



**Planeación estratégica del control interno en las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL)  
del municipio de Caucasia, una perspectiva de la gestión del valor corporativo**

Carlos David De la hoz Tarras

Angie Melissa Montiel Rodríguez

Esteward Galdino Villacot Oviedo

Trabajo de grado presentado para optar al título de Contador Público

Asesores

Carlos Mario Zapata

Alba Rocío Cabrera

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Contaduría Pública  
Caucasia, Antioquia, Colombia  
2022

<b>Cita</b>	Hoz Tarras, Montiel Rodríguez & Villacot Oviedo (2022)
<b>Referencia</b>	Hoz Tarras, C. D., Montiel Rodríguez, A. M. & Villacot Oviedo, E. G. (2022). Planeación estratégica del control interno en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) del municipio de Cauca, una perspectiva de la gestión del valor corporativo [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Cauca, Colombia.
<b>Estilo Vancouver/ICMJE (2018)</b>	



Contaduría Pública



Seleccione biblioteca, CRAI o centro de documentación UdeA (A-Z)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Sergio Iván Restrepo Ochoa.

**Directora del Programa:** Martha Cecilia Álvarez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

---

***Planeación estratégica del control interno en las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) del municipio de Caucasia, una perspectiva de la gestión del valor corporativo***

***Resumen:*** Este proyecto de investigación presenta un diagnóstico acerca de la planeación estratégica del control interno orientado a las empresas sin ánimo de lucro del municipio de Caucasia, con el fin evaluar y analizar los diferentes procesos que se dan en la implementación de un sistema de control que salvaguarde la información que se genera. En aras de alcanzar un reconocimiento contextual acerca de la problemática de estudio, se realiza una breve reseña de la literatura de los aspectos conceptuales, legales y teóricos propios de la temática tratada. En definitiva, se logra concluir que las entidades sin ánimo de lucro de Caucasia carecen de herramientas de planeación estratégica que les permitan gestionar eficientemente un valor corporativo para con sus operaciones y partes de interés, en retrospectiva de la falta de recursos, estructuras organizacionales y personal capacitado para dirigir las diferentes actividades administrativas.

***Palabras clave:*** Control interno, gestión del valor corporativo, ESAL, planeación estratégica.

**Abstract:** *This research project presents a diagnosis about the strategic planning of internal control oriented to non-profit companies in the municipality of Cauca, in order to evaluate and analyze the different processes that occur in the implementation of a control system that safeguards the information generated. In order to achieve a contextual recognition of the problem under study, a brief review of the literature on the conceptual, legal, and theoretical aspects of the subject is made. In short, it is concluded that the non-profit entities of Cauca lack strategic planning tools that allow them to efficiently manage a corporate value for their operations and stakeholders, in retrospect of the lack of resources, organizational structures and trained personnel to direct the different administrative activities.*

**Keywords:** *internal control, corporate value management, ESAL, strategic planning.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Resulta muy apropiado e interesante comprender el funcionamiento de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en lo que se refiere a su estructura de control interno, ya que este contribuye y amplifica la gestión del valor corporativo para con sus partes de interés, así como conocer la existencia de algunos modelos y estándares de control interno que sirven de guía para contrarrestar los riesgos asociados a los diferentes procesos que tienen estas entidades. Por consiguiente, es necesario analizar qué herramientas de control interno se implementan en ellas con el fin de mitigar dichos riesgos y corregir posibles errores que atenten al fortalecimiento de la gestión administrativa, la eficiencia operativa y la gestión de valor corporativo.

Una planeación estratégica que gire en torno al fortalecimiento de un sistema de control interno es muy importante para todo tipo de organización puesto que permite tener una trazabilidad de los riesgos asociados a las distintas actividades que se desarrollan en su actuar cotidiano. Para el caso de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que buscan satisfacer las necesidades de sus asociados y beneficiarios, como es el caso de las Cooperativas y Fundaciones creadas específicamente con el fin de producir o distribuir de forma conjunta y sobre todo eficientemente bienes y servicios que cubran las exigencias de sus asociados y comunidades más vulnerables. Ya que como lo menciona Villar (2018) en la siguiente cita:

En Colombia, como en otros países de la región, existen diversas figuras legales dentro de las ESAL. Al lado de las entidades de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales), las principales figuras legales para constituirse como tales son las corporaciones o asociaciones, y las fundaciones. Estas últimas se caracterizan por tener un patrimonio enajenado propio, orientado a un bien público, mientras que las asociaciones y corporaciones son un conjunto de personas que se unen en torno a un fin social. (Villar, R, 2018).

Es importante resaltar, que en Colombia existen diferentes formas para enunciar al sector no lucrativo de la economía, tales como, las organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de desarrollo, u organizaciones solidarias de desarrollo, las cuales son denominadas bajo unas siglas (ESAL). Aún así, hay poca reglamentación que regule el desarrollo y estructura de estas entidades, como lo menciona Villegas et al. (2019), en el siguiente fragmento:

Sea lo primero anotar la inexistencia de un verdadero estatuto o código que reglamente estas instituciones, habiéndose generado, se insiste, una legislación escasa, inconexa, desintegrada, caótica, que por tiempos ha sufrido cambios dramáticos, por ejemplo, en lo relacionado con el surgimiento a la vida legal de estas personas jurídicas, permanentes cambios en los aspectos fiscales o tributarios y en la delegación presidencial de las autoridades que las inspeccionan o vigilan. (Villegas et al. 2019)

Debería existir un fortalecimiento en los marcos normativos para el caso de Colombia que permitan suministrar directrices lo bastante claras y específicas en temas de manejo de control interno para este tipo de entidades, por cuanto las normas existentes rigen el alcance y funcionamiento de las ESAL tales como el art.48 Ley 21 de 1982, art.56 Ley 79 de 1988

y art.45 Ley 190 de 1995 entre otras, al igual que en algunos decretos del orden nacional, en las cuales se expresa la obligatoriedad de llevar contabilidad y en términos de control se antepone la figura del revisor fiscal como agente de control externo, dejando de lado el control interno.

Así mismo, el primer texto legal o jurídico en el que se mencionan estas entidades fue el código civil al momento de realizar la clasificación de las personas entre naturales y jurídicas en su artículo 73, posteriormente, en el artículo 633 del código ya mencionado se hace un corto bosquejo de lo que son las personas jurídicas y donde estas son separadas en dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública.

La primera resolución en la cual se menciona un reglamento de reconocimiento a la persona jurídica de las corporaciones, asociaciones y/o fundaciones es el Decreto 1529 de 1990, en donde se indican normativas sobre sus requisitos de reconocimiento, contenido de sus estatutos, uso y articulación del revisor fiscal, forma de llevar su contabilidad, inspección y vigilancia, entre otras. Más tarde fue expedido el Decreto 2150 de 1995 que bajo el Decreto 247 de 1996 trajo consigo unas modificaciones al régimen de las entidades sin ánimo de lucro, ya que, en las corporaciones, fundaciones, juntas de acción comunal y otras entidades no se tenía la necesidad de procesar u obtener personería jurídica. Igualmente, las entidades sin ánimo de lucro y su registro está reglamentado en el Decreto 2150 de 1995 bajo la Ley 19 de 2012, en el cual se determina el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el cual las ESAL son llevadas a la cámara de comercio.

Resaltando que el sector solidario en Colombia es uno de los más representativos en la economía nacional, esto con relación a la tendencia creciente en el número de entidades solidarias que nacen cada año en el país y las cuales conllevan no solo a la generación de empleo, sino también al bienestar social de muchas personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Tal como se menciona en el texto “Característica de la economía solidaria en Colombia (Dávila et al., p.3 s.f.)” El cooperativismo como una forma alternativa de economía para alcanzar la equidad, la solidaridad y asociatividad empresarial en torno al desarrollo del ser humano más que del capital es la perspectiva más sólida que se ancla dentro de la economía solidaria como un principio rector que da primacía al ser humano sobre los recursos, en especial el capital. Con base en lo anterior, se hace necesario investigar acerca de las prácticas de control que tienen este tipo de entidades, lo cual se aborda en el presente trabajo desde la planeación estratégica del control interno en las Empresas Sin Ánimo de Lucro (ESAL) del municipio de Caucasia, bajo una perspectiva de la gestión del valor corporativo, como se enuncia en el título.

A continuación, se desarrollan tres apartados fundamentales por medio de los cuales se abarcan los principales aspectos de la planeación e implementación estratégica del modelo de control interno empleado por la dirección de las Entidades Sin Ánimo de Lucro objeto de estudio, que buscan contribuir en la gestión del valor corporativo. En primera instancia, se tiene una sección dirigida a los diferentes aspectos conceptuales acerca de control interno, valor corporativo, planeación estratégica, enfocado en la cultura organizacional implementada por las ESAL del municipio de Caucasia.



En el segundo, se detallan los aspectos metodológicos que se desarrollaron en la investigación (línea de investigación, tipo de investigación, instrumento metodológico, variables e hipótesis). Por último, se muestran las discusiones y conclusiones obtenidas del análisis de la información recolectada a través del instrumento aplicado a la muestra de personas entrevistadas.

## **I. Fundamentación teórica**

### **I.1. Control interno**

Las organizaciones tienen diferentes procesos internos que de manera directa y simplificada les permiten responder a los cambios que se presentan en su entorno socioeconómico. Las aperturas económicas, las dinámicas del mercado (gustos y necesidades de los clientes) así como la competitividad y continuidad de sus operaciones en el tiempo, son fundamentales a la hora de definir, planear e implementar estrategias que permitan responder de forma flexible ante el entorno cambiante.

La administración como articulador de los procesos internos y externos de las entidades, posee diferentes elementos (planeación, organización, dirección y control) sobre los recursos con que cuenta la empresa, llámese humano, tecnológico o económico para la consecución de los objetivos trazados por la organización en un periodo determinado, en este sentido, el control interno toma importancia por cuanto deriva un conjunto de instrumentos de gestión que ayudan a fortalecer los procesos internos, además de apoyar la toma de decisiones, ya que provee, entre otras cosas, una seguridad razonable sobre los reportes e información que se emite ante los organismos de dirección.

De acuerdo con El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013). Control Interno- Marco Integrado, el control interno se define como:

(...)un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Así mismo, tal como lo expresa Cordovés, 2001 en su texto “El control interno y el control” (..) El control interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación trazados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas... En este sentido el control interno se convierte en uno de los elementos de la administración más importantes dentro de cualquier tipo de entidad, ya que genera condiciones óptimas dentro de los diferentes procesos y actividades desarrolladas en las empresas a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

En un contexto globalizado el control interno se establece como un elemento muy significativo para realizar seguimiento a los procesos internos con los que cuentan las empresas, empleando diferentes metodologías que afiancen la seguridad razonable de la información financiera y no financiera de las mismas.

Los manuales de procedimientos, políticas en la implementación de recursos, informes de evaluación de procesos, matrices de riesgos son algunos de esos mecanismos que se

relacionan de forma articulada en cada una de las áreas y dependencias de la entidad, contribuyendo en la disminución de errores u omisiones que entorpecen el trasegar de las actividades.

Según Santa Cruz (2015) teniendo en cuenta la definición dada por el manual COSO, define el control interno, como un proceso ejecutado por el consejo directivo, la administración u otro personal de una Organización, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos relativos a la eficiencia y eficacia de las operaciones, a la confiabilidad de la información (financiera y no financiera) y al cumplimiento de leyes y regulaciones (2015).

Por tanto, el control interno suministra a la administración una base de conocimiento técnico para actuar de manera eficiente y eficaz en cada uno de los procesos internos, además de proveer información oportuna y fiable presentada en los distintos reportes de cada dependencia para la toma de decisiones. De igual forma analizando las características del control interno bajo el marco integrado de control interno del modelo COSO, se especifican los objetivos y componentes que lo integran y su interacción con las diferentes áreas de la organización y su entorno. Este modelo de control interno establece tres tipos de objetivos: operativos, de información y cumplimiento normativo.

El primer objetivo hace referencia a todos esos aspectos relacionados con la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos de rendimientos financieros y operacionales. Para el caso de las entidades sin ánimo de lucro este objetivo se puede asociar a aquellos encaminados al mejoramiento continuo de sus procesos operativos en relación con el uso de sus recursos de capital humano, tecnológico y económico, que en muchas ocasiones son

limitados y escasos, por lo que se hace necesario administrarlos eficiente y eficazmente para obtener resultados satisfactorios. En cuanto al objetivo de información se define, según el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013). Control Interno- Marco Integrado.

“(…) la información financiera y no financiera interna y no externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad”

Este objetivo es muy importante dentro de las Entidades Sin Ánimo de Lucro, pues para este tipo de entidades resulta indispensable e indiscutible generar información contable y financiera fiable, oportuna y sobre todo transparente en cuanto a la utilización de los recursos económicos, dado que estos recursos son tomados del público, como lo es el caso de las cooperativas y asociaciones, las cuales funcionan como fondos compartidos proporcionados por los socios y miembros de estas. En el caso de las fundaciones es igual omás necesaria la confiabilidad y transparencia en el empleo de estos recursos, ya que estas trabajan en poblaciones vulnerables, que se convierten en foco de atención para las entidades de control y las comunidades donde realizan sus actividades. Así mismo el tercer y último objetivo está relacionado con el cumplimiento normativo, este hace referencia a todas aquellas normas, leyes o regulaciones por las cuales se rigen las actividades que se adelantan en las diferentes entidades.

De igual manera, al profundizar en otros aspectos del control interno se encuentra un modelo referencia para la mayoría de las organizaciones contemporáneas, el modelo COSO el cual se integra de cinco grandes componentes que se integran de forma articulada para dar respuestas a las diferentes situaciones que se presentan en la organización, como

primer componente se tiene el entorno de control, el cual consiste en el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base del control interno dentro de cualquier organización, es decir, el conjunto de políticas y manuales de procedimientos a los cuales se deben someter los diferentes miembros de las entidades con el fin de emplear unas buenas prácticas del control interno que conlleven al éxito de sus operaciones.

El segundo componente de este modelo es la evaluación del riesgo, este se caracteriza especialmente por identificar y evaluar los posibles riesgos asociados a los diferentes procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones que puedan atentar contra la consecución de los objetivos, entendiendo por riesgos la posibilidad de que un hecho o acontecimiento ocurra, causando un efecto negativo sobre un resultado u objetivo, sin embargo, en algunos casos existe la posibilidad de que dichos riesgos se asumen como oportunidades de mejora continua en los procesos internos, de allí la importancia de contar con procesos de control que permitan monitorear y categorizar los riesgos de forma tal que su efecto pueda reducirse significativamente en cada una de las operaciones que se realizan.

Otro componente muy importante del modelo COSO está dirigido a las actividades de control, las cuales se pueden interpretar como aquel conjunto de acciones y procedimientos que se establecen dentro de las organizaciones, con el fin de responder a los riesgos que puedan atentar contra el cumplimiento y logro de los objetivos trazados por la entidad. Las actividades de control (supervisión y evaluación) son muy relevantes, ya que contribuyen al éxito de las metas establecidas dentro de la planeación estratégica.

El componente de Información y comunicación es fundamental para cualquier tipo de organización, debido a que la administración necesita proveerse con reportes de carácter relevante que apoyen la toma de decisiones. Los reportes e informes de control se convierten en un canal de comunicación que facilita el actuar de sus colaboradores y el desarrollo de las acciones de control interno en la entidad, estableciendo parámetros y lineamientos que se enfoquen en el buen actuar de los procesos internos.

Finalmente, se relaciona un componente dirigido a la supervisión de los procesos, esta actividad suministra detalles fundamentales para realizar seguimiento a las operaciones y determinar si cada uno de los componentes se están llevando a cabo de la mejor manera, además de exigir evaluaciones continuas sobre las distintas acciones que conllevan a que exista un buen engranaje entre las áreas que integran el flujo de operaciones y de este modo realizar un plan de acción de acuerdo a las metas establecidas..

## **I.2. Planeación estratégica**

La planeación estratégica es uno de los mecanismos de gestión en la cual se incorporan diferentes rasgos de la entidad y su entorno socioeconómico, una de sus finalidades es establecer los parámetros sobre los cuales se fundamenta el proceder de las operaciones en la organización, es tal su importancia dentro del proceso de gestión que se emplea en cada una de las áreas que componen la empresa.

En este mismo orden de ideas, Hernández et al (2020) mencionando a Weston (2020) se refiere a la planeación estratégica como: Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La

planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1). (Hernández et al, 2020).

Para el caso de las Entidades Sin Ánimo de Lucro, la planeación estratégica se muestra como un componente muy visorio en términos de gestión, debido a que su condición de entidades del sector solidario implica un mayor compromiso en términos de control, para el caso de las fundaciones y asociaciones en donde los recursos son muy limitados se hace necesario desarrollar una buena planeación, ya que a diferencia de las empresas del sector privado, las cuales cuentan con un amplio portafolio de inversionistas dispuestos a entregar capital a cambio de una contraprestación o rentabilidad atribuible al monto invertido, las fundaciones y asociaciones se encuentran sujetas a la buena voluntad o preocupación de un pequeño grupo de personas que se interesen en apoyar una causa o problemática tratada por este tipo de entidades, lo que implica mayor complejidad en términos económicos para operar en sus proyectos sociales.

Además, el hecho de trabajar con poblaciones vulnerables ubica a este tipo de entidades en focos de atención por parte de las comunidades donde desarrollan sus actividades, incluyendo los mismos miembros de asociaciones, cooperativas y entidades de control. Por consiguiente, el desarrollo e implementación de la planeación estratégica debe cimentarse en la gestión del valor para la empresa y sus partes de interés.

Para la administración, la planeación es considerada como una de sus principales funciones en términos de elaboración de políticas internas y planes de acción que permitan ejecutar de

forma eficiente y uniforme, las estrategias orientadas al cumplimiento de objetivos. En finanzas, la planeación se utiliza en la preparación y ejecución de presupuestos, además de estar presente en cada uno de los procesos contables y financieros que se implantan en la elaboración de informes y presentación de estados financieros. La planeación operativa se alimenta de la planeación estratégica definida en primera instancia por la dirección de la entidad, del mismo modo en la concesión de tareas, el nombramiento de responsables, así como el plazo de entrega y recursos estipulados a estas hacen parte fehaciente de la implementación de un sistema de control interno basado en la planeación estratégica, esto a su vez es muy significativo para la entidad pues es necesario definir ideas que permitan dar una posible solución a una problemática, partiendo de las necesidades y señales que muestra el entorno donde se desenvuelve cada entidad y sobre todo en un aspecto muy significativo como lo es el riesgo de continuidad. En este sentido, la planeación estratégica incorpora elementos que permiten ejercer control e inspección sobre los distintos procesos, manuales de procedimiento, matrices de riesgo, políticas, informes y demás mecanismos de gestión que contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones administrativas, financieras y operacionales de las organizaciones.

### **I.3. Valor corporativo**

El valor corporativo es un término flamante que ha tomado mucha fuerza en la construcción de políticas y procedimientos que permitan a las empresas crear una imagen sólida de su cultura organizacional hacia sus partes de interés (empleados, inversionistas, clientes, comunidad, etc.). El apropiamiento de este concepto se resalta mucho en el trabajo que se



realiza al interior de cada organización, debido a que esto permite a los miembros de la entidad fortalecer y evaluar cada una de las acciones que se desempeñan para lograr los objetivos trazados inicialmente en el plan de acción estratégico por parte de la dirección, otra de las cualidades del valor corporativo es que permite a la administración identificar debilidades y fortalezas a través de la elaboración de informes que den lugar a conocer la situación real de las organizaciones en términos de responsabilidad social y gestión de gobierno corporativo, cualidades que se destacan en el ámbito empresarial contemporáneo.

Para algunas entidades resulta bastante complejo construir políticas direccionadas a la gestión del valor corporativo, debido a que no cuentan con la disponibilidad de recursos económicos ni personal suficiente para ello, se podría decir que las ESAL hacen parte de ese grupo de entidades que sufren de limitaciones para aprovechar al máximo esta estrategia empresarial, ya que su capacidad de inversión en este tipo de estrategias se encuentra restringido por la falta de capital humano y de contribución de recursos económicos por parte de agentes externos que se interesan en las problemáticas sociales abordadas en las fundaciones y los proyectos de inversión que manejan las cooperativas.

## **II. Aspectos metodológicos**

Dado que el objetivo de la investigación fue identificar los principales rasgos del control interno en la planeación estratégica de las Entidades Sin Ánimo de Lucro del municipio de Caucasia que buscan contribuir en la gestión del valor corporativo, se desarrolló un tipo de

indagación cualitativa en la cual se tuvo como instrumento de recolección de datos la entrevista, la cual fue aplicada a una población o muestra conformada principalmente por fundaciones y cooperativas del municipio de Cauca (5 entidades).

Se eligió la entrevista como instrumento de investigación, debido a que ésta provee un mayor alcance en la recolección de información por parte de los entrevistados, ya que a diferencia de otros instrumentales como por ejemplo la encuesta en la que la respuesta está limitada a tres o cuatro posibles escenarios planteados inicialmente por el equipo de trabajo, además de poseer un diseño de tipo cuantitativo, lo que conlleva a que se obtenga información poco acertada con relación al objeto de estudio. La entrevista permite interactuar y diversificar las posibles respuestas de manera más apropiada a la realidad que se presenta en cada entidad, además de permitir introducir nuevos cuestionamientos que surgen durante la conversación. Por ello, la aplicación de este instrumento ayuda a interactuar y extraer un volumen más amplio de información para resolver los interrogantes definidos originalmente, al igual que aquellos que se generaron en el transcurso del trabajo de campo.

La entrevista estuvo dirigida a la administración de las Entidades Sin Ánimo de Lucro del municipio de Cauca Antioquia, específicamente fundaciones y cooperativas, cuyas actividades se enfocan en las poblaciones vulnerables del municipio. En tal sentido, la muestra fue elegida bajo criterios propios de los investigadores del presente proyecto, es decir, un muestreo intencional, de acuerdo con los requerimientos y aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de la investigación, tales como el objeto social, tamaño, disponibilidad de tiempo para atender las inquietudes, tipo

de población con la que trabajan, así como su permanencia y existencia jurídica para ejercer dichas actividades.

A partir de estos aspectos, el cuestionario de la entrevista integra segmentos o categorías de información que contribuyen a conocer la realidad de estas entidades en cuanto a la planeación estratégica, control interno, estructura organizacional, valor corporativo y demás características propias del sector solidario.

### **III. Análisis de resultados**

Habiendo realizado un análisis de los diferentes aspectos de la planeación estratégica que emplean las Entidades Sin Ánimo de Lucro del municipio de Caucasia que van enmarcadas hacia el control interno como pilar de generación de valor corporativo, se obtuvieron resultados que dejan al descubierto falencias y fortalezas en el desarrollo de sus políticas, procedimientos, sistemas de control y demás herramientas que utiliza la administración para la consecución de objetivos.

#### **III.1 Caracterización de las entidades**

De acuerdo con las respuestas obtenidas mediante las preguntas de caracterización realizada a estas entidades, se pudo evidenciar que una de las principales razones por las que se crean este tipo de organizaciones en el municipio de Caucasia es por la necesidad de abordar ciertas problemáticas sociales que atentan contra la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables tanto en el aspecto económico como en lo social, cultural y

religioso. En este sentido el sector solidario se convierte en uno de los más relevantes, debido a que contribuye al desarrollo integral de las personas, enfocado en el bien común y encontrando en el trabajo colectivo un tipo de cultura organizacional. Por consiguiente, el objeto social de la mayoría de las Entidades Sin Ánimo de Lucro está direccionado en suplir necesidades del entorno, a través de proyectos de interés social (educación, salud, capacitación y trabajo), que permiten a sus beneficiarios desarrollar capacidades y habilidades que ayuden a mejorar sus condiciones y expectativas de vida.

Así mismo, al analizar las estructuras organizacionales de las entidades objeto de estudio (entrevistados 1, 2 y 3) se encontró que éstas están divididas en dos áreas específicas: administrativa y operativa, las cuales desarrollan las actividades que se necesitan para la puesta en marcha de los diferentes procesos internos y externos que se llevan a cabo en las mismas. También se encontró que la mayoría de estas entidades poseen una estructura organizacional simplificada, es decir, no contienen dentro de su esquema un gran número de áreas destinadas a cubrir sus actividades, sino que por el contrario cuentan con un número reducido de personas designadas a suplir dichas necesidades, esto a su vez limita en cierta forma los procesos de planeación estratégica direccionados a la implementación de sistemas de control interno, ya que no se tienen contemplados organigramas, mapas de procesos, ni documentación escrita acerca de los procesos internos que se deben efectuar para la obtención de resultados. Así mismo, la no existencia de documentación escrita (manuales de procedimiento, políticas, reportes, mapas, etc.) implica un alto riesgo en materia de gestión documental que podría afectar consecuentemente los intereses de la administración y en especial el de las poblaciones con las que se está trabajando, ya que es

posible que la omisión de estos procesos traiga consigo un mayor costo en la medida que esto representa un incremento sustancial de reproceso y elementos innecesarios que impiden agilizar e innovar muchos aspectos del direccionamiento estratégico.

Por otra parte también se evidenció que existen ciertas entidades que no poseen una estructura organizacional definida (entrevistado 5), por cuanto no se logra observar plenamente las áreas y funciones requeridas para el desarrollo de sus operaciones, tan solo se cuenta con un pequeño grupo de trabajo que lo integran personas de diferentes profesiones (médicos veterinarios, docentes, estudiantes y personas de la comunidad) que se distribuyen las tareas de acuerdo a las habilidades y conocimientos que tiene cada miembro del equipo.

Sin embargo, también se encontró entidades que poseen una estructura organizacional sólida donde se puede identificar fácilmente las áreas, procesos, políticas y los responsables de las distintas dependencias que fundamentan las bases de una buena planeación e implementación de controles internos, que les permiten desempeñar de manera eficiente y eficaz todos sus procesos, como lo es el caso del entrevistado 4, quien pertenece a una ESAL compuesta en primera instancia por una asamblea general, la cual se encarga de evaluar la situación actual de la cooperativa y diseñar las estrategias, políticas y directrices generales que se necesitan para el cumplimiento de objetivos, seguidamente se encuentra el consejo de administración, quien conforma el órgano directivo encargado de controlar la realización y logro de los objetivos del plan estratégico definido por la asamblea general, este órgano lo componen, tesorera, contador, gerente, auxiliares, docentes, entre otros.

Así mismo la entidad cuenta con dos órganos de control, una junta de vigilancia y un revisor fiscal, la primera está integrada por tres miembros principales, y tres suplentes que son nombrados directamente por la asamblea general y su finalidad es fiscalizar las operaciones efectuadas por la administración durante un periodo determinado. Por otra parte, la revisoría fiscal está a cargo de un contador público, que no posee ningún tipo de relación directa con la entidad o alguno de sus miembros, sino que por el contrario posee independencia de acción y criterio para emitir una opinión sobre los estados financieros de la entidad.

### **III.2 Perspectiva de la planeación estratégica**

Con relación a la planeación estratégica se halló que todas éstas cuentan con un tipo planeación anual que tiene unas características definidas, tales como: actividades a desarrollar durante el periodo, una guía de ejecución de actividades, presupuestos, formulación de proyectos y gestión administrativa para la obtención de los recursos en el desarrollo de sus diferentes proyectos. Este tipo de planeación deja al descubierto debilidades en ese aspecto, ya que muchas de estas entidades no cuentan con el personal técnico para liderar y coordinar los diferentes procesos enfocados al cumplimiento de los objetivos, así pues, en muchas de estas entidades los cargos administrativos dirigidos a la gestión están al mando de personas que no tienen un conocimiento profesional enfocado a lo administrativo, sino que lo integran docentes, líderes religiosos y sociales, o simplemente personas que ejercen la administración empíricamente, por lo que en muchas ocasiones resulta complejo y limitado contar con una planeación estratégica que contengan los

diferentes aspectos de un sistema de control interno que contribuya, en última instancia, a generar confianza y seguridad a los usuarios de la información.

Del mismo modo los entrevistados manifiestan que uno de los elementos más importantes a la hora de elaborar su plan estratégico, son específicamente los beneficiarios que integran su objeto social, no obstante, se logran incorporar varias características de la planeación estratégica de forma implícita, en la medida en que se toma como punto de partida una visión de hacia dónde se quiere llegar, una misión propia del objeto social que desempeña cada entidad, así como los objetivos que van enfocados a la obtención de logro de cada fundación o cooperativa.

Partiendo de los anteriores aspectos cabe resaltar que en la mayoría de este tipo de entidades existe una necesidad urgente de crear una documentación escrita que contenga las estrategias, políticas y procedimientos necesarios para la puesta en marcha del componente estratégico estandarizado.

### **III.3 Perspectiva del Control interno**

Para efectos del control interno, se pretendió conocer y analizar las apreciaciones que tenían los administradores de este tipo de entidades con relación a la planeación estratégica como eje central en el marco del control interno, la gestión del valor corporativo y su funcionalidad en los diferentes procesos que se realizan en ellas. Una vez realizadas las preguntas correspondientes con este aspecto, se halló que para la mayoría de los entrevistados el de control interno es considerado como:

“una herramienta de vital importancia en su accionar cotidiano y que funciona como articulador y veedor en el cumplimiento de los diferentes requerimientos para cumplir con el objeto social de cada entidad”.

Así mismo, el control interno les permite de una u otra forma generar en los beneficiarios confianza y transparencia en el manejo de los recursos económicos y en cierta medida cumplir con las expectativas que se plasmaron en la planeación inicial con relación al cumplimiento de objetivos de la organización.

Por otra parte, algunos de los entrevistados expresaron que cuentan con un sistema de control interno simplificado basado principalmente en la designación de responsabilidades y funciones específicas de una actividad por parte de un colaborador o miembro del equipo, fundado en una estrategia de estructura organizacional vertical o jerárquica, la cual consiste en que el administrador es el principal encargado de evaluar y analizar toda la información reportada por este colaborador con el fin de corroborar que no existan falencias en la presentación de la información y tomar las decisiones pertinentes con relación a cada línea de trabajo existente.

Sin embargo, algunos de los entrevistados también manifestaron que la ausencia de capital humano necesario para el desarrollo de las distintas actividades, así como también las limitaciones que se presentan en términos de conocimientos administrativos, hacen que implementar un sistema de control interno sea más complejo. Esto debido a que la mayoría de los encargados de la administración de estas fundaciones y cooperativas tienen estudios académicos que disciernen de las profesiones administrativas.



También se encontró que para muchos de los entrevistados el control interno que poseen actualmente es más que suficiente para cubrir las necesidades administrativas, ya que los procesos de control que tienen implementando les ha permitido obtener resultados favorables. Aunque, hay algunos entrevistados que manifiestan que el tipo de control interno que tienen en sus entidades es muy limitado y no alcanza a cubrir todas las áreas de operación, debido a que no cuentan con el personal suficiente y recursos necesarios para la implementación de un sistema de control interno.

De manera similar se pudo evidenciar la figura del contador público como ente regulador o inspector de vigilancia externo a través de la figura de revisor fiscal, el cual se encarga de inspeccionar, evaluar y validar la información financiera reportada por la entidad acorde con las disposiciones normativas, además de brindar acompañamiento, conceptos y observaciones correspondientes al funcionamiento de las operaciones financieras.

No obstante, en el aspecto operacional e interno, tal como se enunció anteriormente se encontró que algunas de estas entidades no cuentan con una persona o profesional que se encargue específicamente de supervisar y evaluar los procesos internos, sino que esta acción recae sobre los colaboradores o personas encargadas de cada actividad y más específicamente sobre los administradores.

Por otra parte, un entrevistado manifestó no tener implementado ningún tipo de control interno en la entidad, y que tan solo cuentan con una revisoría fiscal, dado que a raíz de la pandemia la gobernación de Antioquia dejó de ejercer la vigilancia e inspección, lo que dio lugar al desentendimiento de los controles internos de la fundación. Aunque, luego de profundizar con el entrevistado acerca del tema y realizar algunas aclaraciones y

observaciones acerca de su afirmación, se logró evidenciar que sí se implementan acciones de control interno, pero al no estar documentadas se hacen poco visibles en algunos procesos, a lo que el entrevistado aclaró que se encontraban en ese proceso de documentación e incorporación de acciones de control.

En este sentido, queda al descubierto que a raíz de que el entrevistado no posee un manejo amplio y claridad sobre algunos temas administrativos, debido a que su rol de administrador lo realiza empíricamente con base a su experiencia como guía espiritual de la iglesia, y a que la ausencia de este conocimiento limita en cierta forma la implementación de un sistema de control interno por parte de la administración.

#### **III.4 Gestión del valor corporativo**

El valor corporativo es un concepto que se centra en la capacidad que tienen las entidades para generar condiciones o expectativas para con sus grupos de interés, es decir, permitir que los usuarios de la información puedan identificar plenamente rasgos propios de la cultura organizacional de la entidad a través de sus informes. En el mismo orden de ideas uno de los objetivos de este proyecto de investigación fue identificar la relación e incidencia del control interno en la gestión del valor corporativo en las Entidades Sin Ánimo de Lucro del municipio de Cauca.

En relación a este concepto, los entrevistados respondieron en términos generales, lo siguiente: “Valor corporativo implica generar cambio en la comunidad a raíz de nuestro trabajo” resulta interesante analizar que para este tipo de entidades generar valor corporativo se centra básicamente en obtener resultados que contribuyan al bienestar de la

población, es decir, que a través de sus proyectos se pueda observar el resultado de unas buenas prácticas administrativas encaminadas al buen actuar y transparencia de sus procesos internos.

Por lo tanto, este concepto se observa desde la planeación estratégica partiendo del punto de vista de obtención de resultados, mas no desde la elaboración de estrategias que permitan afianzar la gestión del valor corporativo, a raíz de que no se tiene una claridad técnica sobre el tema.

Igualmente, otra de las respuestas de los entrevistados a este interrogante consistió en relacionar el valor corporativo con crear confianza y garantía de sus operaciones por medio de informes que detallen la transparencia en su accionar. Lo que va muy de la mano con la anterior respuesta, ya que ambas están direccionadas a unos resultados que se reflejan finalmente en las comunidades. Adicionalmente, los entrevistados mostraron una postura focalizada en la creación de valor para sus entidades partiendo de una buena planeación y que a su vez se establezcan los controles y parámetros internos necesarios que garanticen la continuidad de sus operaciones.

Igualmente, gran parte de los entrevistados sostuvieron que para ellas el valor corporativo se constituye a partir de la implementación de principios, valores, logro de misión y visión de la entidad, al igual que el desarrollo de proyectos y actividades que ayuden a cumplir con las expectativas de las personas con quienes tratan. En otras palabras, causar un impacto positivo y real que transforme las condiciones en las que se encuentran las poblaciones con que ellas trabajan, todo esto bajo un marco de planeación estratégica que les permita obtener estos resultados, pues muchos de los entrevistados afirmaron que se formulan

propuestas o lemas que representa su cultura organizacional, una de estas propuestas se denomina “ UNA MILLA MÁS” sobre la cual se desarrolla la ruta de trabajo a seguir, la gestión de los recursos, proyección presupuestal, ejecución de proyectos, procesos, actividades y responsabilidades propias del plan estratégico.

#### **IV. Discusiones y conclusiones**

- Se podría concluir que para muchas de las Entidades Sin Ánimo de Lucro del municipio de Cauca se hace indispensable la incorporación de profesionales en el manejo de control interno, la designación de áreas específicas que traten el asunto, al igual que la planeación estratégica, que les permita emprender actividades y su correcto cumplimiento, y políticas que se deben exigir en las mismas, esto debido a que el número de colaboradores se convierte en un factor limitante, que muy seguramente afecte el alcance en cuanto al fortalecimiento del control interno, así como la gestión administrativa que conlleve a la generación de valor corporativo.
- Ahora bien, respecto a la planeación estratégica se puede concluir que es una herramienta que al ser implementada dentro de las Entidades Sin Ánimo de Lucro brinda apoyo en distintas áreas administrativas, esto, ya que permite el fortalecimiento de toda la implementación y desarrollo de la visión y misión de las organizaciones partiendo de la combinación de los objetivos de la empresa y las necesidades de su entorno socioeconómico. Sumado a esto, este mecanismo posibilita la consolidación del control interno, ya que al usar la planeación

estratégica se puede reconocer y tratar los posibles riesgos que se presentan en la cotidianidad de las actividades realizadas tanto en lo metodológico, económico y financiero.

- Por otra parte, aunque existen marcos normativos que dan luz en aspectos de regulación o control para las ESAL en Colombia, como el caso de la figura del revisor fiscal, no cabe duda que se necesitan marcos técnicos que se enfoquen en la implementación de modelos de control interno, así como se tienen para el sector público o privado, las cuales emplean estándares internacionales que les permiten obtener mejores desempeños en ese aspecto como lo son MECI para el sector público y COSO para el sector privado, aunque el factor económico sea una limitante para implementar un buen sistema de control interno.
- Ahora, la ausencia de un profesional que se encargue específicamente de los temas relacionados con la implementación, ejecución y supervisión del control interno en la mayoría de estas instituciones, diferente a la figura del revisor fiscal que es un ente de control externo o en su defecto un contador público que atiende específicamente aspectos financieros, devela la necesidad urgente que se tiene de la apropiación de este tipo de conocimientos, ya que en gran medida los controles internos son transversales a los distintos procesos financieros y no financieros que se emplean en la organización y esto a su vez se convierte en un riesgo que atenta en contra de fiabilidad y seguridad de la información hacia la toma de decisiones por parte de los interesados, y la puesta en marcha de la planeación estratégica que se pretende hacer a nivel visional y misional de la entidad.

- Finalmente, el valor corporativo no es un concepto totalmente claro en las personas encargadas de estas entidades, pero es indirectamente manejado, ya que buscan llevar una cultura organizacional adecuada para lograr los objetivos que tienen como entidad, para con la comunidad y el buen desarrollo de sus actividades.

Entonces, es importante cuestionarse, ¿se encuentran realmente bien estructuradas las Entidades Sin Ánimo de Lucro del municipio de Cauca? ¿Resultaría sostenible para este tipo de entidades la implementación de un sistema de control interno que se base en los estándares internacionales?, este tipo de incógnitas son las que se derivan luego del desarrollo de la investigación y que sin lugar a duda dan paso a nuevos estudios.

## Referencias

- Añazco, M. (2012). *Procedimientos de control interno administrativo y financiero para la cooperativa de transportes asociados cantonales (TAC)*. [Tesis de pregrado, Universidad de ZLoja]. Archivo digital. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1847/1/TESIS%20Mar%C3%ADa%20de%20F%C3%A1tima%20A%C3%B1azco%20Narv%C3%A1ez.pdf>
- Arbelo, M. & Colls, L. (2010). *Tercer sector información a la orden*. [Tesis de pregrado, Escuela graduada de Ciencias y Tecnología de la información de la Universidad de Puerto Rico]. Archivo digital. <https://sites.google.com/site/osflpuertorico/osflhistory>
- Arenas, D. (30 de abril de 2018). Las entidades sin ánimo de lucro están en peligro. *Razón pública*. Recuperado de: <https://razonpublica.com/las-entidades-sin-animo-de-lucro-estan-en-peligro/>
- *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013). *Control Interno- Marco Integrado*. Recuperado de: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- Dávila, R. (s.f.). Características de la economía solidaria en Colombia. Recuperado de:

<http://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/09/COMUN-163-T16-D%C3%81VILA-VARGAS-et-al.pdf>

- Duarte, A. (2019). *Comparativo del control de gestión en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia y las Organizaciones no lucrativas en España*. Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14306/1/2019\\_comparativo\\_control\\_gesti%C3%B3n.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14306/1/2019_comparativo_control_gesti%C3%B3n.pdf)
- Cordovés, G. (2001). El control interno y el control (2001). Recuperado de: <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/viewFile/679/510>
- Garaicoa, M. (2016). *Desarrollo e implementación de un modelo de control interno para la fundación sonrisa feliz*. [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil]. Archivo digital. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13783>
- Gómez, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, XXIII (2), 359-384. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13331693003>
- González, J. (2019, Julio 30). De acuerdo con datos de la confederación de cooperativas de Colombia (Confecoop), en Colombia hay 3.205 cooperativas que generan 139.000 puestos de trabajo. *La República*.



<https://www.larepublica.co/especiales/cooperativas-julio-2019/sector-solidario-podria-ganar-mas-de-30-billones-este-ano-2890753>

- González, M y Hernández, Y. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y desarrollo.*, 141(1), 152-171. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595009.pdf>
- Ministerio de transporte. (s.f). *Historia del control interno en Colombia.* Recuperado de <https://movilnet2.mintransporte.gov.co/historia-del-control-interno/>
- Pedroza, M. (2016). *Sistema de control interno y su contribución en la gestión empresarial: caso entidades cooperativas.* (Tesis de pregrado). Universidad del Valle. Cali, Valle.
- Pimentel, P. (2004). *Régimen de inspección y vigilancia de las Entidades sin ánimo de lucro.* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- Santa Cruz Marín, M. (2015). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista De Investigación Valor Contable*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/rivc.v1i1.832>
- Velásquez, M. y Gómez, A. (2015). *El sector sin fines de lucro en Colombia* (Tesis de pregrado). Universidad EAFIT, Medellín.

- Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafíos.* Recuperad de [https://www.nodoka.co/apcafiles/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril\\_1.pdf](https://www.nodoka.co/apcafiles/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf)
- Villegas, B., Melo, A., Márquez, D. y Puyo, R. (2019). Entidades sin ánimo de lucro: Asociaciones, Fundaciones y Corporaciones. *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.*