación de la severidad de ocurrencia del riesgo.

Calificación	Impacto	Valoración
1	Bajo	Si el riesgo o los riesgos se materializan no tiene ningún efecto sobre las actividades o procesos que son llevados a cabo.
2	Moderado	La ocurrencia del riesgo puede causar daños en la imagen interna de la entidad, se pueden incumplir algunos objetivos propuestos, sanciones internas e incluso separación de algunos miembros de la entidad
3	Medio	Se pueden presentar pérdidas monetarias en los proyectos que se llevan a cabo, reputación negativa con los beneficiarios, sanciones por incumplimiento de normativas, se pueden afectar en cierta medida la captación de fondos, los miembros de la entidad pueden cometer fraude
4	Alto	Daños significativos a la reputación de la entidad, eventos negativos son del conocimiento público, eventos de fraude interno y externo, impactos ambientales negativos, sanciones



Calificación	Impacto	Valoración
5	<p>Severo</p>	<p>por los entes reguladores, el gobierno corporativo envuelta en casos de corrupción, lavado de dinero, etc.</p> <p>No se pueden captar fondos para los proyectos, pérdidas en las inversiones que se llevan a cabo, intervención por entes estatales, fraudes en los proyectos que se llevan a cabo, los proyectos que se llevan a cabo causan grandes daños al medio ambiente.</p>

Fuente: elaboración propia

### Grado de exposición al riesgo

Tabla 3: Grado de aceptación de riesgo

Calificación	Control	Valoración
1 a 4	<p>Aceptado, la gestión de riesgos es eficiente</p>	<p>El sistema de gestión establecido es eficiente, el talento humano es adecuado a las actividades del puesto, los sistemas informáticos son adecuados y se mantienen</p>

Calificación	Control	Valoración
5 a 9	<p data-bbox="573 289 1027 583"></p> <p data-bbox="573 583 1027 1192">Aceptado, con seguimiento periódico</p>	<p data-bbox="1044 289 1453 583">controles y mitigantes oportunos</p> <p data-bbox="1044 583 1453 1192">Los eventos evaluados presentan algunas desviaciones respecto de la probabilidad de ocurrencia y el impacto se deben dar un seguimiento periódico, aun así, el sistema de gestión integral de riesgos es eficiente</p>
10 a 12	<p data-bbox="573 1192 1027 1879">Aceptable con condición, revisión del control y mitigación establecidos</p>	<p data-bbox="1044 1192 1453 1879">Los eventos de riesgos evaluados afectan el transcurso normal de las actividades de protección al medioambiente, puede que no se capten oportunamente los recursos, se deben revisar y actualizar los controles que se han establecidos.</p>

Calificación	Control	Valoración
15 a 25	Inaceptable, se debe revisar todo el sistema de gestión integral de riesgos	La exposición al riesgo es intolerable, se requiere revisar todo el sistema de gestión integral de riesgos, el funcionamiento general de la entidad puede verse comprometido.

Fuente: elaboración propia

Definidos los criterios para asignar una calificación a la probabilidad de ocurrencia y severidad, se debe calificar los riesgos en la matriz de eventos de riesgo y determinar el grado de exposición, para esta actividad el responsable de la gestión de riesgos o quien designe la junta directiva deberá hacerlo según los criterios ya definidos en ayuda con los responsables de cada una de las áreas, gerencia o procesos.

En la figura X, se puede observar los eventos que han sido identificados y a los cuales se le ha asignado una calificación, tanto a la probabilidad como al impacto de ocurrencia de cada evento, llegando a determinar de esta manera el riesgo inherente y la aceptabilidad del mismo.

INDETIFICACIÓN DE LOS RIESGOS		MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE					
Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad calificación	Categoría	Impacto calificación	Categoría	Riesgo Inherente	Aceptabilidad
Riesgo legal	Vencimiento del periodo de la Junta Directiva y no realizar oportunamente la nueva elección o reelección de sus miembros, esto puede conllevar a realizar actividades fuera de las leyes.	2	Posible	4	Alto	8	Aceptado, con seguimiento periodico
Riesgo reputacional	Junta Directiva desconozca los proyectos a ejecutar y estos afecten o destruyan recursos naturales, por lo que el objetivo no se está cumplimiento de preservar el medioambiente.	2	Posible	5	Severo	10	Aceptable con condición revision del control y mitigantes establecidos
Riesgo legal	Incumplir con las leyes y normativas aplicables a la institución, no contar con normativa interna aprobada por junta directiva.	3	Ocasional	3	Medio	9	Aceptado, con seguimiento periodico
Riesgo reputacional	No contar con un archivo para el resguardo de la información privilegiada, critica o confidencial, extravio de documentos legales confidenciales, demandas por divulgar información confidencial.	2	Posible	4	Alto	8	Aceptado, con seguimiento periodico
Riesgo de fondeo	No contar con las suficientes fuentes de inversion para el fondeo de los proyectos de conservación al medioambiente, agotamiento de las fuentes de financiamiento.	2	Posible	5	Severo	10	Aceptable con condición revision del control y mitigantes establecidos
Riesgo de liquidez	Inadecuado usos de los recursos financieros, no contar con presupuestos para la operatividad diaria, inadecuado uso a la caja chica, utilización del dinero para actividades distintas de conservación al medioambiente.	3	Ocasional	4	Alto	12	Aceptable con condición revision del control y mitigantes establecidos
Riesgo operacional	No contar con las personal suficiente y capacitados para llevar a cabo la administración de los proyectos de conservación, desconocer el estado de los proyectos de conservación y el beneficio de los mismos.	3	Ocasional	3	Medio	9	Aceptado, con seguimiento periodico
Riesgos sociales y ambientales	Al momento de ejecutar un proyecto de conservación se comprometa la vida de los empleados del fondo ambiental por grupo criminales o delictivos, siniestros al personal por la ocurrencia de un terremoto.	3	Ocasional	5	Severo	15	Inaceptable, se debe revisar todo el sistema de gestión de control de riesgos

Figura 21: Matriz de eventos de Riesgo con la Calificación de la Probabilidad e Impacto

(fuente: elaboración propia)

### Mapa de riesgos y aceptabilidad de la exposición al riesgo

El producto de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos por el impacto de los riesgos identificados, muestra que tan expuesto está el riesgo, y son llevados y administrados en un mapa de calor tal como se muestra en la siguiente ilustración:

		IMPACTO				
		1 Bajo	2 Moderado	3 Medio	4 Alto	5 Severo
P R O B A B I L I D A D	5 Frecuente	5	10	15	20	25
	4 probable	4	8	12	16	20
	3 Ocasional	3	6	9	12	15
	2 Posible	2	4	6	8	10
	1 Rara Vez	1	2	3	4	5

*Figura 22:* detalle de un mapa de calor, el cual muestra gráficamente la exposición de cada uno de los eventos de riesgo (Fuente: elaboración propia)

El mapa de calor, es donde se van consolidando todos los riesgos identificados en la matriz de eventos de riesgo, de cada una de las área, gerencias o unidades. En este grafico los eventos de riesgos aparecen calificados según su ocurrencia o impactos.

Este se debe entender como el producto de multiplicar el valor de la probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados. En el mapa de riesgo puede suceder que en un campo se presenten más de un evento, por ejemplo, en una celda con probabilidad posible (2) y con un nivel de impacto severo (5) siendo el producto de 10 aquí pueden encontrarse N cantidades de eventos de riesgo.

		IMPACTO				
		1 Bajo	2 Moderado	3 Medio	4 Alto	5 Severo
P R O B A B I L I D A D	5 Frecuente					
	4 probable					
	3 Ocasional			2	1	1
	2 Posible				2	2
	1 Rara Vez					

Figura 23: Mapa de Calor con los Eventos de Riesgos Ubicados Según su Probabilidad e Impacto de Ocurrencia (Fuente: elaboración propia)

Considerando la exposición al riesgo se pueden presentar eventos con un grado de exposición aceptado y muestran el óptimo funcionamiento de los controles establecidos; así mismo eventos con un seguimiento periódico; debiendo tomar especial importancia a aquellos eventos aceptados de forma condicional, estos necesitan se revisen los controles y mitigantes establecidos y por último los eventos que deben gestionarse de inmediato son los inaceptables con un grado de riesgo alto y comprometen el desarrollo normal de las actividades diarias.

## **Control y mitigación de los riesgos**

La fase de control y mitigación, la entidad debe establecer medidas para controlar los riesgos propios de las unidades, áreas o procesos llevados a cabo, estas medidas deben estar encaminada a reducir la probabilidad o severidad de la ocurrencia de los eventos de riesgo. Se debe decidir las acciones que se van implementar frente al riesgo, como evitar las actividades que ocasionan los riesgos; reducir las actividades mediante la implementación de controles para disminuir la probabilidad o el impacto; compartir los eventos de riesgos mediante la contratación de terceros; y aceptar el riesgo, no se hace ninguna acción y se siguen realizando las actividades de forma normal.

Para la reducción de los riesgos la entidad puede llevar a cabo algunas de las siguientes actividades:

- Revisión y actualización del marco normativo interno aprobado;
- En el caso que no exista normativa se deben diseñar, documentar y aprobar normativa que permita la gestión oportuna de los riesgos;
- Evaluaciones del talento humano que permita validar la idoneidad y cumplimiento del perfil del puesto;
- Asegurarse que los sistemas funcionan oportunamente y la información que se obtiene es la correcta y de forma oportuna;
- Mantener controles sobre las inversiones que se hacen y cuál es el panorama de dichas inversiones en los mercados financieros;
- Tener disponibilidad de una gran fuente de financiamientos o medidas que aseguren la perdurabilidad de los mismos; y

- Adoptar medidas que permitan la continuidad de las actividades propias de la

## Entidad

Descripción del Riesgo	Riesgo Inherente	Detalle de los Controles y Mitigantes establecidos	Responsable de la implementación
Vencimiento del periodo de la Junta Directiva y no realizar oportunamente la nueva elección o reelección de sus miembros, esto puede conllevar a realizar actividades fuera de las leyes.	8	Reunirse con los diferentes sectores que conforman la junta directiva para conocer sus propuestas de los candidatos de miembros de junta directiva, esto hacerlo con por lo menos 6 meses previo a vencer el periodo de los actuales miembros.	Presidente de Junta Directiva, Director ejecutivo y Técnico de alianzas
Junta Directiva desconozca los proyectos a ejecutar y estos afecten o destruyan recursos naturales, por lo que el objetivo no se está cumpliendo de preservar el medioambiente.	10	Presentar a junta directiva una carpeta técnica con el contenido de toda la información del proyecto, diseño de un proceso para la aprobación de los proyectos y recomendaciones de los proyectos por personas externas a la entidad.	Director ejecutivo y Gerentes de proyectos
Incumplir con las leyes y normativas aplicables a la institución, no contar con normativa interna aprobada por junta directiva.	9	Realizar un inventario con toda la normativa aplicable, especificar la pendiente de diseñar y la que necesita actualización. El departamento jurídico debe emitir un informe sobre el cumplimiento a las normativas	Responsable del área legal
No contar con un archivo para el resguardo de la información privilegiada, crítica o confidencial, extravío de documentos legales confidenciales, demandas por divulgar información confidencial.	8	Crear un archivo y clasificar la información en relación a temas como: junta directiva, proyectos, donantes, etc. Designar un responsable encargado de administrar la información confidencial, diseño de una política para el resguardo de la documentación crítica.	Director ejecutivo y asesor legal
No contar con las suficientes fuentes de inversión para el fondeo de los proyectos de conservación al medioambiente, agotamiento de las fuentes de financiamiento.	10	Mantener una búsqueda permanente sobre nuevas fuentes de fondeo, crear una campaña de recaudación de las compensaciones ambientales, llevar control de los donantes y nuevos donantes (referencias). Establecimiento de una política para el fondeo de la entidad	Gerente financiero y Director ejecutivo
Inadecuado uso de los recursos financieros, no contar con presupuestos para la operatividad diaria, inadecuado uso a la caja chica, utilización del dinero para actividades distintas de conservación al medioambiente.	12	Implementación de una política para el manejo de los recursos económicos internos, llevar control sobre los gastos realizados y justificar el uso de estos, auditorías externas para validar el uso correcto de los fondos.	Gerente financiero y contador
No contar con personal suficiente y capacitados para llevar a cabo la administración de los proyectos de conservación, desconocer el estado de los proyectos de conservación y el beneficio de los mismos.	9	Diseñar una política para la contratación, gestión y desvinculación del talento humano, diseño de procesos para la contratación de los empleados de los fondos, contar con un plan de capacitación	Responsable de recursos humanos y Dirección ejecutiva
Al momento de ejecutar un proyecto de conservación se comprometa la vida de los empleados del fondo ambiental por grupo criminales o delictivos, siniestros al personal por la ocurrencia de un terremoto.	15	Contratar pólizas de seguros de vida para los empleados de la entidad, capacitar a todos los empleados en materia de seguridad y salud ocupacional.	Responsable de recursos humanos, gerente de proyectos y Director ejecutivo

Figura 24: Matriz de Eventos de Riesgo con el Establecimiento de los Controles y los

Responsables de Implementación (fuente: elaboración propia)



Para el buen funcionamiento de los controles y mitigantes, estos deben implementarse en conjuntos con el responsable del área, gerencia o proceso, en vista del conocimiento y experiencia adquirida en el desarrollo de sus actividades diarias.

Para la disminución de la exposición al riesgo se deben revisar los controles y mitigantes establecidos para analizar la validez de estos y lo oportuno en la gestión de riesgos al interior de la entidad; en caso de detectar debilidades se deben establecer actividades para la gestión de los mismos de forma inmediata. Se debe considerar también la asignación de una persona responsable para llevar a cabo el control establecido, monitorearlos y comunicar al responsable de riesgos designado y posteriormente del conocimiento de la junta directiva.

### **Monitoreo y comunicación**

Una vez establecidas las medidas de control y mitigación, se debe dar seguimiento de la efectividad de las mismas, para asegurar estas funcionan tal como se espera, el seguimiento debe ser de forma independiente y objetiva para permitir aportar suficiente información en la toma de decisiones oportunamente.

Para un mejor monitoreo de los eventos de riesgos la entidad puede realizar las siguientes actividades:

- Seguimiento a la matriz de eventos de riesgos, debiendo definir un periodo de evaluación (mensual, trimestral, semestral, etc.)
- Seguimiento a la ocurrencia de eventos de riesgos o imprevistos, para identificar su causa, grado de riesgos y las medidas a establecer;

- Elaboración de indicadores descriptivos y prospectivos
- Reuniones con el personal de la entidad para así retroalimentar y dar sus apreciaciones sobre la efectividad de los controles establecidos o la ocurrencia de nuevos eventos de riesgo.
- Registro de eventos de riesgos que conlleven a una pérdida económica, esto para establecer las posibles pérdidas monetarias por la ocurrencia de los mismos.

Del seguimiento se deben preparar informes dirigidos al Comité de Riesgos u organismo similar y Junta Directiva. El seguimiento debe permitir evaluar el funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos y en caso de ser necesario tomar las medidas necesarias para la mejorar de dicho sistema. La periodicidad de información a la junta directiva puede ser de forma mensual o trimestral, esto según considere adecuado.

### **Programas de capacitación**

En vista que la gestión integral de riesgos es un proceso dinámico y se lleva a cabo en toda la organización, la Junta directiva a través de la dirección ejecutiva deberá garantizar a los empleados y ejecutivos relacionados con la gestión de riesgos se capaciten de forma obligatoria en los temas concernientes a la gestión de riesgos por lo menos una vez al año.

Se deben establecer, por tanto, programas de divulgación continua en toda la entidad y con ello permitir generar cultura de gestión de riesgos en todos los miembros de la organización.

## **Sistema de información**

La Junta Directiva a través de la dirección ejecutiva puede establecer sistemas de información para poder crear bases de datos donde se capturen los eventos de riesgos, con ello se debe tener facilidad de información la cual sea oportuna, confiable, consistente y homogénea y tomar así las mejores decisiones para la gestión integral de riesgos.

## **Generación de informes anuales**

Se pueden elaborar informes especiales que contengan la forma en como la entidad gestiona sus riesgos, el cumplimiento al marco normativo aprobado, describa el perfil de riesgos al que se expone y las medidas de control y mitigación que establece para la gestión de todos sus riesgos.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones determinadas se detallan a continuación:

- a) Los Fondos Ambientales del país no cuenta con un marco específico para la gestión de sus riesgos, esto implica que carecen de herramientas necesarias para la identificación de los factores originadores de eventos adversos que midan correctamente la frecuencia y el impacto de ocurrencia de dichos riesgos, para establecer controles de forma oportuna para la administración efectiva de sus recursos.
- b) Contar con una eficiente administración de los riesgos al interior de los Fondos Ambientales, puede disminuir considerablemente la ocurrencia de eventos que probablemente desestabilice la organización, dirección y control de los activos económicos como del talento humano; se determinó que en los Fondos Ambientales si existen procedimientos de control interno debidamente establecidos, pero no hay una persona responsable designada para la gestión de riesgos, que permita determinar cuál sería la probabilidad e impacto ante la ocurrencia de incidentes.
- c) Los principales recursos económicos que los Fondos Ambientales utilizan para la ejecución de los proyectos en pro de la conservación del medioambiente, son obtenidos por las compensaciones ambientales, establecidos en la Ley del Medio Ambiente, no obstante, un cambio en la legislación tendría un impacto importante en los flujos de cada uno de los Fondos, abonando aun mayor el riesgo de fondeo.
- d) La administración oportuna de la alta gerencia, es un papel importante al momento que se establecen nuevos procesos o se mejoran los controles existentes, la coexistencia de un compromiso de cada uno de ellos permite las organizaciones

tengan un impacto positivo en las acciones realizadas a favor del medioambiente, se determinó que existe el interés de mejorar sus procesos manuales a unos automatizados, principalmente aquellos relacionados a las unidades ejecutoras de los proyectos, esto les permitiría emplear indicadores de gestión respecto del grado de avance de cada uno de los proyectos.

e) Los riesgos determinados en la investigación teórica son en su mayoría coincidentes con los determinados en la investigación realizada, siendo los de mayor impacto, el riesgo de liquidez, reputacional y operacionales, lo cual, de llevarse a cabo ciertos eventos con relación a dichos riesgos, tendrían un impacto importante en los Fondos Ambientales.

## 5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones realizadas se detallan a continuación:

- a) Teniendo en consideración la importancia que posee en la actualizada la gestión integral de riesgos en las distintas organizaciones, se sugiere que los F.A., implementen dicho sistema, que les permita administrar adecuadamente cada uno de los eventos determinados y obtener un equilibrio adecuado entre ellos, optimizando los recursos y aprovechando las oportunidades de obtener beneficio a cambio de una adecuada gestión.
- b) Los sistemas de control internos establecidos por los Fondos Ambientales, no permiten detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar los procesos normales de la institución, el diseño de los controles sirve de mitigante en la administración de los riesgos, pero no hay una categoría que permita determinar cuál sería la probabilidad de que acontezca o no el evento, por lo que se considera muy importante que se incorpore algún tipo de instrumento que facilite medir el grado de impacto de cada uno de los eventos considerados como riesgos.
- c) De los tres grandes procesos establecidos en los Fondos Ambientales, se determinó que los riesgos relacionados al proceso de adquisición de fondo es el más crítico, ya que la falta de recursos financieros pone en peligro su funcionamiento; seguido por el proceso de ejecución de proyectos, debido a que pone en peligro el objetivo de creación de ellos, entre mayor sea el impacto obtenido en cada uno de los proyectos realizados, mayores aceptaciones de las sociedades tendrán, por tanto el esfuerzo debe ir dirigido a que exista sostenibilidad en tiempo de los beneficios obtenidos y que se realicen gestiones necesarias para captar mayores recursos.

d) La junta directiva de cada uno de los Fondos Ambientales debe comprometerse a implementar el sistema integral de riesgo, incorporando mediciones e impactos más aproximados, de los riesgos ya determinados e incorporar todos aquellos que por el momento le hace falta tomarlos en consideración como la administración de los activos donados y el riesgo de liquidez en un determinado desfonde de recursos.

e) Se debe delegar una persona específica que se encargue de la administración de los riesgos, teniendo en consideración que como instituciones ya han identificado algunos de los riesgos más importantes como lo es: el de fondeo, operativos, reputacional, legales y falta o demora de elección de la Junta Directiva, entre otros.

## Referencia Bibliográfica

Agustin de Asis, Dominique Gross, Esther Lilo, Alfonso Caro. (2004). *Manual de Ayuda para la Gestion de Entidades no Lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1994, Junio 29). Ley de Fondo Ambiental de El Salvador. *Decreto 23 Diario Oficial*. San Salvador, El Salvador: N/A.

Asociación Española de Normalizacion. (2018, Marzo). UNE-ISO 31000. *Gestión de Riego - Directrices*. Madrid, España.

Banco Mundial. (2017). *República de El Salvador Análisis Ambiental de País Mejorando la Gestión Ambiental para Abordar la Liberalización Comercial y la Expansión de Infraestructura*. El Salvador: Departamento para el Desarrollo Ambiental y Socialmente Sostenible Región de América Latina y el Caribe.

Bravo Mendoza, Ó., & Sánchez Celis, M. (2012). *Gestión integral de riesgos*. Bogota: Bravo & Sánchez, UE.

Caseres San José-Martí, I., & Lizarzaburu Bolaños, E. (2016). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS EMPRESARIALES ENFOQUE: ISP 31000*. Lima: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.

Caso, Videgaray Luis; Ishii, Naoko. (2014). Fondo para el Medioambiente Mundial. *Nuevas Estrategias para Afrontar Nuevos Desafíos*. Mexico, Mexico.

De Lara Haro, A. (2008). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Mexico: LIMUSA, S.A. DE C.V.

Diario Oficial . (1999). *Tomo 321*. San Salvador: N/A.



- Fabiana Leon. (2018, Junio 11 y 12). COSO ERM 2017. *El Arte de Alinear los Riesgos con la Estrategia y sus Resultados*. Argentina, Buenos Aires, Argentina : N/A.
- FONDO DE INVERSIÓN AMBIENTAL DE EL SALVADOR. (2018). *REPORTE FONDO DE COMPENSACIONES AMBIENTALES: Análisis detallado de enero a diciembre de 2018*. Santa Tecla: FIAES.
- Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. (2020, Enero 8). Los Fondos Ambientales Nacionales y las Finanzas de la Conservación en America Latina y El Caribe. Santiago, N/A, Chile: N/A.
- Forest Trends, T., Forest Trends, R., Forest Trends, M., EKO Asset Management Partners, R., & Frausto Leyva, J. (2010). *Fondos Ambientales y Pagos por Servicios Ambientales: Proyecto de Capacitación de RedLAC para fondos ambientales*. Rio de Janeiro: RedLAC.
- IPG. (1999, Diciembre 8). *Manual de Fondos Ambientales del IPG*. (RedLAC, Intérprete) México, Monterrey, México.
- ISOTools. (2018, Marzo N/A). Noma ISO 31000. *El valor de la Gestión de Riesgo en las Organizaciones*. N/A.
- López Rosales, J., & Orantes Mancía, M. (2016, marzo). Propuesta de un modelo de gestión de riesgo operativo aplicado a las instituciones financieras no reguladas (tesis de maestría). San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Santana Moncayo, C., & Aguilera Peña, R. (2017). *Fundamentos de la Gestión Ambiental*. Samborondón- Ecuador: Universidad ECOTEC.
- The Institute of Internal Auditors. (2013). *Las Tres Lineas de Defensa para una Efectiva Gestion de Riesgo*. Chile: Instituto de Auditores Internos de Chile.

The Nature Conservancy, Fundación Vida Silvestre Argentina, Fundación Patagonia Natural. (20 y 21 de Noviembre de 2012). Taller sobre Fondos Ambientales. *Experiencias en América Latina y el Caribe y su posible aplicación para la conservación de la biodiversidad en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: N/A.

Trujillo, C. A., Naramjo Toro, M. E., Loman Tapia, K. R., & Merlo Rosas, M. R. (2019).

*INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EPISTEMOLOGÍA, MÉTODOS CUALITATIVOS, EJEMPLOS PRÁCTICOS, ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD*. Ibarra: Editorial Universitaria Técnica del Norte.

## Apéndice A: Instrumento utilizado en la investigación



Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Financiera



Guía de entrevista sobre la gestión integral de riesgos en los fondos medioambientales

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

### Pregunta 1

¿De acuerdo con la finalidad de su organización, cuales considera que son los principales riesgos a los que se exponen en el desarrollo de las actividades que realizan?

### Pregunta 2

¿Según su criterio, cuales considera que son las causas o fuentes que originan los riesgos en su organización?

### Pregunta 3

¿Qué tipo de procedimientos poseen que vayan encaminados a la prevención de riesgos?

### Pregunta 4

¿Al interior de su organización existe un responsable para administrar los riesgos, y cuáles son las funciones que desempeña?

**Pregunta 5**

¿Qué acciones realiza la junta directiva encaminadas a fortalecer la gestión de riesgos?

**Pregunta 6**

¿Cuáles son las herramientas o instrumentos que poseen para la identificación y medición de los riesgos?

**Pregunta 7**

¿Qué tipo de acciones tienen establecidos para el control y mitigación de sus riesgos?

**Pregunta 8**

¿De qué forma los controles establecidos en su organización ayudan a la gestión eficiente de riesgos?

**Pregunta 9**

¿Cómo se divulgan los controles establecidos al interior de la organización?

**Pregunta 10**

¿Qué políticas utilizan para la elección de los ejecutores de los proyectos de conservación del medioambiente?

**Pregunta 11**

¿Existe algún tipo de exigencia de parte de los donantes con relación al uso de los recursos donados? ¿En caso de ser afirmativo cuales son las exigencias?

**Pregunta 12**

¿Cómo explicaría el sistema de control interno establecido al interior de su organización?

**Pregunta 13**

¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para la mejora en el sistema de control interno actual de su organización?

**Pregunta 14**

¿Qué mejoras aporta el sistema de integral de riesgos en el proceso de captación de recursos económicos?

**Pregunta 15**

¿De qué manera el contar con un sistema de gestión integral de riesgos puede ayudar en el manejo eficiente de los recursos que administra su organización?

**Pregunta 16**

¿Cuáles considera que son los beneficios que se obtienen al implementar un sistema de gestión de riesgos?