

1-1-2018

Determinación e identificación de la estructura del control interno de la Fundación Tecnológica LCI Bogotá como una propuesta de valor al fortalecimiento de la entidad

David Alfonso Castro Sánchez
Universidad de La Salle, Bogotá

Brayan Stiven Reyes Junco
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Castro Sánchez, D. A., & Reyes Junco, B. S. (2018). Determinación e identificación de la estructura del control interno de la Fundación Tecnológica LCI Bogotá como una propuesta de valor al fortalecimiento de la entidad. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/721

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

DETERMINACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL
INTERNO DE LA FUNDACIÓN TECNOLÓGICA LCI BOGOTÁ COMO UNA PROPUESTA
DE VALOR AL FORTALECIMIENTO DE LA ENTIDAD.

DETERMINATION AND IDENTIFICATION OF THE STRUCTURE OF THE INTERNAL
CONTROL OF THE LCI BOGOTÁ TECHNOLOGICAL FOUNDATION AS A PROPOSAL
FOR VALUE TO THE STRENGTHENING OF THE ENTITY.

David Alfonso Castro Sánchez

Estudiante contaduría pública, Universidad de la Salle

Staff Auditoria BDO

Brayan Stiven Reyes Junco

Estudiante contaduría pública, Universidad de la Salle

Staff Auditoría EY Colombia

Resumen

El siguiente documento presenta un análisis sobre el sistema de control interno de la institución de educación superior Fundación Tecnológica LCI Bogotá, en adelante “Fundación”; mediante la identificación de componentes y aplicación del modelo establecido en el informe COSO III. A través de éstos, se revisa el diseño e implementación de los controles que ha interpuesto la Fundación para el desarrollo de las actividades del Área Financiera. En el proceso de investigación, basado en ciclos transaccionales, se observaron aspectos a mejorar en el proceso financiero con relación a la administración del riesgo, que dieron lugar a una propuesta de diseño y fortalecimiento de la estructura de control interno de la Fundación.

Palabras Clave

Control Interno, Institución de educación superior, Informe COSO, procesos financieros, ciclos transaccionales.

Abstract

The following document presents an analysis of the internal control system of the higher education institution Fundación Tecnológica LCI Bogotá, hereinafter "Fundación"; through the identification of components and application of the tools established in the COSO report.

Through these, the design and implementation of the controls that the Foundation has interposed for the development of the activities of the Financial Area are reviewed. In the research process, based on transactional cycles, aspects to be improved in the financial process related to risk management were observed, which led to a proposal to design and strengthen the internal control structure of the Foundation.

Keywords

Internal Control, Institution of higher education, COSO Report, financial processes, transactional cycles.

Introducción

“Todo bien o servicio que no contribuya al consumo y beneficio del ser humano es una pérdida social” (Estupiñan, 2015, p.05)

La economía, extensamente, es una de las dos fuerzas más importantes del mundo. Su capacidad de influencia sobre el curso de la actividad humana está arraigada a las necesidades creadas por las presiones mediáticas de una costumbre social para ser satisfechas, aunque, quizá a través del tiempo lleguen a ser insaciables por los altos niveles de consumismo. Por tanto, las empresas y/o instituciones han desempeñado un papel fundamental en el tiempo, al asumir la responsabilidad de satisfacer estas necesidades. Sin embargo, los conflictos generados por el limitado grado de recursos a los que se tiene acceso, disienten de la economía global.

Entendiendo la empresa como factor de producción encontramos que el objeto de ésta, dependerá de la satisfacción de sus usuarios, no obstante, sin desestimar su funcionalidad dentro del sistema económico y la incesante búsqueda de permanencia y mejores resultados a través del tiempo. Su permanencia estará dada por medio de estrategias en la optimización de recursos, presentación de información financiera fiable, capacidad operativa en procesos productivos, así como el aseguramiento del cumplimiento de las diferentes disposiciones legales.

Las condiciones del mercado han tenido variaciones significativas por fenómenos como la globalización, por lo que los usuarios ahora son cada vez más exigentes con respecto a la

calidad en la información financiera y las administraciones son presionadas en búsqueda de mejores resultados.

De acuerdo al estudio *Hacia una nueva ética en los negocios*, realizado por la firma de auditoría PWC (2016), el 32% de las organizaciones en Colombia reportan haber sido víctimas de delitos económicos, de las cuales el 61% declararon haber sido defraudados por actores al interior de la organización dada las ausencias de controles, o la ineficiencia de estos. Por lo anterior la administración es responsable de no solo garantizar el alcance de los objetivos propuestos, sino también de diseñar respuestas que mitiguen factores potenciales de riesgo.

Tomando en consideración los factores expuestos, es imprescindible el apoyo de la gerencia y administración dentro del proceso de evaluación del sistema de control interno, como fue el caso para la construcción del presente documento, en donde se incluirá en primera instancia una revisión del informe COSO III; seguido del entendimiento de la operación de la Fundación y por último se concluirá sobre la sugerencia de sistema de control interno para la Fundación, a partir de los hallazgos encontrados.

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto comprende la estructuración de los procesos operativos de la Fundación, haciendo énfasis en los procesos del área financiera (objeto de estudio), dicha estructuración se realizará bajo el modelo de ciclos transaccionales propuesto por *Estupiñan, (2015)*.

Los riesgos serán identificados y valorados por medio de matriz de riesgos construida con base a guías metodológicas tomadas de fuentes bibliográficas, entre ellas o la Guía Técnica Colombia GTC 45 (segunda actualización), los principios de la norma NTC- 31010, y NTC – ISO 31000.

La información será recolectada por medio de entrevistas a la administración, la información obtenida será evaluada a través de los componentes del informe COSO profundizando en la identificación y control del riesgo.

Se elabora capítulo de antecedentes con el fin de evaluar posibles indicios de fraude dentro de la organización y observar las medidas correctivas que se hayan tomado, esto con el fin de medir la evaluación del riesgo que realiza la Fundación y la capacidad de identificación y reacción de la administración para controlar y mitigar los riesgos.

Los hallazgos y limitaciones serán documentados dentro de las conclusiones del artículo y serán presentados a la administración de la Fundación como resultado del trabajo realizado.

Lo que nos dice la teoría sobre el control interno – Informe COSO

Diversos artículos han definido el control interno como una herramienta que permite la identificación de factores de riesgo con base a cinco pilares básicos, según el Informe COSO III es:

- Entorno de control,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación,
- Supervisión y monitoreo.

El Control interno es un proceso multidimensional repetitivo y permanente que actúa en forma dinámica a las condiciones cambiantes de mercado, con base al informe COSO, documento aceptado por la comunidad contable que contiene las principales directrices para la implementación, gestión y monitoreo de un sistema de control interno, el procedimiento a

desarrollar en la evaluación de la Fundación Tecnológica LCI Bogotá se desarrolló sobre ciclos transaccionales, de conformidad a lo expuesto por Estupiñan, (2015), en su libro *Control interno y fraude con base a ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I, II y III*.

El modelo estructural de control interno referente para este modelo “COSO” provee un enfoque integral que permite incrementar las probabilidades de la gestión eficiente de los recursos de una organización, así como las herramientas necesarias para un continuo mejoramiento.

Un sistema de control interno es considerado en la actualidad como un tema de cultura organizacional (Laski, 2015), los continuos cambios económicos han permitido que se cambie la noción de “Control”, pasando de una actividad de verificación de naturaleza detectiva y correctiva, hacia una visión más integral basada en el riesgo y diseño de acciones preventivas; donde la responsabilidad no recae únicamente sobre la administración, sino también sobre cada uno de los agentes internos de la organización. Sin embargo, si está en la administración el deber de la difusión y comunicación de estas acciones mediante sistemas de información incluyentes y de alcance en todos los niveles.

“Los modernos conceptos de control establecen que éste constituye una función inherente a la gestión, integrada al funcionamiento organizacional y a la dirección institucional; y, por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización”
(Laski, 2015, p.11)

El modelo COSO, hace referencia a que el diseño, implementación, revisión y fortalecimiento del sistema de control interno debe estar orientado hacia el logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados

Para el cumplimiento de los objetivos planteados sobre el sistema de control interno se debe contar con la participación de cuatro elementos definidos como organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión. Estos deberán estar integrados, alineados y trabajar de forma interrelacionada con los componentes del control interno.

En esta versión del modelo¹, el control interno está integrado por 8 componentes, asociados al proceso administrativo, aunque no es un proceso secuencial, este opera de forma multidireccional y repetitiva constantemente enfocado al mejoramiento continuo, dichos componentes se describen a continuación:

- 1. Ambiente de control:** Este componente hace referencia al personal encargado del funcionamiento y operatividad del sistema de control definido por la organización; a través de este componente se busca tener influencia sobre la actividad del personal en la forma sobre la cual estos desarrollan sus actividades. El ambiente de control es catalogado como la base de los demás componentes, dado que la estructura del sistema recae sobre la adecuada asignación de tareas, definición de límites de autoridad y la verificación de ausencia de posibles conflictos de interés.

¹ Coso III

2. Definición de objetivos: Este componente se encuentra alineado con el proceso administrativo de la organización. La base de éste se centra en el planteamiento de los objetivos estratégicos y determinación de estrategias con el fin de aumentar la eficacia operativa en cada una de las actividades desarrolladas por la entidad.

La correcta alineación entre los objetivos y estrategias definidas por la entidad, así como un continuo flujo de información, permite una mayor razonabilidad de la información generada en los reportes financieros y no financieros utilizados para el análisis y la toma de decisiones, no obstante se debe garantizar un cumplimiento de la normatividad aplicable a la entidad para evitar posibles sanciones y procesos de fiscalización.

3. Identificación de eventos: Comprende la identificación y análisis de riesgos relevantes que puedan llegar a tener una afectación sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos por la administración. Las condiciones internas y externas pueden generar nuevos riesgos o reducir el impacto de existentes, esto es relativo al entorno sobre el que opera la entidad. Un punto clave para la adecuada identificación y evaluación de los hechos que pueden llegar a tener un impacto sobre la organización es el establecimiento de objetivos, los cuales según informe COSO son de tres tipos, de cumplimiento, de operación y de información financiera.

Una adecuada identificación de los riesgos comprende un análisis de la importancia y efecto que puede tener la materialización de un riesgo, su probabilidad de ocurrencia, seguido de un plan de acción y control, así como un monitoreo continuo.

La identificación de eventos comprende también una clasificación de riesgos, ya que comprender la naturaleza del riesgo es un factor clave para una adecuada valoración de los mismos. De acuerdo al informe COSO los riesgos pueden ser catalogados como:

Riesgo Mercado: Asociado principalmente al riesgo país, estabilidad económica nacional, tipo de moneda y tasas de cambio; este tipo de eventos afectan principalmente el área de inversiones.

Riesgo Crédito: Vinculado a temas de liquides, solvencia y capacidad de generar efectivo por parte de la organización.

Riesgo Operacional: Relacionado con la efectividad y eficiencia en la utilización de recursos en los procesos desarrollados por la entidad.

Riesgo de Reputación: Corresponde a la imagen de la organización ante sus partes interesadas, la identificación de un riesgo de tipo reputacional involucra una reevaluación del negocio, dado que su valor de mercado puede ser altamente afectado.

- 4. Valoración de los riesgos:** Son las consideraciones por parte de la gerencia para evaluar el grado de incertidumbre al cual se encuentra expuesta ante la ocurrencia de un hecho económico. La administración puede realizar esta valoración por medio de herramientas como: **Análisis PESTEL**, donde se realiza una clasificación de los factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales; análisis **DOFA** en el cual se incluye una evaluación de factores interno y externos de la organización (Internos: Fortalezas y debilidades, Externos: Oportunidades y

amenazas); análisis de las **Cinco Fuerzas** donde Michael Porter establece 3 fuerzas de competencia vertical como: 1) Amenaza de productos sustitutos, 2) Amenaza del ingreso de nuevos competidores y 3) Rivalidad entre competidores; y también comprende 2 fuerzas de carácter horizontal que son 1) el poder de negociación de los proveedores y 2) Poder de negociación de los compradores. Por último, se encuentra el método de análisis conocido como **Matriz de conocimiento del negocio** donde principalmente se determinan temas estratégicos de la organización como lo es la visión, misión, objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como un breve resumen de los riesgos detectados por la administración.

El método de valoración es independiente de cada administración y es determinado de acuerdo a las necesidades de la organización, así como la relación costo beneficio que permita una efectividad y eficiencia operativa.

5. Respuesta al riesgo: Como lo indica Estupiñan, (2015), la respuesta al riesgo identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera sus efectos en la probabilidad de impacto.

Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo de la entidad, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales, y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo. Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

6. Actividades de control: Las actividades de control son aquellas establecidas por la gerencia como plan de acción para mitigar o reducir el impacto de riesgos identificados en los procesos desarrollados durante la operación de la entidad.

Habitualmente las compañías a través de manuales de procedimientos establecen las actividades que deben ser ejecutadas por el personal designado. Estas actividades son diseñadas por la administración bajo los conceptos de oportunidad, razonabilidad y accesibilidad, las cuales deber ser revisada de forma periódica y actualizadas en caso de ser identificada alguna falla. Las actividades de control son catalogadas de acuerdo a su naturaleza como: actividades detectivas, preventivas y correctivas:

Tabla 1. Tipos de Controles

Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
Diseño para detectar hechos indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran • Ejerce una función de vigilancia • Actúan cuando se evaden los preventivos • No evitan las causas, las personas involucradas • Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos • Mas costosos - pueden implicar correcciones 	Diseño para prevenir resultados indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Están incorporados en los procesos de forma imperceptible • Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente • Guías que evitan que exista las causas • Impedimento a que algo suceda mal • Más barato. Evita costos de correcciones 	Diseño para corregir efectos de un hecho indeseable	<ul style="list-style-type: none"> • Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma • Corrigen la evasión o falta de los preventivos • Ayuda a la investigación y corrección de causas • Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema • Mucho más costoso. • Implican correcciones y reprocesos.
Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho		Reducen la posibilidad de que se detecte		Corrigen las causas del riesgo que se detectan	

Fuente: (Estupiñan, 2015, p.49.)

- 7. Información y comunicación:** “Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de la información adecuada y oportuna”, (Estupiñan, 2015, p.34). La importancia de que todos los agentes tengan claro el rol que desempeñan dentro de la organización y de ésta manera logren de forma eficaz el desarrollo de sus actividades, recae en la disponibilidad y oportunidad de la información. Se debe contar con un sistema de comunicación inclusivo, que abarque el 100% del personal al interior de la organización, que sea preciso y conciso y donde se evalúen datos generados tanto al interior como el exterior de la entidad.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a la organización, y en ocasiones funcionan como herramientas de supervisión al estar estos ligados a los procesos de planeación estratégica como factor clave de éxito.

8. Supervisión y Monitoreo: Comprende una revisión periódica de la operatividad y el funcionamiento de los demás componentes del control interno. Es realizada de forma independiente a cada uno de los agentes de la estructura organizacional involucrados en las actividades o a través de actividades de Ongoing,² estos procedimientos garantizan la adecuada administración de los riesgos en todos los niveles. De acuerdo a informe COSO II un adecuado monitoreo comprende el desarrollo de las siguientes directrices:

- a) Obtención de evidencia del desarrollo de las actividades definidas por la administración.
- b) La corroboración de información interna a través de comunicaciones externas.
- c) Elaboración de comparaciones periódicas.
- d) En caso de contar con servicios de auditoría, revisar el cumplimiento de las recomendaciones realizadas.
- e) Oportunidad, accesibilidad y relevancia de la información compartida en capacitaciones del personal con una orientación a cultura de riesgo.
- f) Evaluación del cumplimiento de normas y procedimientos desarrollados por el personal con cuestionamientos críticos.
- g) Independencia y confiabilidad del área de auditoría interna.

² Extensión en la cual el personal, en el desarrollo de sus actividades cotidianas, obtiene evidencia de sí el control interno continúa o está funcionando de manera apropiada.

¿Por qué la Fundación?

El propósito de este documento se enfoca en las instituciones de educación superior, Catalogadas en Colombia como las entidades que cuentan, conforme a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior (Tecnologías - Pregrados – Postgrados) en el territorio colombiano. La entrada en vigencia del decreto 3022 acerca de la implementación de normas internacionales de información financiera, no se muestra como una solución fiable al problema de corrupción y fraude que se presenta frecuentemente en las universidades. Dichos actos conocidos como delitos de “cuello blanco” principalmente se generan por desviaciones de recursos a través de varias figuras creadas por personal al interior de la organización, en busca de reducir las utilidades financieras de la institución. (Sotelo, 2016)³

Por su parte Javier Guerrero Barón, (2015)⁴; presenta una visión de la corrupción en las universidades públicas basado en el índice de transparencia de la entidades públicas (ITEP) para los años 2013 -2014 en el cual se evalúan áreas de “Visibilidad, institucionalidad y control y sanción”, donde se observa que las IES⁵ se encuentran expuestas en un 56,4% al riesgo de corrupción y malversación de activos. Este índice se realizó sobre una base de 62 IES, donde se incluyen 16 universidades públicas nacionales, 16 departamentales y 30 institutos técnicos y tecnológicos.

³ Acting Partner Insurance de BDO

⁴ FRANCISCO JAVIER GUERRERO BARON. Sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. (1974-1980), Magíster en Historia, (1989) y Doctor en. Historia de la Universidad Nacional de Colombia (2004)”

⁵ Instituciones de Educación Superior

Pese a que la corrupción en el sistema educativo no es algo nuevo, esta ha sido cuidadosamente ignorada durante décadas. De acuerdo a Hallak y Poisson (2010), en su análisis sobre, Escuelas corruptas y universidad corruptas ¿Qué hacer?, demuestran que los desarrollos de prácticas corruptas en el sector educativo son tanto internas como externas; siendo los aspectos internos los procesos de decisión y la estructura de gestión del sistema educativo; por su parte se reconocen como factores externos el entorno general en el que opera el sistema educativo, así como las políticas educativas establecidas. En Colombia los conocidos “Elefantes Blancos”⁶ han afectado el sector educativo colombiano, desviaciones de fondos y apropiación de recursos por parte de los directivos a través del maquillaje financiero dificultan la labor de los entes de vigilancia y control para identificar estos casos que día a día surgen en el país.

Recientemente, en el mes de mayo del año 2017, se encontró, en donde se supone estarían los nuevos laboratorios de la sede Macarena, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, una cancha improvisada de fútbol, un proyecto que inicio desde el año 2012, y que a la fecha se encuentra en un 16% de ejecución; con un costo estimado de 12.441 millones, de los cuales se han girado 1.982 millones para estudios técnicos donde se han identificado irregularidades en licitación y ausencia de permisos requeridos por la curaduría. (El tiempo, 2017)

Sin embargo, éste no es el único tema de corrupción al interior de las IES, también, se ha presentado la desviación de recursos a través de matrículas ficticias. Para el año 2012 se realizó denuncia pública sobre la corrupción en el sector educativo por \$132.000 (Millones) donde el modus operandi de las instituciones consistía en la matriculación de “X” cantidad de alumnos, de los cuales, estadísticamente, alrededor del 36% de estos no existía. (El Espectador, 2012)

⁶ Activos que tienen un costo de mantenimiento mayor que los beneficios que pueden aportar. También se puede extender a aquellos que proporcionan beneficios a unos, pero ocasionan problemas a otros.

Se ha identificado, a través del tiempo que el fraude y corrupción se genera al interior de las organizaciones, como es el caso de “Interbolsa”, “Carrusel de la contratación”, “Estrabal”, “Saludcoop”, etc... y aunque ha sido común la presencia de la corrupción en sectores financieros, manufactureros, salud y seguros, el educativo no es la excepción, la implementación de modelos de control interno, permiten reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.

La Fundación Tecnológica LCI es una entidad sin ánimo de lucro que presta servicios de educación tecnológica enfocada en el desarrollo de artes aplicadas, basado en principios de calidad, iniciativa, creatividad, respeto, compromiso y trabajo en equipo. LCI, filial de *LCI – Education (Canadá)* llega a Bogotá (Colombia) en el año de 1997 seguido de una nueva apertura en Barranquilla como instituciones de educación superior que están sujetas a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional.

LCI, en la ciudad de Bogotá, ofrece programas de diseño y patronaje de modas, maquillaje artístico, fotografía e imagen digital, interiorismo e intervención de espacios, producción visual y escénica y gestión de industrias creativas; por su parte en la ciudad de Barranquilla se incorporaron programas de Mercadeo y comunicación de moda y diseño gráfico.

A través de 20 años de historia en Colombia, LCI se ha adaptado al sector educativo, logrando una mayor participación en el mercado. Se observó el balance comparativo de los años 2016 – 2015 de la Fundación, suministrado por su Gerente financiero, donde se ha evidenciado al cierre de año de 2016 ingresos operacionales por \$14.973.637 (Miles de pesos COP), reflejando un incremento del 20% con relación al año inmediatamente anterior. Sin embargo, la utilidad al cierre del mismo año presento una disminución del 61%.

Esta inusual variación en la utilidad al cierre del ejercicio, representada mayormente por el incremento en los gastos de la operación de la fundación, reflejan deficiencias en la elaboración y ejecución del presupuesto anual; el cual es realizado con base a proyecciones de nuevos ingresos de estudiantes, información financiera histórica y análisis de mercado.

Es a través de un presupuesto anual, donde la administración presenta a los accionistas un plan estratégico sobre el que se trabajara durante el año. Para asegurar que los objetivos planteados se lleven a cabo, la administración debe optimizar los recursos y actividades a través de controles que deben estar diseñados y alineados a los objetivos para que la operación de estos sea eficiente y efectiva, de acuerdo a lo mencionado por *Estupiñan (2015)*:

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. (p.19)

De acuerdo a lo anterior, se identifica la necesidad de evaluar y fortalecer, por parte de la administración, el control interno en el área financiera, con el fin de realizar una adecuada gestión de los riesgos que pueden llegar o están impactando directa o indirectamente la operación de la institución.

¿Fraude en la Fundación?

El fraude corporativo en la actualidad se ha convertido en un problema cotidiano, entendido como una acción criminal, la cual ocasiona pérdidas patrimoniales mediante la realización de un engaño, Colombia no es ajena a esta situación, cuando su economía se encuentra en un momento de bajas expectativas de crecimiento económico debido a la forma

como se desarrollan los negocios, y el desarrollo tecnológico, se han dado nuevas modalidades de fraude que incita a las empresas a una mayor exigencia en sus medidas de prevención, detección y respuesta contra estas acciones. Esto ha convertido en una prioridad que las entidades necesiten herramientas sólidas para prevenir y detectar el fraude.

LCI como caso de estudio, en el año 2016 se vio expuesta a un caso de fraude corporativo, el cual fue realizado por personal de la organización durante el desarrollo de sus ocupaciones y labores cotidianas; los medios para llevar a cabo esta acción, son la autoridad, las atribuciones y los permisos que se le confieren por la misma organización a los funcionarios de la Fundación.

El fraude presentado, se manifestó de forma individual por parte del contador, quien, aprovechando la oportunidad y la falta de una adecuada segregación de funciones, por lo que tuvo las atribuciones para realizar registros contables, aprobaciones para pagos y manejo de los cheques que gira la entidad en el desarrollo normal de su operación, es así como se materializaron las actividades para realizar desembolsos de dinero a terceros.

La ausencia de personal clave para realizar el control sobre la emisión y aprobación de cheques, generaron la oportunidad para que se realizarán devoluciones de matrículas a estudiantes ya retirados de la entidad o estudiantes ficticios; la manipulación de registros contables logran ocultar el engaño de la información financiera presentada; y al ser la persona encargada de las decisiones financieras y contables no se presentó la sospecha de que él utilizara los fondos de la fundación para su beneficio.

Este tipo de actividades mal intencionadas realizadas por personal de la administración, no solo afectó a la Fundación, si no a los mismos estudiantes quienes al interesarse de dicha eventualidad, pierden la buena fe depositada en la institución.

Entendimiento Fundación a través de componentes informe COSO

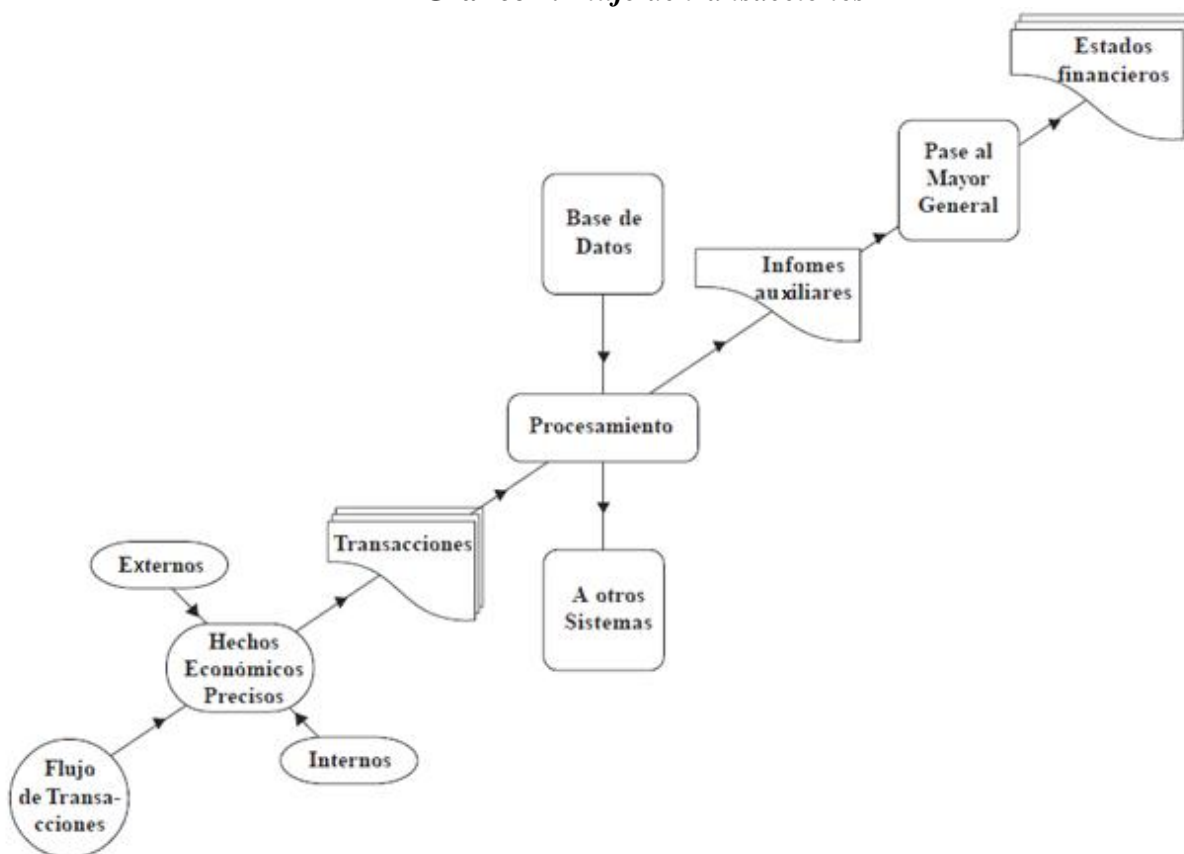
La estructura del proyecto comprende un entendimiento de la entidad a través de ciclos transaccionales, dando alcance a cada uno de los componentes del informe COSO, para esto se desarrollaron entrevistas con la gerente financiera. Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones de la Fundación ubicada en la calle 77ª # 13 – 12.

Una transacción representa un hecho económico al cual se le ha dado un reconocimiento en los estados financieros; sin embargo no todos los hechos económicos se convierten en transacción y requieren ser procesados, (Estupiñan, 2015); como lo es el caso de los presupuestos anuales que son elaborados por los directivos de la Fundación, con el cual se estima de manera anticipada los costos de operación de la institución, así como la tasa de ocupación estudiantil sobre la cual se toman decisiones de precios de matrícula por programa educativo.

Por otra parte, un hecho económico puede originar varias transacciones separadas como es el caso de la matrícula de un estudiante en algún programa que ofrece la Fundación, este hecho económico en particular genera un ingreso anticipado, una cuenta por cobrar (En caso de que el estudiante haya solicitado crédito educativo), y una afectación en el costo que es reconocido mes a mes durante el semestre.

Para el adecuado reconocimiento de un hecho económico se presenta un flujo normal de transacción:

Grafico 1. Flujo de transacciones



Fuente: (Estupiñan, 2015, pg.100)

Se identifica a través de las entrevistas desarrolladas a la gerente financiera de la Fundación los flujos significativos de transacciones en las actividades de compras, tesorería y contabilidad financiera.

Es a través de estos flujos de transacciones que se da alcance a cada uno de los componentes del informe COSO.

1. Ambiente de control

LCI Bogotá es una institución educativa sin ánimo de lucro cuyo capital está dado por su casa Matriz LCI – Canadá y aportes de la red del grupo, sin embargo, esta ópera de forma independiente en cuanto a la aplicación de políticas organizacionales. La Fundación cuenta con un esquema organizacional definido, donde se encuentra en la primera línea de autoridad los directivos de la institución, seguidos del concejo superior; donde se cuenta con la presencia de un designado por LCI Canadá, concejo académico y el representante legal designado.

Las funciones del rector de la institución, así como del representante legal se encuentran definidas dentro de los estatutos de la Fundación, y las de los directores de áreas, el concejo académico, concejo superior y el plantel administrativo son determinados dentro del contrato de trabajo o servicio que tenga el tercero con la Fundación.

La Fundación no cuenta con un código de conducta definido y alineado con los objetivos de la institución, sin embargo, para el cuerpo docente, así como para los estudiantes y demás personal al interior de la Fundación, existe el reglamento estudiantil, reglamento a los profesores y manual de los empleados y terceros que presten algún servicio a la Fundación. En los cuales, de acuerdo a lo comunicado por la gerente financiera, se encuentran las directrices, conducto regular y principios con los que se comprometen a seguir docentes, estudiantes y todo el personal.

La Fundación, así como el sector educativo en general, para Colombia, se encuentra bajo un entorno de control y vigilancia por parte del Ministerio de Educación, el cual, podrá, en caso de ser requerido solicitar información detallada de la operación.

A través del trabajo desarrollado se observó un entorno de control adecuado pese a la inexistencia de manuales de procedimientos, funciones y código de conducta, esto en relación al objetivo principal de este componente, que busca la conciencia en el accionar de cada empleado en el desarrollo de un proceso. Lo anterior se presenta bajo la estructura organizacional definida para la operación de la fundación y el liderazgo de cada líder de área.

El continuo mejoramiento y evaluación del entorno ha sido parte de la Fundación luego de que se encontrará fraude en el área de finanzas, caso expuesto en el resumen de la Fundación, hecho que marcó un antes y un después en la operatividad y ejecución de los procesos.

2. Definición de Objetivos

Como fue posible observar en la página Web de la Fundación⁷, la Fundación tiene como misión ofrecer una educación de primera calidad, capaz de dar respuesta tanto a las necesidades del mercado laboral como al desarrollo personal de cada estudiante en un contexto de globalización, para esto, la Fundación permite a sus estudiantes obtener una formación completa, en un entorno integrador, cálido y dinámico, promoviendo a sus estudiantes a desarrollar sus competencias académicas a través de

⁷ <http://www.lci.edu.co/conocenos/nuestros-principios-fundamentales>

la innovación, donde sea posible asumir de forma plena un lugar en la sociedad como ciudadanos del mundo.

La Fundación, direcciona sus objetivos hacia el cumplimiento de su misión, así lo manifestó la gerente financiera, indicando que la fundación posee altos índices de calidad en sus procesos de contratación de docentes, pilar fundamental en el proceso educativo, brindando un espacio óptimo para el desarrollo de las actividades propias de los programas educativos ofrecidos y planes de estudio acorde al mercado laboral; la estrategia de la institución está enfocada en la generación de experiencias únicas por medio de implementación de espacios abiertos a nuevas propuestas donde la comunidad educativa y los visitantes respiran un ambiente de creatividad, diseño y arte.

Dado, que la Fundación es una entidad sin ánimo de lucro, el capital está dado por donaciones corporativas, así como contribuciones de los miembros de la red LCI, por lo anterior, se busca optimizar los recursos por medio de una adecuada planeación financiera que está a cargo de la gerente financiera y la cual es aprobada por el concejo superior.

Anualmente se elabora un presupuesto, con el estimado de costos y gastos de mantenimiento de la operación de la Institución, con esta información se toman decisiones en cuanto a la necesidad de nuevas contrataciones, minimización de costos, incremento en valor de matrículas, fijación de metas para el año, entre otros. Este presupuesto es revisado mensualmente por los delegados del concejo superior para tener control de la operación de la Entidad.

Se encuentra en este punto, una ventaja competitiva y organizacional con relación a instituciones locales, como resultado de ser una institución bajo estándares de calidad globales que son supervisados por casa matriz, la adopción de modelos innovadores y una visión clara que ha permitido a la Fundación el diseño de objetivos claros, realizables y medibles.

En relación a lo dicho por Estupiñan, (2015), encontramos asertivo el diseño de objetivos, una alineación de estrategias y razonabilidad en la información financiera presentada.

3. Identificación de eventos

La identificación de eventos comprende un análisis de factores internos y externos que pueden llegar a materializarse y tener una afectación en la operación de la Fundación, en esta parte del proceso, se observó a través de la entrevista realizada, que la Institución no cuenta con un esquema de identificación y evaluación de riesgos a nivel organizacional, estos son evaluados de forma independiente por cada área y no son compartidos o discutidos a un mayor nivel jerárquico organizacional.

Sin embargo, adoptando el modelo de evaluación riesgo por Estupiñan, (2015) sobre ciclos transaccionales, se encuentra que:

El autor define 5 ciclos transaccionales: Ciclo de tesorería, adquisición y pagos, transformación, ingresos e informe financiero; los cuales están presentes en las diferentes organizaciones. Sin embargo, se observó que esta categorización está dada para un entorno económico basado en la búsqueda de utilidades y beneficio económico.

Aunque algunos de los componentes de esta definición de ciclos transaccionales están inmersos dentro de la operación de la Fundación (Entidad sin ánimo de lucro), hay aspectos relevantes asociados a los objetivos y finalidades de las entidades sin ánimo de lucro, que se observan, están descubiertos en la aplicación de un modelo estándar de ciclos transaccionales como el propuesto. Siendo el aspecto más relevante, el patrimonio de la sociedad.

Partiendo del hecho que una entidad sin ánimo de lucro que no busca la generación de utilidades y en caso de haberlas estas serán redistribuidas en la entidad, se cuestiona: ¿Cómo es posible evidenciar el control sobre los retornos de excedentes al capital de trabajo destinado a programas de las organizaciones sin ánimo de lucro?, la normatividad, consignada en los nuevos decretos reglamentarios sobre las ESAL (Entidades sin Ánimo de Lucro), como lo son el 2150, son cada vez más estrictos sobre la categorización de estas entidades.

Un caso particular, indica que el presupuesto, debe contemplar que los gastos administrativos no superen el 30% del total de los egresos del año, de lo contrario se podrían presentar indicios de repartición indirecta de dividendos, lo cual afectaría su categoría de régimen especial, sobre el cual presentan diversos beneficios tributarios.

Quizá encontramos en una Compañía local, movimientos simples dentro del patrimonio, como lo es el traslado de la utilidad del ejercicio anterior, y la distribución de las mismas. Donde a través del modelo de ciclo transaccional se salvaguarda la razonabilidad y confiabilidad de esta información; pero ¿qué hay después de esto? Se encuentra adecuado el valor de la utilidad y ¿es ahí donde finaliza

el proceso?, teniendo en cuenta que se debe garantizar la utilización de excedentes, en caso de haberlos, en pro del desarrollo de programas de interés social.

Con el fin de tener un alcance adecuado para la identificación de eventos en la Fundación, se evaluó la aplicabilidad de dichos ciclos transaccionales propuestos, mediante la siguiente tabla:

Tabla 2. Aplicación ciclos transaccionales a la Fundación

Ciclo Transaccional Propuesto por Estupiñan	Procesos Identificados en la Fundación.	Es Aplicable
Ciclo de Tesorería	Comprende las actividades relacionadas con los fondos de capital, lo cual incluye la distribución y aplicación del disponible circulante dentro de la fundación. Este ciclo se encuentra asociado al proceso de compras, desembolso de efectivo, recaudo de matrículas de estudiantes y otros recaudos presentados durante la operación, así como el seguimiento de efectivo.	Si
Ciclo de Adquisición y Pagos	Comprende las actividades asociadas a la compra de materiales, contratación de servicios, propiedad planta y equipo, liquidación y pago de la nómina.	Si
Ciclo de Transformación	La Fundación es una institución educativa que presta servicios de educación, no cuenta con inventarios, procesos de producción o transformación de materiales para entrega de un bien final,	No
Ciclo de Ingresos	Comprende las actividades asociadas al proceso de admisiones y registro de matrículas de estudiantes para los periodos académicos del año.	Si
Ciclo de Información Financiera	Comprende las actividades asociadas con el registro y reconocimiento de todos y cada uno de los hechos económicos en los que participo la fundación dentro del año.	Si

Fuente: *Elaboración Propia, a partir de Estupiñan, (2015).*

Como se observa, la aplicabilidad de un modelo de ciclos transaccionales para la evaluación del control interno de la Fundación está dada en un 80% por lo cual se considera un alcance adecuado.

Cada ciclo transaccional propuesto está asociado a un proceso o conjunto de actividades desarrolladas en la operación de la Fundación, identificando los procesos de tesorería, compras, ingresos y contabilidad financiera.

Basados en el entendimiento obtenido de la Fundación, el entorno económico y legislativo que regula su operación al ser catalogada como una entidad sin ánimo de lucro, así como el direccionamiento del trabajo, enfocada en el área financiera, se decide la exclusión de un análisis al proceso de ingresos teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Para el año 2016 los excedentes generados de la operación de la Fundación se vieron afectados por la malversación de recursos, a través de salidas de efectivo no controladas, más no por reconocimiento inapropiado de ingresos.
2. La Fundación, como entidad sin ánimo de lucro, es contribuyente del régimen especial establecido en el artículo 19 del Estatuto Tributario, reglamentado por el decreto 4400 de 2004, en el que se establece que el beneficio neto o excedente fiscal estará exento del impuesto, siempre y cuando sea reinvertido en su totalidad en las actividades de su objeto social. Sin embargo, la modificación presentada en el decreto 2150 de 2017, establece que de manera excepcional en caso de existencia de egresos improcedentes estos se detraerán del beneficio o excedente neto y serán sometidos a una tarifa del 20%.

3. Los rendimientos que obtiene la fundación son reinvertidos en un 100% en la Fundación, estos son aprobados por el concejo académico y el representante legal.
4. Después del suceso ocurrido donde se identificó el fraude, la fundación implemento, el programa (Clara), en donde se registran los estudiantes vinculados a la entidad, en este desarrollo tecnológico, se parametriza el proceso de las matriculas con el fin de que no exista la posibilidad de manipular la información; este proceso de registro lo realiza el área de admisiones, y es supervisado por el área contable y la directora financiera.

Por lo tanto, al evidenciarse la implementación de controles sistemáticos y de revisión en los procesos de matriculación (Principal fuente de ingreso), así como la reglamentación tributaria, en donde las rentas de la Fundación no son gravables, y si lo son sus gastos, área que presenta deficiencias en control (Ver análisis numeral 6 – Actividades de control), no se identifica un riesgo significativo que pueda llegar a tener un impacto en la presentación de la información contable y financiera.

4. Valoración del riesgo

Como se examinó en el componente de identificación de eventos (Numeral 3), la Fundación no cuenta con un esquema de identificación y evaluación del riesgo.

De lo anterior, con base a la información obtenida a través de las entrevistas, se elaboró la siguiente matriz de riesgos donde se podrá encontrar: La identificación del riesgo, el origen del riesgo, el área responsable, la calificación del riesgo, y el impacto contable que tiene su materialización.

La valoración del riesgo se realiza con base a la NTC ISO 31000⁸ y 31010⁹, para lo cual se tienen las siguientes tres etapas: Identificación, análisis y determinación del nivel del riesgo.

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en el proceso de identificación de riesgos, con el fin de determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

La calificación dada a cada riesgo identificado dentro del trabajo, comprende una evaluación cuantitativa y cualitativa de la información, así como la probabilidad de ocurrencia del riesgo, bajo los siguientes criterios:

<i>Probabilidad</i>	<i>Criterio</i>
Muy Alta	<ul style="list-style-type: none"> > Es probable que ocurra muchas veces > Ocurre entre más del 84% y 100% de los casos > Sucede más de 20 veces al año.
Alta	<ul style="list-style-type: none"> > Es probable que ocurra varias veces > Ocurre entre el 50% y 84% de los casos > Sucede entre 1 y 20 veces en el año.
Moderada	<ul style="list-style-type: none"> > Es probable que ocurra algunas veces > Ocurre entre el 16% y 50% de los casos > Sucede 1 vez cada 1 a 2 años
Baja	<ul style="list-style-type: none"> > Baja probabilidad de ocurrencia > Ocurre entre el 2% y 16% de los casos
Muy Baja	<ul style="list-style-type: none"> > Casi Imposible que ocurra > Ocurre entre el 0% y 2% de los casos

⁸ NTC ISO 31000, Norma técnica Colombiana; Gestión del riesgo – Principios y Directrices

⁹ NTC ISO 31010, Norma Técnica Colombiana, Técnicas de evaluación del riesgo.

<i>Impacto</i>	<i>Catastrófico</i>	<i>Mayor</i>	<i>Moderado</i>	<i>Menor</i>	<i>Insignificante</i>
Cumplimiento	Intervención de la organización por parte de los órganos de control u otras entidades por incumplimiento legales o contractuales	Sanciones que impliquen cierre de instalaciones por incumplimiento de normas establecidas / o suspensión de directores o representaciones legales operaciones / obligaciones contractuales. Puede generar requerimientos por parte de los órganos de control u otras entidades.	Sanciones económicas definitivas impuestas por organismos de control u otras entidades por incumplimientos legales y/o contractuales. Genera recomendaciones por parte de los organismos de control y otras entidades.	Solicitud de aclaración por parte de los organismos de control u otras entidades por incumplimientos legales y/o contractuales.	No hay intervención de entes externos por incumplimientos legales y/o contractuales. No genera observaciones por parte de órganos de control y vigilancia
Operativo	Pérdida de información crítica de la organización o de terceros que no se pueda recuperar.	Pérdida de información de la organización o de terceros de difícil recuperación. Genera reprocesos y/o retrasos que impacta a nivel organizacional.	Pérdida de información de la organización o de terceros que sea recuperable pero que ocasione retrasos significativos en las labores de las áreas de la organización Genera reprocesos y/o retrasos en los macro procesos de la Organización.	Pérdida de información de la organización o de terceros que sea recuperable y que ocasione retrasos en las áreas diferentes a las Core de la organización Genera reproceso y/o retrasos en los procesos de la Organización	Pérdida de información de la organización o terceros que sea recuperable pero que no ocasione retrasos en las diferentes áreas. Genera reprocesos y/o retrasos en las actividades de la organización.
Reputacional	Impacto que afecte la imagen de la Organización en el mercado a nivel internacional.	Impacto que afecte la imagen de la organización en el mercado a nivel nacional o donde se tenga operación.	Impacto que afecte la imagen de la Organización en el mercado regional o local donde se tenga operación.	Impacto que afecte la imagen de la Organización en un segmento de clientes, o a nivel de inversionistas.	No hay impacto que afecte la imagen de la organización.

Una vez calificados los riesgos tanto en su frecuencia como en su impacto, se ubican en el cuadrante respectivo y se obtiene el resultado de ésta ponderación aplicando el siguiente criterio:

		Riesgos Inherentes				
Probabilidad de ocurrencia	Muy Alta					
	Alta					
	Moderada					
	Baja					
	Muy Baja					
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

El resultado de evaluación de los riesgos inherentes identificados en esta etapa, bajo la probabilidad y criterios de impacto, darán como consecuencia una valoración combinada adicional, con los indicadores de nivel de criticidad del riesgo de la siguiente manera:

Nivel de criticidad del riesgo	
Crítico	
Alto	
Moderado	
Bajo	

Tabla 3. Matriz de Riesgos

RP #	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE CRITICIDAD
1	Omisión de registros contables en el reconocimiento de hechos económicos.	Reconocimiento contable de transacciones ficticias, generando falta de integridad en la información contable y financiera, que podrá no reflejar la realidad económica de la Fundación, afectando la toma de decisiones de los directivos.	Ausencia de manuales de procedimientos y supervisión del personal gerencial en el proceso de registro.	Alta	Mayor	Alto
2	Reconocimiento inapropiado de activos y pasivos.	Sub o sobre estimación en el reconocimiento de hechos económicos, generando una medición errónea de los activos y pasivos de la Fundación, afectando la valoración y exactitud en la información contable y financiera.	No existencia de políticas contables para el reconocimiento adecuado de hechos económicos de gran complejidad que requieran juicio o estimación por parte del personal del área.	Muy Alta	Mayor	Crítico
3	Malversación de Activos	Malversación de activos así como desviación de fondos producto la tipología de organización, generando un decremento de capital y afectación en la continuidad y operatividad de la Fundación	Ausencia de control y seguimiento en la redistribución de utilidades obtenidas en periodos anteriores derivado de la operación de la Fundación.	Muy Alta	Catastrófico	Crítico
4	Fraude y desviación de recursos	1. Realización de compras sin aprobación, generando una inadecuada administración de los recursos de la Fundación, afectando el flujo de caja y capital del trabajo. 2. Reconocimiento	Ausencia de manuales de procedimientos y limitación de funciones y cargos.	Muy Alta	Mayor	Crítico

		de compras ficticias, generando una afectación al capital de la Fundación 3. Sobre estimación del pasivo y gasto de la Fundación al no existir manejo de proveedores generando una sobreestimación en precios de mercado sobre servicios prestados, afectando el capital social de la Fundación				
5	Utilización inapropiada del efectivo	Desembolsos de efectivo y equivalentes no presupuestados afectando el flujo de caja y capital social de la fundación.	Ausencia de control y seguimiento en los desembolsos de efectivo y equivalentes de la Fundación.	Alta	Mayor	Alto
6	Segregación de Funciones	Inapropiados niveles de revisión y aprobación	Ausencia de manuales de procedimientos y limitación de funciones y cargos.	Moderada	Mayor	Alto

Fuente: *Elaboración propia.*

Como resultado de la matriz de evaluación del riesgo de la Fundación, se encuentra la existencia de una alta probabilidad de materialización de riesgos en el área de compras, al encontrarse ausencia de seguimiento al proceso de compras y contratación de servicios, que se ven reflejados en un incremento de gastos y salida de recursos que pueden afectar la continuidad y operatividad de la Fundación al disminuir el beneficio o excedente neto.

Se presenta como consecuencia de la valoración de los riesgos identificados la siguiente matriz, sobre la cual se evaluará el riesgo residual y se presentaran los planes de acción a la administración de la Fundación.

		Riesgos Inherentes				
Probabilidad de ocurrencia	Muy Alta				2 4	3
	Alta				1 5	
	Moderada				6	
	Baja					
	Muy Baja					
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

Pese a que la Fundación cuenta con objetivos claros y definidos, es importante realizar una evaluación del riesgo de forma periódica, para fortalecer la alineación existente entre sus objetivos y estrategias, para continuar operando de forma efectiva en un mercado altamente competitivo.

El riesgo es cambiante y adaptable, está en la Fundación un adecuado manejo y administración del riesgo. El diseño y aplicación de controles son una adecuada medida preventiva en respuesta a la probabilidad de materialización de un riesgo.

5. Respuesta al riesgo

Para poder definir una respuesta al riesgo, es primordial la identificación de los mismos, ya que ¿cómo sería posible abordar algo que aún no conocemos? En la anterior matriz, se

ha definido un aspecto, el cual, a juicio del autor tiene gran relevancia y es el origen del riesgo.

Entendiendo el origen del riesgo como parte de la evaluación de respuesta al riesgo, permite a la Fundación dar un alcance adecuado en la implementación de mecanismos de control que no solo aborden un riesgo existente, si no que minimice la probabilidad de materialización hasta un grado aceptable donde la Institución no quede expuesta a consecuencias que puedan afectar la continuidad de su operación.

Debido a la ausencia de sistema de control y análisis de riesgos por parte de la Fundación, se tomará como base de análisis la matriz elaborada, a través de ésta, se brinda a la Fundación un panorama general que permita orientar la elaboración de procedimientos claros y definidos que guíen al empleado a una cultura de control, protegiendo la información contable y financiera así como los recursos con los que se espera continúe en operación la Institución.

6. Actividades de control

Se identifica por medio de la entrevista en el proceso de compras, una política definida y de adecuada operación, sin embargo por este mismo método (entrevista), se obtuvo como información que no existen manuales de procedimientos para los procesos de costos y gastos; donde únicamente se indica la existencia de políticas contables.

La identificación de procesos a través de la aplicación de un modelo de ciclos transaccionales ha permitido observar la principal falla en el sistema de control de la Fundación, la cual consiste en la ausencia de procedimientos claros y definidos que orienten a la institución a una cultura de control.

Sin embargo, antecedentes de fraude han obligado últimamente a la administración al diseño de actividades de control que han sido implementadas en el desarrollo de los procesos de compras, tesorería y contabilidad financiera. Pese a la falta de documentación de estos, la gerencia financiera señala mejoras considerables.

Por medio de las entrevistas, fue posible identificar estas actividades, las cuales fueron asociadas como una medida de respuesta a los riesgos previamente identificados, así, como recomendaciones y observaciones que orientan a la Fundación a una continua mejora.

A continuación se relaciona el detalle de los controles identificados, así como la matriz de evaluación de control en respuesta al riesgo asociado.

<i>CODIGO CONTROL</i>	<i>DESCRIPCIÓN DE CONTROL</i>
C1	Para garantizar la integridad de la información contable y financiera ingresada al sistema contable, el contador, realiza una verificación y aprobación física por cada comprobante de contabilidad generado y realizado por los asistentes contables y personal con acceso al sistema.
C2	Con el fin de garantizar que la información contable presentada, refleja la situación real y económica de la Fundación, mensualmente el Gerente Financiero, realiza una verificación analítica de la información, al efectuar una verificación comparativa entre el periodo de cierre y el mes anterior, indaga sobre las desviaciones encontradas que superen un umbral del 10%.
C3	Para garantizar la adecuada medición de los activos y pasivos de la Compañía, en operación de gran complejidad, el Gerente Financiero revisa y aprueba los registros contables que superan los valores de 50 millones de pesos, verifica las condiciones sobre las cuales se realiza el reconocimiento del activo y pasivo y que estas se ajusten a la normatividad aplicable vigente para la Fundación.
C4	El ingreso es un componente altamente susceptible de fraude, para lo cual la Fundación aplica política contable para el reconocimiento de ingresos y gastos bajo Niff para Pymes, para garantizar la correcta aplicabilidad del reconocimiento de ingresos, semestralmente, cuando se presenta el ingreso, el contador y gerente financiero revisan las condiciones sobre las cuales se genera el ingreso y aprueban los registros contables siempre y cuando estos se ajusten a las políticas y normatividad vigente.
C5	Con el fin de garantizar y supervisar la adecuada operación de la Fundación, mensualmente, el concejo superior realiza una revisión del presupuesto, en el cual se realiza una comparación de los gastos incurridos a la fecha de corte y el estimado que se tenía, se identifican desviaciones, se diseñan y ejecutan planes de acción en caso de identificar alguna anomalía, se deja constancia y seguimiento a través de actas de comité, donde se consignan las decisiones y se evalúan en el mes siguiente.

C6	Con el objeto de garantizar la adecuada distribución y utilidad de los recursos obtenidos del beneficio neto obtenido del periodo anterior, anualmente el consejo superior en conjunto con la administración de la Fundación elaboran un presupuesto, el cual es revisado y aprobado por LCI Canadá, el cual debe ser de total cumplimiento por LCI Bogotá.
C7	Existe política de compras, donde se establecen los permisos y autorizaciones para realizar compras. Generalmente estas compras son de consumibles debido a que los servicios están dados mediante contratos de prestación de servicios.
C8	Todas las compras requieren una aprobación de acuerdo a lo establecido en la política de compras definida por la Fundación. Se realiza una revisión por parte del área financiera sobre los comprobantes contables donde se verifica la existencia de una orden de compra, factura de venta y visto bueno aprobando la recepción del bien o servicio.
C9	Existen contratos de servicios permanentes así como contratos recurrentes para la prestación de servicios, estos deben estar aprobados y firmados por el gerente financiero y un delegado del concejo superior. Para la realización de compras habituales se tiene mediante política de compras la realización de 3 cotizaciones con diferentes terceros donde se seleccionará el que tenga mejor relación costo beneficio para la entidad. Esta labor es realizada por el gerente financiero.
C10	Todo pago o desembolso debe estar aprobado por gerente financiero, el cual semanalmente realiza revisión de pagos con el fin de identificar anomalías. El personal del área de tesorería es independiente al área contable y financiera garantizando la independencia en el proceso. Los pagos son cargados una vez han sido aprobados para revisión final de personal con firma autorizada en banco.

Tabla 4. Matriz de controles

<i>R</i>	<i>CO</i>	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>EJEC</i>	<i>NECECI</i>	<i>TIPO</i>	<i>RESPON</i>	<i>EVIDEN</i>	<i>FRE</i>	<i>EFE</i>
<i>P</i>	<i>D</i>	<i>.P</i>	<i>.I</i>		<i>DAD</i>		<i>SABLE</i>	<i>CIA</i>		
1	C1	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Contador de la Compañía	Se deja constancia a través de comprobante impreso, el cual cuenta con la firma de elaboración y revisión y aprobación del contador.	Diaria	Fuerte
1	C2	Si	Si	Manual	Obligatorio	Detectivo	Gerente Financiero	Se deja documento Excel con las comparaciones del periodo y los comentarios de la gerencia.	Mensual	Fuerte

2	C3	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Gerente Financiero	Se deja constancia a través de documento de comprobante de contabilidad con firma de aprobación y revisión del gerente financiero.	Cuando se requiera	Moderada
2	C4	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Gerente Financiero / Contador	Se deja constancia a través de documento de comprobante de contabilidad con firma de aprobación y revisión del gerente financiero.	Cuando se requiera	Fuerte
3	C5	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Comité Superior	Se deja constancia de la ejecución del control a través de actas de reunión.	Mensual	Moderada
3	C6	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	LCI Canada	Se deja constancia a través de documento del presupuesto con firmas de aprobación de LCI Canadá.	Anual	Fuerte
4	C7	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Gerente Financiero	Se deja constancia a través de contratos y/u órdenes de compra emitidas y aprobadas.	Cuando se requiera	Fuerte
4	C8	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Gerente Financiero	Se deja constancia a través de contratos y/u órdenes de compra emitidas y aprobadas.	Cuando se requiera	Fuerte

4	C9	Si	Si	Manual	Obligatorio	Preventivo	Gerente Financiero	Se deja constancia a través de contratos y/u órdenes de compra emitidas y aprobadas.	Cuando se requiera	Fuerte
5	C10	Si	No	Manual	Obligatorio	Preventivo	Gerente Financiero	Se deja constancia por medio de niveles de aprobación en plataforma bancaria	Cuando se requiera	Moderada

RP: Número de riesgo; COD: Código asignado al control; D.P: Disminuye probabilidad;

D.I: Disminuye Impacto, FRE: Frecuencia con la que se ejecuta el control; EFEC:

Efectividad del control.

Fuente: *Elaboración propia.*

Hasta este punto, se contempla que, aún con la existencia de controles operando en el desarrollo de los procesos, hay aspectos de mejora en relación a una adecuada segregación de funciones, la cual divide la responsabilidad de cada participante en el proceso, con la finalidad de reducir los riesgos asociados a fraude que puedan entorpecer la consecución del objetivo de la Fundación; una adecuada segregación de funciones se da al momento de definir el alcance y funciones del personal que es documentado en un manual de procedimientos.

Este proceso de mejora continua está en cabeza del gerente financiero, quien después de la identificación del fraude, optó por una posición constante de vigilancia y monitoreo, lo que permite, una gestión continua de los procesos.

No obstante uno de los aspectos a destacar, está en el manejo de la distribución de los recursos derivado de excedentes de ejercicios, principal riesgo identificado; donde se observó un control con frecuencia definida, actividades claras, asertivas y precisas como lo es el seguimiento mensual del presupuesto cuya base está condicionada a las utilidades obtenidas. Se encuentra en estas revisiones participación del concejo, del área financiera y directivos, donde las conclusiones son compartidas con los líderes de cada área.

7. Información y comunicación

La Fundación, al ser una institución educativa se encuentra bajo supervisión del Ministerio de Educación de Colombia, lo cual exige la publicación de información general y específica de acuerdo a la normatividad vigente, así como la realización de visitas de inspección a la fundación.

La relación con terceros juega un papel importante en el desarrollo y crecimiento de la Fundación, es por esto que a través de la página web se da alcance a la información que puede ser de interés para las partes externas. Sin embargo, pese a que dentro de la información publicada no se encuentran informes financieros, es posible a través de las actas de junta directiva y concejo superior (información publicada), observar las principales decisiones y temas relevantes que pueden tener una afectación en la continuidad y operación de la Fundación.

Uno de los factores más importantes de la Fundación es la relación con sus estudiantes (clientes), es por esto, que durante el proceso de inducción, se deja en conocimiento del estudiante todos y cada uno de las canales de información con los cuales puede comunicarse con cada área de la institución. Por medio de estos también es posible

informar anomalías, inconformidades y temas de mejora que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la Fundación.

Al finalizar cada ciclo académico se encuentra una encuesta de satisfacción que es diligenciada por cada estudiante, cuerpo docente y empleados en busca de mejoramiento de procesos.

A nivel interno, se observa que el componente de información y comunicación fluye de manera apropiada; a través de reuniones trimestrales del concejo superior se toman decisiones en relación con la aplicación y seguimiento del presupuesto, se discuten temas administrativos, situaciones particulares informadas por los dirigentes de cada área de la Fundación, implementación de nuevos proyectos, cambios en procedimientos etc...; las decisiones tomadas son consignadas en las actas de cada reunión y su aplicación y difusión debe ser a todos niveles.

Es responsabilidad de cada director de área compartir y discutir las decisiones del concejo superior con su equipo de trabajo.

Adicionalmente se cuenta con un modelo de autoevaluación que es aplicada por cada empleado, así como evaluación por terceros, siendo el caso de docentes por parte de los estudiantes, y para empleados el jefe inmediato.

Como terceros se ha evidenciado que la fundación cuenta con niveles de comunicaciones aceptables y apropiadas donde de manera oportuna se comunica objetivos y responsabilidades que ayudan al control interno. Se considera además que los sistemas de información como lo son las actas del concejo directivo, las reuniones de junta directiva, los mecanismos de comunicación estudiantil y los mecanismos de información al público,

utilizados son los apropiados debido a la gran cantidad de terceros interesados en la Fundación.

8. Supervisión y monitoreo

Bajo un modelo COSO, la supervisión y monitoreo efectúa una labor de valoración de todo el sistema, determinando la efectividad de los controles diseñados e implementados en cada proceso, para mitigar el impacto de probabilidad de materialización de riesgos identificados.

Vemos en la Fundación que esta supervisión es realizada constantemente por el gerente financiero con las revisiones de comprobantes, registros de compras, análisis de presupuesto, seguimiento de presupuesto, realización de pagos y demás actividades en los procesos de compras, tesorería y contabilidad que fueron descritas en la matriz de controles.

Sin embargo es claro, que la objetividad del gerente financiero se puede ver afectada al tener participación directa en todos los procesos. Esta actividad, se recomienda sea realizado por personal ajeno al que interviene en el proceso que se está evaluando, esto definirá la objetividad con la que se realiza esta valoración.

Conclusión

Como resultado del trabajo realizado, los procedimientos del área financiera asociados a compras, tesorería y contabilidad carecen de una estructura definida al no contar con procedimientos y políticas contables claros y documentados; así como falta de identificación, medición y valoración del riesgo dejando en evidencia la ausencia en el direccionamiento y alcance de los controles que han sido diseñados por la Fundación.

Para la dirección, entender la operación de la Fundación como un conjunto de procesos que interrelacionados contribuyen al alcance de los objetivos, ha sido la mayor deficiencia identificada, dada la descentralización de las actividades para evaluar los riesgos, así para garantizar la efectividad de un sistema de control se requiere inclusión y participación de todos los usuarios que pueden verse perjudicados con la información a revelar por la Fundación, como lo son los estudiantes, proveedores y fundadores.

Otro de los componentes observados a lo largo del proyecto, ha sido la inapropiada segregación de funciones, donde la gerencia financiera a pesar que tiene un alto grado de participación en cada proceso, puede llegar a sesgar su juicio de evaluación al momento de ejecutar un control, ocasionando reprocesos operativos y materialización de un posible riesgo de fraude como se evidencio en la anterior administración. Para esto la fundación debe buscar que la ejecución de sus controles sea sencilla, precisa y objetiva, mediante el establecimiento de niveles de autorización y limitaciones en las funciones desempeñadas por cada participante del proceso.

La información contable y financiera es altamente susceptible de errores que pueden ser materiales para los usuarios de la información debido a la falta de políticas contables que garanticen una medición y reconocimiento fiable de las partidas activas y pasivas que componen el balance de la Fundación.

Pese a los controles identificados, en relación con los riesgos identificados, se genera la siguiente evaluación del riesgo residual, que es presentado a la administración en la siguiente matriz final:

		Riesgos Residuales				
Probabilidad de ocurrencia	Muy Alta					
	Alta			2	3 5	
	Moderada		4		6	
	Baja		1			
	Muy Baja					
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

En la anterior matriz, es posible observar que la Fundación aunque no se encuentra en un nivel de materialización de riesgo “Catastrófico” debe considerar el siguiente plan de acción detallado por riesgo, con el fin de minimizar el impacto de los mismos.

NÚMERO DE RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
RIESGO 1	En un entorno cambiante y altamente automatizado, la evaluación de implementación de un sistema de información integrado en el cual se permita la parametrización de perfiles de usuarios y niveles de aprobación dentro del sistema, permitirían un mejoramiento al proceso de revisión y aprobación de asientos, minimizando el riesgo de ingreso de información inapropiada en el sistema.
RIESGO 2	Elaboración de políticas contables para el reconocimiento de activos, pasivos y patrimonio bajo los parámetros de la Niff para Pymes. Se debe involucrar el 100% de los componentes contables de la Fundación, para obtener

	<p>información fiable e íntegra, que presente razonablemente la situación económica de la institución, donde se garantice la adecuada estimación (Si aplica) y valuación de los activos y pasivos en la Fundación. Se recomienda una revisión anual de políticas contables.</p>
RIESGO 3	<p>Para garantizar la adecuada implementación de los planes de acción y decisiones tomadas en la revisión del presupuesto, es adecuado la creación de un comité de control y revisión interno en el cual se dé seguimiento a las decisiones tomadas por el consejo superior y que permita monitorear continuamente las operaciones de la Fundación, en aras de un mejoramiento continuo.</p>
RIESGO 4	<p>Para el diseño de un control se debe tener en cuenta aspecto de frecuencia (Cada cuanto opera), medición y precisión al momento de ser ejecutado. Estos deben estar alineados al riesgo al cual está asociado y debidamente documentados en el manual de procedimientos del proceso de compras.</p> <p>Con el fin de garantizar la adecuada ejecución de los controles, se recomienda, la implementación de un comité de control y seguimiento interno, que realice un monitoreo a los procesos de la Fundación y supervise la operatividad de los controles, lo que da integridad y seguridad sobre la información registrada y procesada en los sistemas de información.</p>
RIESGO 5	<p>Teniendo en cuenta la complejidad y el alto manejo del efectivo de la Fundación, se recomienda, transferir el riesgo a través de la adquisición de una póliza de seguro por un monto equivalente al valor de la operación diaria que es manejada por el tesorero.</p> <p>Adicional a esto se recomienda la eliminación o restringir el uso de chequeras en blanca y efectuar los pagos a través de plataformas bancarias ya que el uso de chequeras aumenta el riesgo de fraude y desviación de recursos.</p>
RIESGO 6	<p>Elaboración de manuales de procedimientos para cada proceso definido por la</p>

	<p>Fundación dentro de su operación. Estos deben ser claros y asertivos, relacionando limitaciones y alcance por personal participe del proceso, abordando el riesgo identificado, estableciendo una periodicidad de revisión e índices de medición. Se recomienda un monitoreo y seguimiento periódico mientras entra en vigencia; revisiones semestrales o anuales que garanticen la operatividad del proceso una vez este implementado y operando.</p>
--	---

Teniendo en cuenta las recientes modificaciones tributarias, como lo ha sido el decreto 2150 de diciembre de 2017 donde se busca reglamentar el régimen tributario especial al que pertenecen las entidades sin ánimo de lucro y donde gozan de beneficios tributarios, se encuentra que debido a que su beneficio neto es exento del impuesto de renta; es a través de estas (ESAL), el medio por el cual se busca evasión de impuestos, y distribuciones indirectas de dividendos por parte del sector privado.

La permanencia de las ESAL al régimen tributario especial, estará determinada por la presentación de información contable y financiera ante los respectivos organismos de control y vigilancia, lo cual hace necesario, la implementación de un sistema de control interno íntegro y eficaz que garantice la integridad y fiabilidad de la información presentada, evitando de esta forma sanciones y posterior exclusión a los beneficios tributarios existentes.

Finalmente se encuentra que poco ha sido lo que se ha hablado sobre el control interno en las IES como entidades sin ánimo de lucro, por lo cual resulta aplicable el estudio realizado así como las sugerencias indicadas, a las entidades sin ánimo de lucro en general, y contribuirá al fortalecimiento de los procesos para la preparación de información contable y financiera de manera fiable.

Bibliografía

El espectador, (2012), recuperado del portal web:

<https://www.elespectador.com/noticias/educacion/denuncian-corrupcion-sector-educativo-132000-millones-articulo-327449>

Estupiñan Gaitán, R, (2015), *Control interno y fraude con base a ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I, II y III*, Bogotá (Colombia): Ecoe Ediciones.

Estupiñan Gaitán, R, (2015), *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*, Bogotá (Colombia): Ecoe Ediciones.

Guerrero Baron, Javier, (2015); recuperado de:

<https://www.razonpublica.com/index.php/economia-y-sociedad/8585-la-corrupci%C3%B3n-en-las-universidades-p%C3%ABlicas.html>

Hallak Jackes & Poisson Muriel; (2010), *Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?*, París (Francia): Instituto nacional de parlamento de la educación.

Laski, Julian, (2015), *El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional; El modelo coso y sus alcances en América Latina*, Buenos Aires (Argentina).

Legis, (2015), *NAI Normas de aseguramiento de la información: Dur 2420 de 2015 (Anexo 4) (Actualizado con los decretos 2496 de 2015 y 2132 de 2016)*, Bogotá (Colombia): Legis (2 Ed.)

Ley 87 de 1.993. Ministerio del interior, Bogotá, Colombia, 29 de noviembre de 1993.

Mantilla Blanco, S, (2003), *Committe of Sponsoring Organization (COSO) Control interno estructura conceptual integrada*, Bogotá (Colombia): Ecoe Ediciones.

Mantilla Blanco, S, (2013), *Auditoria del control interno*, Bogotá (Colombia): Ecoe Ediciones.

Ministerio de Educación Nacional, (2009), recuperado de:
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196477.html>

Ministerio de Educación Nacional, (2009), recuperado de
<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html>.