



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

**Propuesta para la evaluación de riesgos administrativos y su
impacto en la gestión económica de los clubes sociales de
Guayaquil.**

AUTORA:

Oviedo Molina, María José

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TUTOR:

Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Phd.

Guayaquil, Ecuador

03 de septiembre del 2026



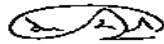
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Oviedo Molina, María José**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de: **Licenciada en Contabilidad y Auditoría**.

TUTOR



Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Phd.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ph. D. Said Vicente Diez Farhat

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo Oviedo Molina, María José

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta para la evaluación de riesgos administrativos y su impacto en la gestión económica de los clubes sociales de Guayaquil**, previa a la obtención del Título de: Licenciada en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026

LA AUTORA

f. _____

Oviedo Molina, María José



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, **Oviedo Molina, María José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Propuesta para la evaluación de riesgos administrativos y su impacto en la gestión económica de los clubes sociales de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de (mi / nuestra) exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026

LA AUTORA

f. _____

Oviedo Molina, María José

REPORTE COMPILATIO

<https://app.compilatio.net/app/report/7ac5cde058a511e72746e6a2bdb5d9ff13861606/summary>



TUTOR

f. _____
Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Phd.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ayudarme y darme fuerzas y perseverancias para superar las adversidades que se fueron presentando durante todo este recorrido y ayudarme a conseguir una meta tan importante en mi vida.

Agradezco a mis padres, quienes me han apoyado en todo momento. A mi papá, por sus sacrificios y esfuerzos, por siempre haber tenido la ilusión de verme convertida en una profesional. A mi mamá, por su amor, dedicación para acompañarme y motivarme a seguir adelante hasta cumplir este gran sueño. A mis hermanos y hermanas, por su apoyo, cariño y por estar presentes en los momentos en los que más los he necesitado.

De forma especial, agradezco a mi hijo quien llegó a mi vida durante este proceso, lo cual represento una de mis mayores motivaciones para seguir adelante pese a todas las adversidades que se fueron presentando y culminar esta etapa. Su llegada me ayudó a fortalecerme y a luchar con mayor dedicación por mis sueños, recordándome que cada esfuerzo tiene un propósito y que este logro también representa un futuro que deseo construir para él.

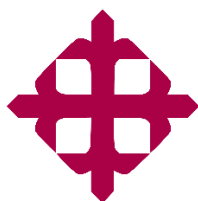
Quiero agradecer especialmente a mi amigo Steven, por su apoyo incondicional durante este proceso. Su amistad, apoyo y acompañamiento fueron fundamentales para superar los momentos difíciles y seguir con esfuerzo y perseverancia hasta lograr esta importante meta.

María José Oviedo Molina

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios, a mis padres, familia, amigos y a mi tutor por el apoyo brindado durante todo el proceso.

María José Oviedo Molina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

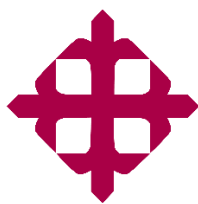
Ph.D. Said Vicente Diez Farhat
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Saltos Weisner, Lenin Danny, MSc
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

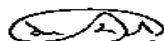
Econ. Bernabé Argandoña, Lorena, Ph.D.
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN



f. _____

Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Phd

TUTOR

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	5
Realidad del sector social en Latinoamérica	5
Realidad de los clubes sociales en el Ecuador	7
Desafíos actuales en los clubes sociales	8
Importancia de la Gestión Administrativa en los clubes sociales	9
Situación de los clubes sociales en la ciudad de Guayaquil.....	9
Definición del problema.....	10
Justificación	11
Objetivo General	12
Objetivos específicos	12
Preguntas de investigación	12
Limitaciones	12
Delimitaciones.....	12
Capítulo 1. Fundamentación Teórica	13
Marco teórico	13
Teoría General de la Administración	13
Teoría del Enfoque de Sistemas	14
Teoría de la Gestión por Procesos	16
Teoría del Control Interno.....	17
<i>Teoría de la gestión de la calidad total</i>	18
Teoría de la Responsabilidad Social Organizacional	19
<i>Teoría de la Gobernanza Organizacional</i>	20
Marco Conceptual.....	20
Entidades sociales	20
<i>Clubes sociales</i>	21
Tipo de entidades sociales	21
Planificación Estratégica	21
Gestión Administrativa.....	22
Administración de riesgos	24
Control Interno.....	24
Gestión de Procesos	25
Eficiencia Organizacional	26
Sostenibilidad Institucional	27
Marco Referencial.....	28
Estudio sobre el modelo de gestión de clubes sociales deportivos	28
<i>Modelo de Gestión de las Instituciones Deportivas</i>	28
<i>Retos para la gestión administrativa de los clubes deportivos</i>	29
Estudios Internacionales sobre Gestión Administrativa.....	29
Estudio de Estrategia para detectar fraudes económicos	30
Estudio sobre impacto del control interno en la gestión económica	31
Estudio sobre riesgos estratégicos y sostenibilidad económica	31
Marco Legal	32
Constitución de la República del Ecuador	32
Ley Orgánica de Participación ciudadana	33
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.....	33
Ley Orgánica de la Contraloría del Estado.....	33
Código Orgánico Administrativo (COA)	34
Marco Normativo.....	34

COSO 2013.....	34
Identificación de variables.....	35
Variable independiente	35
Riesgos administrativos.....	35
Dimensiones.....	36
Indicadores.....	37
Variable dependiente	37
Gestión económica.....	37
Dimensiones.....	37
Cuadro de operatividad.....	38
Variable independiente: Riesgos administrativos	38
Variable dependiente: Gestión económica.....	39
Capítulo 2. Metodología.....	41
Diseño de Investigación.....	41
De acuerdo con el Propósito: Observacional	41
De acuerdo con la Cronología: Prospectivo	41
De acuerdo con el número de mediciones: Transversal.....	41
Enfoque principal.....	41
Tipos de Investigación	42
Investigación exploratoria.....	42
Investigación Correlacional	42
Estudio del caso	42
Tipo de Investigación de estudio: Concluyente descriptiva	43
Enfoques de la Investigación	43
Enfoque cualitativo	43
Enfoque mixto	43
Enfoque del estudio: Cuantitativo.....	44
Población	44
Muestra.....	44
Tamaño de la muestra	44
Criterios de inclusión y exclusión	46
Herramientas de investigación.....	46
<i>Encuestas</i>	46
Cuestionario estructurado	48
Información general.....	48
Procedencia y validación del cuestionario	59
Tasa de Respuesta.....	64
Caso de estudio	64
Relación entre ambas variables.....	64
Fiabilidad Alfa de Cronbach	65
<i>Validación de instrumentos</i>	65
Análisis general de los resultados.....	66
Análisis puntual de los principales hallazgos	67
Detección de riesgos: Fortaleza inicial.....	67
Interpretación	67
Debilidad en herramientas técnicas de evaluación	68
Interpretación	68
Falencias en seguimiento y mejora continuas	68
Interpretación	68
Problemas para medir el impacto económico	68

Interpretación	69
Procesos administrativos de carácter riesgoso	69
Interpretación	69
Interpretación	70
Principales causas de los riesgos	70
Interpretación	70
Componentes prioritarios de una metodología	70
Interpretación	70
Frecuencia recomendada para la evaluación de riesgos	71
Interpretación	71
Beneficios destacados en tener una metodología	71
Interpretación	71
Conclusión general de los resultados	71
Capítulo 3 Resultados	73
Antecedentes de la propuesta	73
Justificación	73
Alcance de la propuesta	75
Estructura organizacional para la aplicación de la propuesta	76
Funciones del Comité de Riesgos	76
Metodología propuesta	77
Etapas 1: Planificación y definición del alcance	77
Resultado etapa 1	78
Etapas 2: Levantamiento y diagnóstico de riesgos	78
Resultado de la etapa 2	84
Etapas 3: Valoración de riesgos administrativos	84
Resultado de la etapa 3	87
Etapas 4: Tratamiento de riesgos	87
Resultado Etapa 4	90
Etapas 5: Instauración monitoreo y seguimiento	90
Resultado de la Etapa 5	92
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Referencias	96

Lista de Tablas

Tabla 1	Problemática administrativa del sector social de Guayaquil.....	7
Tabla 2	Principios de la gestión administrativa	23
Tabla 3	Modelos de gestión de procesos.....	26
Tabla 4	Operatividad variable independiente	38
Tabla 5	Gestión económica variable dependiente	39
Tabla 6	Clubes sociales de Guayaquil	63
Tabla 7	Relación entre variables.....	65
Tabla 8	Resultados del Alfa de Cronbach.....	66
Tabla 9	Identificación de riesgos.....	79

Lista de Figuras

Figura 1 Componentes de la gestión administrativa	30
Figura 2 Estructura del Coso en las Organizaciones.....	35
Figura 3 Levantamiento de la información.....	80
Figura 4 Validación de control interno	81
Figura 5 Identificación de riesgos	83
Figura 6 Valoración de riesgos	85
Figura 7 Evaluación de controles	86
Figura 8 Matriz de riesgos	87
Figura 9 Tratamiento del riesgo.....	87
Figura 10 Plan de acción	89
Figura 11 Plan de seguimiento”	90
Figura 12 Implementación guía	91
Figura 13 Guia de monitoreo	91
Figura 14 Seguimiento del riesgo	92

Resumen

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad del sector social en concreto de los clubes sociales en tener una adecuada estructura y planeación administrativa para evitar la presencia de potenciales riesgos puedan afectar el desarrollo de las actividades o procesos comprometiendo la sostenibilidad económica tuvo como finalidad establecer propuestas para la evaluación de los riesgos de índole administrativo además de su impacto en la gestión económica de las entidades sociales. Los resultados que se obtuvieron marcaron la presencia deficiencias y debilidades en lo que respecta a la planeación, controles, aspectos económicos entre otros, asimismo se detectó la ausencia de mecanismos para medir el impacto en la parte económica, asimismo se detectó la ausencia de mecanismos para medir el impacto en la parte económica. En este sentido, los hallazgos obtenidos permitieron determinar la importancia de fortalecer los mecanismos de evaluación y control de los riesgos administrativos, considerando que las deficiencias identificadas pueden generar desviaciones que afectan el adecuado desarrollo de los procesos y, consecuentemente, la gestión económica de los clubes sociales. Por ello, se plantea una propuesta metodológica orientada a mejorar la identificación, evaluación, seguimiento y tratamiento de los riesgos administrativos, mediante acciones que permitan fortalecer los controles y contribuir a una gestión institucional más eficiente. La propuesta busca proporcionar una herramienta que facilite la toma de decisiones y permita establecer medidas preventivas y correctivas frente a los riesgos identificados, promoviendo un adecuado seguimiento de las actividades y procesos administrativos. De esta manera, se pretende contribuir al fortalecimiento de la gestión económica de los clubes sociales, favoreciendo el uso adecuado de los recursos y la sostenibilidad de sus actividades a través de una gestión basada en la prevención, el control y la mejora continua.

Palabras Claves: *Gestión, Administración, Riesgos, Sostenibilidad, Controles, Economía.*

Introducción

Los clubes sociales desempeñan un papel importante en el bienestar y mejora de las comunidades, estas instituciones conformadas por: fundaciones, asociaciones, unidades educativas, complejos son las que se encargan de administrar los recursos hacia los sectores más vulnerables, promoviendo la orientación cultural y la implementación de proyectos desarrollo social.

Estas entidades no solo aportan al crecimiento y el bienestar de diferentes grupos, además de la inclusión de los diferentes grupos sin importar su estatus económico, el poseer una gestión de índole administrativa de alto estándar, permite optimizar de buena forma los fondos económicos lo cual garantiza la sostenibilidad a lo largo del tiempo

La figura de la gestión en las entidades del sector social toma una importancia relativa por lo que estas instituciones reciben sus ingresos a través de campañas, donaciones o fondos por parte del estado, debido a este escenario tan complejo cualquier error que se origine puede ser contraproducente para el desarrollo de las actividades en la comunidad. Es donde aparece la gestión de índole administrativa y la económica como actores principales dentro de estas instituciones.

En el contexto actual con los diferentes cambios económicos y sociales que se han dado con el transcurrir del tiempo, las entidades sociales se han posesionado como un apoyo estratégico para el estado y el sector privado, ya que permite complementar la atención directa a los requerimientos de la ciudadanía. Sin embargo, la perdurabilidad y la efectividad de estas acciones dependen directamente de la habilidad que logren conservar en la gestión administrativa. Dicha gestión es fundamental para poder planificar, organizar y controlar de manera adecuada los recursos. Por lo cual Ortiz (2022) menciona lo siguiente:

Debido a la complejidad que presentan las organizaciones sin fines de lucro, se vuelve prioritario promover un sistema adecuado de control y monitoreo de las actividades realizadas, basado en buenas prácticas administrativas y en el logro de los objetivos estratégicos planificados (p.4).

Aunque varias entidades sociales tienen muchas deficiencias en el ámbito estructural, lo cual provoca un déficit en la ejecución de las diferentes actividades, esta figura se

presenta es por la ausencia de un manual de control interno, lo cual puede volver vulnerable a la institución todos los procesos tengan un descenso marcado.

En este punto se puede evidenciar que la sostenibilidad de estas instituciones no se basa únicamente en el compromiso y bienestar comunitario, sino en el óptimo manejo de los fondos económicos, así como la evaluación de los procesos que garanticen transparencia en las diferentes operaciones y poder combatir los riesgos. Por lo cual se presentan nuevos retos para estas instituciones los cuales se adaptarán a diversos escenarios con mucha variación y altamente competitivos, partiendo de esto es donde la gestión de índole administrativo adquiere una relevancia estratégica logra unir recursos humanos, económicos y de tecnología para garantizar la sostenibilidad a lo largo del tiempo. Según lo establecido por Arboleda (2025) “La gestión orientada a resultados promueve una administración más eficiente, transparente y centrada en el cumplimiento de metas, fortaleciendo el desempeño institucional y la confianza ciudadana”(p.6), con esto se permite que el sector social pueda mostrar la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos sin perder la visión en la comunidad.

La ausencia de ajustes en los diferentes procesos u actividades es uno de los principales retos que tiene el sector social, la mayoría de estas organizaciones se manejan con procedimientos empíricos y si ninguna escala jerárquica en lo que respecta al departamento administrativo, todo ello conlleva a que las entidades a tener una falta de criterio al momento de la ejecución de sus programas para fortalecer a la comunidad. Por lo que es importante implementar mejoras que ayuden a una buena segregación de las funciones, toma de las decisiones y estabilidad institucional.

Bajo este contexto las entidades sociales de la ciudad de Guayaquil deben enfrentar situaciones complejas, lo cual se origina por una planeación deficiente a su vez afecta a los procesos, además que algunas carecen o tienen ausencia de instrumentos que permitan la aparición de riesgos en las actividades que se ejecutan en el día a día este escenario conlleva un aumento en los riesgos relacionados con la gestión. La carencia de metodologías estandarizadas o unificadas resulta en la implementación de prácticas administrativas dispersas. Estas prácticas fragmentadas, a su vez, complican la evaluación del impacto social generado y dificultan los procesos de rendición de cuentas.

La realización del presente trabajo se llevará a cabo a través de 4 capítulos en cada uno se detallará los diferentes puntos y aspectos que contribuyan, la elaboración de la siguiente propuesta, están estructurados de la siguiente forma:

Capítulo I: En el cual se trata de la fundamentación teórica, la cual se conoce teorías de otros autores, analizarlas y encontrar la relación con el tema que se está desarrollando en la presente investigación, además se determina que es el sector social, que características se destacan, el tipo de herramientas que se aplican entre otros.

Capítulo II: La herramienta para la evaluación de los riesgos de la investigación en el cual se recolectará datos, aplicando métodos que incorporan los antecedentes del asunto a abordar para alcanzar las metas de la investigación.

Capítulo III: En el cual se darán a conocer los resultados de la investigación a través de la aplicación de herramientas (encuestas) a los clubes sociales

Antecedentes

A lo largo de la historia el nacimiento de los clubes sociales se remonta a finales del siglo XX, en la cual diversos grupos comunitarios empezaron a reunirse para formar organizaciones, poder combatir los diferentes problemas que el estado no lograba cubrir, estas operaciones se basaron en los principios de solidaridad, autogestión y responsabilidad social, teniendo como fin el ofrecer servicios y otorgar cambios en la estructura de las comunidades.

Con el transcurrir del tiempo el sector social se consolidó como un eje primordial en el desarrollo sostenible de todos los países además de trabajar en conjunto con el estado y el sector privado complementando todas sus actividades, satisfaciendo las necesidades la comunidad, por lo cual Valdiviezo et al (2025) sostienen lo siguiente: “que las instituciones estructuran gran parte de la actividad humana a través de normas y reglas, lo cual resulta relevante en la cohesión social y la implementación de prácticas sostenibles”(p.5), con esto se resalta la finalidad de proveer el bienestar o inclusión social de todos los grupo que conforman dicho sector.

A nivel global el sector social o también llamado tercer sector es considerado una fuente primordial en lo que respecta al empleo, innovación y el desarrollo social diversos análisis u estudios determinan la importancia de estas instituciones en la ejecución de las diferentes actividades o procesos destinadas a satisfacer a la comunidad. Por lo cual Anheier y Sokolowski (2000) indicaron lo siguiente:

En los veintidós países incluidos en el estudio, las instituciones sin fines de lucro representan en promedio el 4,6 % del Producto Interno Bruto (PIB) y el 4,8 % del empleo total. Además de su peso económico, estas instituciones contribuyen de manera significativa al tejido social y cultural de las naciones, al proveer servicios en educación, salud, cultura y bienestar social De este modo, el sector sin fines de lucro constituye una fuerza económica importante y un socio esencial en los esfuerzos de desarrollo nacional. (p.3)

Este dato refleja la importancia económica y social que tiene el sector en ayudar al estado a complementar las diferentes acciones, sino que tenga como prioridad el fortalecer la gestión administrativa y que garantice la sostenibilidad operativa.

Realidad del sector social en Latinoamérica

Los clubes sociales en América latina se constatan en dos realidades la primera enfocada a los clubes populares o de barrio los cuales representan una función social

transcendental la ayuda a diferentes grupos fomentándose el crecimiento en diferentes disciplinas en países como Argentina, Brasil, Colombia, México, Paraguay todo esto marco una tradición sociocultural que se conserva hasta la fecha. Por su parte los clubes privados enfocados a los servicios y beneficios por parte de sus socios y de sus familias es decir de índole privado. En base a esto Pinzón (2023) detalla la formación de estos clubes sociales en Colombia uno de los países mencionados con anterioridad se indica lo siguiente:

La creación de sociedades y espacios de socialización como los clubes sociales, los cuales surgieron y se consolidaron en las principales ciudades capitales del país. Entre los más importantes que se crearon durante la segunda década del siglo XX estuvieron el Country Club de Bogotá (1917), el Club San Gil (1919), el Club Colombia en Cali (1920), el Country Club de Barranquilla (1926), la reestructuración del Club Unión de Medellín siguiendo el liderazgo del socio Pedro Nel Ospina (1992), así como la reubicación e instalación del Club del Comercio de Bucaramanga en su sede definitiva (1922), después de cincuenta años como el primer club social constituido en Colombia por comerciantes nacionales y empresarios extranjeros.(p.7-8)

Es decir que el tema de la construcción de los clubes sociales es una manera similar en muchos países de la región por lo cual, la formación y consolidación de los clubes sociales en América Latina, presenta características similares entre los diferentes países de la región. Los clubes populares o de barrio y los clubes privados nacieron como lugares de encuentro, de integración y de desarrollo social, ajustándose a las necesidades de cada contexto.

A continuación, se presentan las principales características y aspectos como es el manejo de los clubes sociales en el continente americano lo que cada grupo está enfocado a llevar a cabo todo con la finalidad de fortalecer la unión de quienes lo conforman sean públicos o privados.

Tabla 1*Aspectos de los clubes sociales en Latinoamérica*

Ítem	Aspecto	Descripción
1	Tipo de clubes	Se dividen principalmente en clubes populares o de barrio y clubes privados o exclusivos.
2	Finalidad social	Promueven la integración social, recreación, deporte y cultura en distintos contextos.
3	Impacto comunitario	Los clubes populares fortalecen el tejido social y la participación comunitaria.
4	Enfoque institucional	Los clubes privados se orientan a servicios exclusivos para socios y sus familias.
5	Relevancia regional	Ambos modelos forman parte de la tradición sociocultural de América Latina y se mantienen vigentes hasta la actualidad.

Mientras los primeros se dedicaron a fortalecer la parte comunitaria, potenciar la promoción del deporte y la cultura, los segundos se concentraron en prestar servicios exclusivos a sus socios y familias. Sin embargo, ambos modelos contribuyeron al fortalecimiento del tejido social y a la construcción de tradiciones que, en muchos casos, se mantienen vigentes hasta la actualidad, constituyéndose en instituciones representativas de la vida social latinoamericana.

Realidad de los clubes sociales en el Ecuador

Los clubes sociales históricamente han representado fundamental en lo que respecta a la integración de actividades socio culturales, recreativas, desarrollo grupal entre otros. Estos clubes pueden ser naturaleza pública o privada tienen como fin el incrementar los servicios y actividades que conlleven el bienestar de sus miembros o socios y de la comunidad en general.

El crecimiento de los clubes sociales en el Ecuador se da entre finales del siglo XX donde varias personas se conglomeraban en determinados espacios cada uno con diferentes pensamientos, pero con un mismo fin el promover las actividades relacionadas con el deporte y la cultura en general. Se tomo como bases modelos de índole europeo en el cual se fortalecían los diferentes vínculos para dar lugar a la

incorporación de servicios sociales, establecer programas deportivos, Interculturales entre otros. Por lo cual (Puente, 2026) detalla lo siguiente:

El sector de los clubes sociales y deportivos en Ecuador experimenta una transformación y crecimiento sostenido en 2026, impulsado por la expansión de la industria del *fitness* (que registra unos \$2.500 locales a nivel nacional) y una mayor inversión municipal y estatal en integración comunitaria. Las instituciones tradicionales y los nuevos espacios operan bajo un enfoque moderno de bienestar integral. (p.2)

Adicionalmente otro punto a considerar en estas instituciones es el tema de la comunicación dentro de la gestión administrativa, por lo cual es importante tener una perspectiva integral que logre unificar todos programas y procesos con sus respectivas fases. Por ello Carrión (2021) indica lo siguiente:

Los cambios en la sociedad actual han revalorizado la comunicación en las organizaciones, que pasó de ser una actividad netamente operativa a ser una actividad estratégica. Se dirige a los públicos internos y externos con mensajes específicos, y con una identidad corporativa sólida que influye directamente en el posicionamiento de la organización en el entorno. (p.3)

De esta forma la gestión de índole administrativa no puede darse por separado, sino ser parte de un procedimiento integral dentro de estas instituciones donde el tener una comunicación óptima permite fortalecer y evaluar los diferentes programas o actividades sociales. La falta de una comunicación estructurada y operativa impone restricciones a la rendición de cuentas y a la claridad (transparencia), dificultando además la explotación adecuada del personal y los bienes disponibles.

Desafíos actuales en los clubes sociales

Los clubes sociales a través de los diferentes cambios que han existido en la sociedad sean estos de carácter: político, tecnológico, culturales han tenido el desafío de adaptarse a todos estos escenarios que implican tener procedimientos de alto estándar, un personal capacitado para desempeñar las diferentes tareas, sin embargo, una parte aún sigue utilizando las estructuras de años anteriores, dificultando así problemas en los resultados u análisis respectivos. Por lo cual UNIR (2025) hace énfasis en la intervención social comunitaria indicando lo siguiente:

Debe entenderse como una estrategia para promover cambios estructurales en las comunidades. Esto implica ir más allá de la provisión de servicios y trabajar desde un enfoque participativo que involucre a las comunidades en la identificación de sus necesidades y en la formulación de soluciones a corto, mediano y largo plazo. (p.2)

En base a esto la instauración de nuevo desafíos hace que las entidades sociales actualicen sus modelos de gestión para tener una correcta respuesta ante los diversos escenarios que pueden llegar a presentarse.

Importancia de la Gestión Administrativa en los clubes sociales

En los clubes sociales uno de los principales rubros que siempre debe estar presente es el tema de la gestión en la parte administrativa, ya que permite establecer los procedimientos, las toma decisiones, con la finalidad de cumplir todos los objetivos. Al contrario de las entidades orientadas a generar ingresos económicos, las entidades sociales al tener como finalidad satisfacer y promover el bienestar comunitario, implica tener una administración eficiente y de calidad además de la calidad del servicio.

Según Vélez y Zambrano (2023), la gestión administrativa en el ámbito social conlleva una gran responsabilidad en relación con otras entidades, las cuales generan ingresos para su crecimiento, las entidades sociales tienen la misión que potenciar la relaciones o lazos entre las comunidades además de generar un impacto positivo a través de la aplicación de herramientas u programas sociales es decir tener una óptima planificación a largo plazo.

Situación de los clubes sociales en la ciudad de Guayaquil

En la ciudad de Guayaquil los clubes de índole social juegan un rol prioritario en la ejecución y desarrollo de las principales actividades recreativas, deportivas entre otros. Sin embargo, muchos clubes sociales enfrentan desafíos relacionados con la gestión administrativa, el control interno y la administración eficiente de sus recursos económicos. Aspectos como la falta de planificación estratégica, la limitada adopción de herramientas tecnológicas y la ausencia de mecanismos adecuados de evaluación de riesgos pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Además, los cambios en las necesidades de los socios y el aumento de los costos operativos obligan a estas organizaciones a reforzar sus procesos administrativos con el fin de garantizar su sostenibilidad financiera y la continuidad de los servicios que brindan. En este marco, la implementación de metodologías

orientadas a la evaluación de riesgos administrativos se convierte en una herramienta fundamental para optimizar la gestión institucional y mejorar la toma de decisiones. Entre los principales clubes sociales de la ciudad de Guayaquil destacan los siguientes:

1. **Club la unión:** Institución fundada hace 150 años ubicada en el sector centro de la ciudad como actividad principal está el establecer reuniones de networking, la cultura y las tradiciones sociales de la ciudad.
2. **Guayaquil Tenis Club:** Institución con sedes estratégicas tanto en el centro como en Samborondón. Es reconocido por sus academias deportivas y torneos, pero también ofrece amplios espacios recreativos y salones para evento
3. **Club social Fae:** Institución cuya actividad está diseñada para el personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, sus familias y eventos corporativos

En base esto la parte administrativa de los clubes sociales sean estos públicos o privados juegan un papel importante para el óptimo desenvolvimiento de sus actividades. Por lo cual indica lo siguiente: “La adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos institucionales permiten optimizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los socios y reducir los riesgos asociados a la operación de estas entidades” (Baquerizo et al., 2016)

Definición del problema

Los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil representan un rol fundamental en impulsar el desarrollo social, cultural, deportivo entre otras. Estas organizaciones se encargan de llevar a cabo programas u actividades que aportan el bienestar colectivo, sin embargo, presentan deficiencias en su gestión administrativa. Por lo cual Gortaire y Morejón (2022) indicaron lo siguiente: “el estudio del sector, de las 4 939 organizaciones registradas desde el 2020, menos de un tercio se encontraban en operación efectiva, mientras que una parte significativa ha dejado de funcionar o carece de información actualizada sobre su actividad” (p.2), lo cual evidencia inconvenientes en la sostenibilidad y gestión en estas organizaciones.

Estos inconvenientes surgen a raíz de la deficiencia de los procesos administrativos y la falta de capacidad del personal, además el no contar con herramientas de calidad que ayuden a cuidar los recursos económicos de las

instituciones, muchas de estas entidades no poseen una estructura organizacional, ni estrategias de evaluación y control para garantizar buenos resultados y una gestión transparente para tener la confianza de los socios y de los beneficiarios de los programas comunitarios.

Por lo cual estas organizaciones enfrentan deficiencias en su parte administrativa lo cual ocasiona problemas de control en el presupuesto, mala toma de decisiones entre otros. Por consiguiente, es primordial diseñar una propuesta metodológica que permita orientar y fortalecer la eficiencia institucional, además de optimizar los fondos disponibles y llevar a cabo el desempeño de los objetivos sociales.

Justificación

La gestión administrativa a nivel de los clubes sociales es la prioridad por ser el punto de partida para establecer los diferentes parámetros u acciones que van a llevar a cabo en la ejecución de los diferentes procesos y mantener la unión entre los grupos comunitarios y la sostenibilidad económica, a partir de esto se procede a presentar diversas perspectivas.

La presente propuesta desde la perspectiva académica permitirá a los profesionales tener un amplio nivel de conocimiento de la gestión administrativa y económica de las entidades sociales. El análisis entre los riesgos administrativos y el control de los riesgos relevantes permite la obtención de información para la elaboración de una propuesta implementando cuestionarios de control para riesgos administrativos adaptado a las necesidades del sector social.

En lo que respecta al aspecto práctico se convierte en una herramienta de soporte para las entidades sociales que tengan dificultades en lo que respecta a la planificación de sus actividades o procesos y control de sus recursos, por medio de esta metodología se podrán detectar los riesgos de índole administrativo, que afectan su rendimiento, además de tener una mejor toma en las decisiones.

Finalmente, en lo que se refiere al ámbito social el presente trabajo aporta al fortalecimiento de las organizaciones sociales, las cuales juegan un rol fundamental en el crecimiento del bienestar social u comunitario, con lo cual una vez potenciada la gestión administrativa gracias a la implementación de la mencionada propuesta, ayudar a las entidades de este sector mantener la sostenibilidad a lo largo del tiempo, además de cumplir con todos sus labores y programas sociales.

Objetivo General

Diseñar una propuesta para evaluar los riesgos administrativos y el impacto económico de los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil

Objetivos específicos

1. Formular la fundamentación teórica sobre los riesgos administrativos de los clubes sociales
2. Establecer una herramienta para la evaluación de los riesgos administrativos aplicable a los clubes sociales.
3. Diseñar una propuesta para efectuar una evaluación de los riesgos de índole administrativos y su impacto económico en los clubes sociales

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son los principales riesgos administrativos que afectan la gestión de las entidades sociales de la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Qué debilidades presentan los procesos administrativos actuales en las entidades sociales del sector?
3. ¿De qué manera la aplicación de la propuesta metodológica puede contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de las entidades sociales de Guayaquil?

Limitaciones

La principal limitante que se presenta durante la implementación de esta propuesta es el acceso a la información, se podrían presentar restricciones o falta de predisposición de las entidades al momento de otorgar datos administrativos o económicos.

Otra de las limitantes que pueda presentarse es el tiempo para recolectar la información de los diferentes programas que emplean estas instituciones lo cual puede ocasionar demora en los resultados.

Delimitaciones

Geografía: Guayaquil

Tipo de negocio: Organizaciones sociales

Sector: Clubes sociales deportivos

Espacial: Riesgos y gestión administrativa

Capítulo 1.

Fundamentación Teórica

Marco teórico

Teoría General de la Administración

Esta teoría es la unificación de todos los criterios, principios u conocimientos, cómo es el manejo organizacional de las entidades que estructura deben poseer con la finalidad de poder alcanzar todos sus objetivos. Sin embargo Pineda (2015) detalla lo siguiente:

La dirección de las organizaciones de estos tiempos, no se aparta de cumplir con esta categoría de tareas, se reconoce sí que los entornos han cambiado y han cobrado mayor flexibilidad en las estructuras y los procesos, la noción de gestión que se elabora posteriormente a la noción de administración, maneja herramientas diferentes y se requieren capacidades cultivadas en lógicas diferentes, pero no por eso desarticuladas. (p.4)

Analizando lo que detalla esta teoría se resalta que las entidades con el transcurrir de los años han ido evolucionando en sus procedimientos u actividades, ya no basta con desempeñar y cumplir tareas del día a día, sino el contar con una adecuada organización a través de la gestión administrativa que permita potenciar las capacidades de quienes la conforman, además de cuidar los recursos económicos de las mismas. Por lo cual Sánchez (2025) afirma lo siguiente:

El ordenamiento administrativo no puede prever todas las situaciones y circunstancias en las que se hace necesaria una intervención de una Administración ni el sentido en el que habrá de hacerlo, pero sí debe establecer el reparto de las competencias o funciones públicas entre estas organizaciones, la atribución interna de su ejercicio, las reglas para asegurar que se reúna y analice toda la información necesaria y que se tome la decisión final que corresponda. (p.3)

En relación con la teoría anterior que se enfoca en gestionar de forma eficiente la parte administrativa en las entidades, por su parte esta hace una referencia detallada, no solo en gestionar los procesos, establecer mecanismos de control, establecer una jerarquización y determinar las tareas que cada uno va a ejecutar, con lo cual se promueve el tener una correcta asignación de las funciones que garantice resultados óptimos para beneficio de las instituciones, adicionalmente impulsa la

implementación de herramientas que garanticen un desempeño eficiente y transparencia en la ejecución de todos los procesos, esta teoría busca contribuir a que las entidades u organizaciones alcancen los objetivos mediante la aplicación de estrategias que otorga lugar a una estructura sólida y una sostenibilidad a lo largo del tiempo

Otro punto importante en esta teoría es como el control interno administrativo tiene una participación importante en todo lo mencionado con anterioridad, a través de su aplicación se potencian todas las actividades y que cada proceso se lleve a cabo mediante a la planeación inicial, asimismo permite detectar deficiencias que surgen cuando todo está en fase ejecución y se instauran los respectivos correctivos. Por ello Franco (2021) determino lo siguiente:

En el campo del control organizacional se hace relación a aquellas acciones determinadas por la administración para coadyuvar al logro de sus metas y objetivos, mucho más preocupados por los intereses de los administradores. En el alcance de este texto hace referencia a los controles independientes de la administración. (p.20)

En este contexto la teoría indica que el control interno de índole administrativo no solo ayuda a detectar y mediar inconvenientes que pueden darse durante la ejecución de las diferentes actividades, sino que es un mecanismo que permite elaborar de forma eficaz la planeación, tener una buena toma en las decisiones y fortalecer el crecimiento institucional por lo que la figura del control interno se convierte en un aspecto esencial para una evaluación perpetua.

En el contexto de las instituciones sociales esta teoría contribuye en el fortalecimiento de la planeación, organización y control en lo que respecta a la gestión institucional, por lo cual sirve como base para la mejora de las toma decisiones entre otros aspectos ya mencionados con anterioridad.

Teoría del Enfoque de Sistemas

Esta teoría de sistema hace referencia a como los procesos se llevan a cabo de forma programada y estructurada en la cual se coordinan con el fin de lograr un objetivo común, desde este punto de vista cada proceso no se desempeña de forma separada sino de forma sistemática ya que todos están interrelacionados. Por lo cual García (2018) señalo lo siguiente:

En primer lugar, establece la necesidad mínima de dos componentes o subsistemas interrelacionados. Aclara que el todo no es solo la suma de sus partes. El sistema solo puede ser explicado en su totalidad. Considera también la existencia de dos tipos de sistemas, uno abierto y otro cerrado. Los sistemas abiertos intercambian información, energía o materia con su medio ambiente por ejemplo los sistemas sociales o biológicos; en cambio los sistemas cerrados no, generalmente estos sistemas son mecánicos. (p.6)

Se resalta que cada proceso, aunque es independiente al momento de llevar la ejecución de las actividades van de manera coordinada esto es un papel fundamental para una adecuada gestión tanto en la parte administrativa e integral y lograr una planeación solvente, por ello bajo esta teoría las entidades buscan tener una participación dinámica unificando todos los procesos y garantizar resultados satisfactorios tanto administrativamente como económicamente. Sin embargo Sobejano (2024) establece lo siguiente:

Los sistemas no son una categoría homogénea y pueden clasificarse en diferentes tipos según su naturaleza y aplicación. De hecho, hay infinidad de sistemas. Casi podríamos decir que estamos rodeados de sistemas. La interrelación entre los distintos elementos, físicos o de otro tipo, que componen la vida y la realidad permiten establecer conexiones más o menos estables, que tienden a constituirse en sistemas, que a su vez tienen una vida más o menos prolongada en virtud de su capacidad para adaptarse al entorno. (p.1)

En diferencia con la anterior teoría esta indica que los procesos no necesariamente deben trabajar en conjunto para lograr resultados óptimos en los diferentes programas o tareas que se lleven a cabo, es decir establece que puede funcionar de forma separada, aun así, puede otorgar excelentes resultados.

Adicionalmente muchos procesos pueden operar de manera independiente y adaptarse acorde al escenario que se presente. Esta representación indica que existe una variación de los sistemas, logrando que cada proceso pueda ejecutarse según sus demandas en donde se resalta que cada ítem pueda desarrollarse sin una dependencia de los demás. Esta teoría permite ampliar el conocimiento de los sistemas en lo que es la eficiencia e integridad total.

También otro punto fundamental es el tema de la sinergia sistemática administrativa cuando los procesos unen sus diferencias las cuales ocasionan un efecto positivo, obteniendo resultados sobresalientes en comparación si fuera de

forma independiente. En función de ello Pantoja y Garza (2019) determinaron lo siguiente:

A Fayol se le considera el padre del proceso administrativo, además de la división de las áreas funcionales de las empresas. Varios de estos principios establecidos por Fayol son aún vigentes y se aplican en los enfoques más modernos de las organizaciones y su administración. Principios como, por ejemplo, la unión del personal, la iniciativa y la estabilidad personal son todavía fundamentales en las teorías modernas, e incluso en el enfoque sistémico. (p.4)

En resumen, esta teoría es un aspecto intermedio ya que recoge aspectos primordiales de funcionamiento de las organizaciones en la cual se resalta el aspecto dinámico, es decir las circunstancias se puede trabajar tanto en conjunto de forma organizada, así como de manera individual, pero incorpora principios que potencian la gestión administrativa y la parte económica.

Teoría de la Gestión por Procesos

Esta teoría representa una orientación hacia la parte administrativo en la cual busca establecer mejoras de control en los diversos programas o actividades que se desarrollan en el día a día, esto ayuda a que las entidades tengan una adecuada segmentación en sus funciones. Por lo cual Jiménez y Romero (2022) afirmaron lo siguiente:

La gestión de procesos sistematiza las actividades agregadoras de valor, lo que asocia el cumplimiento de tareas y funciones específicas, cuya ejecución podría depender de una mirada ecléctica del administrador, basado en los objetivos institucionales, la actividad económica o el tamaño de la organización. (p.4)

Esta teoría hace en énfasis en la sistematización de las actividades, las cuales deben tener un cronograma para saber el día y hora en cada una va a llevar cabo su ejecución, además de tener controles de alto estándar que puedan mitigar algún problema o suceso que se presente durante su realización, también es importante resaltar el tema de la cadena de valor en dicha gestión, tiene una función vital dentro de los procesos la cual es realizar todo el seguimiento a los productos o servicios hasta su etapa final. A raíz de esto Lara (2024) concluyo lo siguiente:

La importancia de la cadena de valor radica en su capacidad para ofrecer a las empresas un marco detallado para examinar cómo cada actividad contribuye

al valor total generado. Mediante el análisis de la cadena de valor, las empresas pueden identificar áreas en las que pueden reducir costos, mejorar la calidad o aumentar el valor percibido por el cliente. El análisis de la cadena de valor permite a las empresas identificar los puntos críticos en los que pueden agregar más valor, reducir costos y mejorar la eficiencia general. Este enfoque facilita una comprensión profunda de cómo las distintas actividades se interrelacionan y contribuyen al objetivo final de la empresa, que es proporcionar un valor superior al cliente. (pp. 3-6)

En líneas generales se resalta que esta teoría destaca que todas las entidades deben tener una estructura óptima que permite llevar de forma eficiente todos los procesos, además de contar con los controles como herramientas esenciales que garantice que cada tarea mientras su ejecución funcione de forma correcta y siga la secuencia de las anteriores, del mismo modo la cadena de valor tiene una participación directa en cada proceso que acompaña desde hasta el resultado final del producto o servicio, ayudando a la eficiencia operativa y a la reducción de los costos que puedan incurrir

Teoría del Control Interno

Esta teoría se basa en que debe existir en todas las organizaciones un ambiente de control óptimo, donde la documentación sea analizada de forma periódica, además de contar con una cultura empresarial que, ya que estos controles no solo identifican fraudes o errores, sino que tenga como finalidad la transparencia y la responsabilidad. Del mismo modo Barreto (2023), indico lo siguiente:

El control interno suele ser entendido, como un mecanismo que se utiliza para minimizar y controlar riesgos en las organizaciones empresariales, es decir, a través de este se pretende asegurar el cumplimiento de objetivos propuestos, teniendo en cuenta toda una gama de situaciones adversas, que en ocasiones suelen ser potencialmente negativas para la empresa. (p.4)

Lo cual resalta lo importante de tener procedimientos claros, además de tener establecidas las responsabilidades administrativas tener una supervisión periódica, además de garantizar la eficacia en la parte operacional y la integridad de la información, por ello su estudio se convierte en un aspecto primordial para mantener la sostenibilidad tanto administrativa como económica. Otro punto importante dentro

del control interno es el tema de las auditorías aquellas que permiten efectuar una validación de todas las tareas a través de análisis exhaustivos, la protección de los activos y la reducción de los fraudes o riesgos para que no intervengan o afecten de manera negativa los respectivos procesos. Por lo tanto Rodríguez (2025) concluyo lo siguiente:

Los auditores evalúen los controles internos de un cliente, utilizan una variedad de procedimientos de auditoría, a la vez que deben comprender los sistemas de información, incluidos los procesos de comunicación y comerciales que son relevantes para la generación de los informes financieros del cliente. No existe un enfoque único y universal para comprender los controles internos, los procesos empresariales y la eficacia de un control. Más bien, los requisitos difieren para cada auditoría. Por ello, el auditor debe comprender cada componente de los controles de información financiera del cliente. (p.2)

Por consiguiente, estos procedimientos potencian el trabajo de los auditores con el fin de que puedan tener un alto nivel de comprensión de las transacciones logrando la identificación de aspectos irregulares o incongruentes. Sin embargo, los procedimientos mencionados anteriormente son comunes en la mayoría de las auditorías. Toda vez que el objetivo de los procedimientos de control es determinar si los controles internos de la entidad son adecuados y están funcionando efectivamente, en caso de identificarse debilidades en los controles, el auditor puede recomendar medidas para corregirlas y mejorar la integridad de la información financiera y el control interno.(Rodríguez, 2025)

Teoría de la gestión de la calidad total

Esta teoría hace referencia a la mejora constante de todos los procesos organizacionales con la finalidad de potenciar la eficiencia, reducir los errores y conseguir niveles de desempeño óptimo en los recursos de las instituciones y fortalecer la toma de las decisiones. En las entidades sociales es importante la aplicación de la Gestión de la Calidad Total porque permite implantar procedimientos más eficientes, fomenta la transparencia administrativa y refuerza el cumplimiento de los programas sociales. De igual manera, mediante la evaluación permanente de las actividades institucionales, contribuye a la disminución de riesgos administrativos.

Por lo tanto, esta teoría sirve como fundamento para la presente investigación, ya que avala la necesidad de establecer mecanismos de mejora continua que

permitan fortalecer la gestión administrativa y reducir los riesgos que inciden en el logro de los objetivos organizacionales.

Teoría de la Responsabilidad Social Organizacional

La teoría de responsabilidad hace énfasis en la ayuda que recibe el personal que integran las diferentes organizaciones con la finalidad de inculcar aspectos y sociales además de capacitarlos para que puedan desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, es decir una entidad debe contribuir al bienestar social, fomentando la unión de los diferentes grupos, comunidades entre otros. Por lo cual Andrade (2021) resalto lo siguiente:

La Responsabilidad Social es considerada una estrategia de crecimiento de una empresa que inicia al ocuparse de las actividades que afectan positiva o negativamente la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en la que efectúa sus operaciones. En este sentido, se trata de modelo de negocios que involucra acciones sociales, ambientales, diálogo e interacción con el entorno de la organización. (p.7)

Se resalta nuevamente el tema que esta teoría instaaura mejoras para todos quienes conforman las organizaciones las cuales no solo buscan beneficios propios o externos, sino que promueve una integración entre todo los que forman parte de las instituciones, además de construir un ambiente laboral sostenible y equitativo. Otro punto para destacar dentro de la responsabilidad social es el valor compartido el cual las organizaciones buscan beneficios económicos que generen rentabilidad tanto para ellos como el grupo encargado de su ejecución, es decir se busca oportunidades para ambos lados.

En pocas palabras dicho valor es un enfoque del tipo estratégico soportado bajo la responsabilidad social las cual tiene como fin el beneficio de ambas partes. En base a esto Figueroa et al (2022) indicaron lo siguiente:

El valor compartido en la responsabilidad social empresarial es una práctica imprescindible en el mundo de los negocios, pues busca lograr el mayor éxito económico, con mayor cambio social centrado en un modelo de atención, cuidado y respeto ambiental. El mismo autor señala que la creación de valor compartido es y debe ser, una práctica común dentro de los programas de responsabilidad social. (p.10)

En definitiva, el valor compartido es un enfoque o herramienta del tipo estratégica dentro de la responsabilidad social, implementa una integración y atención de las necesidades sociales, logrando que ambas partes tengan beneficios de manera equitativa. Esta figura no solo se encarga de ayudar a la capacitación del personal, sino que promueve el bienestar cultural y social, asimismo potencia la imagen de las instituciones con lo cual genera confianzas en los grupos del exterior. Por lo cual el valor compartido se vuelve un punto primordial en lo social, generando impacto positivo en los diferentes grupos comunitarios, y que la sostenibilidad en el tiempo esté garantizada.

Teoría de la Gobernanza Organizacional

Se encarga de hacer énfasis en los mecanismos, normativas y procedimientos como son administradas las organizaciones y debidamente controladas su finalidad establecer una transparencia en lo que respecta a la rendición de cuentas entre otros aspectos. Esta teoría defiende que una organización alcanza mejores resultados cuando existe una estructura clara de responsabilidades, controles adecuados y una comunicación eficaz entre directivos, colaboradores y demás grupos de interés. Con ello se refuerza la confianza institucional y se fomenta un aprovechamiento eficiente de los recursos con que se cuenta.

En el caso de las entidades sociales, la gobernanza organizacional es fundamental, ya que estas organizaciones gestionan recursos para el bienestar colectivo. Por ello, la aplicación de buenas prácticas de gobernanza permite evitar irregularidades, minimizar riesgos administrativos y garantizar una gestión responsable.

Marco Conceptual

Las organizaciones sociales como se lo ha mencionado con anterioridad han tenido un crecimiento importante en el sector, específicamente en el bienestar comunitario y el crecimiento de los diferentes programas.

Entidades sociales

(INEAF, 2025) indica que las organizaciones o entidades sociales que promueven el bienestar en la sociedad, en donde las personas que forman parte de las diversas comunidades se agrupan e interactúan entre si. Adicionalmente también

se puede decir que es el conjunto de mecanismos y estructuras que regulan la distribución del poder, los roles sociales y la interacción entre los individuos.

Clubes sociales

Los clubes sociales son un espacio donde se reúnen un grupo de personas con la finalidad de promover actividades de índole deportivo, culturales con el objetivo de unificar la integración de la comunidad o la socialización de todos sus miembros. Paredes (2023) señala que los clubes como todo ente dispone de una clasificación jerárquica. Por un lado están aquellos puestos de tipo operativo ocupado por los empleados (el manager del club es el empleado de rango más alto, que se encarga de las decisiones del día a día). Por otro lado, están las funciones como ser la selección de nuevos miembros, y la presidencia y vicepresidencia del club que son ocupados por socios de importante trayectoria dentro de la institución.

Tipo de entidades sociales

Las entidades del sector social comprenden diferentes instituciones como: clubes sociales, gremios y asociaciones, que llevan a cabo actividades enfocadas en el bienestar común de sus integrantes. Estas cuentan con estructuras administrativas y económicas que necesitan procesos de control y gestión. Por lo cual en el presente trabajo se tomará como referencia al Club Social Guayaquil N.A es considerada como una entidad de índole asociativo, de carácter no lucrativo, conformada por ex miembros de la Armada Ecuatoriana, la cual se encarga de administrar recursos económicos con el finalidad de satisfacer y brindar servicios recreativos y sociales.

Planificación Estratégica

Esta planificación es un procedimiento en el cual las entidades definen los objetivos u estrategias para el cumplimiento de sus metas, por lo cual Vera et al (2024) afirmaron lo siguiente: “la planificación estratégica facilita la optimización de recursos, la maximización de beneficios y la adaptación a cambios del mercado, promoviendo la sostenibilidad y el crecimiento continuo”(p.3). Es importante su implementación en las entidades, adicionalmente, el contar un plan de emergencia en caso de que la planeación presente algún problema.

Por su parte Peñafiel et al (2020) indico lo siguiente: “el conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización y en su entorno o mercado al que pertenece”(p.5). Se resalta el hecho de que toda organización además de contar con

una óptima planeación debe implementarse acorde al giro del negocio y al mercado en el cual lleva a cabo su participación.

Adicionalmente en el tema de la estrategia está el tema de la asignación de recursos en el cual se analiza el tema del entorno y los factores que participan. Por lo cual (Palacios, 2020) concluye lo siguiente: “la necesidad de que las organizaciones sustenten sus ventajas competitivas, mediante planes estratégicos, para poder llegar a la meta establecida”(p.3). es decir, una adecuada colocación de los recursos económicos permite que las entidades tengan resultados alineados con la misión y la visión.

Tipos de Planificación Estratégica

Como se ha mencionado con anterioridad este proceso permite direccionar las actividades necesarias para cumplir las metas trazadas desde el inicio, por ello es importante conocer los diferentes tipos, aplicadas por diferentes sectores entre ellos el social.

1. **Planificación estratégica tradicional.** Se enfoca en un análisis interno y externo de las organizaciones, estableciendo los diferentes tipos de estrategias.
2. **Planificación estratégica adaptativa.** Se refiere a la potestad de la organización en poder adaptarse a cualquier escenario.
3. **Planificación estratégica de cartera.** Se encarga de gestionar las diferentes líneas de negocio, efectuando una revisión en el tema de la inversión.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es aquella que permite llevar a cabo una planificación con la finalidad de dirigir, controlar todos los fondos económicos y alcanzar el éxito institucional. Por lo cual Soledispa et al (2022) indicaron lo siguiente:

La empresa es una entidad económica en la que se materializa una idea de forma planificada, donde se satisfacen las demandas y deseos de sus clientes a través de una actividad comercial específica, en la que se ponen de manifiesto la razón de existir, la misión, la planeación estratégica, los objetivos específicos, y las acciones en correspondencia con un contexto socioeconómico y político determinado. (p.5)

Por lo mencionando con anterioridad existen principios de gestión administrativa los cuales ayudan a las entidades a cumplir las diferentes metas a

través de una optimización de recursos y un incremento en la productividad. En la siguiente tabla se detalla cada uno de ellos:

Tabla 2

Principios de la gestión administrativa

Principio	Descripción
Planeación	Medir y reflexionar sobre los efectos deseados antes de la acción y la utilización de los recursos de la empresa.
De los hechos	Recabar datos, asociarlos y generar la información para ser fundamentada.
De la homogeneidad o estandarización	Formularse tomando las mismas bases (cuantitativas, informativas y normativas).
De prioridad de los factores externos sobre los internos	La economía y estrategia (planes internos). La eficiencia interna determina el nivel de competitividad.
De alineamiento	Planes generales y específicos deben estar alineados a la estrategia general.
De primacía y transitividad	Los fundamentos conceptuales de la planeación “transitan” en los elementos del proceso administrativo.

Nota. Tomado de “Modelos de Gestión Administrativa y la Innovación”, por José Soledispa, 2022. Artículo sobre la Implementación de modelos administrativos

Respecto al liderazgo dentro de la gestión administrativa Peña et al (2022) indican lo siguiente: “es la función que ejerce una persona y la distingue del resto y es capaz de tomar decisiones para un grupo, o una organización”(p.12), se establece el rol que debe tener un líder la constancia en identificar las capacidades y quienes son actos para participar dentro de esta planeación.

Administración de riesgos

Esta administración se define como el procedimiento en el cual se detectan potenciales riesgos que representan un peligro para los activos y los demás aspectos que conforman las organizaciones. Por ello *Auditool* (2017) concluyo lo siguiente: “eliminar el riesgo en las empresas es algo inútil, el riesgo es algo inherente al hecho de comprometer recursos actuales en busca de resultados futuros”(p.1). En base a esto se establece eliminar el riesgo en su totalidad de las entidades es una labor compleja, pero se pueden establecer controles para combatirlos.

El control hace énfasis en las directrices que se implementan con el objetivo de valorar, detectar y combatir los riesgos que afecten la gestión interna de las organizaciones. De acuerdo a *Global Suite Solutions* (2020) “En la revisión del desempeño, la organización comprueba el funcionamiento de la gestión de los riesgos corporativos a lo largo del tiempo, y a la vista de los cambios sustanciales que se produzcan, decide qué revisiones o cambios son necesarios”(p.1), la aplicación de este tipo de controles es importante para detectar irregularidades en los diferentes procesos que se llevan cabo, además de optimizar los recursos y garantizar el desarrollo de los diferentes programas

Control Interno

Es un proceso que surge a través de la planeación de las organizaciones, tomando como base directrices o procesos con el fin de salvaguardar los activos de esta, los cuales son el pilar para la ejecución de los diferentes proyectos y mantenerse estable a lo largo del tiempo. Por ello Rojas et al.(2018) indico lo siguiente:

El control interno incluye el plan de organización y los procedimientos o metodologías que garantizan la protección de los activos, la confiabilidad de los registros contables y el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la directiva de la entidad o empresa. (p.4)

De esta manera el control interno ayuda a las organizaciones a que llevan una planeación estructurada, estipular los diferentes parámetros para cumplir todos los objetivos planteados con anterioridad. Sin embargo, el control interno también señala como punto primordial el tema de la comunicación el cual permite una sincronía entre las diferentes áreas y socios de las organizaciones en la ejecución de los diferentes procesos. En base a esto Quinaluisa (2018) indica lo siguiente:

Un excelente sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad. (p.6)

Se establece el mantener una buena relación con todos los involucrados dentro de las organizaciones lo que permite una comunicación fluida además se disminuye el tema de la aparición de los riesgos entre otros.

Gestión de Procesos

La gestión de procesos es una guía administrativa que permite identificar, documentar, analizar todos los procesos que originan un valor al interior de las organizaciones, lo cual permite analizar los diferentes flujos de trabajo, que ayuden a determinar aquellas actividades, que no generan un valor económico o que no aportan a la eficiencia institucional. Adicionalmente Ortiz et al.(2024) indicaron lo siguiente:

Mediante la implementación continua de la gestión por procesos se pueden obtener beneficios como la coordinación e integración de los resultados planeados, la capacidad de priorizar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de dichos procesos la contribución al rendimiento homogéneo de la organización. (p.3)

Este enfoque al aplicarlo en las organizaciones permite que las actividades de índole administrativo tengan una estructura adecuada, con lo cual se facilite la toma de las decisiones en la parte económica, evitando que se vean afectadas por los riesgos que pueden llegar a presentarse. Adicionalmente también están presentes los modelos de gestión en la siguiente tabla se los detalla y qué rol desempeñan cada uno.

Tabla 3*Modelos de Gestión de Procesos*

Modelo	Descripción
BPM (Business Process Management)	Análisis integral para gestionar, revisar, analizar y potenciar todos los procesos, implementando instrumentos y tecnologías de la información.
ISO 9001 (Enfoque por procesos)	Método basado en la gestión de la calidad a través de procesos mediante la documentación, controles y auditorías.
Lean Management	Se fundamenta en eliminación y optimización de los flujos de trabajo
Six Sigma	Enfoque estadístico orientado a reducir la variabilidad, errores y defectos en los procesos mediante el método DMAIC.
Kaizen	Teoría de origen japonés se encarga de aumentar la eficiencia y la producción.
Cadena de Valor de Porter	Revisión y análisis de todos los procesos para detectar el mayor valor por ende elevar la competitividad.
Modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference)	Método basado en la estandarización de los procesos.
TQM (Gestión de Calidad Total)	Administración fundamentada en la calidad a lo largo de toda la organización, priorizando el contenido del cliente y el desarrollo constante.
Ciclo PHVA / PDCA (Plan–Do–Check–Act)	Método de mejora continua que se utiliza como fundamento para manejar y perfeccionar procesos de forma sistemática y repetida.

Eficiencia Organizacional

La eficiencia en el ámbito organizacional hace referencia a las capacidades que tiene una organización para cumplir todas sus metas a corto y largo plazo, usando de forma eficiente los recursos disponibles, lo cual eleva el nivel de la producción. Por ende, Ramírez et al (2022) concluyeron lo siguiente:

La productividad en las empresas es un fenómeno que ha evolucionado en las últimas décadas, convirtiéndose en la actualidad en un factor importante en los

países desarrollados o en desarrollo, consideran que una organización productiva es aquella que logra sus objetivos lo antes posible y con el menor costo posible. (p.6)

Por ello es trascendental tener una eficacia en la organización lo cual ayuda a ejecutar proyectos con impacto inmediato, además de cumplir los objetivos trazados y cuidando los recursos disponibles. En cambio Álvarez et al (2017) resalta lo siguiente: “se considera efectiva a la organización que logra sus metas, o sea, aquella que obtiene los recursos necesarios para su mantenimiento y supervivencia, porque satisface las necesidades de sus participantes estratégicos o sus acciones no producen efectos negativos en ellos”(p.3)

En definitiva, la eficiencia organizacional es un aspecto clave dentro de las organizaciones, aportan al cumplimiento de los objetivos además de otorgar estabilidad durante la ejecución de los diferentes programas o proyectos. Institucionales.

Sostenibilidad Institucional

La sostenibilidad hace énfasis en el poder que tienen las organizaciones de mantenerse estable a lo largo del tiempo, garantizando estabilidad económica y cumplimiento sus proyectos. Mientras tanto Anastasopoulos (2019) detalla lo siguiente:

Muchas empresas ven la sostenibilidad como un costo, una obligación legal y social que requiere de inversiones que tal vez nunca se recuperen, en lugar de ser una oportunidad. Sin embargo, la sostenibilidad puede ser la base para aumentar la ventaja competitiva, crear valor empresarial, ser la base para una innovación eficaz. (p.3)

Por lo cual es importante que la sostenibilidad en la organizaciones, represente un crecimiento de todas las actividades o procesos que puedan mantenerse a lo largo del tiempo, además también está el tema de los enfoques que son el punto de partida para establecer un crecimiento tanto en lo económico como en lo administrativo. Por lo cual Madroñero et al (2018) indican que son los siguientes:

El enfoque disciplinar es aquel que demuestra el nivel de complejidad que se tiene al instaurar la sostenibilidad en las organizaciones, y el enfoque geopolítico es el que se basa en el crecimiento económico, generado en gran

medida por los procesos de globalización, que no han traído beneficios igualitarios a todos los países (p.6).

De esta manera se puede determinar que la sostenibilidad en las organizaciones no solo depende de cómo se estén llevando a cabo los diversos procesos u actividades, el comprender los diferentes enfoques con el fin de garantizar un crecimiento tanto en lo económico como en lo administrativo.

Marco Referencial

El marco referencial permite tener una visión más detallada de la investigación que se está llevando a cabo, además de justificar la revisión de dichos estudios. Por ello se presentan algunos que otorgan datos importantes relacionados a los clubes sociales

Estudio sobre el modelo de gestión de clubes sociales deportivos

La cultura organizacional juega un rol fundamental, teniendo una excelente planeación la aparición de los riesgos administrativos es cada vez menor esto gracias al constante apoyo y comunicación por lo cual la aplicación de métodos o modelos logran una correcta ejecución en dichas instituciones. Por lo cual Salto Santana et al (2023) destaca lo siguiente:

El posicionamiento de una marca constituye uno de los recursos más eficaces para una empresa no solo toma como icono cada aspecto comercial que puede explotarse, sino que funciona como una visión estratégica enfocada en la administración y el uso de la mercadotecnia, así como de los canales de comunicación para vender el concepto de la empresa como una marca especialmente en clubes sociales deportivos. (p.8)

En conclusión, la cultura en las organizaciones es un pilar esencial para la detección y prevención de los riesgos, una correcta segregación de funciones del personal de la parte administrativa esto es gracias a la existencia de una cultura consolidada, en conjunto con una planeación y liderazgo de calidad.

Modelo de Gestión de las Instituciones Deportivas

Este modelo de competitividad busca garantizar un proceso de producción continuo que permita a una compañía alcanzar los mejores estándares de calidad (certificación ISO), con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente externo. Sus principales beneficios son posicionar la imagen de la organización, mejorar su

participación en el mercado y reducir sus costes sin disminuir la productividad. En base a lo mencionado Del Salto et al. (2023) destaca lo siguiente:

La asignación de recursos es el proceso que consiste en distribuir los recursos disponibles en un momento determinado, entre las diferentes alternativas o usos. En el proceso de asignación o aplicación de recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos técnicos, nunca será una tarea fácil de realizar, se pueden tomar decisiones interesadas, erróneas, de acuerdo con valores personales y sociales etc. (p.10)

En este aspecto una óptima asignación de recursos aparece como un factor determinante para que las organizaciones alcancen niveles óptimos de competitividad y sostenibilidad. Una gestión eficaz de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos permite optimizar los procesos operativos, mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos y fortalecer la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

Retos para la gestión administrativa de los clubes deportivos

La proliferación de clubes corporativos está justificada por la necesidad de evitar esta transición electoral en la que un grupo de asociados crea un proyecto deportivo y lo presenta a una asamblea que tiene el poder de elegirlo durante un proceso electoral, comparándolo con otros proyectos o equipos directivos. Con el fin de evitar esta secuencia democrática en la gestión deportiva, los grupos de inversionistas fundan sus propios clubes, sin socios ni aficionados a quienes rendir cuentas.

Estudios Internacionales sobre Gestión Administrativa

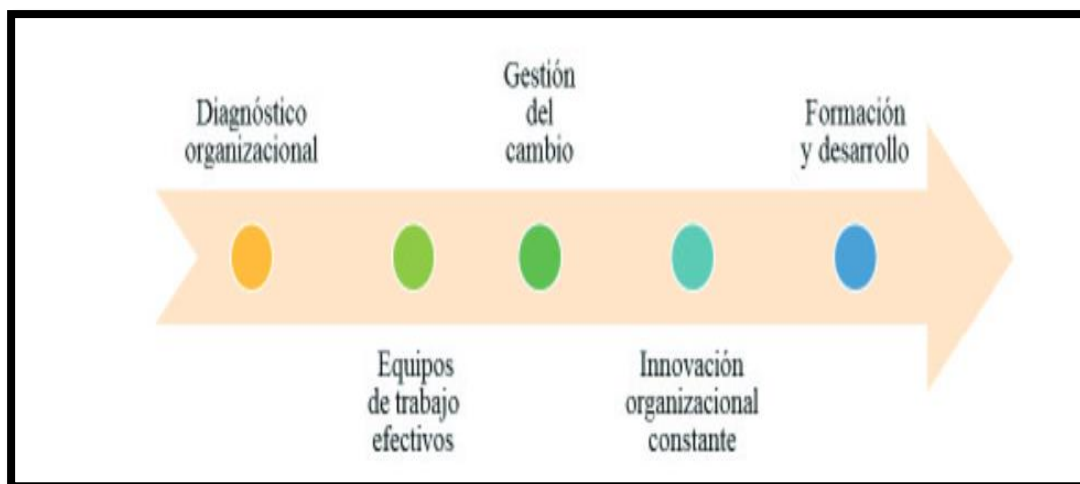
Con el transcurrir del tiempo la gestión administrativa ha tomado un papel importante dentro de las entidades sociales, potenciando aspectos entre los más conocidos, el fortalecimiento de las relaciones entre comunidades, ejecución de programas sociales. Por lo cual Ponce y Arteaga, (2024) detallan lo siguiente:

El desarrollo organizacional es esencial debido a que es una herramienta de acción que se enfoca en mejorar la situación actual y generalmente es utilizada en las organizaciones para solucionar deficiencias en el crecimiento organizacional como el rendimiento, la cultura laboral, la rotación del personal entre otros. (p.8)

A través de esto es que el sector social y sus entidades deben fortalecer la gestión administrativa, tener una optimización de todos sus procesos lo cual permita la medición de los riesgos y manejo adecuado de los recursos económicos de dichas instituciones, adicionalmente mantener la viabilidad a través del tiempo. En la siguiente figura se puede observar los elementos que conforman una buena organización administrativa la cual tiene un impacto positivo en el sector social.

Figura 1

Componentes de la gestión administrativa



Nota. Tomado de “Gestión administrativa y desarrollo organizacional. Por Thomas Ponce, 2024. Artículo sobre los elementos u componentes administrativos.

La revisión de este estudio se puede destacar que en las organizaciones sociales el contar con una gestión administrativa de calidad ayuda al óptimo desarrollo de las actividades u programas, combatir los potenciales riesgos entre otros.

Estudio de Estrategia para detectar fraudes económicos

En las organizaciones sociales la gestión administrativa es el punto de partida para tener un óptimo funcionamiento, sin embargo, la parte económica también requiere de una revisión un análisis detallado por lo cual entra la contabilidad financiera que a través de su aplicación se previene el fraude, además de Identificar quienes lo ocasionaron. En base a esto Mata (2024) concluyo lo siguiente:

Esta área destaca su importancia al permitir evaluar el manejo de los recursos económicos con el fin de fiscalizar, convirtiéndose así, la Contabilidad Forense

en una disciplina determinante para evitar diferentes tipos de fraudes financieros que afectan a organizaciones tanto del ámbito privado como del público. Se ha convertido en una rama técnica de investigación que emplea procedimientos generales y específicos con el propósito de proporcionar pruebas y evidencias que contribuyan a resolver de manera eficaz estos delitos. (p.8)

Por ello para las entidades sociales también es importante contar con este aspecto es una medida de respaldo ante la aparición de estos escenarios, todo con la finalidad que no afecten el desarrollo de los programas sociales y del bienestar comunitario.

Estudio sobre impacto del control interno en la gestión económica

La implementación de políticas permite en toda institución tener un desempeño óptimo en todos los procesos sin importar la faceta en que se encuentren, además de la detección de los riesgos y la disminución del fraude económico. Por ello Mendoza et al (2018) indicaron lo siguiente:

Dentro del control interno se pueden determinar cuatro categorías establecidas de objetivos para el control interno, de tipo estratégico, de información financiera, de operaciones y de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos. Cada una de estas aboga por un tema en específico para lograr ciertas metas de control, no obstante, es el control interno enfocado a la información financiera el que compete y es relevante para las operaciones de auditoría de estados financieros. (p.8)

De esta forma el poseer unas políticas bien estructuradas y un control interno de calidad lo que permite potenciar los procesos, además de garantizar un manejo eficiente de los mismos, estas categorías señaladas en el estudio contribuyen a una buena toma de decisiones correctas y oportunas, todo esto ayuda a la reducción de riesgos administrativos y económicos.

Estudio sobre riesgos estratégicos y sostenibilidad económica

La presencia de los riesgos para todas las organizaciones siempre será un problema, sin importar su giro del negocio, ocasionan retrasos en la ejecución de los procesos, déficits económicos y una nula credibilidad ante los socios estratégicos, de igual forma con una revisión periódica y analítica de estos riesgos se puede establecer

escenarios que permitan tener una sostenibilidad a lo largo del tiempo. En base a esto Jiménez et al (2024) concluyeron lo siguiente:

La relevancia de la estrategia en las organizaciones hace que los riesgos estratégicos sean un foco de gestión para la alta dirección; estos tienen un alto impacto potencial en las utilidades y, por ende, en el valor percibido por el accionista. La materialización negativa de estos riesgos indica decisiones estratégicas equivocadas o una respuesta deficiente a los requerimientos del entorno. (p.7)

Por lo cual el efectuar una gestión y medición oportuna de los riesgos estratégicos, se vuelve un elemento transcendental dentro de las organizaciones, el tener una estrategia eficiente ayuda en un alto % a la disminución de las malas decisiones y garantizar un desarrollo sostenible.

Marco Legal

Este marco engloba las leyes, códigos que garanticen el orden y que promuevan la justicia en la comunidad, adicionalmente es parte fundamental la toma de decisiones, la resolución de querellas de todas las acciones que se ejecuten a partir de la ley y de las personas naturales o jurídicas.

Constitución de la República del Ecuador

La constitución del Ecuador insta los principios los cuales son fundamentales para la administración pública como el art.227 sobre el manejo eficaz de los fondos y garantizar servicios sociales de calidad. Además está el art.233 que hace énfasis en el manejo responsable de recursos públicos y el control estatal, lo que fundamenta la importancia de prevenir riesgos en la gestión institucional, lo cual es la base para una óptima gestión en las entidades sociales que exigen eficiencia, transparencia y responsabilidad, los riesgos administrativos que afectan a estas instituciones dan origen al incumplimiento de los fines públicos que la Constitución establece.

En base a lo mencionado con anterioridad el Decreto # 193 los clubes sociales están dentro de la categoría de entidades sociales del tipo asociativo, sin carácter lucrativo y autónomos en el manejo administrativo, basado en este preámbulo el club social Guayaquil N.A al manejar recursos financieros y llevar a cabo procesos administrativos, se expone a los riesgos de la administración, los cuales pueden

afectar su gestión económica de manera directa. Por lo tanto, es válido analizarlo en esta investigación actual.

Ley Orgánica de Participación ciudadana

Se encarga de instaurar el tema de los mecanismos de vigilancia social, además del control ciudadano y de las diferentes organizaciones sociales. Esta ley en su art.12 se encarga de la rendición de cuentas lo que refuerza la necesidad de que las entidades mantengan procesos administrativos sólidos para evitar impactos negativos en su gestión económica. están directamente relacionados con la gestión económica de las entidades sociales. Cuando estos procesos no se cumplen de forma adecuada, surgen riesgos administrativos como falta de transparencia, inconsistencias en informes financieros y debilidades en la planificación institucional. Por ello, esta ley aporta un marco para comprender cómo la participación ciudadana influye en la identificación y mitigación de riesgos.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Se basa en la sostenibilidad según el art.4 basado en la planeación institucional, la gestión económica y la administración de fondos del estado dicho código contiene directrices basadas en el tema presupuestario y responsabilidad de los recursos, lo cual es uno de los puntos en el que se destaca las entidades sociales a que deben aplicar procedimientos responsables en la ejecución del presupuesto, adquisición de bienes destinados para el fortalecimiento social, cuando estos procesos no se cumplen de forma adecuada, surgen riesgos administrativos que impactan a la gestión económica e impidiendo que todo este proceso se puede sostener con el transcurrir del tiempo.

Ley Orgánica de la Contraloría del Estado

Se encarga de regular el manejo de los fondos públicos de las instituciones estatales, además de implementar directrices en lo que respecta a la ejecución de auditorías, análisis económicos entre otros. Esta ley en su art.77 hace referencia al tratamiento y a la responsabilidad de riesgos administrativos por manejos deficientes de recursos, lo cual está directamente relacionado con las entidades sociales, al carecer de un control de calidad que da lugar a la aparición de riesgos por ende afecta a la gestión económica de dichas instituciones como la mala ejecución de sus programas de fortalecimiento social y el cometimiento de irregularidades como pagos

indebidos, documentos ultrajados entre otros, tal como lo indica el art.46 el mantener activo los sistemas de control interno.

Código Orgánico Administrativo (COA)

El Código Orgánico Administrativo es el que determina los principios, procedimientos, las responsabilidades de las entidades públicas y de aquellas instituciones o compañías que reciben recursos del estado, su finalidad es de garantizar una gestión eficaz para satisfacer las demandas de los diferentes grupos sociales. El COA en su art.53 contiene disposiciones sobre las gestiones de índole administrativo, lo cual es vital para la valuación de los riesgos en las entidades sociales, se encarga de establecer mecanismos que permiten determinar a los responsables administrativos y a los que llevan a cabo los programas sociales a las diferentes comunidades con el objetivo de no afectar el respectivo proceso institucional, y no poniendo en riesgo la sostenibilidad económica, tal como lo indica el artículo 204 la determinación de responsabilidades por gestiones de recursos

Marco Normativo

COSO 2013

El modelo Coso 2013 es una revisión del marco general del control, la cual es implementada en las organizaciones para ayudar a reducir y mitigar los riesgos de forma rápida y eficiente. De esta manera *Auditool Red Global* (2023) indica lo siguiente

El marco COSO 2013 proporciona una estructura sistemática y jerárquica para el control interno en las organizaciones. Entender y aplicar adecuadamente este marco es crucial para garantizar una gestión efectiva y eficiente de los riesgos y para lograr los objetivos de la organización. (p.8)

En base a lo mencionado el modelo coso es relevante para la evaluación de los riesgos administrativos, ya que proporciona una estructura que permite identificar, analizar y responder a riesgos que afectan el desempeño institucional. Su enfoque en el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la supervisión, se vincula directamente con los elementos que influyen en la gestión económica de las entidades sociales, con su implementación se puede establecer las deficiencias administrativas, que pueden originar problemas en la sostenibilidad además de errores en la toma decisiones.

En la siguiente figura se muestra la estructura del modelo COSO en las organizaciones y la función que cumplen cada elemento dentro de las instituciones.

Figura 2
Estructura del Coso en las Organizaciones



Nota. Tomado de “. El Control Interno en los sectores Gubernamentales Por Victor Olvera, 2019

Según *Auditool Red Global* (2023) menciona que la figura del COSO presenta una continuidad sistemática, pero a su vez es repetitivo. La primera parte del cubo representa las funciones y actividades de control, lo cual ayudaría a que el proceso avance de forma positiva. En la parte final el cubo debería girarse y ser evaluado por cada sección, el objetivo es la valuación de los riesgos a través del cubo entero y su reducción significativa.

Identificación de variables

La identificación de variables en el presente trabajo de investigación es primordial para detallar y establecer las características de medición que se van a llevar a cabo en el estudio, además de responder las preguntas de investigación

Variable independiente

Riesgos administrativos

Se hace énfasis en los riesgos de índole administrativo ya que hace referencia a los factores internos procedentes de la planeación, organización y control de la gestión del talento humano derivados de la planificación, organización, dirección, control y gestión del talento humano que pueden afectar el desempeño económico de las entidades sociales.

Dimensiones

1. Planificación administrativa

- ✓ Presencia de planes de índole operativo
- ✓ Definición de objetivos institucionales
- ✓ Asignación de recursos y presupuestos.

2. Organización administrativa

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Segregación de funciones
- ✓ Líneas de autoridad y responsabilidad.

3. Dirección y liderazgo

- ✓ Toma decisiones administrativas
- ✓ Supervisión de actividades u procesos
- ✓ Fortalecimiento de la comunicación interna
- ✓ Estilo de liderazgo.

4. Control interno administrativo

- ✓ Políticas y procedimientos
- ✓ Controles de calidad preventivos y detectivos
- ✓ Evaluación de los procedimientos
- ✓ Cumplimiento normativo.

5. Gestión de los recursos humanos

- ✓ Selección y contratación
- ✓ Capacitación del personal

- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Rotación del personal

Indicadores

- ✓ Nivel de cumplimiento de procesos administrativos.
- ✓ Frecuencia de errores administrativos.
- ✓ Existencia de controles formales.
- ✓ Grado de documentación de los procesos.

Variable dependiente

Gestión económica

La gestión económica hace énfasis en La administración de los recursos económicos por parte de las entidades sociales de Guayaquil, que se basa en datos contables fiables para tomar decisiones económicas y se caracteriza por su eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Dimensiones

1. Eficiencia económica

- ✓ Manejo y uso adecuados de los recursos económicos.
- ✓ Optimización de los gastos.
- ✓ Análisis costo-beneficio.

2. Eficacia económica

- ✓ Cumplimiento del presupuesto organizacional.
- ✓ Alcance de las metas económicas.
- ✓ Ejecución de proyectos.

3. Sostenibilidad económica

- ✓ Capacidad de autofinanciamiento.
- ✓ Variación en las fuentes de ingresos.
- ✓ Liquidez y solvencia.

4. Control y registro financiero

- ✓ Calidad de datos contables.
- ✓ Registros económicos oportunos.
- ✓ Confianza en los estados financieros.

5. Toma decisiones economicas

- ✓ Uso de información económica
- ✓ Análisis financiero
- ✓ Planificación financiera

Indicadores

- ✓ Niveles de ejecución presupuestaria
- ✓ Variaciones presupuestarias
- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Resultados financieros
- ✓ Cumplimientos de las metas

Cuadro de operatividad

Variable independiente: Riesgos administrativos

Tabla 4

Operatividad Variable independiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems / Aspectos a medir
Riesgos administrativos	Planificación administrativa	Nivel de cumplimiento de procesos administrativos	Existencia de planes operativos, definición de objetivos institucionales, asignación de recursos y presupuestos
Riesgos administrativos	Organización administrativa	Existencia de controles formales	Claridad de la estructura organizacional, manual de funciones, segregación de funciones, líneas de autoridad
Riesgos administrativos	Dirección y liderazgo	Frecuencia de errores administrativos	Toma de decisiones administrativas, supervisión de actividades, comunicación interna, estilo de liderazgo

Variable dependiente: Gestión económica

Tabla 5

Gestión económica variable dependiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems / Aspectos a medir
Gestión económica	Eficiencia económica	Nivel de ejecución presupuestaria	Uso adecuado de recursos económicos, optimización de gastos, análisis costo-beneficio
Gestión económica	Eficacia económica	Cumplimiento de metas económicas	Cumplimiento del presupuesto, alcance de metas económicas, ejecución de proyectos

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems / Aspectos a medir
Gestión económica	Sostenibilidad económica	Índice de liquidez	Capacidad de autofinanciamiento, fuentes de ingresos, liquidez y solvencia
Gestión económica	Control y registro financiero	Resultados financieros	Calidad de datos contables, registros confiabilidad de estados financieros
Gestión económica	Toma de decisiones económicas	Variaciones presupuestarias	Uso de información económica financiero, planificación financiera

Capítulo 2.

Metodología

La metodología o también llamada método científico es el eje central de la investigación en la cual se debe señalar acciones, procedimientos, análisis, experiencias entre otros aspectos metodológicos requeridos para la investigación. Por su parte Ramos et al (2018) indica que el primer punto que el investigador debe tomar en cuenta es el tipo de estudio o trabajo que va a llevar a cabo, este escenario depende de la estrategia que se modificara según el tratamiento metodológico.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es el plan estratégico en el marco metodológico, el cual permite resolver inconvenientes o problemas con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo.

De acuerdo con el Propósito: Observacional

Manterola y Otzen (2014) establecen que la observación se determina a través de las variables con las que cuenta el estudio que se está revisando, se detalla y se analiza todos los fenómenos o sucesos.

De acuerdo con la Cronología: Prospectivo

Un análisis prospectivo es algo a futuro es decir se van analizando todos los hechos a medida que vaya transcurriendo el tiempo de los diferentes sucesos o fenómenos (Müggenburg y Pérez 2018).

De acuerdo con el número de mediciones: Transversal

La investigación del tipo transversal es la que recoge datos de un solo tiempo, su orientación es la descripción de las variables y análisis de su comportamiento en el momento actual

Enfoque principal

Los tres tipos de enfoques mencionados forman parte del presente trabajo de investigación sin embargo el enfoque de investigación principal es el observacional por lo que se centra en la valuación de los riesgos de índole administrativo y analizar el impacto económico de las entidades sociales, no alterando ningún proceso interno

de dichas instituciones solo usando los datos recolectados con el fin de establecer mejoras.

Tipos de Investigación

Según Hernández Sampieri y Fernández (2014) mencionan que existen muchos tipos de investigación sin una clasificación fija sin embargo las ubican en 4 grupos que están de la siguiente manera: descriptivo, exploratorio, correlacional, estudio del caso y explicativo entre otros. En este caso el tipo de investigación será concluyente descriptiva.

Investigación exploratoria

Stewart (2025) indica que la investigación exploratoria se basa en análisis y estudios orientados a entender los hechos o sucesos nuevos o poco conocidos. Este punto es primordial para el proceso de la investigación se puede generar hipótesis, detectar variables y establecer el enfoque a raíz que surgen nuevos conocimientos. Este tipo de investigación permite una adaptación y elasticidad de nuevos estudios de investigación que busca una visión inicial de cuestiones complejas.

Investigación Correlacional

La investigación correlacional tiene como propósito la detección del nivel de relación entre dos o más variables, no determinando un trato del tipo causa y efecto, sino el poder demostrar como es el comportamiento entre ambas. Por su parte Shouxin (2024) indica que este tipo de investigación analiza dos o más variables a través de la aplicación de técnicas estadísticas que tienen como fin la recolección de información sobre diferentes tipos de variables que presenten una correlación positiva.

Estudio del caso

La investigación del estudio de caso está destinada para las investigaciones que desean realizar un análisis exhaustivo profundizando el estudio de una situación o suceso particular. Por su parte Honores y Llanto (Honores & Llanto, 2021) indicaron lo siguiente “es un diseño de investigación que se encuentra en muchos campos, especialmente la evaluación” (p.2), es decir se lleva a cabo en periodo determinado de tiempo, así como una respectiva área geográfica.

Tipo de Investigación de estudio: Concluyente descriptiva

San Marcos (2025), indico que esta investigación se encarga de la descripción de las características de la población o sucesos de manera detallada, se basa en puntos representativos centrándose en otorgar detalles específicos, permitiendo al lector un entendimiento sobre el tema que se está estudiando. Por lo cual el presente estudio es descriptivo debido a que busca la obtención de información, que permita conocer la presencia de los riesgos de índole administrativo la forma que va a afectar la gestión económica y el impacto en la sostenibilidad de los clubes sociales.

Enfoques de la Investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri y Fernández(2014) el enfoque de investigación se define de acuerdo al tipo de estudio o trabajo de investigación que se lleva a cabo, según su clasificación puede ser cuantitativo, cualitativo o mixto. A continuación, se describen brevemente estos enfoques, con el propósito de establecer posteriormente cuál corresponde al presente estudio.

Enfoque cualitativo

Este tipo de enfoque se caracteriza en la interpretación y el análisis de hechos sociales a partir de historias, experiencias, sin la necesidad de incurrir en temas numéricos. Según Piña (2023) el enfoque cualitativo aborda todo lo relacionado a las acciones de las personas y la forma como se relacionan con las conductas de las comunidad, ademas de comprender todas las situaciones o hechos sociales.

Enfoque mixto

Este enfoque es una combinación entre lo cuantitativo y cualitativo, lo que da lugar a una revisión del trabajo de investigación a través de la unión de la información numérica y descriptiva. La ventaja de los métodos mixtos es que permiten una comprensión más profunda y rica del fenómeno estudiado al combinar la amplitud y generalización de los datos cuantitativos con la riqueza contextual y la comprensión en profundidad proporcionada por los datos cualitativos. Además, el uso de métodos mixtos puede ayudar a validar y enriquecer los hallazgos, al permitir la triangulación de datos y el análisis complementario.(Medina Romero et al., 2023,p.50)

Enfoque del estudio: Cuantitativo

De los enfoques de investigación descritos con anterioridad, el presente trabajo de investigación adopta como enfoque el cuantitativo porque se centra en la recolección y análisis de información, que ayuda a la medición de los riesgos administrativos en las entidades sociales además del impacto económico, afectando su desarrollo a lo largo del tiempo. El propósito no es pedir la opinión de expertos, sino en saber la opinión de las personas a través de herramientas como las encuestas mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, la cual permite obtener datos precisos y claros.

Población

Salusplay (2025) indica que es el conjunto de personas que son objeto de investigación dentro de un estudio o trabajo con la finalidad de conocer su realidad. En la mayoría de los casos no se puede abarcar a toda la población destinataria debido a su elevado número, al costo y al tiempo, por ello el estudio se centra en una parte de esta, a partir de la cual se determinan las correspondientes conclusiones.

En el presente estudio según la plataforma SUIOS (Sistema Unificado de Información de Organizaciones sociales a fecha de corte 1 de diciembre 2025 en el Ministerio de inclusión económica y social existen 2.000 entidades debidamente registradas, de las cuales 500 pertenecen a la provincia del Guayas compuestas por: fundaciones, asociaciones, cooperativas, clubes sociales esta última se tomará como base para la efectuar el estudio son 12 clubes sociales en la ciudad de Guayaquil

Muestra

Salusplay (2025) indica que la muestra es el subconjunto o subcategoría de la población en la que se efectuara un trabajo de investigación o estudio, dicha parte debe ser representativa es decir tener los parámetros necesarios que abarquen todo el contexto. Para el presente trabajo se lo llevará a cabo en las siguientes instituciones y se efectuará encuestas con el cuestionario estructurado mencionado con anterioridad.

Tamaño de la muestra

El presente estudio se llevará a cabo en una entidad social de la ciudad de Guayaquil tomando en consideración que los riesgos administrativos tienen un impacto colateral en el área administrativa la cual se deriva a otros departamentos

como el financiero, talento humano entre otros. En base a lo anterior se efectúa el cálculo de la muestra con la fórmula estadística correspondiente para poblaciones finitas, garantizando la representatividad de los participantes seleccionados.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= 1.96 (nivel de confianza 95%)

p= 0.5 (probabilidad de ocurrencia)

q= 0.5 (probabilidad de no ocurrencia)

e= 0.05 (error máximo permitido)

Reemplazando valores en la formula

$$n = \frac{12(1.96^2) (0.5) (0.5)}{(24-1) (0.05^2 + (1.96^2) (0.5) (0.5))}$$

Cálculo del numerador

$$1.96^2 = 3.8416$$

$$0.5 \times 0.5 = 0.25$$

$$12 \times 3.8416 \times 0.25 = 11.5248$$

Cálculo del denominador

$$(12 - 1) \times 0.05^2 + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5$$

$$= 11 \times 0.0025 + 0.9604$$

$$= 0.0275 + 0.9604$$

$$= 0.9879$$

Resultado final

$$\frac{N=11.52}{0.9879} = 11.67$$

El cálculo del tamaño de la muestra dio como resultado 11,67 participantes, que al redondearse corresponde a 12. Por lo tanto, la muestra establecida para el presente estudio corresponde a 12 instituciones, en concordancia con la población identificada de clubes sociales de la ciudad de Guayaquil.

Criterios de inclusión y exclusión

Para el levantamiento de información se consideraron como unidades de estudio los clubes sociales identificados en la ciudad de Guayaquil. Como criterio de inclusión se estableció que las instituciones formen parte de la población identificada y acepten participar en el estudio, proporcionando la información requerida mediante el cuestionario estructurado.

Como criterio de exclusión se consideraron aquellas instituciones que, pese a haber sido identificadas dentro de la población, no respondieron a la solicitud de participación o no proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de la investigación durante el período establecido para la recolección de datos.

De las 12 instituciones consideradas inicialmente, únicamente 4 proporcionaron respuesta y la información requerida. En consecuencia, estas 4 instituciones constituyeron las unidades que participaron efectivamente en el levantamiento y análisis de la información.

Herramientas de investigación

Las herramientas de investigación son el punto trascendental dentro de la metodología por lo que permite organizar, analizar y transmitir los datos de manera rápida y eficaz. Por lo cual Muñoz (2020) indica que se utilizan en diferentes investigaciones con el objetivo de analizar un objeto de estudio, además de obtener datos confiables que ayuden a validar e interpretar los resultados.

Encuestas

Según Ávila (2020) es un procedimiento empírico en el cual se utilizan formularios o cuestionarios sean físicos o en formato digital destinado a obtener respuestas sobre el problema que se está tratando. En base a esto es la herramienta seleccionada ayuda a la obtención de datos ponderables, comparables sobre los riesgos de índole administrativo y su impacto económico en los clubes sociales de Guayaquil. Adicionalmente esta herramienta permite recopilar suficiente información para efectuar cálculos estadísticos garantiza la obtención de buenos resultados.

Las instituciones entidades sociales de la ciudad de Guayaquil corresponden a 12 clubes sociales se detallan a continuación

1. Club social y cultural Comisión de tránsito del guayas.
2. Club Guayaquil Country Club.
3. Club social la unión.
4. Club social de aerotécnicos FAE.
5. Club social naval Guayaquil.
6. Club rotario Guayaquil norte.
7. Club rotario Guayaquil sur.
8. Club leones bosque de la costa.
9. Club social la herradura.
10. Club social Astillero.
11. Club social Naval Guayaquil.
12. Club social de la asociación de empleados de la autoridad portuaria de Guayaquil.

Para la caracterización del presente estudio y la respectiva recolección de los datos se empleó el siguiente cuestionario estructurado con preguntas cerradas basadas en la escala de Likert. En base a lo mencionado con anterioridad Matas (2018) indico lo siguiente: “este tipo de instrumento es ampliamente utilizado en investigaciones de las ciencias sociales, debido a que facilita la obtención de información homogénea, permite medir percepciones y opiniones de los participantes y contribuye a mejorar la calidad de los datos obtenidos”(p.12).

Sanmartín & Alicia (2019) aborda el control interno y su incidencia en la gestión administrativa, considerando aspectos relacionados con la evaluación de riesgos, actividades de control y seguimiento. Estos elementos sirvieron como referencia para adaptar determinados ítems del cuestionario al contexto de los clubes sociales.

Loor Intriago & Peñaloza López (2023) analizan el modelo COSO como herramienta para la gestión del riesgo operativo y el control interno. Sus aportes fueron considerados como referencia para adaptar determinados ítems relacionados con la evaluación, control y seguimiento de los riesgos administrativos.

Cuestionario estructurado

El instrumento empleado para la recolección de la información fue un cuestionario estructurado, construido de acuerdo con las variables, dimensiones e indicadores planteados en la investigación. El cuestionario se compuso de preguntas cerradas, empleando una escala Likert de cinco puntos para los ítems relativos a la medición de las variables. Mediante la aplicación del cuestionario se recogió información de los participantes de los clubes sociales, relacionada con los riesgos administrativos y la gestión económica, cuyos resultados fueron posteriormente analizados para el desarrollo de la investigación.

Información general

(No se analiza como variable, sirve para caracterizar la muestra.)

1. Cargo del encuestado.

- Gerente General
- Administrador
- Director Financiero
- Contador
- Auditor Interno
- Jefe Administrativo
- Otro

2. Años de experiencia.

- Menos de 3 años
- 3 a 5 años
- 6 a 10 años
- Más de 10 años

3. Número aproximado de socios del club.

4. Número de empleados.

VARIABLE 1

Gestión de Riesgos Administrativos

DIMENSIÓN 1

Identificación de riesgos

Objetivo:

Conocer cómo identifican los riesgos.

Pregunta 1 Los procesos administrativos críticos del club se encuentran claramente identificados.

Pregunta 2 Los riesgos administrativos son identificados antes de que ocurran problemas.

Pregunta 3

Los responsables de cada área participan en la identificación de riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 4

Existe un procedimiento documentado para identificar riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 5

La identificación de riesgos se actualiza periódicamente.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN 2

Evaluación de riesgos

Objetivo:

Conocer cómo los valoran.

Pregunta 6

Cada riesgo identificado es evaluado según su probabilidad de ocurrencia.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 7

Se evalúa el impacto económico de cada riesgo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 8

Los riesgos se clasifican según su nivel de criticidad.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 9

Existe una metodología definida para valorar los riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 10

Se utiliza una matriz de riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN

Controles

Objetivo:

Conocer qué hacen actualmente.

Pregunta 11

Los riesgos identificados cuentan con controles preventivos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 12

Se realizan controles detectivos para identificar desviaciones.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 13

Los controles son evaluados periódicamente.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 14

Las recomendaciones de auditoría son implementadas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 15

Los controles administrativos reducen la ocurrencia de riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN 4

Seguimiento

Pregunta 16

Existe seguimiento a los planes de acción derivados de los riesgos identificados.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 17

La alta dirección revisa periódicamente los riesgos administrativos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 18

Se utilizan indicadores para monitorear los riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 19

Los riesgos son comunicados oportunamente a la administración.

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 20

Las evaluaciones de riesgos generan acciones de mejora.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

VARIABLE 2

Gestión Económica

DIMENSIÓN

Uso eficiente de recursos

Pregunta 21

Los riesgos administrativos ocasionan pérdidas económicas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 22

Los errores administrativos generan gastos innecesarios.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 23

Los riesgos administrativos producen sobrecostos operativos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 24

Los riesgos administrativos afectan el cumplimiento del presupuesto.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 25

La adecuada gestión de riesgos mejora la utilización de los recursos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN

Control financiero

Pregunta 26

La evaluación de riesgos fortalece el control financiero.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 27

La administración toma mejores decisiones económicas cuando dispone de información sobre riesgos.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 28

La evaluación de riesgos mejora la planificación presupuestaria.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 29

La gestión de riesgos reduce pérdidas económicas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Pregunta 30

La gestión de riesgos contribuye a la sostenibilidad financiera del club.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

SECCIÓN III

Diagnóstico para la propuesta

Esta es la parte que normalmente no incluyen las tesis y que, a mi juicio, es la más importante porque aporta evidencia directa para construir la metodología.

Procesos con mayor exposición al riesgo

31. ¿Cuáles considera que son los procesos administrativos con mayor nivel de riesgo dentro del club? (Puede seleccionar hasta tres).

Riesgos más frecuentes

32. ¿Cuáles son los riesgos administrativos que ocurren con mayor frecuencia?

- Pagos indebidos
- Retrasos administrativos
- Mala segregación de funciones
- Errores en registros contables

Causas

33. ¿Cuál considera que es la principal causa de los riesgos administrativos?

- Falta de procedimientos
- Falta de capacitación
- Escasa supervisión
- Falta de controles
- Deficiente comunicación

- Sistemas informáticos inadecuados

Componentes de la metodología

34. ¿Qué elementos considera indispensables en una metodología para evaluar riesgos administrativos? (Puede seleccionar varios).

- Identificación de riesgos
- Matriz de riesgos
- Valoración de probabilidad
- Valoración del impacto
- Priorización
- Controles
- Indicadores
- Responsable del riesgo
- Planes de acción
- Auditorías

Frecuencia de evaluación

35. ¿Cada cuánto considera que deberían evaluarse los riesgos administrativos?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

Beneficios esperados

36. ¿Cuál considera que sería el principal beneficio de implementar una metodología formal para evaluar riesgos administrativos?

- Reducir pérdidas económicas.
- Mejorar el control interno.
- Optimizar la toma de decisiones.
- Incrementar la transparencia.

- Mejorar la eficiencia administrativa.
- Fortalecer la sostenibilidad financiera.

Procedencia y validación del cuestionario

El cuestionario mencionado con anterioridad fue elaborado a partir de las variables, dimensiones e indicadores definidos para la investigación. Para sustentar la procedencia se identificó cuales fueron de elaboración propia y cuales fueron adaptados de herramientas empleadas en estudios académicos sobre gestión de riesgos administrativos y gestión económica. La adaptación de los ítems permitió contextualizar las preguntas a las características de las entidades sociales estudiadas.

Tabla 6

Validación del cuestionario

N.º	Ítem / pregunta	Procedencia
1	Los procesos administrativos críticos del club se encuentran claramente identificados.	Elaboración propia
2	Los riesgos administrativos son identificados antes de que ocurran problemas.	Elaboración propia
3	Los responsables de cada área participan en la identificación de riesgos.	Elaboración propia
4	Existe un procedimiento documentado para identificar riesgos.	Elaboración propia
5	La identificación de riesgos se actualiza periódicamente.	Elaboración propia
6	Cada riesgo identificado es evaluado según su probabilidad de ocurrencia.	Elaboración propia
7	Se evalúa el impacto económico de cada riesgo.	Elaboración propia

N.º	Ítem / pregunta	Procedencia
8	Los riesgos se clasifican según su nivel de criticidad.	Elaboración propia
9	Existe una metodología definida para valorar los riesgos.	Elaboración propia
10	Se utiliza una matriz de riesgos.	Elaboración propia
11	Los riesgos identificados cuentan con controles preventivos.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
12	Se realizan controles detectivos para identificar desviaciones.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
13	Los controles son evaluados periódicamente.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
14	Las recomendaciones de auditoría son implementadas.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
15	Los controles administrativos reducen la ocurrencia de riesgos.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
16	Existe seguimiento a los planes de acción derivados de los riesgos identificados.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
17	La alta dirección revisa periódicamente los riesgos administrativos.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
18	Se utilizan indicadores para monitorear los riesgos.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
19	Los riesgos son comunicados oportunamente a la administración.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)

N.º	Ítem / pregunta	Procedencia
20	Las evaluaciones de riesgos generan acciones de mejora.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
21	Los riesgos administrativos ocasionan pérdidas económicas.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
22	Los errores administrativos generan gastos innecesarios.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
23	Los riesgos administrativos producen sobrecostos operativos.	Adaptada de Sanmartín & Alicia (2019)
24	Los riesgos administrativos afectan el cumplimiento del presupuesto.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
25	La adecuada gestión de riesgos mejora la utilización de los recursos.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
26	La evaluación de riesgos fortalece el control financiero.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
27	La administración toma mejores decisiones económicas cuando dispone de información sobre riesgos.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
28	La evaluación de riesgos mejora la planificación presupuestaria.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
29	La gestión de riesgos reduce pérdidas económicas.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
30	La gestión de riesgos contribuye a la sostenibilidad financiera del club.	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)

N.º	Ítem / pregunta	Procedencia
31	¿Cuáles considera que son los procesos administrativos con mayor nivel de riesgo dentro del club?	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
32	¿Cuáles son los riesgos administrativos que ocurren con mayor frecuencia?	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
33	¿Cuál considera que es la principal causa de los riesgos administrativos?	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
34	¿Qué elementos considera indispensables en una metodología para evaluar riesgos administrativos?	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
35	¿Cada cuánto considera que deberían evaluarse los riesgos administrativos?	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)
36	¿Cuál considera que sería el principal beneficio de implementar una metodología formal para evaluar riesgos administrativos?	Adaptada de Loor Intriago & Peñaloza López 2023)

Nota. Los ítems 1 al 10 corresponden a elaboración propia. Los ítems 11 al 23 fueron adaptados de Sanmartín & Alicia (2019), mientras que los ítems 24 al 36 fueron adaptados de Loor Intriago & Peñaloza López, (2023) considerando los objetivos, variables, dimensiones y contexto de la presente investigación

A los clubes sociales seleccionados se les envió un correo electrónico con el requerimiento de información necesaria para efectuar la caracterización de las entidades sociales objeto de la presente investigación. Este proceso permitió recopilar información general sobre las organizaciones participantes, con el propósito de conocer sus principales características y contextualizar el análisis de las variables de estudio. Como resultado, se obtuvo respuesta de las siguientes instituciones:

1. Club social y cultural Comisión de Tránsito del Guayas (**Ver anexo**)
2. Club social la Unión (**Ver Anexo**)
3. Club social de Aerotécnicos FAE (**Ver anexo**)

4. Club naval Guayaquil **(Ver anexo)**

A continuación, en la siguiente tabla se presenta un cuadro resumen de la información levantada durante el proceso de caracterización de las entidades sociales participantes en la investigación. La información recopilada permitió identificar aspectos generales relacionados con la estructura, funcionamiento y características de cada club social, constituyendo una base para comprender el contexto en el que se desarrolla el estudio.

Tabla 7

Clubes sociales de Guayaquil

Detalle	Club social y cultural Comisión de Transito del Guayas	Club social la Union	Club Social de Aerotécnicos Fae	Club naval Guayaquil
Misión	Bienestar formación y recreación del deporte	Practica formativa para profesionales de alto rendimiento	Promoción cultural de los socios y sus familias	Contribuir al bienestar de los socios
Visión	Promover el desarrollo integral de los socios	Posicionarse como un ente de alto rendimiento	Posicionarse como uno de los principales complejos de Guayaquil	Velar por los interés de sus socios y familiares
Principales procesos	Administración de los socios, celebración de eventos	Administración del complejo, gestión financiera y económica	Administración de instalaciones, atención en general	Celebración de actividades deportivas
Principales gastos	Servicios básicos,	Pago de nómina,	Pago de personal,	Pago de servicios generales.

adquisición de equipos	servicios generales	servicios administrativos
---------------------------	------------------------	------------------------------

Tasa de Respuesta

Fernández et al (2009) observaron una correlación positiva de 0,63 entre el número de contactos y la tasa de respuesta en encuestas postales. Según Kittleson (1997), la tasa de respuesta en encuestas por e-mail oscilaría entre un 25 y un 30 por 100, aunque podría duplicarse mediante el envío de mensajes de seguimiento.

Sheehan (2001) también observó que el número de contactos tiene una fuerte influencia positiva sobre la tasa de respuesta, que podría alcanzar hasta en un 25 por 100 en estudios por e-mail. Según Heberlin indica que cuando se efectúa encuesta o levantamiento de información de manera electrónica la tasa de respuesta va entre el 25 y el 30%. Considerando que nuestra muestra es 12 entidades sociales y los resultados obtenidos con respuesta fueron de 4, la tasa de respuesta para el presente trabajo de investigación fue del 33%

Caso de estudio

Según Reyes & Dávila (2022) el estudio de caso representa un requerimiento académico e investigativo, en tiempos de diversificación metodológica. En base a esto se ha generado múltiples acepciones; y, por otro lado, múltiples cuestionamientos sobre la validez de los hallazgos que puedan hacerse con su empleo.

Una vez caracterizado nuestro objeto de estudio que son las entidades sociales se aplicara el enfoque de caso de estudio para tomar a una entidad referente para elaborar la propuesta de evaluación de riesgo administrativo y su impacto en la gestión económica.

Relación entre ambas variables

En la administración económica de las organizaciones sociales en Guayaquil, los riesgos administrativos tienen un impacto considerable, dado que una mala gestión interna puede comprometer la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad en términos financieros.

Tabla 8*Relación entre variables*

Variable	Dimensión	Indicadores
Riesgos administrativos	Control interno administrativo	Existencia de políticas, nivel de supervisión
Riesgos administrativos	Planificación administrativa	Presupuesto, planes operativos
Gestión económica	Eficiencia económica	Uso de recursos, control del gasto
Gestión económica	Sostenibilidad financiera	Liquidez, continuidad financiera

En la tabla se resume las variables presentes en el trabajo de investigación además de su respectiva dimensión dentro de la entidad, así como el tipo de indicadores que emplea.

Fiabilidad Alfa de Cronbach

Para determinar la fiabilidad del instrumento de investigación se tomó en consideración el coeficiente Alfa de Cronbach, estadístico que permite valorar la consistencia interna de los ítems que conforman una escala de medición. Su uso es pertinente cuando un instrumento tiene varios ítems para medir un mismo constructo mediante una escala de respuesta estructurada.

En la presente investigación se empleó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y una escala de Likert de cinco puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Esta estructura permite asignar valores numéricos a las respuestas obtenidas y realizar su posterior tratamiento estadístico.

Validación de instrumentos

El instrumento de recolección de información fue elaborado considerando las variables, dimensiones e indicadores establecidos en la investigación, procurando que cada pregunta mantuviera correspondencia con los objetivos planteados. El cuestionario fue estructurado de la siguiente manera: 1 al 20 corresponden a la gestión

de riesgos administrativas, por su parte el ítem 21 al 30 pertenece a la variable económica. Las preguntas 31 a 36 son preguntas complementarias que se utilizan para obtener información adicional sobre los riesgos administrativos y sus posibles mecanismos de gestión, por lo que, al presentar modalidades de respuesta diferentes a la escala de Likert, no fueron consideradas para el cálculo del Alfa de Cronbach.

Tabla 9

Resultados del Alfa de Cronbach

Variable/escala	Ítems evaluados
Gestión de riesgos administrativos	1-20
Gestión económica	21-30
Instrumento completo	1-30

Los resultados evidencian una elevada consistencia interna en los ítems que conforman las dos variables de estudio. El coeficiente obtenido para la variable Gestión de Riesgos Administrativos fue de 0,977, mientras que para Gestión Económica se obtuvo un coeficiente de 0,912. Al considerar conjuntamente los 30 ítems de la escala de Likert, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,979. Por tanto, los resultados permiten afirmar que el instrumento posee una adecuada consistencia interna para la medición de las variables consideradas en la investigación.

Análisis general de los resultados

Los resultados obtenidos indican que los clubes sociales destacan en tener un nivel considerable de conocimientos, con respecto a la importancia de la gestión de los riesgos de índole administrativo, gran parte de las preguntas efectuadas se destaca que los clubes sociales poseen un nivel aceptable de conocimiento respecto a la importancia de la gestión de riesgos administrativos.

En la mayoría de las preguntas relacionadas con la identificación y evaluación inicial de riesgos predominaron las respuestas “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, lo que indica que los responsables administrativos reconocen la necesidad

de identificar los riesgos antes de que se materialicen y consideran importante la participación de las diferentes áreas en este proceso.

No obstante, cuando las preguntas se orientan hacia aspectos de gestión más avanzados, como el seguimiento de planes de acción, la implementación de controles detectivos, la utilización de matrices de riesgos y el aprovechamiento de los resultados para la mejora continua, las respuestas se concentran principalmente en 'Ni de acuerdo, ni en desacuerdo'. Este comportamiento refleja que todavía no se han institucionalizado dichas prácticas o que presentan diferentes niveles de desarrollo entre los clubes analizados.

Adicionalmente, se muestra que existe una percepción positiva respecto a que la evaluación de riesgos puede fortalecer la administración y contribuir a una mejor utilización de los recursos; sin embargo, no existe el mismo nivel de consenso cuando se consulta sobre el impacto económico que actualmente generan los riesgos administrativos. Esto evidencia que muchas organizaciones reconocen la importancia de gestionar los riesgos, pero no disponen de mecanismos formales para cuantificar sus efectos financieros.

Análisis puntual de los principales hallazgos

Detección de riesgos: Fortaleza inicial

Las preguntas con mayor nivel de aceptación **(totalmente de acuerdo)**

1. Identificación de riesgos antes de que ocurran problemas, obtuvo un 100%
2. Participación de los responsables de las áreas obtuvo un 75%
3. Existencia de procedimientos para identificar riesgos obtuvo un 75%
4. Actualización periódica de riesgos obtuvo un 50%

Este cuestionario obtuvo una calificación alta aproximadamente del 75 % en la escala de totalmente de acuerdo

Interpretación

Los clubes sociales conocen lo vital de la identificación de riesgos de índole administrativo, además de existir una cultura organizacional, sin embargo, saber de esta situación no establece que exista una metodología o método formal para gestionarlo.

Debilidad en herramientas técnicas de evaluación

Al mencionar sobre herramientas específicas se detallan respuestas conservadoras como:

1. Uso de matriz de riesgo se obtuvo el 75%
2. Metodología de valoración formal se obtuvo el 50%
3. Controles preventivos y detectivos se obtuvo el 50%

Las respuestas se enfocan en "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que indica una aplicación parcial.

Interpretación

Los clubes tienen prácticas informales de gestión de riesgos, pero no disponen de instrumentos técnicos estandarizados. Este vacío, precisamente, es lo que da razón al desarrollo de la propuesta metodológica que se plantea en la investigación.

Falencias en seguimiento y mejora continuas

En este punto resaltan las preguntas que tienen relación con:

1. Controles detectivos;
2. Implementación de recomendaciones de auditoría;
3. Seguimiento de planes de acción;
4. Generación de acciones de mejora.

En todas ellas predominan las respuestas "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Interpretación

La principal debilidad no está en la identificación de los riesgos sino en su gestión posterior. Esto implica que los clubes pueden advertir sobre problemas, pero no hay suficiente evidencia de que hagan un seguimiento sistemático o de que evalúen la eficacia de las medidas que se aplican. Esta situación aumenta la probabilidad de que los mismos riesgos se repitan.

Problemas para medir el impacto económico

En esta sección las preguntas que se relacionan con el aspecto financiero de los riesgos arrojaron las calificaciones más bajas del estudio. Las preguntas relacionadas con los efectos financieros de los riesgos obtuvieron los promedios más bajos del estudio.

1. Los riesgos producen sobrecostos operativos **se obtuvo un 75%**

2. Los errores administrativos generan gastos innecesarios **se obtuvo un 100%**
3. Los riesgos afectan el presupuesto **se obtuvo un 100%**

En estas preguntas predominó la respuesta "**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**" lo cual es un indicativo no existe inconveniente en la parte económica.

Interpretación

Los resultados no implican que los riesgos no produzcan pérdidas económicas, lo que se destaca es que los clubes tienen ausencia de herramientas que permite efectuar una medición del impacto económico por lo cual se establece que el tener una buena metodología que cuantifique económicamente los riesgos de índole administrativo.

Procesos administrativos de carácter riesgoso

Los procesos de índole administrativo que tuvieron mayor frecuencia en este aspecto son los siguientes:

Proceso	Frecuencia
Tesorería	75%
Recursos Humanos	15%
Caja	4%
Cobranzas	3%
Inventarios	3%

Interpretación

Se determina que tanto el departamento financiero y talento humano tienen la mayor exposición al riesgo de índole administrativo. Esto concuerda con la literatura especializada, que señala que estas áreas son críticas dado que se manejan efectivo, autorizaciones, pagos y decisiones administrativas.

Riesgos administrativos más frecuentes

Los riesgos señalados fueron:

1. Falta de controles (3 menciones)
2. Fraudes (3)
3. Errores humanos (2)

4. Incumplimiento de procedimientos
5. Mala segregación de funciones
6. Pagos indebidos
7. Retrasos administrativos

Interpretación

Los resultados muestran que los principales riesgos no son tecnológicos, sino de gestión y organización, en su mayoría pueden ser controlados a través de procesos de detección y valoración específica de los mismos.

Principales causas de los riesgos

Las respuestas fueron las siguientes:

1. Escasa supervisión (2)
2. Falta de capacitación (1)
3. Falta de controles (1)

Interpretación

Los participantes atribuyen el origen de los riesgos a factores humanos y organizacionales, antes que, a factores externos, con lo cual se destaca que una metodología de valoración debe poseer responsabilidades, revisión y supervisión de forma periódica además de la capacitación del personal.

Componentes prioritarios de una metodología

Los elementos más mencionados fueron:

1. Identificación de riesgos
2. Valoración de probabilidad
3. Valoración del impacto
4. Matriz de riesgos
5. Controles

Interpretación

El consenso es que una metodología debe tener en cuenta todas las etapas fundamentales del proceso de gestión de riesgos, desde la identificación hasta la

definición de controles. Los resultados obtenidos son un respaldo directo a la propuesta metodológica desarrollada en la tesis.

Frecuencia recomendada para la evaluación de riesgos

Las respuestas en base a la evaluación de riesgos fueron las siguientes:

1. Semestralmente, se obtuvo un 50 %.
2. Mensualmente, se obtuvo un 25 %.
3. Anualmente, se obtuvo un 25 %.

Interpretación

La mayoría considera que basta con una evaluación semestral para mantener actualizada la gestión de riesgos, aunque dependiendo del nivel de exposición ciertos procesos críticos podrían requerir revisiones más frecuentes.

Beneficios destacados en tener una metodología

Los principales beneficios identificados fueron:

- Optimizar la toma de decisiones (2)
- Mejorar el control interno (1)
- Incrementar la transparencia (1)

Interpretación

Las personas encuestadas perciben que la gestión de riesgos no solo reduce problemas administrativos, sino que mejora la calidad de la toma de decisiones y fortalece la gobernanza institucional. Esto corresponde plenamente con la finalidad general de la investigación.

Conclusión general de los resultados

Los resultados evidencian que los clubes sociales reconocen la importancia de la gestión de riesgos administrativos y muestran disposición para fortalecer sus procesos de control. Sin embargo, también ponen de manifiesto importantes debilidades en relación con la aplicación de metodologías formales, el seguimiento de los riesgos identificados, la implementación de controles eficaces y la medición de su impacto económico.

También se determinó que los departamentos de tesorería, caja y recursos humanos son los que presentan mayor nivel de exposición al riesgo y se atribuyeron los principales problemas administrativos a la falta de controles y la poca supervisión.

En base a los resultados se establece la necesidad de establecer una propuesta metodológica que ayude a la evaluación sistemática de los riesgos de índole administrativo, sirva de apoyo para potenciar la parte económica de los clubes sociales de Guayaquil.

Capítulo 3

Resultados

En este capítulo se da a conocer la propuesta para el análisis u evaluación de los riesgos de índole administrativo y la medición del impacto económico de los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil, cuyo título es la metodología para la valuación de los riesgos de índole administrativo y medición del impacto.

Antecedentes de la propuesta

Los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a cuatro clubes sociales de Guayaquil evidenciaron que estas organizaciones reconocen la importancia de identificar y gestionar los riesgos administrativos. Sin embargo, se observaron debilidades relacionadas con la utilización de herramientas técnicas, el seguimiento de los planes de acción, la aplicación de controles preventivos y detectivos, y la cuantificación de las consecuencias económicas ocasionadas por los riesgos.

Las áreas identificadas con mayor exposición fueron tesorería, caja, cobranzas, recursos humanos e inventarios. Entre los riesgos más frecuentes se señalaron la falta de controles, los fraudes, los errores humanos, el incumplimiento de procedimientos, la inadecuada segregación de funciones, los pagos indebidos y los retrasos administrativos.

Asimismo, se determinó que una de las principales debilidades consiste en la inexistencia de mecanismos que permitan relacionar los riesgos administrativos con pérdidas, sobrecostos, disminución de ingresos o desviaciones presupuestarias. Por esta razón, la presente propuesta plantea una metodología que integra la identificación, análisis, valoración, tratamiento y seguimiento de los riesgos con la medición de su impacto económico.

Justificación

La administración de los clubes sociales comprende procesos relacionados con el manejo de efectivo, recaudación de cuotas, pagos a proveedores, contratación de personal, adquisición de bienes, control de inventarios y elaboración de presupuestos.

La ocurrencia de errores, incumplimientos o irregularidades en estos procesos puede afectar la estabilidad financiera y la continuidad de las operaciones.

La implementación de una metodología de evaluación de riesgos administrativos permitirá que los clubes sociales pasen de una gestión reactiva, centrada en solucionar los problemas una vez ocurridos, hacia una gestión preventiva basada en la identificación anticipada de los eventos que pueden afectar sus objetivos.

La propuesta contribuirá a:

1. Identificar los riesgos administrativos de cada proceso.
2. Establecer el nivel de probabilidad e impacto de los riesgos.
3. Determinar las posibles consecuencias económicas.
4. Evaluar la efectividad de los controles existentes.
5. Priorizar los riesgos que requieren atención inmediata.
6. Diseñar planes de acción con responsables y fechas de cumplimiento.
7. Fortalecer la toma de decisiones y el control interno.
8. Reducir pérdidas, sobrecostos y desviaciones presupuestarias.
9. Promover una cultura de prevención y mejora continua.

Objetivo general de la propuesta

Diseñar una metodología para identificar, analizar, valorar, tratar y dar seguimiento a los riesgos administrativos, determinando su impacto en la gestión económica de los clubes sociales de Guayaquil.

Objetivos específicos

1. Identificar los riesgos de índole administrativos encontrados en los procedimientos de los clubes sociales
2. Implementar una evaluación de los riesgos acorde a su probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede ocasionar
3. Identificar y medir los controles administrativos
4. Cuantificar las posibles consecuencias económicas asociadas con los riesgos identificados.
5. Elaborar una matriz de riesgo enfocada a la parte administrativa que priorice su tratamiento

6. Establecer planes de acción, responsables, plazos e indicadores para su seguimiento.

Alcance de la propuesta

Esta metodología será aplicable en su totalidad en los procesos de índole administrativos y económicos de los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil, en especial a los que estén de acuerdo con los resultados de la investigación y que sean vulnerables a la exposición de riesgos

1. Tesorería
2. Caja
3. Cobranzas
4. Presupuesto
5. Pago a proveedores
6. Recursos Humanos
7. Socios

Esta metodología se podrá aplicar de manera íntegra en toda la institución de forma periódica, empezando por los procedimientos calificados como críticos.

Principios de la propuesta

La aplicación de esta propuesta se tomará como base a principios para un óptimo desarrollo, los cuales son los siguientes:

1. **Prevención:** Se detecta los riesgos que ocasionen problemas en la parte económica y ocasionen un impacto negativo en la parte operativa de la organización.
2. **Responsabilidad:** Se enfoca en la revisión de cada riesgo tendrá a un responsable asignado con la finalidad de controlar, evaluar, efectuar seguimiento y viendo su respectiva evolución.
3. **Participación:** La valuación y detección de cada riesgo deberá tener la participación de los responsables de cada procedimiento
4. **Evidencia:** La estimación de cada riesgo debe sustentarse en informes, registros, comprobantes y todos los indicadores de auditoría y documentos de la entidad.

5. **Proporcionalidad:** Los controles y planes de acción deberán ser acordes al nivel de exposición y al impacto económico del riesgo.
6. **Mejora continua:** La matriz de riesgos deberá actualizarse periódicamente, considerando los cambios en los procesos, la normativa, la estructura organizacional y las operaciones del club.

Estructura organizacional para la aplicación de la propuesta

Se recomienda establecer un Comité calificado de riesgos índole administrativo las cuales deberán seguir los respectivos procesos, está conformado por las siguientes personas

1. Gerente general o administrador del club.
2. Contador
3. Jefe de tesorería
4. Jefe de recursos humanos
5. Jefe del área comercial
6. Auditor
7. Analista de inventarios.

Funciones del Comité de Riesgos

Este órgano es el encargado de apoyar a la alta dirección para controlar y dar un seguimiento a los riesgos estratégicos que pueda afectar el funcionamiento de las organizaciones

1. Aprobar la metodología para la evaluación
2. Detectar los procesos críticos
3. Revisión de la matriz de riesgos
4. Análisis de las consecuencias económicas de los riesgos
5. Análisis de la matriz de riesgo
6. Verificar el cumplimiento de las medidas correctivas.
7. Informar periódicamente a la administración o al directorio.
8. Promover la actualización de políticas y procedimientos.

En clubes de menor tamaño, las funciones del comité podrán ser desarrolladas por el administrador, el contador y los responsables de los procesos críticos.

Metodología propuesta

La metodología se desarrollará mediante a partir de estas 5 etapas:

1. Planificación y definición del alcance.
2. Levantamiento y diagnóstico de riesgos.
3. Valoración de riesgos administrativos.
4. Tratamiento de riesgos.
5. Instauracion monitoreo y seguimiento

A continuación, se presenta la síntesis ejecutiva y estructural de la propuesta metodológica orientada a la evaluación de riesgos administrativos en los clubes sociales de Guayaquil. Este modelo ha sido reestructurado de manera sistémica en cinco etapas fundamentales y secuenciales, bajo los lineamientos de los marcos internacionales COSO 2013 y la norma ISO 31000. El propósito de esta consolidación es erradicar las redundancias operativas del diseño preliminar, facilitando a la alta dirección un flujo lógico y ordenado que transita desde la planificación inicial y el levantamiento de información, hasta el análisis matricial de criticidad, el diseño de planes de mitigación financiera y el establecimiento de mecanismos permanentes de monitoreo continuo.

Etapas 1: Planificación y definición del alcance

Esta etapa es el punto de partida ya que corresponde a la planificación para llevar a cabo el proceso evaluativo de los riesgos de índole administrativos de los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil. Se basa en los parametros del modelo COSO 13 especialmente en lo que respecta al ambiente de control y la gestión de los riesgos. La finalidad es contar con todos los aspectos antes mencionados para la implementación de la metodología. Por lo cual para un óptimo desempeño se ejecutarán las siguientes actividades:

- a. **Comité de control interno para gestión de los riesgos:** Se conformará este equipo con la finalidad de regularizar la implementación de la metodología, el cual esta integrad por los integrantes del área administrativa y de control de riesgos de la organización.
- b. **Asignación de funciones y responsabilidades:** Se delegará las funciones a cada uno de los que integran el comité de control interno y las respectivas áreas también tienen participación, con el propósito de establecer las

responsabilidades durante la ejecución de los procedimientos para la evaluación de los riesgos

- c. Definición del alcance de la evaluación:** Se precisará los procesos de índole administrativo y económico que estarán contemplados en la aplicación de la metodología de investigación, detectando las Areas u procedimientos que serán objeto de evaluación.
- d. Definición del periodo de evaluación:** Se creará el periodo de evaluación el mismo que incluirá la revisión de los procedimientos seleccionados, además de considerar datos e información adicional que pueda aportar al proceso.
- e. Presentación inicial del proceso:** Se presentará a la alta dirección y a todos los involucrados con la finalidad de promover la participación durante la valuación respectiva.

Resultado etapa 1

Al concluir esta etapa se tendrá un proceso de evaluación detallado, el equipo ya conformado y el respectivo alcance lo que ayudará a seguir con el levantamiento de los datos y la detección de los puntos críticos.

Etapla 2: Levantamiento y diagnóstico de riesgos

En esta etapa se busca recopilar y organizar los datos u información de cada uno de los procesos de índole administrativo, operativo y económicos de los clubes sociales con la finalidad detectar los riesgos o errores que más adelante serán debidamente valorados

2.1 Proceso: Identificación de los procesos

Se busca conocer los procesos primordiales que se llevan a cabo en el área administrativa, operática y económica de los clubes sociales. Por lo cual se aplicará el siguiente procedimiento:

- a. Solicitar o pedir al encargado de cada área los datos sobre los procesos en ejecución.
- b. Registro de cada proceso con su respectivo nombre.

- c. Identificar al responsable de su ejecución.
- d. Registro de las actividades prioritarias que forman parte del proceso.
- e. Identificación de la documentación empleada en la ejecución.
- f. Señalar los procesos que serán valuados más adelante.

Ficha de identificación de procesos

Tabla 10

Identificación de riegos

Campo	Información
Área	Entregado por el usuario
Nombre del proceso	Entregado por el usuario
Encargado	Entregado por el usuario
Objetivo del proceso	Entregado por el usuario
Actividades prioritarias	Entregado por el usuario
Documentación utilizada	Entregado por el usuario
Participación del personal	Entregado por el usuario
Observaciones	Entregado por el usuario

Los mencionados procesos serán sujeto de evaluación para determinar si marchan con normalidad o existen anomalías o errores presentes en cada uno.

2.1 Proceso: Levantamiento de la información

Se procede a recopilar los datos u información, ayuden a conocer la función de cada uno de los procesos debidamente identificados. A continuación, el procedimiento detallado:

- a. Solicitud de la documentación vinculadas con el proceso

- b. Revisión de los procedimientos, comprobantes y documentos que estén disponibles
- c. Consultar al responsable del proceso cuando la situación lo amerite
- d. Registro de las actividades
- e. Comparación del procedimiento documentado con la manera de que se va a ejecutar
- f. Revisar las deficiencias o situaciones que sean de atención letas.

Ficha del levantamiento de la información

Figura 3
Levantamiento de la información

Área: Entregado por el usuario			
Proceso: Entregado por el usuario			
Responsable: Entregado por el usuario			
	Aspecto	Registro	
	Como inicia el proceso	Informacion otorgada por el usuario	
	Actividades efectuadas	Informacion otorgada por el usuario	
	Responsable de cada actividad	Informacion otorgada por el usuario	
	Documentación utilizada	Informacion otorgada por el usuario	
	Controles aplicados	Informacion otorgada por el usuario	
	Disponibilidad de evidencias	Informacion otorgada por el usuario	
	Deficiencias observadas	Informacion otorgada por el usuario	
	Observaciones	Informacion otorgada por el usuario	

2.2 Proceso: Evaluación del control interno

Se procede a la aplicación del cuestionario al encargado del área para así poder establecer la existencia de controles y si su funcionamiento es el más adecuado o no. Por ello se debe seguir los siguientes pasos:

- a. Selección del área o proceso que será sujeto a evaluación.
- b. Identificación al encargado de responder el cuestionario
- c. Aplicar las preguntas necesarias
- d. Registro de cada respuesta
- e. Solicitud de evidencia en cada respuesta

- f. Registro de las observaciones
- g. Identificación de controles que presenten inconsistencia.

Guía verificación del control interno

Figura 4
Validación de control interno

Área evaluada: Entregada por el usuario							
Proceso evaluado: Entregada por el usuario							
Responsable: Entregada por el usuario							
Fecha: 22-08-26							
					SI	NO	
1.	¿El proceso tiene un responsable definido?				☐		
2.	¿Existen procedimientos establecidos para ejecutar el proceso?				☐		
3.	¿Existen controles establecidos para las actividades realizadas?				☐		
4.	¿Los controles establecidos se aplican correctamente?				☐		
5.	¿Existe evidencia de la aplicación de los controles?				☐		
6.	¿Existe una adecuada separación de funciones cuando corresponde?					☐	
7.	¿Se realizan revisiones o supervisiones del proceso?				☐		
8.	¿Las deficiencias detectadas son registradas y corregidas?				☐		
9.	¿La documentación del proceso se encuentra organizada y disponible?					☐	
10.	¿Se han identificado riesgos asociados al proceso?				☐		
Resultado de la verificación							
Entregada por el usuario							
Responsable de la evaluación:							
Usuario responsable de la evaluación							
Firma:		Fecha:	22/08/2026				

2.4 Proceso: Diagnóstico de puntos críticos

Con el mencionado diagnostico se busca analizar la información u datos obtenidos, con lo cual se puede hacer una revisión exhaustiva en donde están alojadas las principales deficiencias de cada proceso. A continuación, se detallan los pasos:

- a. Revisión de los datos recolectados
- b. Revisión de los resultados del cuestionario
- c. Identificación de las actividades que presentan inconsistencias
- d. Determinación de las causas de las inconsistencias
- e. Detección de posibles consecuencias para los clubes sociales
- f. Registro de los puntos críticos.

2.5 Proceso: Identificación de riesgos

El último proceso de la mencionada etapa en el cual una vez detectado los puntos críticos se establecen los aspectos o eventos que pueden originar un problema en el funcionamiento de índole administrativo y económico de los clubes sociales. Como en los anteriores procesos se detallan los pasos:

- a. Revisión de cada aspecto crítico debidamente identificado
- b. Determinación de que evento se puede suscitar
- c. Identificación de las causas que pudo originarlo
- d. Establecer las posibles consecuencias
- e. Identificación de controles relacionados con el riesgo
- f. Registro de la ficha correspondiente
- g. Incorporación de los riesgos detectados que serán valorados en la siguiente etapa

Ficha de identificación de riesgos

Figura 5

Identificación de riesgos

Área:	Proporcionada por el usuario	
Proceso:	Proporcionada por el usuario	
Responsable del proceso: Proporcionada por el usuario		
Fecha: 22-08-26		
Identificación del riesgo		
Riesgo identificado:	Entregado por el usuario	
Causa del riesgo:	Informacion proporcionada por el usuario	
Consecuencia del riesgo:	Entregada por el usuario	
Controles existentes		
Control existente:		
¿El control se aplica actualmente?		Parcialmente
Evidencia del control:		Responsable de la informacion
Valoración inicial		
Probabilidad de ocurrencia:	Baja	
Impacto:	Baja	
Nivel de riesgo identificado:	Bajo	
Observaciones	Entregada por el usuario	

Resultado de la identificación

Riesgo registrado para su valoración en la Etapa 3:

☒ Sí ☐ No

Responsable de la evaluación: Información proporcionada por el usuario

Firma:



Fecha: 22-08-26

Resultado de la etapa 2

Al concluir esta etapa se contará con procesos debidamente identificados con sus respectivos controles y puntos críticos los cuales serán puestos a evaluación a través de la probabilidad impacto y controles

Etapas 3: Valoración de riesgos administrativos

La tercera etapa se encarga de valorar los riesgos detectados en la anterior etapa con la finalidad de establecer el nivel y prioridad para su respectivo análisis u tratamiento

3.1 Proceso: Valoración de la probabilidad e impacto

En este proceso se hace un análisis de cada riesgo detectado con el fin de saber cómo la probabilidad tiene que ocurrir y que tipo de impacto puede ocasionar:

Procedimiento:

- a. Selección de cada riesgo
- b. Determinación de la probabilidad que pueda suscitarse
- c. Determinación de nivel de impacto
- d. Registro de los resultados

Formulario de valoración

Figura 6

Valoración de riesgos

Área:	Proporcionada por el usuario		
Proceso:	Proporcionada por el usuario		
Responsable del proceso: Proporcionada por el usuario			
Fecha: 22-08-26			
Riesgo identificado:	Entregado por el usuario		
Causa del riesgo:	Informacion proporcionada por el usuario		
Consecuencia del riesgo:	Entregada por el usuario		
Probabilidad de ocurrencia:	Baja		
Impacto:	Baja		
Nivel de riesgo identificado:	Bajo		
Resultado de la valoración:	Entregada por el usuario		
Observaciones			

Nivel de probabilidad: Bajo

Nivel de impacto: Bajo

Responsable de la evaluación: Entregado por el usuario

Firma: 

Fecha: 22-08-26

Con esto se determina el nivel de probabilidad y el tipo de impacto acorde al riesgo

3.2 Proceso: Evaluación de controles

En este punto se revisan los controles que ya existen para establecer si se deben aplicar y son óptimos para la reducción del riesgo.

Procedimiento:

- Identificación de los controles
- Verificar si los controles son aplicables
- Revisión de la evidencia disponible
- Determinación si aplicar el control es óptimo o presente limitación

Formulario de evaluación de controles

Figura 7

Evaluación de controles

Control existente: Información proporcionada por el usuario				
			SI	NO
¿Se aplica el control?				
Evidencia:			Entregada por el usuario	
Evaluación del control:			Adecuada	

3.3 Proceso: Determinación y priorización del riesgo

Se integran los resultados de la probabilidad el impacto y la respectiva evaluación de los controles para establecer el nivel y la prioridad del riesgo.

Procedimiento:

- Integración de los resultados
- Determinación del nivel de riesgo
- Categorización del riesgo según la prioridad
- Registro del resultado en la matriz de riesgo

Registro de la matriz de riesgo

Figura 8
Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Control existente	Nivel de riesgo	Prioridad	Observaciones
Entregado por el usuario	Baja	Bajo	Información proporcionada por el usuario	Bajo	Media	Entregada por el usuario

Resultado de la etapa 3

Obtenida la matriz de riesgos administrativos valorados y priorizados, ésta constituye la base para definir las acciones y controles específicos de tratamiento en la Etapa 4.

Etapa 4: Tratamiento de riesgos

En esta cuarta etapa se tiene como fin el establecimiento de las acciones para responder a los riesgos de índole administrativos de la etapa anterior, escogiendo la opción más adecuada y estableciendo las medidas de control a instaurarse.

4.1 Proceso: Selección de la alternativa de tratamiento

Se efectúa una revisión de cada riesgo priorizado y, considerando su nivel de exposición, causa y consecuencia, se determina la alternativa de tratamiento más adecuada para reducir, controlar, trasladar o asumir el riesgo, según corresponda

Formulario de selección de tratamiento

Figura 9
Tratamiento del riesgo

Riesgo: Información proporcionada por el usuario		
Nivel de riesgo: Información proporcionada por el usuario		
Alternativa seleccionada:		
Evitar		
Reducir		
Transferir / Compartir		
4.2 Proceso: Definición de acciones y controles específicos		
Justificación:	Entregada por el usuario	

Una vez seleccionada la alternativa se instauran las acciones que se estén directamente vinculados con la respectiva causa del riesgo.

Guía de acciones según el tipo de riesgo

Tipo de riesgo administrativo

Acciones:

- ✓ Definir claramente responsables y funciones.
- ✓ Actualizar o establecer procedimientos.
- ✓ Establecer autorizaciones y niveles de aprobación.
- ✓ Separar funciones cuando corresponda.
- ✓ Realizar supervisiones periódicas.

Tipo de riesgo económico

Acciones:

- ✓ Verificar documentación que respalde pagos y egresos.
- ✓ Establecer autorización previa para desembolsos.
- ✓ Separar autorización, ejecución y registro.
- ✓ Realizar conciliaciones y revisiones periódicas.
- ✓ Registrar y corregir diferencias detectadas.

Tipo de riesgo operativo

Acciones:

- ✓ Definir el procedimiento de la actividad.
- ✓ Establecer responsables de ejecución y supervisión.
- ✓ Verificar el cumplimiento de las actividades.
- ✓ Registrar incumplimientos o incidencias.

- ✓ Aplicar acciones correctivas.

Las acciones específicas detalladas para cada riesgo y determinar los controles específicos.

Formulario de plan de acción

Figura 10

Plan de acción

Riesgo: Información proporcionada por el usuario				
Accion implementada: Informacion proporcionada por el usuario				
Tipo de riesgo: Información proporcionada por el usuario				
Evidencia	Entregada por el usuario			
Plazo	Entregada por el usuario			
Observacion	Entregada por el usuario			

4.3 Proceso: Seguimiento de las acciones

Se efectúa una verificación de las acciones ejecutadas y que los respectivos controles instaurados aleguen al riesgo detectado.

Procedimiento:

- Controlar que se haya realizado la acción.
- Comprobar las pruebas.
- Averiguar si se aplicó el control.
- Tomar nota de las observaciones para seguirlas.

Figura 11
Plan de seguimiento”

Guia de seguimiento

Riesgo: Información proporcionada por el usuario				
Accion implementada: Informacion proporcionada por el usuario				
Responsable: Entregado por el usuario				
			SI	NO
¿Se aplica el control?				
Evidencia	Entregada por el usuario			
Justificación:	Entregada por el usuario			
Observacion	Entregada por el usuario			

Resultado Etapa 4

Como resultado se obtiene un plan de tratamiento de riesgos que incluye la alternativa elegida, las acciones y controles específicos, los responsables, los plazos y la evidencia que permita comprobar que se ha cumplido.

Etapa 5: Instauración monitoreo y seguimiento

La etapa final de la metodología tiene como finalidad poner en funcionamiento el tratamiento de las acciones definidas en la etapa anterior, promover su aceptación por parte del personal y crear sistemas de seguimiento y comunicación que faciliten la supervisión de su cumplimiento y continuidad.

5.1 Proceso: Instauración de las acciones

Se efectúa la ejecución de las acciones y controles definidos en la etapa anterior, tomando en consideración los encargos y determinar los plazos establecidos.

Figura 12*Implementación guía***Guía de implementación**

Riesgo: Información proporcionada por el usuario				
Accion implementada: Información proporcionada por el usuario				
Tipo de riesgo: Información proporcionada por el usuario				
Evidencia	Entregada por el usuario			
Estado	Proceso			
Plazo	Entregada por el usuario			
Observacion	Entregada por el usuario			

5.2 Proceso: Monitoreo de riesgos y controles

Se revisa de forma periódica el estado de los riesgos y la efectividad de los controles implementados, identificando posibles cambios o nuevas deficiencias como tal se obtiene un resultado actualizado de los riesgos.

Guía de Monitoreo**Figura 13***Guía de monitoreo*

Riesgo: Información proporcionada por el usuario				
			SI	NO
¿El control se esta aplicando?				
¿El riesgo esta disminuyendo?				
Evidencia:	Entregada por el usuario			
Observaciones	Entregada por el usuario			

5.3 Proceso: Reporte y seguimiento

Se registran los resultados del monitoreo además de comunicar las situaciones que requieran acciones de carácter correctivo, adicionalmente de la actualización de los controles.

Formulario de seguimiento

Figura 14

Seguimiento del riesgo

Riesgo: Entregado por el usuario					
Acción o control evaluado: Informacion proporcionada por el usuario					
Resultado del seguimiento: Informacion proporcionada por el usuario					
				S	NO
¿Requiere una nueva acción?					
Acción requerida:		Informacion proporcionada por el usuario			
Responsable: Encargado del proceso					
Fecha de seguimiento: 22-08-26					

Resultado de la Etapa 5

Concluida la etapa final se obtiene un registro de seguimiento de los riesgos y controles para verificar el cumplimiento de las acciones, detectar nuevas deficiencias y actualizar las medidas de tratamiento cuando sea necesario.

Conclusiones

La presente investigación ayudó a conocer que los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil saben de lo importante que es la gestión de riesgos de índole administrativo para el óptimo funcionamiento organizacional, pese a esto se presentan debilidades en la aplicación de metodologías formales y estandarizadas que permitan de manera sistemática identificar, valorar, controlar y realizar seguimiento de los riesgos existentes en sus procesos administrativos.

En lo que respecta a los procesos administrativos con mayor exposición al riesgo se identificaron principalmente tesorería, recursos humanos, caja, cobranzas e inventarios. Adicionalmente, entre los riesgos que más se mencionan están la falta de controles, los fraudes, los errores humanos, el incumplimiento de los procedimientos, la segregación inadecuada de las funciones, los pagos indebidos y los retrasos administrativos. En base a estos resultados se concluye que los riesgos están directamente relacionados con los factores internos de la organización en conjunto con la supervisión y el control

Los resultados indicaron que las principales debilidades se destacan en dar seguimiento a los riesgos a través de los controles de índole preventivo y detectivos. Por lo cual se concluye que el principal desafío no es solo la identificación de los riesgos, sino también en instaurar procedimientos que faciliten su gestión y la comprobación de cuán eficientes son las acciones implementadas.

Se concluye que la instauración de la presente propuesta metodológica desarrollada constituye una herramienta orientada a fortalecer la gestión administrativa y económica de los clubes sociales de Guayaquil mediante un proceso estructurado de planificación, levantamiento de información, identificación y valoración de riesgos, elaboración de matrices.

Establecimiento de controles, diseño de planes de acción y seguimiento continuo. La implementación permite guiar a las organizaciones a tener siempre una gestión de índole preventiva la cual ayuda a fortalecer el control interno, optimiza toma decisiones y la sostenibilidad organizacional.

Recomendaciones

Se recomienda a los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil instaurar una metodología de calidad con la finalidad detectar, analizar, evaluar los riesgos de índole administrativo, tomando en consideración las características y necesidades particulares de cada institución.

Se recomienda potenciar los controles internos de los procesos de índole administrativo que presentan mayor exposición al riesgo, especialmente en las áreas de mayor exposición como: tesorería, cobranzas, recursos humanos e inventarios, mediante la definición clara de responsabilidades, segregación de funciones, supervisión periódica y documentación de los procedimientos.

Se recomienda implementar directrices que ayuden a medir el impacto económico de los riesgos de índole administrativo a través del registro y análisis de pérdidas, sobrecostos, gastos innecesarios y desviaciones presupuestarias, de manera que la administración disponga de información suficiente para priorizar los riesgos y tomar decisiones oportunas.

Se recomienda establecer un encargado por cada riesgo el cual debe encargarse de la elaboración de procesos, medidas de acción que incluyan actividades, responsables, plazos e indicadores de seguimiento, con la finalidad de verificar periódicamente el cumplimiento de las medidas correctivas y promover una cultura de mejora continua.

Se recomienda considerar la aplicación de la propuesta metodológica desarrollada en la presente investigación como una herramienta de apoyo para el fortalecimiento del control interno, la mejora de la toma de decisiones administrativas y el aporte a una gestión económica más eficiente y sostenible de los clubes sociales de la ciudad de Guayaquil.

Se recomienda impulsar programas que ayuden a una capacitación continua para los encargados de los procesos de índole administrativo, además de los orientados a la detección de riesgos con el fin de reducir errores.

Se recomiendan que los clubes sociales mantengan actualizada la matriz de riesgos añadiendo nuevos peligros, alteraciones en los procesos, resultados de las evaluaciones y el acatamiento de los planes de acción. Esto ayuda a que esta

herramienta se transforme en un instrumento constante para la mejora continua y la toma de decisiones.

Referencias

Anastasopoulos, N. (2019). Buen Vivir, sostenibilidad y bienes comunes: El contexto ecuatoriano y mundial. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(4). https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n4.2017.37

Andrade Cordero, C. F. (2021). Responsabilidad Social Empresarial: Una breve revisión teórica para el caso ecuatoriano. *Sapientiae*, 7(1), 106-117. <https://doi.org/10.37293/sapientiae71.08>

Anheier, H., & Sokolowski, S. W. (2000). 122 PUBLICATIONS 13,344 CITATIONS SEE PROFILE.

Arboleda, P. (2025). *Results-Based Management: A Strategic Approach for the Public Sector in Ecuador* | *Prisma Journal*. <https://www.prismajournal.org/index.php/home/en/article/view/10>

Auditool. (2017). ¿Qué es la Administración de Riesgos? <https://www.auditool.org/blog/control-interno/administracion-de-riesgos-conceptos-fundamentales>

Auditool Red Global. (2023). *Entendiendo la estructura del marco COSO 2013: Un enfoque sistemático*. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/entendiendo-la-estructura-del-marco-coso-2013-un-enfoque-sistematico>

Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). LA ENTREVISTA Y LA ENCUESTA.

Baquerizo, J. I. C., Baquerizo, D. R. C., & Cristobal, L. R. A. (2016). Factores determinantes de la eficiencia de la gestión administrativa en las Instituciones de Educación Superior. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 146-156. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.70>

Barreto, D. F. P. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918

Camue Álvarez, A., Carballal del Río, E., & Toscano Ruiz, D. F. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, 11(2), 136-152.

Carrión, G. (2021, abril 29). *Gestión de la comunicación en las organizaciones sin ánimo de lucro* | *Cultura Científica—UTPL*. <https://culturacientifica.utpl.edu.ec/gestion-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones-sin-animo-de-lucro/>

Del Salto, I., Barrionuevo, D., & Jiménez, W. (2023). *Management Model of Sports Institutions, Comparative Study of the Clubs that Make Up the FIFA World Ranking in the First Half of 2022*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfendmkaj/file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ModeloDeGestionDeLasInstitucionesDeportivasEstudio-9124379%20(2).pdf

Fernández, S., Leiva, M., & Ríos, M. (2009). ¿CÓMO MEJORAR LA TASA DE RESPUESTA EN ENCUESTAS ON LINE?

Figueroa-Soledispa, M., Moreno-Ponce, M., & Tualombo-Tituaña, J. (2022). Responsabilidad social y la creación del valor compartido. Bases fundamentales en la dirección de las pymes. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 430-439. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.963>

Franco Ruiz, R. (2021). LAS TEORÍAS DEL CONTROL Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL INDEPENDIENTE. *Criterio Libre*, 18(32), 71-107. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7112>

García Flores, R. F. (2018). Una aproximación a partir de la teoría de sistemas al comportamiento de la organización social. *Amauta*, 16(32), 191-203. <https://doi.org/10.15648/am.32.2018.10>

GlobalSuite Solutions. (2020, mayo 6). *¿Qué es el modelo COSO? Cómo gestionar riesgos*. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>

Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: Supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, (72), 205-228. (1997-). <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>

Hernández Sampieri, R., & Fernández-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Honores, J. L. C., & Llanto, J. Q. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>

INEAF. (2025). *Qué es Organización social | Glosario jurídico INEAF*. <https://www.ineaf.es/glosario-juridico/organizacion-social>

Jiménez, A., Arrieta, Y., Nuñez, M. A., & Villanueva, E. (2024). Management of Strategic Risks for the Sustainability of SMEs in the Manufacturing Sector in Antioquia. *Sustainability*, 16(5), 2094. <https://doi.org/10.3390/su16052094>

Jiménez, M. del C. V., & Romero, R. M. (2022). Gestión por procesos. Una aproximación gnoseológica a su estudio desde la Cadena de Valor. *Revista Repique*, 4(1). <https://doi.org/10.31876/repique.v4i1.160>

Lara, O. (2024). La cadena de valor en las empresas: The value chain in businesses. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>

Loor Intriago, M. A., & Peñaloza López, V. L. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad y Negocios*, 18(35), 139-156. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>

Madroñero-Palacios, S., Guzmán-Hernández, T., Madroñero-Palacios, S., & Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Revista Tecnología en Marcha*, 31(3), 122-130. <https://doi.org/10.18845/tm.v31i3.3907>

Mata, M. (2024). *Contabilidad Forense en organizaciones sin fines de lucro: Estrategias para detectar y prevenir fraudes financieros. 4.*

Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión* | *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1347>

Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo* (1.^a ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Müggenburg Rodríguez V., M. C., & Pérez Cabrera, I. (2018). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1). <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2007.1.469>

Muñoz, R. G. (2020). *Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica (*)*.

Ortiz, M. (2022). *Social management audit for non-profit institutions | Visionario Digital*. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/2082>

Ortíz-Fernandez, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortiz-Huamán, C., & Godiño-Poma, M. (2024). Gestión por procesos en las empresas. Una revisión sistémica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.01.001>

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Pantoja-Aguilar, M. P., & Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: Hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, (87), 139-154.

Paredes, R. M. (2023). *BREVE RESEÑA HISTORICA DEL CENTRO SOCIAL BOLIVARENSE DE GUAYAQUIL*. 60.

Peña, D. K., Sanchez, M. R., & Sancan, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 120-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)

Peñafiel, J. F., Muñiz, L. Y., & Mosquera Tuárez, L. F. (2020). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS: LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. ISSN 2602-8166, 4(4), 105-116. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.237>

Pineda, L. (2015). *Dialnet-TeoriaGeneralDeLaAdministracion-7883751*.

Pinzón, L. R. P. (2023). Representaciones y prácticas de sociabilidad local. El club social de El Socorro, Colombia, 1921-2021. *Historia y Espacio*, 19(60). <https://doi.org/10.25100/hye.v19i60.12186>

Piña-Ferrer, L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1-3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>

Ponce, W. P. P., & Arteaga, G. G. P. (2024). Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), 4-17. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v8.n1.2024.4-17>

Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.

Ramírez, G. G., Magaña, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

Reyes, F. G., & Dávila, E. G. (2022). Estudios de Caso: Una caracterización metodológica. *Ecos de la Academia*, 7(14), 10. <https://doi.org/10.53358/ecosacademia.v7i14.680>

Rodriguez, I. (2025). *Los procedimientos de control en auditoría*. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/los-procedimientos-de-control-en-auditoria>

Rojas-Salvatierra, W., Chiriboga-Mendoza, M., & Pacheco-Vergara, J. (2018). COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: ARTÍCULO DE REVISIÓN. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* - ISSN: 2697-3456, 2(3), 1-8.

Ronald Ramos, Cabrera, G., Cristian Urgiles, & Jara, F. (2018). *Aspectos metodológicos de la investigación* [Dataset].

Salto-Santana, I. D., Barrionuevo-Jijón, D., & Jiménez-Castro, W. (2023). *Modelo de gestión de las instituciones deportivas, estudio comparativo de los clubes que integran el ranking mundial de la FIFA en el primer semestre de 2022* | 593 Digital Publisher CEIT. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1845

Salusplay. (2025). *La Muestra y la Población de estudio* | SalusPlay. <https://www.salusplay.com/apuntes/apuntes-metodologia-de-la-investigacion/tema-5-la-muestra-y-la-poblacion-de-estudio>

San Marcos. (2025). *LEC MER 0097 2016*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/657/LEC%20MER%200097%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, R. C. (2025). Lección 8. Teoría general de la organización administrativa. *Revista de Derecho Público: Teoría y método*, 209-234. <https://doi.org/10.37417/ManDerAdm/L08>

Sanmartín, A., & Alicia, M. (2019). *El control interno y su incidencia en la planificación de la gestión administrativa de las empresas de la provincia de Loja, año 2019*.

Shouxin, L. (2024). Correlational Research. En *The ECPH Encyclopedia of Psychology* (pp. 327-328). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-7874-4_419

Sobejano, J. (2024, febrero 18). Teoría de Sistemas e innovación empresarial. *Sintetia*. <https://www.sintetia.com/teoria-de-sistemas-e-innovacion-empresarial/>

Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. (2022). *Administrative management, is a key factor for the productivity and competitiveness of micro-enterprises*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>

Stewart, lauren. (2025). *Investigación exploratoria | Definición, cómo llevarla a cabo y ejemplos*. ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-exploratoria>

UNIR. (2025). *Desafíos en la intervención social comunitaria en los entornos urbanos y rurales de Latinoamérica | UNIR Ecuador*. Universidad Virtual. | UNIR Ecuador - Maestrías y Grados virtuales. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/desafios-intervencion-social-comunitaria-entornos-urbanos-y-rurales-latinoamerica/>

Valdiviezo Maldonado, B. N., Echeverría Mantuano, C. A., Márquez Bravo, Y. J., Valdiviezo Maldonado, B. N., Echeverría Mantuano, C. A., & Márquez Bravo, Y. J. (2025). Gestión social y su articulación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 7(3), 344-359. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0374>

Vélez, C. M., & Zambrano, H. L. (2023). Responsabilidad Social Empresarial: Una herramienta para la gestión administrativa de las empresas públicas ecuatorianas: Corporate Social Responsibility: A tool for the administrative management of Ecuadorian public companies. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 10(2), 107-126. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.102.804>

Vera Calderón, T. A., Mendoza López, H. A., Delgado Segovia, M. C., Chilán Fienco, I. L., Vega Guanuche, A. P., & Heredia López, G. A. (2024). LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 195. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2683>

Apéndices

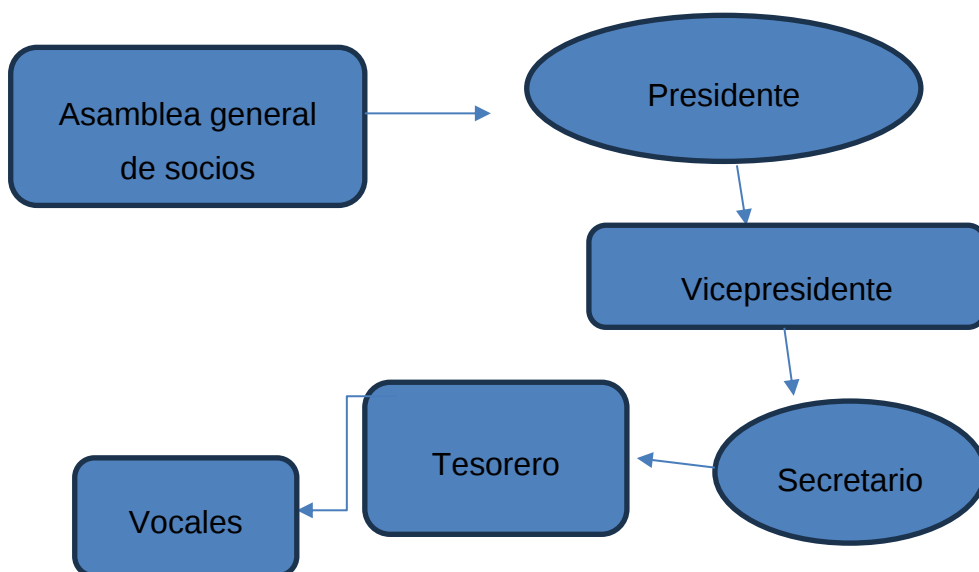
Anexo A

Club social y cultural Comisión de Transito del Guayas

Naturaleza jurídica

Es de índole privado una organización sin fines de lucro surgió para otorgar servicios sociales a los socios de esta y sus respectivas familias.

Estructura organizacional



Misión

Promover el bienestar, la formación, recreación del deporte y de las diversas actividades culturales de los socios del club y de sus familias.

Vision

Ser de los principales clubes sociales reconocidos por la calidad de su servicio, ademas del desarrollo integral de los socios y de sus familias.

Principales procesos

- Administración de los socios (pago de cuotas).
- Celebración de eventos sociales y deportivos.
- Mantenimiento de las instalaciones.

Principales servicios

- Areas de recreación
- Celebración de reuniones de los socios y sus familias
- Eventos familiares culturales y deportivos

Fuentes de ingreso

- Cuotas mensuales y extraordinarias de los socios
- Arriendo de instalaciones
- Celebración de eventos
- Aportes institucionales
- Otros ingresos

Principales gastos

- Pago de servicios básicos
- Adquisición de equipos y materiales
- Pago personal administrativo

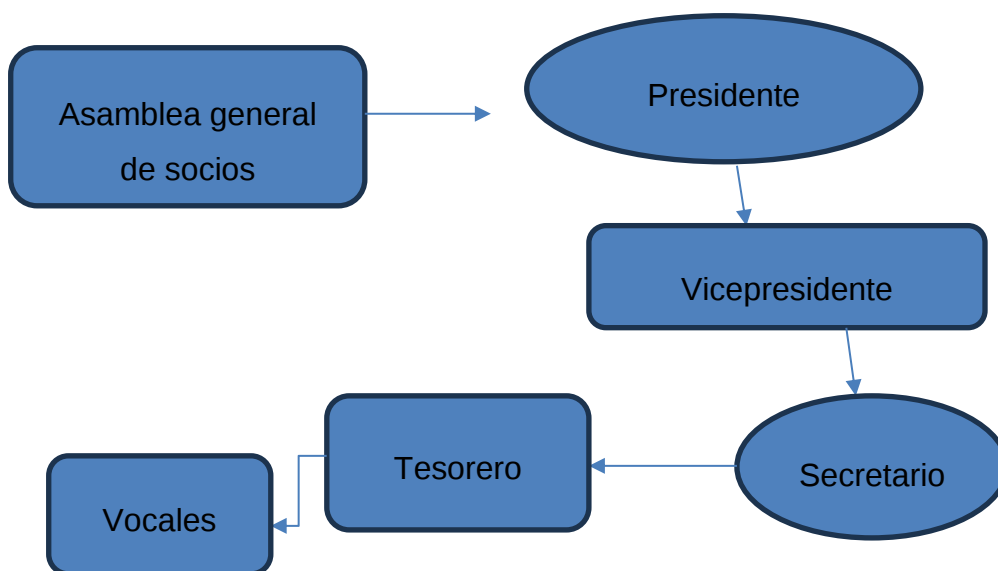
Anexo B

Club social Guayaquil country club

Naturaleza jurídica

Club social Deportivo de alto rendimiento de carácter privado con índole jurídico y sin fines de lucro, orientado a la formación e integración deportiva y recreacional de sus socios.

Estructura organizacional



Misión

Originar una excelente en la práctica deportiva formando profesionales de alto rendimiento, además de promover la integración social y cultural entre todos los socios y sus respectivas familias.

Visión

Posicionarse como un club referente en la práctica deportiva a través del uso de instalaciones de calidad y de primera línea.

Procesos principales

- Administración general del complejo
- Celebración de eventos sociales
- Gestión financiera y económica.
- Gestión de las membresías de los socios

Principales servicios

- Campos de entrenamiento de futbol, tenis
- Piscinas
- Restaurantes y bares
- Salones de eventos
- Espacios de recreación para las familias
- Gimnasio entre otros.

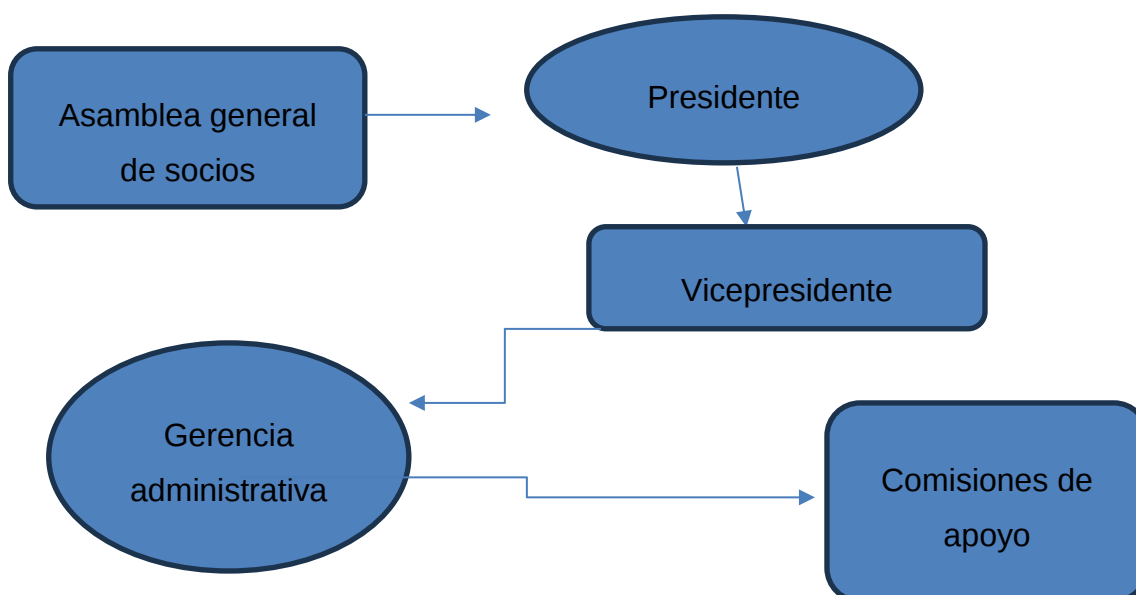
Anexo C

Club social la Union

Naturaleza jurídica

Corporativo privado sin fines de lucro de índole jurídico encargado de dar a conocer el beneficio de la práctica del deporte y la integración comunitaria de diferentes grupos y extractos sociales.

Estructura organizacional



Misión

Promover la unión cultural además fomentar el desarrollo y amistad de los socios a través de servicios de calidad y espacios para la práctica deportiva

Vision

Mantenerse como uno de los principales clubes sociales de la ciudad conservando sus datos históricos y ofreciendo servicios de excelencia.

Procesos principales

- Gestión de reservas de salones.
- Administración de las instalaciones.
- Atención y servicio de diferentes grupos comunitarios

Principales ingresos

- Salones para eventos
- Bares y restaurantes
- Cuota exclusiva de socios
- Alquiler de salones

Principales gastos

- Sueldos del personal
- Pago de servicios básicos
- Compra de insumos
- Pago por el mantenimiento de las instalaciones
- Gastos adicionales

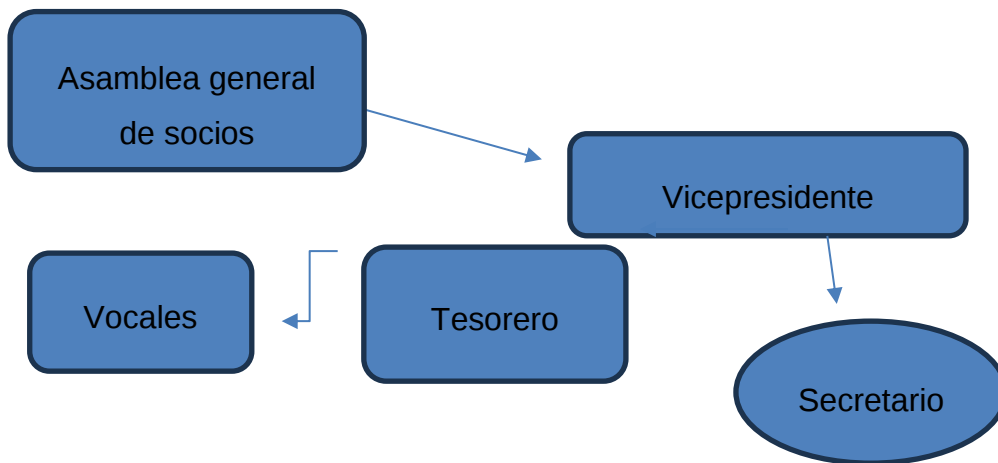
Anexo D

Club social de aerotécnicos FAE

Naturaleza jurídica

Es un club de carácter privado sin fines de lucro de índole jurídica creada con la finalidad de promover el bienestar social y deportivo de los socios activos y pasivo de la fuerza aérea nacional y sus familias.

Estructura organizacional



Misión

Contribuir social, cultural y deportivamente el bienestar de sus socios a través del uso eficaz de los recursos, la organización de los diferentes programas y actividades entre otros

Vision

Ser una entidad que otorgue servicios sociales y que vele por los intereses de sus miembros, basándose en el principio de unidad.

Principales procesos

- Administración de los socios
- Celebración de actividades deportivas y culturales
- Gestión financiera entre otras.

Principales servicios

- Complejos para actividades recreativas
- Actividades deportivas
- Eventos sociales y culturales
- Beneficios exclusivos para los socios y su familias

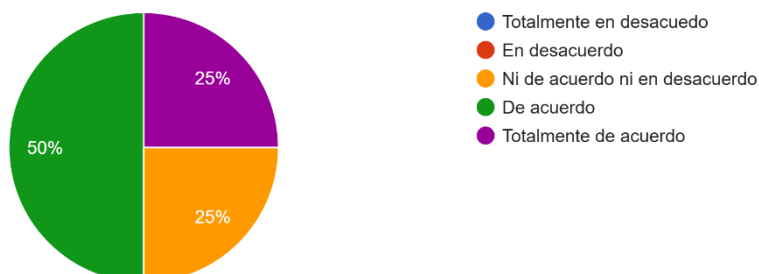
Principales Gastos

- Pago del personal
- Pago de servicios básicos
- Adquisición de bienes y equipos
- Gastos administrativos

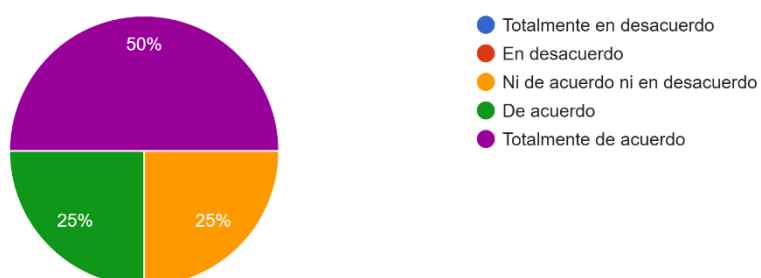
Anexo E

Respuestas del cuestionario

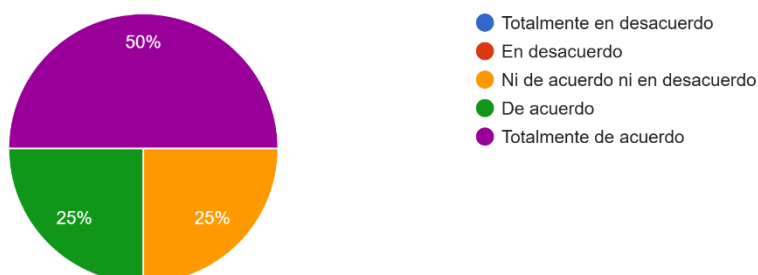
1. Los procesos administrativos críticos del club se encuentran claramente identificados?



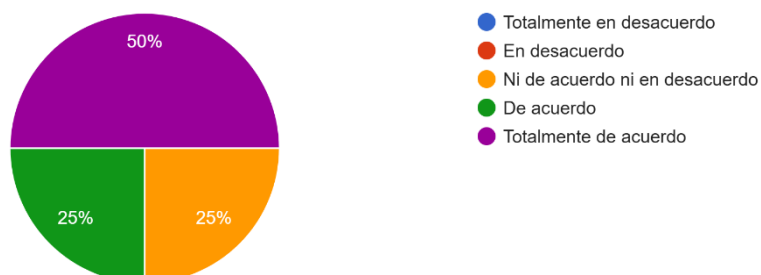
2. Los riesgos administrativos son identificados antes de que ocurran problemas?



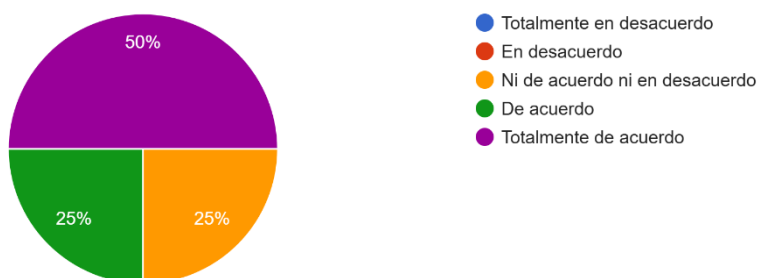
3. Los responsables de cada área participan en la identificación de riesgos?



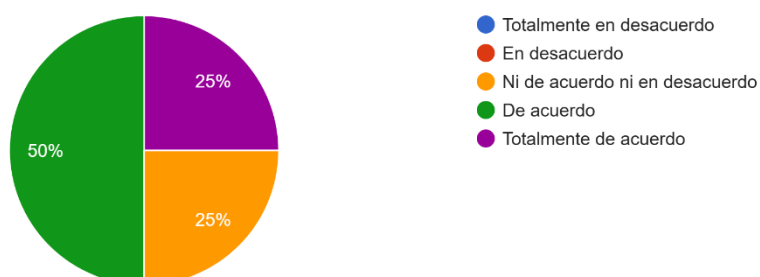
4. Existe un procedimiento documentado para identificar riesgos?



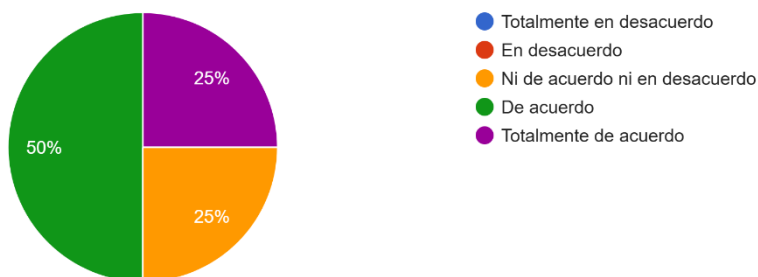
5. La identificación de riesgos se actualiza periódicamente?



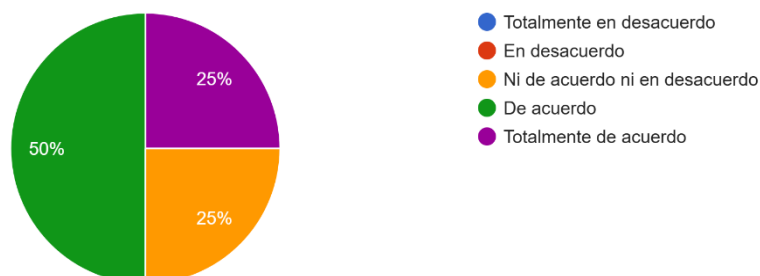
6. Cada riesgo identificado es evaluado según su probabilidad de ocurrencia?



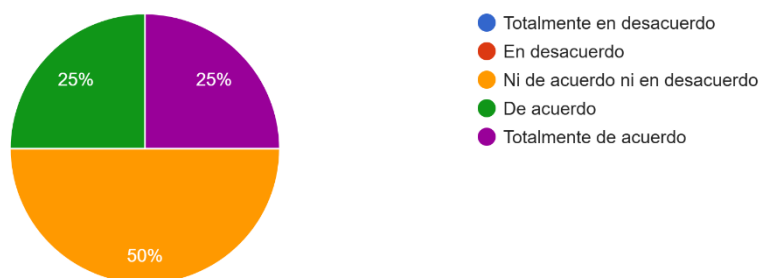
7. Se evalúa el impacto económico de cada riesgo?



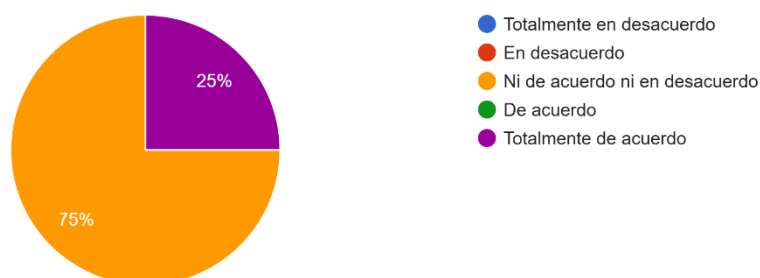
8. Los riesgos se clasifican según su nivel de criticidad.



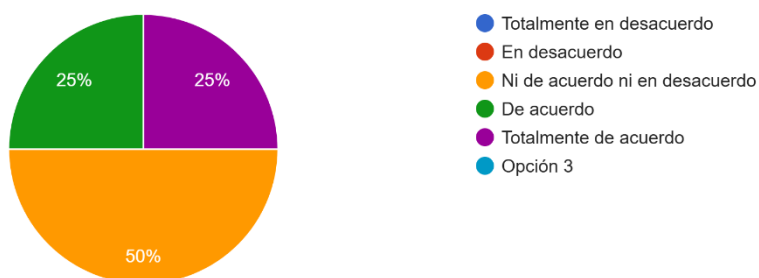
9.Existe una metodología definida para valorar los riesgos?



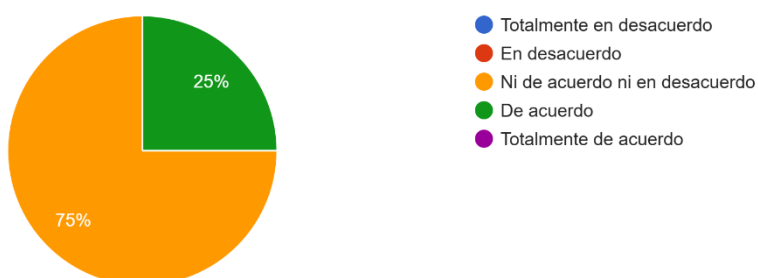
10.Se utiliza una matriz de riesgos?



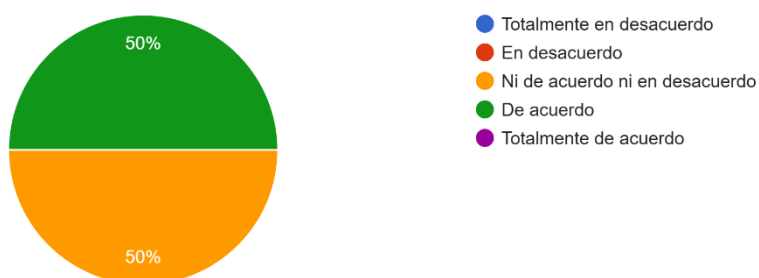
11.Los riesgos identificados cuentan con controles preventivos?



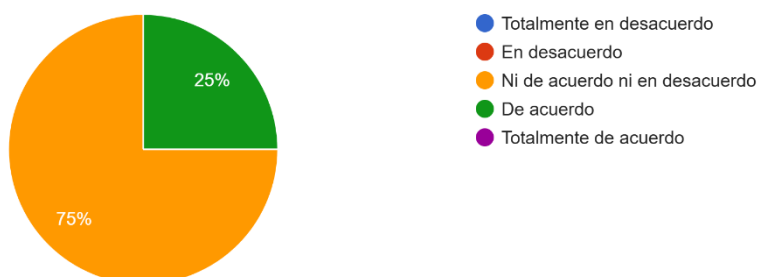
12.Se realizan controles detectivos para identificar desviaciones?



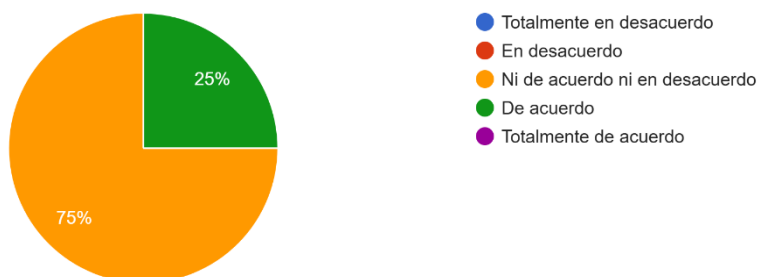
13.Los controles son evaluados periódicamente?



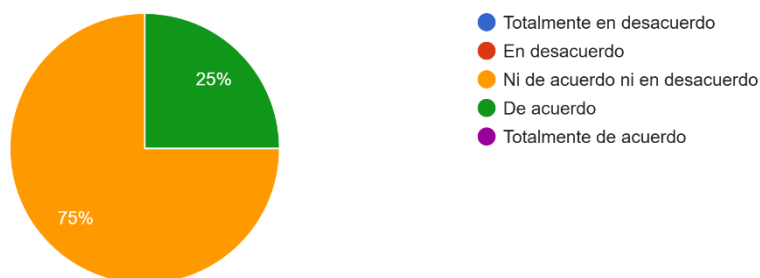
14.Las recomendaciones de auditoría son implementadas?



15.Los controles administrativos reducen la ocurrencia de riesgos?



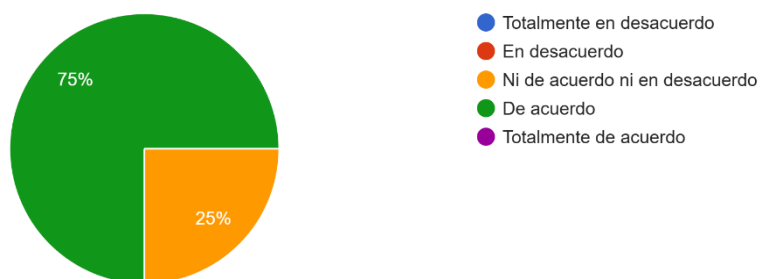
16.Existe seguimiento a los planes de acción derivados de los riesgos identificados?



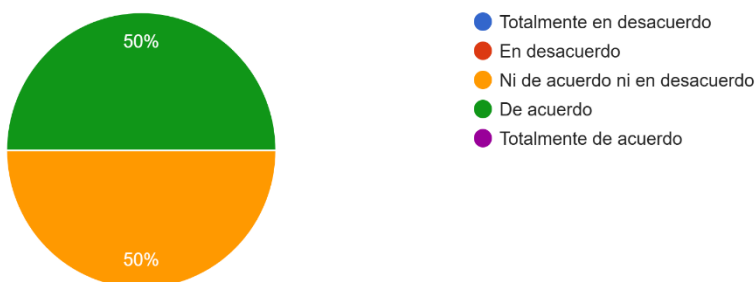
17.La alta dirección revisa periódicamente los riesgos administrativos?



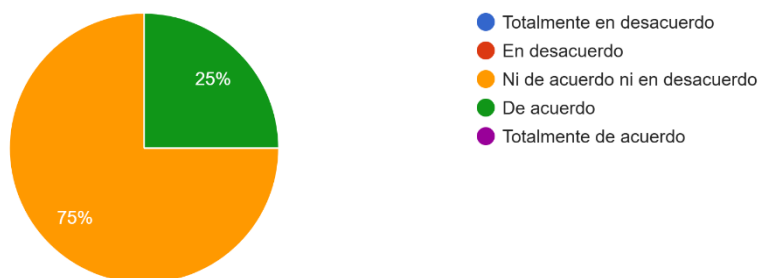
18. Se utilizan indicadores para monitorear los riesgos?



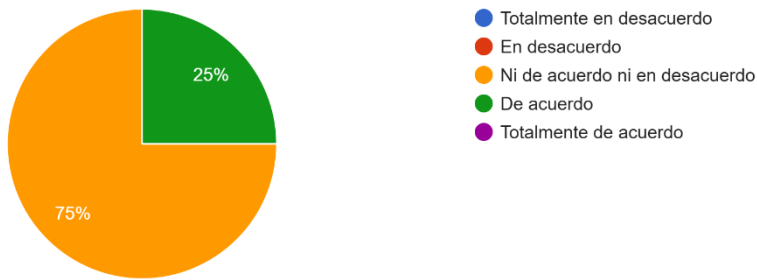
19. Los riesgos son comunicados oportunamente a la administración?



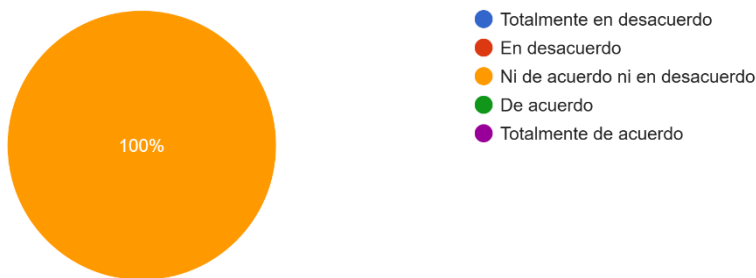
20. Las evaluaciones de riesgos generan acciones de mejora?



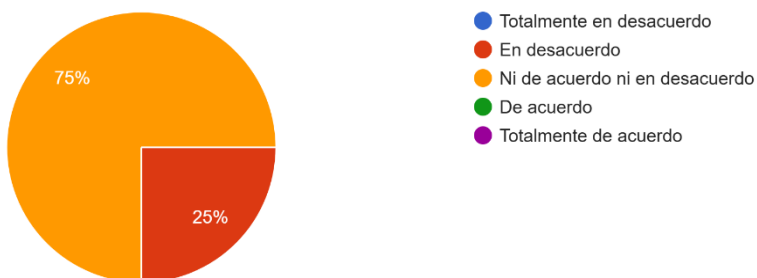
21. Los riesgos administrativos ocasionan pérdidas económicas?



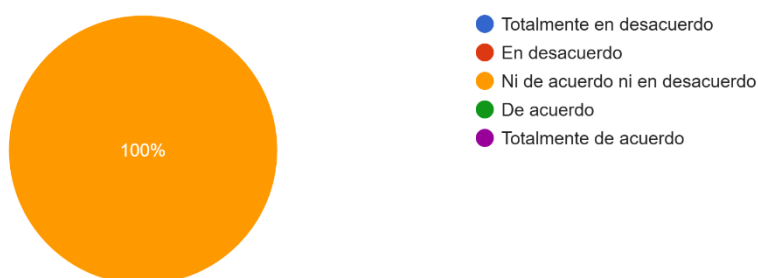
22.Los errores administrativos generan gastos innecesarios?



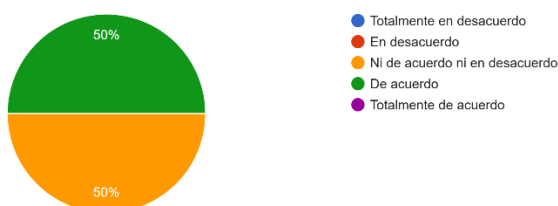
23.Los riesgos administrativos producen sobrecostos operativos?



24.Los riesgos administrativos afectan el cumplimiento del presupuesto?



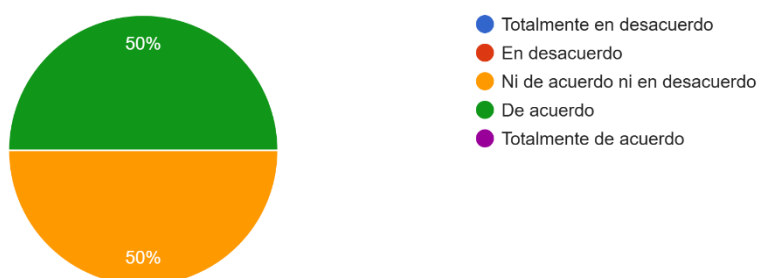
25.La adecuada gestión de riesgos mejora la utilización de los recursos?



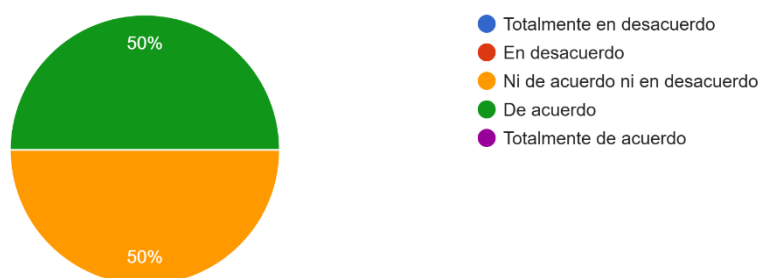
anciero?



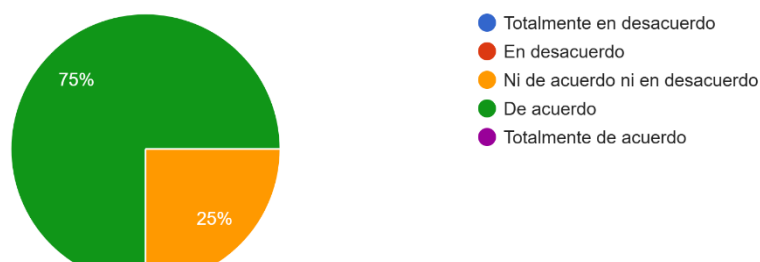
27.La administración toma mejores decisiones económicas cuando dispone de información sobre riesgos?



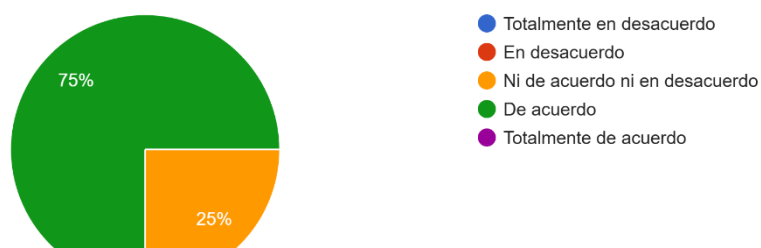
28.La evaluación de riesgos mejora la planificación presupuestaria?



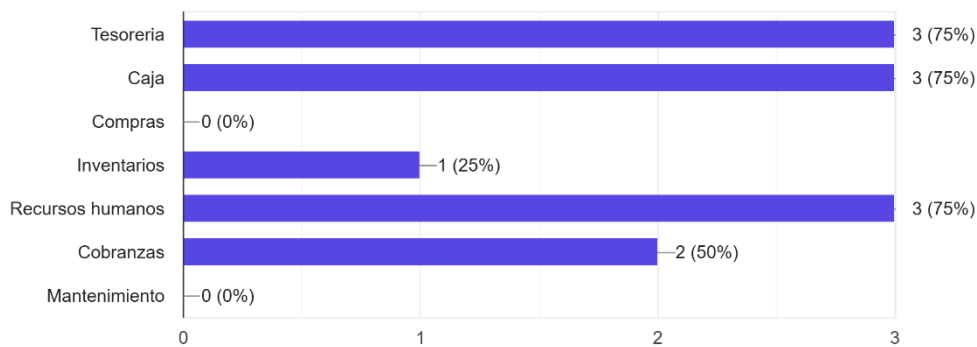
29.La gestión de riesgos reduce pérdidas económicas?



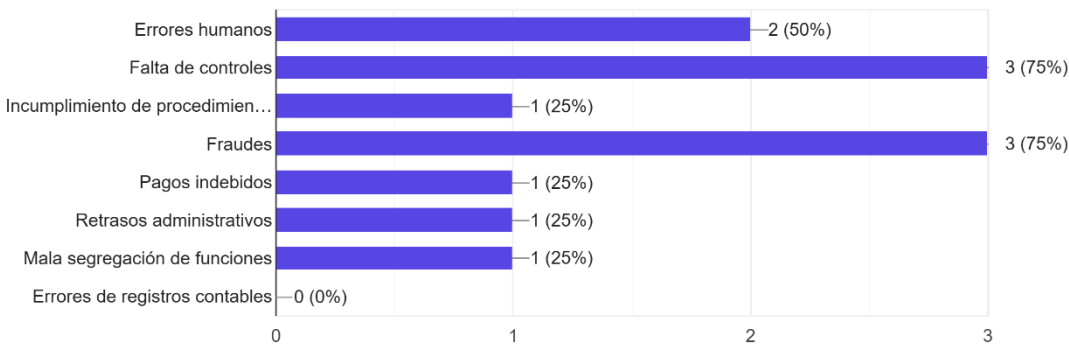
30.La gestión de riesgos contribuye a la sostenibilidad financiera del club?



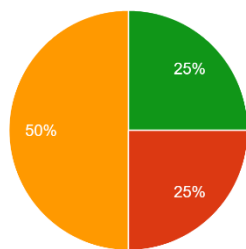
31.Cuáles considera que son los procesos administrativos con mayor nivel de riesgo dentro del club? (Puede seleccionar hasta tres).



32.Cuáles son los riesgos administrativos que ocurren con mayor frecuencia?



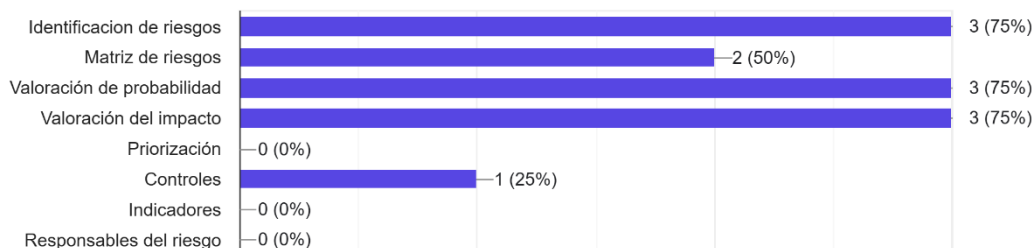
33.Cuál considera que es la principal causa de los riesgos administrativos?



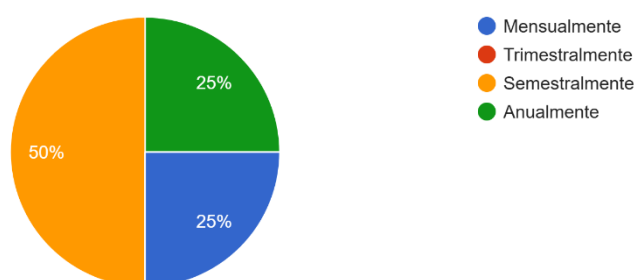
- Falta de procedimientos
- Falta de capacitación
- Escasa supervisión
- Falta de controles
- Deficiente comunicación
- Sistemas informáticos inadecuados

etodología para evaluar

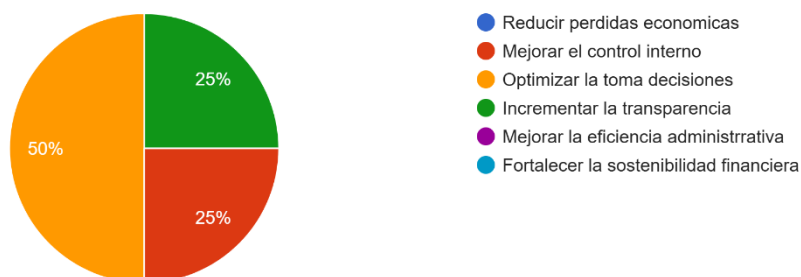
riesgos administrativos? (Puede seleccionar varios).



35.Cada cuánto considera que deberían evaluarse los riesgos administrativos?



36.Cuál considera que sería el principal beneficio de implementar una metodología formal para evaluar riesgos administrativos?





**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Oviedo Molina, María José** con C.C: # 1950055721 autora del trabajo de titulación: Propuesta para la evaluación de riesgos administrativos y su impacto en la gestión económica de los clubes sociales de Guayaquil previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 3 días del mes de septiembre del año 2026

LA AUTORA

f. _____

Oviedo Molina, María José

C.C: 1950055721



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta para la evaluación de riesgos administrativos y su impacto en la gestión económica de los clubes sociales de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Oviedo Molina, María José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Barberán Arboleda, Rubén Patricio, Phd.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Contabilidad y Auditoría		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 septiembre del 2026	No. DE PÁGINAS:	115
ÁREAS TEMÁTICAS:	Contabilidad, Auditoría, Administración		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión, Administración, Riesgos, Sostenibilidad, Controles, Economía.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente trabajo de investigación parte de la necesidad del sector social en concreto de los clubes sociales en tener una adecuada estructura y planeación administrativa para evitar la presencia de potenciales riesgos puedan afectar el desarrollo de las actividades o procesos comprometiendo la sostenibilidad económica tuvo como finalidad establecer propuestas para la evaluación de los riesgos de índole administrativo además de su impacto en la gestión económica de las entidades sociales. Los resultados que se obtuvieron marcaron la presencia deficiencias y debilidades en lo que respecta a la planeación, controles, aspectos económicos entre otros, asimismo se detectó la ausencia de mecanismos para medir el impacto en la parte económica.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0988822534	E-mail: marjoom96@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Bernabé Argandoña, Lorena Carolina		
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext.1635		
	E-mail:		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			