



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA**  
**VICERRECTORÍA DE POSTGRADO Y EDUCACION CONTINUADA**  
**Escuela de Postgrados**

Evaluación del Control Interno en las Organizaciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana: Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones) Julio 2019 - junio 2020

**SUSTENTANTES:**

Ramón Antonio Ureña De Jesús  
Gerardo Adolfo Ramírez Payano

Para la obtención del grado de:

Maestría Contabilidad de Gestión y Auditoría Integral

**ASESOR:**

Lic. Richard Gómez MPGI

Santo Domingo, D. N. República Dominicana

Septiembre, 2021.

## **Página de Aprobación**

Este trabajo de investigación fue sometido por Ramón Antonio Ureña de Jesús y Gerardo Adolfo Ramírez Payano bajo la asesoría de el Lic. Richard Gómez MPGI durante el tiempo que se cursó la tesis de Desarrollo Profesional del Maestría Contabilidad de Gestión y Auditoría Integral Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU). El Trabajo de Investigación fue \_\_\_\_\_ evaluado \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ aprobado \_\_\_\_\_ por: \_\_\_\_\_ en cumplimiento de los requisitos para obtener el grado de Maestría en Contabilidad de Gestión y Auditoría Integral.

\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## Agradecimientos

Agradecemos a Dios por brindarnos la capacidad y sabiduría para poder salir adelante a pesar de las dificultades que se presentaron. Todo gracias a ti Señor.

Agradecemos a nuestros padres por su apoyo incondicional en todo momento. Ellos son nuestro ejemplo para seguir adelante.

Agradecemos a nuestras esposas, hijos y familiares por ser el soporte para el término de esta maestría.

Gracias a nuestros compañeros de trabajo por sus motivaciones y consejos, los que nos sirvió de inspiración para continuar trabajando en este proyecto.

A nuestro asesor de Tesis el Lic. Richard Gómez MPGI por ser la guía para poder llevar a cabo este proyecto.

A la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de conseguir este logro.

A nuestros amigos de clases por ser un soporte y brindarnos sus conocimientos y de esta forma convertirse en más que simples compañeros durante estos dos años de carrera.

Espero que nuestro esfuerzo les sirva de ejemplo para su futura preparación.

## Resumen:

La presente investigación aborda la problemática del control interno administrativo y financiero en las instituciones sin fines de lucro, en la República Dominicana, con el estudio de caso del Distrito R-1, de los clubes de leones, y como éstas proporcionan información confiable en las operaciones que desarrollan estas de instituciones.

En esta investigación se destaca que, los sistemas de control interno son versátiles y forman parte de ella reciben entradas y salidas que conllevan al funcionamiento y desarrollo de la misma. Por ello, y dando apertura al inicio de la temática, el mundo de hoy va en constante movimiento, cuyos cambios son cada vez más acelerados.

Cabe indicar, que, para obtener los resultados, se realizó una investigación dentro de las características del tipo Cualitativa, utilizando el análisis descriptivo, cuyas técnicas de recolección de información se fundamentan en revisión bibliográfica, análisis documental que permitió realizar una evaluación de los fundamentos teóricos para el diseño de un sistema de control interno, cuáles son sus elementos y mostrar recomendaciones para el fortalecimiento de los mismos.

En el presente trabajo se evidencia que los controles internos de por sí no bastan en las organizaciones es evidente que se requiere un cambio de paradigma para enfrentar el problema. Hay que fortalecer la ética y los valores contra la impunidad en una lucha sin freno contra la corrupción hasta alcanzar que los recursos asignados a estas instituciones sirvan para alcanzar los altos fines para los cuales fueron creadas estas organizaciones.

**Palabras claves:** control interno, OSFL, transparencia, evaluación y leones.

## Abstract

This research addresses the problem of internal administrative and financial control in non-profit institutions in the Dominican Republic, with the case study of District R-1, of lions clubs, and how they provide reliable information in the operations carried out by these institutions.

In this work, it is highlighted that internal control systems are versatile and are part of it, they receive inputs and outputs that lead to its operation and development. For this reason, and opening the beginning of the topic, today's world is in constant motion, whose changes are increasingly accelerated.

It should be noted that obtaining the results, an investigation of a qualitative nature was carried out, with an analytical nature, using the deductive method. The research techniques used were bibliographic, documentary and field, the latter based on interviews with professionals in the area that allowed an analysis of the theoretical foundations for the design of an internal control system which are its elements and show recommendations for strengthening thereof.

In this work it is evident that internal controls by themselves are not enough in organizations, it is evident that a paradigm shift is required to face the problem. Ethics and values against impunity must be strengthened in an unrestrained fight against corruption until the resources assigned to these institutions are used to achieve the high ends for which these organizations were created.

**Keywords:** internal control, NPO, transparency, evaluation and lions.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 9  |
| 1.1. Planteamiento del problema.....  | 11 |
| 1.1.Preguntas de investigación.....   | 13 |
| 1.2.Objetivos.....  | 13 |
| 1.2.1.Objetivo General.....   | 13 |
| 1.2.2.Objetivos Específicos.....  | 14 |
| 1.3.Justificación .....   | 14 |
| 2. Marco Teórico.....   | 16 |
| 2.1. Antecedentes.....  | 16 |
| 2.1.1. Orígenes de los clubes de leones .....   | 17 |
| 2.1.2. Historia de los clubes de leones en República Dominicana .....   | 19 |
| 2.1.3. Base legal de los clubes de leones .....   | 21 |
| 2.2. Conceptualizaciones .....  | 22 |
| 2.2.1. Control interno.....   | 22 |
| 2.2.2. Reseña histórica del control interno.....  | 25 |
| 2.2.3. Reseña histórica del control interno en América Latina.....  | 26 |
| 2.2.4. Hacia una definición de control de gestión .....   | 28 |
| 2.2.5. Importancia del Control Interno.....   | 30 |
| 2.2.6. Objetivos del control interno .....  | 31 |
| 2.2.7. Característica del control interno.....  | 34 |
| a)Ambiente de Control: El mismo proporciona una atmosfera que encuadra el accionar de la gente, que dirige sus actividades y cumple con sus responsabilidades, disponiendo de la estructura y disciplina en las cuales se deberán desarrollar los individuos de una organización, de este modo se crea una cultura institucional basado en la ética y de integridad moral, así como en las competencias de los empleados de la organización para poder asignar autoridad y responsabilidades a cada uno de ellos..... | 35 |

|   |    |
|---|----|
| a) Actitud de la Alta Gerencia: La cual debe estar comprometida con el control y su ejercicio en la organización de manera prudente y equilibrada al asumir riesgos y exigir resultados, evitando conflictos de intereses. .... | 35 |
| b) Valores y comportamientos: Es el liderazgo basado en principios y valores que exhorta a la integridad y el comportamiento ético. ....  | 35 |
| b) Valoración de riesgos .....  | 37 |
| c) Actividades de Control.....  | 38 |
| d) Información y Comunicación .....   | 38 |
| 2.2.8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway.....   | 42 |
| 2.3. Impacto de las debilidades de los sistemas de control en la Seguridad Jurídica .....   | 44 |
| 2.4. Características de las instituciones sin fines de lucro .....  | 47 |
| 2.5. Marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en la República Dominicana .....  | 49 |
| 3. Marco metodológico .....   | 52 |
| 3.1. Tipo de Investigación.....   | 52 |
| 3.2. Métodos de Investigación .....   | 52 |
| 3.3. Enfoque de investigación.....  | 53 |
| 3.4. Diseño de la Investigación .....   | 54 |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos.....   | 54 |
| 4 Resultados de la Investigación .....  | 55 |
| 4.1. Situación del control interno en base a los cinco componentes de control (Clubes de leones distrito R-1).....  | 55 |
| 4.1.1. Entorno de control (clubes de leones distrito R-1) .....   | 56 |
| 4.1.2. Estilo y Filosofía .....   | 57 |
| 4.1.3. Evaluación de riesgos (clubes de leones distrito R-1) .....  | 61 |
| 4.1.4. Actividades de control (clubes de leones Distrito R-1) .....   | 63 |
| 4.1.5. Información y comunicación (clubes de leones distrito R-1) .....   | 65 |
| 4.1.6. Actividades de supervisión (clubes de leones distrito R-1).....  | 67 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.7. Cumplimiento de las Medidas Regulatorias ..... | 68 |
| Conclusiones .....                                    | 70 |
| Recomendaciones: .....                                | 75 |
| Referencia Bibliografía .....                         | 77 |

### **Tabla de Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura No. 1. Componentes de los aspectos relevantes del sistema de control ..... | 56 |
| Figura No. 2. Modelo estándar de Club .....                                       | 59 |
| Figura No. 3. Objetivos, Código de Ética y Declaración de principios .....        | 60 |
| Figura No.4. Estructura de las asociaciones de Club de Leones .....               | 61 |
| Figura No.5. Factores de riesgos internos y externos .....                        | 62 |

## Introducción

El presente trabajo de investigación titulado Evaluación del Control Interno en las Instituciones sin Fines de Lucro en la República Dominicana: Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones) julio 2019 - junio 2020 constituye un requisito para optar por el grado de Maestría Contabilidad de Gestión y Auditoría Integral de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Las juntas directivas de las organizaciones sin fines de lucro deciden sobre las medidas necesarias para llevar a cabo o ejecutar cualquier aspecto de los procesos dentro del ámbito de sus competencias. El control interno es un proceso que proporciona aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, información y cumplimiento de las actividades que realizan no importando la clasificación societaria de la mismas.

En este contexto, en el caso que es objeto del presente estudio abordaremos instituciones sin fines de lucros, la cual trata de brindar a la colectividad entre otras cosas, fortalecimiento institucional, contribuyen a crear cultura de transparencia, aportes en el ámbito económico y cultural en sentido general, gracias al sistema de dirección de no persecución de lucro de forma particular más bien colectivo o de bien común para la sociedad y el mundo.

Por tal razón, la evaluación que se realiza del control interno en sus cinco componentes y principios los cuales han sido adoptados también por la Contraloría General de la República con el nombre de Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) muestran la efectividad del mismo en las diversas actividades y operaciones que realizan las instituciones sin fines de lucro en el ámbito administrativo, financiero y de cumplimientos de los objetivos esperados.

En esta investigación queda demostrado que, en la gestión operativa para el cumplimiento de las metas establecidas, se puede ver afectada por la falta de controles internos, carencia de tecnología, y la falta de valores humano; esto trae consigo, la pérdida en sus recursos, procesos poco eficientes, problemas para simplificar el trabajo lo que provoca, no tener información oportuna y fiables para tomar las mejores decisiones.

Las organizaciones no gubernamentales, al igual que cualquier sociedad de derecho, se ven expuesta a eventos y riesgo debido a lo antes expuesto., por lo que necesitan instrumentos de

información flexibles, actualizados y un sistema de control, que se adapten a las circunstancias imprevistas del entorno.

Es por ello, que esta investigación reviste de gran importancia porque la actuación de estas organizaciones con objetivos sociales amerita su análisis, pues sus resultados pueden ocasionar verdaderos impactos económicos, sociales y culturales en nuestro país, más que las mismas pueden ser usadas con fines ilegales que le afecten, como lo es el incremento del lavado de activo y financiamiento el terrorismo.

En este sentido, según la Procuraduría General de la República (PGR) al año 2017, habían registrada 11,388 Instituciones sin Fines de Lucros las cuales ayudan al fortalecimiento y desarrollo económico del país. Dada la difusión e importancia, en nuestro país y en el mundo, de la labor de organizaciones que fomentan el espíritu emprendedor, proponemos realizar un estudio de los clubes de leones del distrito R-1. El análisis está centrado, en sus sistemas de información y sus mecanismos de control interno.

A través de nuestro trabajo se aporta el estudio de las diferentes organizaciones, lo que para nuestro criterio son, buenas prácticas de control interno y de sistemas de información, basado en los cinco componentes establecido por COSO.

El objeto de este estudio es solucionar la problemática qué acciones son necesarias en República Dominicana, para lograr implementar un Sistema de un sistema de control interno en las organizaciones sin fines de lucro como herramienta estratégica anticorrupción y que permita la consecución de los objetivos planteados, a partir del estudio de Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones) Julio 2019 - junio 2020.

Para alcanzar el objetivo general se establecieron los objetivos específicos que se desglosan en: identificar los elementos se requieren para implementar un sistema de Control Interno eficaz en las instituciones sin fines de lucro, determinar las acciones para lograr que el sistema de control interno tenga un efecto positivo de cumplimiento con la transparencia que garantice el principio constitucional de la buena administración.

La falta de un sistema de control interno robusto en las organizaciones afecta de manera directa los procesos internos de la institución, el desempeño de la misma, los empleados, la infraestructura, el ambiente de trabajo, los servicios que reciben los ciudadanos. Dejando como consecuencia un proceso no conforme con los estándares que son considerados como

aceptables tanto a nivel local como internacional, en detrimento de la democracia dominicana.

Esta investigación es pertinente, porque existe poca información empírica consolidada, y útil en la comunidad académica sobre este tema, además, el rol de las organizaciones sin fines de lucro, por igual la importancia que tiene la transparencia en la administración de los fondos para poder cumplir con la misión institucional de estas instituciones, en ese sentido, se recopila el conocimiento disperso en distintos documentos, y se transforma de manera que facilita el análisis y su estudio, se aporta literatura actualizada, autores reconocidos en este campo de estudio, tanto nacional como internacional, comprendiendo el contexto dominicano para predecir el futuro.

La investigación está estructurada de la siguiente manera; el Capítulo I, problema de Investigación, Capítulo II, marco Teórico, Capítulo III, metodología de la Investigación, Capítulo IV, presentación y análisis de los resultados, y el Capítulo V, las Conclusiones.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Las entidades se desenvuelven en un ambiente global que exigen altos niveles de transparencia en el proceso de información la cual es un elemento vital para cualquier entidad independientemente al rubro que se dedique; por lo tanto, también se requiere tener información contable oportuna, relevante, confiable y comparable.

Por tales motivos, los estados financieros y los informes que se elaboran para que sean útiles a sus usuarios en la toma de decisiones. Con el propósito de contribuir al desarrollo del país muchas organizaciones sin fines de lucro han encaminado esfuerzos para orientar recursos con la finalidad de brindar ayuda a las comunidades e instituciones con el objetivo de fortalecimiento institucional.

En este contexto, actualmente se exige capacidad técnica, habilidades gerenciales y resultados concretos del quehacer en los diferentes niveles del desempeño institucional. La mayor parte de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro son calificadas como instituciones de promoción humana y desarrollo social; sus proyectos están enfocados a una población específica.

Los fondos provenientes de ayudas públicas, de las cuotas de sus socios y donaciones representan sus fuentes de financiamiento. No siendo éstas suficientes para subsistir, buscan otras alternativas para obtener ingresos. Estas entidades cuentan con un mecanismo para conseguir su legitimación, a través del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, que les permite obtener un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a sus miembros y a terceros que convengan con ellas.

La búsqueda de recursos para el cumplimiento de sus objetivos la hace atractivas para que sean usadas para fines diferentes a los que fueron creadas, de ahí la importancia de control estricto de las normas y procedimientos establecidos para el fomento, desarrollo y funcionamiento.

El Sistema de Control de la gestión de estas organizaciones en la República Dominicana aún es un aspecto que requiere mayor integridad y credibilidad, no es un secreto que la falta de transparencia es una de las principales problemáticas del mismo, a pesar de contar con un sinnúmero de disposiciones que lo regula. Ello, tal vez debido a falta de mecanismos de control y fiscalización en todos los aspectos que lo conforman, o tal vez a la no ejecución debida de los controles existentes; lo cual conlleva a que nuestro sistema sea cada vez más vulnerable a prácticas corruptivas.

Debido a una percepción negativa del mismo por parte de la población dominicana de las organizaciones sin fines de lucro. Por ello, para verificar el nivel de cumplimiento o implementaciones de estos controles se hace necesario detectar las irregularidades. Por ende, se necesita una evaluación del control interno en los clubes de leones, para comprobar si cumplen con las disposiciones regulatorias gubernamentales, así como por lo cual se comprobará si el personal que labora en las ISF conoce el sistema de control interno.

El principio de transparencia y publicidad, es uno de los principios rectores de la administración y de todo sistema de control interno, sobre las informaciones presentadas en los informes financieros, compras y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones. Es un principio neurálgico; pues es importante publicar en todas sus etapas todos los procedimientos, para un efectivo flujo de las informaciones.

No obstante, algunas organizaciones sin fines de lucro, vulneran este principio, pues no hacen las publicaciones en tiempo oportuno, en ocasiones, sólo publican de manera íntegra los expedientes contentivos de algunos procedimientos por lo que, si sabemos, es que al pasar esto, también se vulneran otros principios de una administración efectiva.

### **1.1. Preguntas de investigación**

1. ¿Qué elementos se requieren para implementar un Sistema de Control Interno eficaz en las instituciones sin fines de lucro?
2. ¿Cómo lograr que el Sistema de Control Interno tenga un efecto anticorrupción efectivo que garantice el principio constitucional de la buena administración en las instituciones sin fines de lucro en la República Dominicana?
3. ¿Cómo evaluar el sistema de control interno de las OSFL en base a los cinco componentes de COSO a partir del establecimiento de los mecanismos para identificar los riesgos a que están expuesta las instituciones sin fines de lucro, a fin de estos sean analizados y administrados eficientemente?
4. ¿Cuáles son los obstáculos que existen en República Dominicana para crear los sistemas de control interno necesarios en las organizaciones sin fines de lucro?
5. ¿Qué acciones son necesarias en República Dominicana, para lograr implementar un Sistema de un sistema de control interno en las organizaciones sin fines de lucro como herramienta estratégica para a consecución de sus objetivos, a partir del estudio de Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones) julio 2019 - junio 2020.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar el Sistema de Control Interno en las organizaciones sin fines de lucro a partir del caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones, República Dominicana) julio 2019 - junio 2020.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- 1- Definir los elementos que se requieren para implementar un Sistema de Control Interno eficaz en las instituciones sin fines de lucro.
- 2- Determinar las acciones ejecutadas por los clubes de leones para lograr un sistema de Control Interno.
- 3- Evaluar el sistema de control interno de las OSFL en base a los cinco componentes de COSO.

### **1.3. Justificación**

La importancia del estudio que se presenta se enfoca en lo importante de contar con un buen Sistema de Control Interno, el cual permitirá desarrollar una herramienta de gestión que ayudará a las OSFL a alcanzar sus metas de crecimiento, desarrollo y contribuir con el país.

De ese modo contribuyen a dinamizar la economía nacional, a través de empleomanía de personas en las tareas programadas por cada una de dichas instituciones. De acuerdo con la Ley 122-05 para la regularización y fomento de las asociaciones sin fines de lucro en la República Dominicana, estas organizaciones gozan de la prerrogativa de impulsar el fortalecimiento y desarrollo de la sociedad civil urbana y rural en todo el país. Por lo que, para los recursos humanos, bienes, servicios, capitales y tecnología provenientes de la cooperación o gerenciados por las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, alcancen sus metas y objetivos, es necesario que los mismos estén adecuadamente gestionados.

En este marco, es vital contar con un sistema de control interno, que se convierta en el proceso permanente y continuo que tiene como fin determinar, medir y/o comprobar si los recursos de la cooperación se han efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados; si no se lograron tomar las medidas correctivas necesarias.

El control interno y externo permitirá asegurar que las políticas y procedimientos vigentes se adecuen a las necesidades de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

También, posibilitará la fidelidad y oportunidad de los informes remitidos, con el objeto de que se pueda tomar las decisiones más acertadas.

En tanto, nuestro propósito es poder analizar, cuál es la situación actual de las organizaciones sin fines de lucro a partir del caso de estudio en la República Dominicana, mediante el análisis de la información bibliográfica, las normas, procesos y estructuras en todo el sistema, a fin de determinar cuáles son las acciones que hay que llevar a cabo para lograr implementar un Sistema de Control Interno en las instituciones sin fines de lucro.

Como se puede observar las instituciones que reciben fondo del Estado dominicano tienen que cumplir con lo dispuesto por la ley antes citada la cual establece un marco de acción con relación a al control interno, esto no difiere de lo manifestado en COSO, ya que para poder cumplir con la misma la Contraloría estableció las Normas Básicas de Control Interno, que están amparadas en COSO.

En vista de lo expuesto anteriormente, esta investigación de enfoque documental, explicativa y descriptiva presenta un informe explicativo y bien detallado de los controles internos y normas que funcionan como control de la desviación simulada o fraudulenta recursos económicos por las instituciones sin fines de lucro

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes.**

En virtud de la importancia que cada día adquieren las organizaciones y su administración en la sociedad actual, debido a la complejidad, la competitividad, la globalización y los cambios continuos, implican nuevos desafíos y oportunidades, así como para las personas que forman parte de ellas, especialmente quienes las dirigen ya que tienen un papel protagónico positivo en la sociedad.

Es por ello, que la administración es la preocupación de todos, ya que se trabaja en forma conjunta con el único propósito de alcanzar los objetivos y metas que tiene una organización, empresa o entidad, coordinando el desarrollo y uso de los recursos financieros, físicos y humanos, pues simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad en el uso de los recursos siendo su gran emblema el mejoramiento constante.

En este sentido, dada la importancia que reviste el control interno en las instituciones que administran fondos, cabe referir a los destacados autores que han fijado criterios y distintas perspectivas sobre este tema.

En este sentido, lo planteado por (Collins, 1982) el cual sostiene que el control consiste en mantener la estructura organizativa, los activos y las relaciones humanas existentes para que la organización sea viable y sobreviva. Para que el proceso de monitoreo sea exitoso, "debe tomar en cuenta las características del medio ambiente".

De su lado, (Blanco, J., 1985), sostiene que proceso precisa de unas normas, y supervisa el comportamiento de sus trabajadores, mide la cantidad del output pero no siempre su calidad; y evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización"; por lo que, el sistema de control, según el criterio de Ouchi (1977), por lo tanto, "va ligado a un proceso de planificación y a un proceso de supervisión.

Todo esto involucra dos dimensiones en el proceso de control; por un lado, una dimensión social; y, por otro lado, una dimensión organizativa. El primero se refiere a la evolución de la organización en las condiciones sociales de la sociedad a la que pertenece, y el segundo

se refiere a la expansión de la organización teniendo en cuenta los factores donde la misma desarrolla sus proyectos.

No obstante, la mayoría de los autores están de acuerdo que el control es un proceso de acuerdo con (Tannenbaum, 1967), proceso se utiliza por los gerentes para influir en las actuaciones del resto de individuos de la organización para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente.

En tal sentido, según (Flamholtz, 1983) la preocupación por los sistemas de control crece cuando existen incompatibilidades en los objetivos individuales de los miembros de la organización, y cuando se deben realizar grandes esfuerzos para reorientarlos hacia el logro del objetivo general de la organización, y también cuando mantener estable la estructura de relaciones internas y establecer mecanismos formales o informales que utilicen dicha organización para regular las actividades de sus miembros.

Por otra parte, (Inzerilli, 1983) introduce los aspectos socioculturales de la organización y diferencian dos tipos de control según la participación del individuo; así encontramos el control externo y el control interno. El control externo es menos sensible a los factores socioculturales que el control interno.

Desde esta segunda perspectiva, el control no solo lo realiza la dirección, sino también cada una de las personas que forman parte de la organización. No solo se realiza a posteriori sino también de forma permanente y no se limita a los únicos aspectos técnicos de su diseño, sino que debe adaptarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa. Además, no debe centrarse solo en el resultado, sino que debe realizarse de manera flexible, considerando el proceso de seguimiento como un mecanismo motivador.

### **2.1.1. Orígenes de los clubes de leones**

La Asociación Internacional de Clubes de Leones (Lions Clubs International) se originó a una ilusión forjada en la mente de un joven agente de seguros de Chicago, que se llamó Melvin Jones, nacido en Fort Thomas, Arizona – EUA, el 13 de enero de 1879. Elvin Jones integraba el prestigioso “The Business Circle” (Círculo de Negocios), de Chicago, y poseía

otra idea de lo que aquel grupo de hombres podría hacer que era trabajar por las personas más necesitadas, sin ninguna intención de obtener nada en cambio?”. El Club aceptó esta brillante idea y comenzaron a trabajar para integrar a otros clubes en esa brillante iniciativa.

El 7 de junio de 1917, en Chicago, se OSFL regaron doce personas, inclusive Melvin Jones, para decidir sobre la nueva entidad. Entre los Clubes allí presentes, se encontraba el “Royal Order of Lions”, y adoptaron la decisión de que todos los clubes adoptasen el nombre Lions Club.

Posteriormente el 1º Convención de Clubes de Leones, en el mes de octubre de 1917, tuvo lugar en el Hotel Adolphus de la ciudad de Dallas, Texas una Convención con la presencia de treinta y seis delegados que representaban veintidós clubes, provenientes de nueve estados de los EE UU.

A partir de aquella Convención, la estructura y la filosofía de los Clubes de Leones comenzaba a formarse. Fue elegido Primer Presidente el Dr. William P. Woods. Melvin Jones fue elegido como secretario, comenzando así una vinculación con el Leonismo que terminaría sólo con su muerte, que aconteció en 1961.

Fue precisamente en aquella primera Convención donde fueron adoptados los Estatutos y Reglamentos y se elaboraron los primeros Objetivos y Código de Ética. Uno de esos objetivos se destacaba especialmente, manteniéndose desde entonces y hasta hoy como uno de los principales baluartes del Leonismo: “Ningún Club”, decía, “tendrá como fin el beneficio económico de sus asociados”.

A partir de entonces, la Asociación de Clubes de Leones comenzó a crecer de manera constante y exponencial, y ya en el año 1920 adquirió un carácter internacional con la fundación del primer club en Canadá, luego en más y más países en diversas partes del mundo.

En 1927, ya había 60.000 Leones distribuidos en 1.138 clubes. En el año 1936 se fundó en Colombia el primer club de Leones sudamericano. En 1948 se fundó el primer Club de Chile, y por iniciativa de los Leones de Chile el 3 de abril de 1951, se fundó el primer Club de Uruguay en Montevideo, con 33 socios, presidido por el Dr. Pedro P. Berro. Unos meses después, León Dr. Berro comentó a uno de sus grandes amigos, el brasileño Dr. Armando Fajardo, el éxito y el potencial de servicio de la institución que presidía.

Actualmente, hay 45.000 clubes de Leones en más de 200 países de todo el mundo, o un millón cuatrocientos mil Leones. En Uruguay hay alrededor de 130 clubes, con alrededor de tres mil Leones en todo el país. Los colores oficiales de los clubes de Leones son el dorado y el morado. El púrpura simboliza la lealtad y la integridad de la mente y el corazón, y el oro simboliza la sinceridad de propósito, la pureza de vida, la generosidad y la solidaridad con los demás.

El Emblema consiste en una letra L dorada, y a ambos lados un perfil de león mirando en dirección opuesta: uno mira orgulloso hacia el pasado y el otro confiado hacia el futuro. En la parte superior la palabra “Lions” y en la inferior “International”. La Divisa es “Libertad, Entendimiento, Orden, Nacionalidad, Esfuerzo y Servicio (LEONES). Desde su fundación y hasta la fecha, los Leones se han dedicado a ayudar a los más necesitados, principalmente en las áreas de la salud y la educación.

A partir del año 1925, a instancias de Hellen Keller, los Leones comenzaron con el combate y prevención de la ceguera evitable en el mundo. En el año 1990, fue creado el *Programa Sight First* (Primero la Vista), mediante el cual los Leones de todo el mundo han logrado devolver el don precioso de la vista a más de cuarenta millones de personas (ocho millones de ellas han sido operadas de cataratas), y han evitado la pérdida severa de visión a más de cien millones.

Los Leones se preocupan en ingresar a más integrantes a sus Clubes, a personas de bien, con vocación de servicio, para poder seguir aumentando su potencial y eficiencia en la ayuda hacia los más débiles, avanzando en el ideal de un mundo mejor, reafirmando cada vez más el Lema de los Leones: “Nosotros Servimos”.

### **2.1.2. Historia de los clubes de leones en República Dominicana**

En este sentido, es bueno informarles que el primer grupo de dominicanos que intentó incorporarse al Leonismo Internacional correspondió a un núcleo Vegano conocido como los nuevos. Este núcleo estaba integrado entre otros por Los hermanos Rubén y Darío Suro, Luis M. Despradel, Mario Bobea Billini, Alberto Rincón y Mario Concepción.

El señor Melvin Jones le escribió una carta a Mario Concepción el día 17 de abril del 1945, indicándole que la solicitud de ingreso estaba sujeta a la aprobación de la Mesa directiva Internacional.

Esta comunicación es de vital importancia para el leonismo Nacional, pues este documento tiene la firma en original de nuestro creador Melvin Jones. Nuestros padrinos corresponden al leonismo de Puerto Rico en la gobernación del Compañero León Enrique Lugo Silva, el cual contaba con el apoyo del entonces tercer Vice- presidente Internacional Jorge Bird, de Puerto Rico.

La idea de crear el leonismo en República Dominicana empezó en Puerto Rico, en los años 1961 y 1963, siendo gobernadores Carlos García Portela y Raúl Buxeda respectivamente. Una muy demostrada intención manifestaba el Gobernador Ferrer 1963-1964, cuando en todas sus visitas, en su mensaje siempre insistía y destacaba la importancia de la creación y establecimiento del leonismo en República Dominicana.

De esa manera, Leschorn fue la primera personalidad que tuvo la visión para desarrollar el leonismo en República Dominicana inspirado en el modelo Puerto Rico; por tener ese gran liderazgo logró instituir un nuevo club con sesenta y seis socios de alto nivel en liderazgo a los cuales se sumaron otros ciudadanos con gran entusiasmo de servir a los necesitados. Así estas iniciativas se dispersaron por la República Dominicana integrándose nuevos clubes en Santiago Central, (30 de noviembre) La Vega Real, (10 de diciembre), San Francisco de Macorís (14 de diciembre), Barahona (15 de diciembre), Ozama (16 de diciembre), Santo Domingo Luperón (17 de diciembre).

Los hechos históricos acontecidos una vez ajusticiado a Trujillo, fueron obstáculos para a creación del leonismo, sin embargo, el destino le brindo las oportunidades al gobernador 1964 Dr. Enrique Lugo Silva, quien escribe al Dr. Luis Duvergé, inmediatamente se juramenta como Gobernador.

Los leones desarrollan sus actividades sociales de servicio comunitario con fondos que son aportados por estos o en aquellas actividades de captación de recursos. Los gastos de la administración corren a cargo de sus dueños para lo cual estos pagan una cuota internacional que el año 2000 excedía los dos millones de dólares.

Cada miembro aporta una cuota no mayor a dos dólares, pero gracias a su gran cantidad de afiliados resulta posible reunir suficientes fondos para mantener la organización administrativa y operativa internacional. Los leones también pagan cuotas que son distritales para sufragar gastos de su distrito y las cuotas de su club, para sus propios fines. Para ello, el formar parte de esta organización tiene un costo que debe ser sufragado por un individuo libre con recursos económicos suficientes que le permitan sufragar estos gastos.

### **2.1.3. Base legal de los clubes de leones**

Los Clubes de Leones del Distrito R-1, tienen su base legal en la Resolución No. 0025 de fecha 07 de mayo 2010, emitida por la Procuraduría General de la República, bajo el amparo de la Ley 122-05, para la Regulación y Fomento de las Asociaciones sin Fines de Lucro. También tiene como complemento el Reglamento de Estatutos, emitido por la Asociación Internacional de Clubes de Leones, en el cual es la regla interna que todo club debe observar.

En el artículo VII de los Estatutos se establece en la Sección 1. La auditoría de cuentas, expresara que la Junta Directiva Internacional facilitará que un contador público autorizado lleve a cabo la auditoría anual de los libros contables y cuentas de la asociación. A tales efectos, la Junta Directiva Internacional preparará, anualmente, un informe condensado de los estados de cuentas de la asociación que se facilitará a todo club de Leones que lo solicite.

No obstante, cualquier disposición en contrario en los estatutos y reglamentos, en caso de que se restrinja la libre transferencia de fondos de la asociación en un país o área geográfica a cuentas seleccionadas por dicha junta directiva por un periodo de doce (12) meses o más, la Junta Directiva Internacional tendrá el poder de suspender por acción de voto afirmativo de dos tercios (2/3) del total de miembros de dicha junta.

Todos o parte de los derechos y privilegios conferidos expresa o implícitamente, por la carta constitutiva y los reglamentos a los socios de clubes de Leones, a los clubes de Leones y a los distritos del país o área geográfica afectada, por el tiempo que los fondos de la asociación permanezcan restringidos o hasta que una resolución de la Junta Directiva reanude tales derechos y privilegios en el país o área geográfica por una acción similar a la establecida anteriormente.

## **2.2. Conceptualizaciones**

### **2.2.1. Control interno**

Los sistemas de control interno se caracterizan por su complejidad y poseen los retos de la transdisciplinariedad. De ello, se puede inferir que no existe un enfoque unificado sobre el contenido y el alcance de los sistemas de control interno. En cierta medida, los enfoques antes explicados compiten con la tendencia más relevante en la actualidad que consiste en su articulación e integración, asumiendo un enfoque transdisciplinario en su diseño para las organizaciones.

En el caso de las instituciones sin fines de lucro, es necesario desplegar acciones al servicio de la sociedad o las comunidades. Esto presupone que la incorporación del enfoque sistémico, que reconoce la necesidad de que la administración de las organizaciones sin fines de lucro no se visualice como una organización cerrada, por el contrario, requiere de una estrecha relación entre sus componentes para cumplir sus objetivos, lo que exige además un fuerte relacionamiento con su entorno.

La función de estas instituciones requiere de adaptaciones rápidas y efectivas de los sistemas de control interno en correspondencia con el impacto de las dinámicas del entorno. De ahí que los sistemas de control interno estén monitoreando las señales y tendencias del macro y del micro entorno, pues su eficacia y eficiencia estarán en dependencia de la calidad de respuesta de dichos cambios.

Por lo tanto, los sistemas de control internos permitirán a las organizaciones desarrollar políticas y programas a la sociedad, respetando las políticas públicas, las normas jurídicas vigentes y de un presupuesto asignado, con el propósito de generar niveles sostenibles de desarrollo social que repercuten en la vida de la sociedad.

Las organizaciones sin fines de lucro como cualquier sistema que administre fondos deberán ser transparente, auditable y rendirá cuentas ante los ciudadanos y la comunidad. Estas organizaciones deben manejarse con austeridad, tanto por el tamaño de sus instituciones como por los gastos en que incurre al alcanzar los objetivos. El servicio que se presta debe ser eficiente, realizándose con costos reducidos y creando la mayor satisfacción de los grupos metas a los cuales van dirigidos sus objetivos.

El control interno, en las diferentes empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen; implica el cumplimiento de objetivos y metas; a través del planteamiento de políticas y procedimientos específicos, que colaboren con la dirección de la organización, para la optimización de recursos y promover la eficiencia y productividad en el desarrollo de las funciones asignadas a cada departamento.

El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos. Verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia.

Las siglas **COSO**: o mejor conocidas por sus siglas en inglés Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados.

De igual manera, el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting citado por Vilorio (2005) cita señala el mismo como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y Eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las Leyes y normas aplicables.

También, De La Cruz Orlando, Julbe y Flor (2016) exponen que, el control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos. El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizarlas correcciones y modificaciones necesarias.

La no comprensión del control interno como una función de la dirección y de cada uno de los procesos de la organización y el desconocimiento de los directivos a la evaluación de

este conllevó al diseño de un procedimiento para implementar el componente supervisión y monitoreo del control interno para resolver las necesidades de esta investigación.

Cuando se penetra a nivel conceptual en el análisis del Control Interno este tema ha sido preocupación de la mayoría de las instituciones que administran recursos, el Sistema de Control Interno de una organización se integra de varios elementos cuya composición y diseño estructural corresponde a la ciencia de la administración.

Ello se debe a que, sirve de apoyo gerencial, con el fin de proteger sus activos, estructurar registros contables confiables, propiciar la eficacia de las operaciones y respetar las políticas de la administración. Por ende, se afirma que el Sistema de Control Interno funcionan es una herramienta fundamental para reducir la exposición involuntaria a los riesgos de carácter comercial, financiero o contable.

Al efecto, subrayan Kell, Walter G. y Ziegler (1983):

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adaptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. (Pág. 122).

De lo anterior se desprende que, el control interno es aquel conjunto de planes adoptados por la gerencia y el consejo de administración de una organización con el fin de poder salvaguardar sus activos, generar información contable confiable, propiciar el cumplimiento de las políticas administrativas de la organización para lograr eficacia en las operaciones y llegar a los objetivos propuestos.

En consonancia con ello sostiene Cepeda (1997) lo siguiente que:

Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos. (Pág. 4)

Como colofón, se propone que el control interno es un proceso utilizado para describir las medidas, planes, métodos y procedimientos adoptados por los miembros del directorio de una empresa o entidad, diseñados para proteger sus activos, brindando eficiencia, efectividad y logro de metas.

### **2.2.2. Reseña histórica del control interno**

El control interno ha ido evolucionando a medida que han cambiado las estructuras de las organizaciones, por lo que Rivas (2011) lo divide en tres etapas:

- A) Primera generación:** esta etapa de control interno se basó en acciones empíricas, a partir de procedimientos de ensayo y error. Esta generación, si bien es obsoleta aún tiene una fuerte aplicación generalizada. La principal causa de su insistente aplicación se debe, en buena parte, a la carente profesionalización de quienes tienen a su cargo el sistema de control interno. Dicha etapa estuvo fuertemente relacionada con los controles contables y administrativos.
  
- B) Segunda generación:** Esta etapa se encuentra marcada por el sesgo legal. Se logran imponer estructuras y prácticas de control interno, especialmente en el sector público, pero desafortunadamente dio una conciencia distorsionada de este, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos)... Se da como centro de atención la evaluación del control interno como el medio para definir el alcance de las pruebas de auditoría. Por ende, 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 las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente según las directrices señaladas por la administración.
  
- C) Tercera Generación:** Actualmente centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito que garantiza la eficiencia del control interno. Es aquí donde se reconoce el fruto de los esfuerzos originados por COSO hacia los años 90's, los cuales han sido

complementados por los nuevos direccionamientos estratégicos, el ascenso en la escala organizacional y, reforzados por los alcances de la Sarbanes-Oxley Act de 2002.

En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables.

### **2.2.3. Reseña histórica del control interno en América Latina**

La evolución del concepto control interno en América Latina y El Caribe ha estado al margen de su desarrollo en los países industrializados, siendo visible el impacto. Antes de mediados del siglo XX no se reportan datos significativos sobre el tema.

Según Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores [OLACEFS] (2015), en 1963, durante el Primer Congreso Latinoamericano de Entidades Fiscalizadoras (CLADEFS), celebrado en Caracas, Venezuela, surgió la necesidad de un espacio autorizado para intercambiar ideas y experiencias en el tema de fiscalización y control gubernamental, y donde se promovieran las relaciones de cooperación y desarrollo entre estas entidades.

El móvil para esta idea fue la existencia de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés) que revelaba la necesidad de tener un capítulo regional. El país anfitrión propuso la creación de un Instituto Latinoamericano de Control Fiscal, que realice las funciones de investigación especializada y sirva como centro de información, formación, coordinación y asesoría mutua entre este tipo de instancias.

Desde ese entonces, los avances en materia de teoría de control interno han estado ligados a los trabajos de este grupo que continuó creciendo y fortaleciéndose. Su sede ha pasado ya por varios países. El Tercer Congreso se realizó en Bogotá, Colombia en 1972, y la Sede del ILACIF pasó al Perú (1973-1975), teniendo un contralor distinto cada año. De allí pasó a Ecuador (1976-1978), luego a Colombia (1979-1981; 1982-1984) y después volvió al Perú (1986-1990).

Para 1989, ILACIF adoptó las recomendaciones que le hiciera una comisión reformadora en sus Estatutos, su Carta Constitutiva y su estructura organizativa. En sesión extraordinaria del 11 de octubre de 1990, en Buenos Aires, Argentina, la Asamblea, aprobó cambiar el nombre a Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS). El término Organización se consideró más apropiado para una entidad que cOSFL oriente a los funcionarios del más alto nivel en materia de control y fiscalización.

Desde ese momento, la Sede ha pasado por México (1991-1996), Perú (1997-2002), Venezuela (2003-2004), Chile (2005-2006), El Salvador (2007-2008), Colombia (2009-2010), Ecuador (2011-2012).

La VIII Asamblea General Ordinaria de la OLACEFS, celebrada en Caracas, Venezuela del 12 al 16 de octubre de 1998, estableció el 09 de abril de cada año, como fecha conmemorativa de la Organización, para dedicarlo a celebrar actividades de promoción, capacitación, investigación y asistencia técnica.

En la actualidad, OLACEFS “cumple funciones de investigación científica especializada y desarrolla tareas de estudio, capacitación, especialización, asesoría y asistencia técnica, información y coordinación, al servicio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de América Latina y del Caribe, todo ello con el objeto de fomentar su desarrollo y perfeccionamiento. ” Conforme lo prescribe el artículo 2º de su Carta Constitutiva.” Es un Grupo Regional de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), quien la obliga a vinculación previa con la Organización de las Naciones Unidas.

Las entidades miembros de la OLACEFS (2016) proceden de 24 países: Antillas Neerlandesas, Argentina, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y, se han incorporado dos naciones europeas que son, España y Portugal.

Como capítulo regional, en los países miembros de OLACEFS se ha establecido una metodología de investigación sobre el estado del sistema de control interno. Para ello se ha creado el Índice de Control Interno (ICI) el cual se calcula de los datos obtenidos con la aplicación de un cuestionario con reactivos ordenados de acuerdo con los componentes del

sistema de control interno. Se espera que las EFS en cada país, se lo apliquen a sí mismas y luego a las entidades públicas.

Para OLACEFS (2015) El uso de esta metodología se promovió en agosto de 2012, cuando se hizo pública. En el año 2013 inició la aplicación de proyectos pilotos, como parte del plan de trabajo de la CEDEIR, en las EFS de Argentina, Brasil y México. A finales de 2014 y durante el 2015, participan como pilotos las EFS de Cuba, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Paraguay y República Dominicana.

Según, INTOSAINT (2016), este proyecto echó a caminar este año con la participación de diez EFS que incluyen a Bolivia, Chile, Cuba, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. En cada país, los resultados se usarán para tener una visión global del fortalecimiento de los sistemas de control interno, identificar tendencias y determinar oportunidades de mejora mediante fiscalización, normativa, capacitación, asesoría u otras actividades.

Todo lo anteriormente expuesto tiene como objetivo propiciar la mejora continua de la gestión pública. Para OLACEFS, será útil en la creación de una visión de las oportunidades de mejora respecto de las EFS y el establecimiento de las líneas de trabajo a futuro. El ICI constituye una base para la aplicación de un cuerpo normativo de carácter internacional que permita la construcción de un criterio técnico único en la región.

#### **2.2.4. Hacia una definición de control de gestión**

En el devenir histórico de las organizaciones, los investigadores se han enfocado en la creciente necesidad de estudiar los mecanismos de control de la gestión en las instituciones. En ese contexto se han ofrecido muchas conceptualizaciones del control de estas organizaciones, las cuales recogen diversos enfoques en su abordaje.

No obstante, la mayoría de los autores están de acuerdo que el control es un proceso. Este según Tannenbaun (1967) proceso se utiliza por los gerentes para influir en las actuaciones del resto de individuos de la organización para poner en práctica las estrategias de esta actuación con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente,

Por otra parte, Blanco (1985):

El proceso precisa de unas normas, y supervisa el comportamiento de sus trabajadores, mide la cantidad del output, pero no siempre su calidad; y evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización” (pág. 6) por lo que el sistema de control según Ouchi (1977), por lo tanto, “va ligado a un proceso de planificación y a un proceso de supervisión. (pág. 97)

En cambio, para (Collins, 1982), el control consiste en mantener la estructura organizativa, los activos y las relaciones humanas existentes para que la organización sea viable y sobreviva. Para que el proceso de monitoreo sea exitoso, "debe tomar en cuenta las características del medio ambiente" (pág. 107).

Todo esto involucra dos dimensiones en el proceso de control; por un lado, una dimensión social; y, por otro lado, una dimensión organizativa. El primero se refiere a la evolución de la organización en las condiciones sociales de la sociedad a la que pertenece, y el segundo se refiere a la expansión de la organización teniendo en cuenta los factores donde la misma desarrolla sus proyectos.

En tal sentido, según Flamholtz (1983) la preocupación por los sistemas de control crece cuando existen incompatibilidades en los objetivos individuales de los miembros de la organización, y cuando se deben realizar grandes esfuerzos para reorientarlos hacia el logro del objetivo general de la organización, y también cuándo mantener estable la estructura de relaciones internas y establecer mecanismos formales o informales que utilicen dicha organización para regular las actividades de sus miembros.

Por otra parte, Inzerilli y Rosen (1983) introduce los aspectos socioculturales de la organización y diferencian dos tipos de control según la participación del individuo; así encontramos el control externo y el control interno. El control externo es menos sensible a los factores socioculturales que el control interno.

Por eso, lo más común es utilizar sistemas de control contable. En segundo lugar, una perspectiva más amplia de control, que tenga en cuenta no solo los aspectos financieros sino también (y en particular) el contexto en el que se desarrollan las actividades; y, en particular, aspectos relacionados con el comportamiento individual, la cultura organizacional y el control.

Desde esta segunda perspectiva, el control no solo lo realiza la dirección, sino también cada una de las personas que forman parte de la organización. No solo se realiza a posteriori sino también de forma permanente y no se limita a los únicos aspectos técnicos de su diseño, sino que debe adaptarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa. Además, no debe centrarse solo en el resultado, sino que debe realizarse de manera flexible, considerando el proceso de seguimiento como un mecanismo motivador.

### **2.2.5. Importancia del Control Interno**

En lo que respecta a la importancia del Control Interno, De La Cruz, Orlando, Julbe y Flor (2016) argumentan que:

Considerando la trascendencia que en el mundo contemporáneo ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y de alta competitividad, se hace necesaria una estructura tanto financiera como contable y administrativa confiable y segura. La afirmación antes expuesta, es una tendencia mundial la cual no escapa nuestro país, que al combinarse con nuestra cultura social, económica, jurídica, ética y moral, propicia que se está evolucionando hacia una mayor exigencia en materia de Control Interno para con los dirigentes y los demás servidores de la Administración Pública, quienes deben caracterizarse, en su gestión, por un alto contenido de integridad personal y profesional y por la capacidad de comprender la importancia de diseñar, aplicar y mantener controles internos razonables que les permitan garantizar una gestión transparente y oportuna respecto a la protección del patrimonio público y al cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales. (pág.2)

Continuando con la importancia del control interno, Estupiñan. (2003), subraya que: "

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. "(pág.15).

En ese ámbito, el control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha estado integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas y

privadas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances nacientes en las ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas innovadoras e incorporando elementos nuevos para la gestión y la gerencia pública.

El control interno es importante porque permite mantener una seguridad razonable sobre el sistema contable utilizado por cada entidad y todas las operaciones realizadas, permite detectar errores y proponer correcciones o soluciones para mejorar los procesos administrativos y gerenciales, porque nos ayuda a comprobar irregularidades.

Dichas irregularidades pueden surgir en la ejecución de tareas dentro de una organización, para lograr la eficiencia y efectividad de las operaciones, y el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas, promoviendo y facilitando el correcto desempeño de las funciones y actividades establecidas. de manera que todas las tareas y recursos de la entidad se orienten hacia la consecución de los objetivos planificados.

#### **2.2.6. Objetivos del control interno**

Existen varias reglas relativas al control interno, que se han catalogado la doctrina como principios dada su universalidad y los beneficios que éstas han generado, así tenemos las siguientes:

- **Responsabilidad delimitada:** Deben constar por escrito de manera explícita las funciones, obligaciones deberes y derechos que corresponden a cada empleado de una organización. De ahí que en el perfil del puesto se definen todas las competencias y requisitos para el puesto.
- **Separación de funciones de carácter incompatible.** Ello significa que no puede haber solapamientos de funciones, cada persona tiene unas funciones diferentes a las otra lo que de este modo se evitan fraudes o errores.
- **Pruebas continuas de exactitud.** Toda función financiera que realiza una persona debe ser revisada aritmética, contable y administrativamente por otra, de ahí que se hagan por ejemplo los arqueos de los fondos de operaciones.
- **Rotación de deberes.** De esta manera se evita el estrés provocado por la rutina al personal y se vicie o cometa errores.

- **Ninguna persona puede ser responsable de un ciclo completo de un proceso o transacción completa.** Es contraproducente que una sola persona sea la encargada de un ciclo completo de operaciones, es por ello que debe existir una persona encargada de autorizar, de aprobar, de ejecutar y de registrar una operación.

De modo que, la reingeniería de los procesos no sólo consiste en cambiar los procesos, sino que lleva también consigo un cambio en la manera de trabajar de las personas y en los valores considerados por la institución, e incluidos en un sistema de administración.

El flujograma constituye un instrumento de gran utilidad empleado para el diseño de procesos asociados al desarrollo de un trámite o un servicio. La elaboración del flujograma hace más fácil el análisis de un proceso, al utilizar un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los grupos involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

En síntesis, se trata de delinear un perfil deseado que se oriente a la obtención de resultados mediante la agregación sistemática de valor público que repercutan en la calidad de vida de los ciudadanos, basados en los valores de humanismo, equidad, inclusión, transformación, sustentabilidad, efectividad, apego a la legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

- **Fianzas:** Toda persona encargada del registro, custodio o inversión de bienes o recursos públicos debe presentar una garantía.
- **Instrucciones por escrito.** Lo cual evitará que el personal se equivoque en la realización de las tareas encomendadas, e incluso se evita olvidos involuntarios de las disposiciones dadas.
- **Utilización de cuentas de control:** Se refiere a los auxiliares y subcuentas que se usan para registrar las operaciones financieras de la entidad.
- **Uso de equipo con dispositivos de control y prueba:** Como son: alarmas, claves, llaves de registradoras para evitar fraudes o robos.
- **Control y uso de formularios pre numerados:** Esto permite mantener un archivo lógico de documentos y facilita su control.
- **Contabilidad por partida doble:** Este principio es un principio básico de la contabilidad.
- **Depósitos intactos e inmediatos:** Esta medida permite el control de operaciones y

el cruce de información, por ello deben hacerse máximo al siguiente día de la recaudación de forma total.

- **Evitar la utilización del dinero** en efectivo con excepción de los fondos que se manejan por caja chica y cuyo monto es menor.
- **Uso y mantenimiento del mínimo de cuentas bancarias:** Para evitar entorpecer el control financiero y confusiones en los servidores.

El ejercicio del control interno se debe realizar tomando en cuenta los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales, pero aplicando las quince reglas universales para el control interno.

El objetivo fundamental del control interno es proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de las Instituciones y organismos a través de la generación de una cultura institucional del Autocontrol, generando, de manera oportuna, acciones y mecanismos de prevención y de control en las organizaciones. A continuación, vemos más detallado algunos objetivos vitales del control interno:

- a) Que las organizaciones operen conforme a las estrategias definidas por su Consejo de Administración contando con los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios, dando un uso eficiente a los mismos, procurando en todo momento el coadyuvar con el mantenimiento del medio ambiente.
- b) Que exista una adecuada toma de decisiones y una confiable revelación de información a su Consejo de Administración, a inversionistas, a clientes, a las autoridades competentes, proveedores y al público en general contando con los sistemas de información con la calidad, suficiencia, seguridad y oportunidad requerida.
- c) Que los riesgos sean identificados, evaluados y monitoreados para mantener un control efectivo de los mismos y minimizar posibles pérdidas, mediante la administración adecuada de los mismos.

d) Que los procesos operativos sean acordes con lo establecido por su Consejo de Administración y evaluados para verificar el funcionamiento de los controles y adoptar, en su caso, medidas correctivas de manera oportuna.

e) Que la operación cumpla con la normatividad externa e interna.

f) Que los funcionarios y empleados desarrollen sus funciones con disciplina, ética, entusiasmo y en franco apego a la normatividad, a consciencia de la obligación de realizar sus actividades bajo el principio de hacer las cosas bien a la primera y no descansar en las revisiones que puedan hacer otras áreas.

De igual forma, vencer las barreras para la implementación de los mecanismos de control interno presupone un cambio cultural en los procesos de gestión de las organizaciones públicas, el que afortunadamente ya comienza a manifestarse en algunas de ellas en determinados aspectos.

Este cambio, en la implementación de los sistemas de control interno debe orientarse al tránsito de una gestión caracterizada por patrones esencialmente burocráticos, verticalistas, cuantitativos, instructivos, introvertidos y operativos a una gestión pública más dirigida al ciudadano y su calidad de vida, al aprendizaje continuo, a la creatividad y el auto perfeccionamiento constante dentro de las organizaciones, a la consideración del entorno y la visión estratégica.

### **2.2.7. Característica del control interno**

El Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones.

En muchas ocasiones se desvirtúa el rol del control interno como función de la dirección, asociada a la detección oportuna de desviaciones y la adopción inmediata de cursos de acción correctivas. Sin embargo, cuando el control se asume con la razón de ser de la dirección – especialmente para satisfacer acciones de control externo como auditorías y verificaciones fiscales- se relegan a segundo plano funciones claves como la planificación, la organización y la propia conducción de las personas en las organizaciones. Al desvincularse del resto de las

funciones de dirección, el control se convierte en fiscalización: detección de desviaciones y errores a posteriori y búsqueda y sanción de los culpables.

Lo anteriormente expuesto, es altamente nocivo para los funcionarios quienes tiene /apegar a "lo que está establecido", convirtiéndose en una especie de dirigentes "de ser" en lugar de dirigente "de hacer". En muchos casos esta actitud se manifiesta en la excesiva demora en tomar decisiones, esperando que los niveles superiores "le den el visto bueno" a cuestiones que están dentro del ámbito de su responsabilidad.

El control interno posee una serie de componentes interrelacionados, que se derivan de la manera como la organización realiza las actividades, y están integrados al proceso de administración, estos son:

- a) **Ambiente de Control:** El mismo proporciona una atmosfera que encuadra el accionar de la gente, que dirige sus actividades y cumple con sus responsabilidades, disponiendo de la estructura y disciplina en las cuales se deberán desarrollar los individuos de una organización, de este modo se crea una cultura institucional basado en la ética y de integridad moral, así como en las competencias de los empleados de la organización para poder asignar autoridad y responsabilidades a cada uno de ellos.

El entorno de control es la base de los demás componentes de control y afecta la forma en que se estructuran las actividades comerciales, se asignan la autoridad y la responsabilidad, se organizan y desarrollan las personas, se comparten y comunican los valores y creencias y se concienta al equipo de la importancia de controlar.

Dentro de un Sistema de Control Interno, se deben considerar factores del ambiente de control, tales como:

- a) **Actitud de la Alta Gerencia:** La cual debe estar comprometida con el control y su ejercicio en la organización de manera prudente y equilibrada al asumir riesgos y exigir resultados, evitando conflictos de intereses.
- b) **Valores y comportamientos:** Es el liderazgo basado en principios y valores que exhorta a la integridad y el comportamiento ético.

Acorde con ESADE (1999): "Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y sus relaciones con sus empleados y los ciudadanos.

Son las creencias que la organización adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a la sociedad, empleados y directivos. Es la base el comportamiento que liga las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución. Sirven para aunar el estilo de todos los componentes de la organización, tanto en sus relaciones externas como internas.

- c) **Recursos humanos y clima organizacional:** Es el que garantiza el desarrollo y perfeccionamiento de los recursos humanos con políticas de gestión humanas eficaces capacitando, empoderando y comprometiendo a todo el personal.

Se entiende por clima organizacional aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo, esto es, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales e informales (soportados en la cultura de la institución, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y usos que de éstos hagan los líderes de los equipos), que influyen positiva o negativamente en el rendimiento del trabajo.

Diversos estudios han demostrado que el macroclima organizativo de los controles internos influyen en un 30 por 100 en los miembros de la institución, a través de diversas variables; que el estilo directivo de un jefe o director influye sobre su equipo en 70 por 100, por lo que puede haber tantos microclimas como departamentos o secciones existan en la organización, que la suma de los efectos provocados por el macroclima y los diferentes microclimas influye sobre los resultados hasta un 30 por 100 (Cinco Días y Otros, 2000, pág. 186).

El clima influye en los sistemas de control de manera que los empleados más calificados rinden menos y cometen más errores en un entorno poco flexible o de escasa claridad.

- d) **Cultura y conciencia del control:** Establecimiento de políticas y procedimientos de control bien definidos. Todo sistema de control de una institución tiene una cultura propia que la distingue de las demás. Los empleados a menudo la incluyen, pero les resulta difícil definirlas.

Un estudio realizado por Kotler (2000) y publicado en su obra *Cultura de la empresa y rentabilidad*, evidencia el impacto de la cultura de la organización en el éxito de la implementación de las estrategias de los sistemas de control, en la repercusión de estos a mediano y largo plazo. La cultura de control de una organización es una declaración escrita que contiene todos los elementos y razones que se regulan y los valores que regulan su funcionamiento.

Si se entiende que la cultura es importante para el comportamiento de las personas en el cumplimiento de los sistemas de control dentro de las organizaciones, pensaremos también que la gestión de la cultura, la adecuación de la cultura a la estrategia de la institución, es una de las acciones clave a la que la dirección debe prestar un interés primordial.

- e) **Estructura organizacional:** Se delega autoridad y se asigna responsabilidades apropiadas.
- f) **Seguimiento y evaluación y mejora de los sistemas de control:** En base a los resultados se establecerá periódicamente una evaluación de la eficacia de la implementación de y se incorporarían mejoras en la reformulación y despliegue para el próximo período.

#### b) **Valoración de riesgos**

En el estudio de los sistemas de control en las organizaciones es necesario enfocarse en la valoración de riesgos que consiste en la determinación y análisis de los riesgos relevantes, ya sean de origen de fuentes externas o internas, y que puedan afectar la consecución de los objetivos, sentando la base y estableciendo mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados de forma coherente.

En el contexto de la evaluación de riesgos, el establecimiento de objetivos es la forma adecuada de identificar los factores de éxito, las categorías de objetivos son:

- a) **Objetivos de cumplimiento:** tienen como objetivo cumplir con las leyes y regulaciones, así como con las políticas emitidas por la administración.
- b) **Objetivos operativos:** aquellos relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización.

- c) **Objetivos de la información financiera:** Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

Independientemente de la metodología utilizada en la evaluación de riesgos, los aspectos de estimar la importancia del riesgo y sus efectos, evaluar la probabilidad de ocurrencia, implementar las acciones y controles necesarios y debe incluirse su evaluación periódica.

c) **Actividades de Control**

Las actividades de control se dan en todos los niveles e incluyen tareas como: aprobar, autorizar, verificar, conciliar, revisar el desempeño operacional, la seguridad de activos y la segregación de funciones, es decir son políticas y procedimientos que permiten que las actividades administrativas se lleven a cabo, para lograr la consecución de los objetivos de la entidad.

Dentro de las actividades de control encontramos actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como: aprobaciones y actualizaciones, reconciliaciones, segregación de funciones, salvaguarda de activos, indicadores de desempeño, fianzas y seguros, análisis de registros de información, verificaciones, revisión de desempeños operacionales, seguridades físicas, revisiones de informes de actividades y desempeño y controles sobre procesamiento de información.

d) **Información y Comunicación**

Los sistemas de información hacen posible operar y controlar a las entidades, se debe identificar, recopilar y comunicar la información pertinente de manera oportuna para que los miembros de la organización puedan cumplir con sus obligaciones a tiempo y con eficacia, informar tiene que ver tanto con la información interna como con la externa ya que de ello dependerá la toma de decisiones necesarias para un eficiente funcionamiento de la entidad; por ello la comunicación debe ser efectiva y darse en varios sentidos, es decir de forma horizontal, de arriba hacia abajo y viceversa, con los proveedores, con los clientes y todas aquellas personas que tienen que ver con la organización.

En cualquier proceso comunicacional, especialmente al atender o dirigimos a los trabajadores, usuarios y ciudadanos que acuden en busca de respuestas es fundamental la

sintonía y empatía. Esto genera credibilidad, confianza y participación. Los especialistas en la materia plantean que se puede identificar cuando dos personas están en sintonía por las formas de expresarse.

La retroalimentación en los sistemas de control es uno de los elementos que debemos tener presente en la buena comunicación para conocer si el mensaje llegó y se entendió en los términos que se desea. De ahí el alcance de auscultar si el receptor o receptores entendieron correctamente el contenido de la información.

Uno de los errores de los sistemas de control interno es quienes dirigen no tienen la capacidad de escuchar y el poco tiempo para comunicar los detalles del control a sus colaboradores. Realmente es de aquellas competencias a la que nunca le han destinado tiempo para aprender cómo desarrollarla. Sin embargo, uno de los elementos de éxito en la implementación de los sistemas de control está precisamente en obtener información y retroalimentarla para introducir mejoras en los controles.

La transparencia en las informaciones es uno de los canales de comunicación para el desempeño exitoso de una organización sin fines de lucro como cualquier otra organización. No se podrán tener resultados válidos si se introducen datos distorsionados sobre un flujo de caja, un estado de resultado, las cifras de un plan de costo. Lo mismo sucedería si ello ocurriera con las decisiones estratégicas para adoptar un proyecto de desarrollo local,

Por lo tanto, queda demostrado que la información no es prerrogativa de unos cuantos miembros de determinada estructura organizacional. La información, por ser necesaria e imprescindible para todos los niveles y elementos de la organización. Los sistemas de información no pueden estar, y, de hecho, no lo están, ajenos a las actividades de los sistemas de control interno y de supervisión, debido a que estos datos se recogen de acuerdo con las necesidades de la organización.

La periodicidad de captura de los mismos puede ser anual, trimestral, mensual y diaria, en dependencia de las exigencias organizacionales. Por ejemplo, cuando se hacen cierres de operaciones diariamente, aunque también pueden ser ocasionales o puntuales, si se requiere una verificación o aclaración específica.

Los sistemas de información deben servir de soporte al sistema de control interno erigiéndose en uno de sus subsistemas. En este marco, es necesario tener presente que la información a

obtener debe estar en correspondencia y conciliado con las áreas claves y sus criterios de medida. En este sentido de acción institución se hace necesario que la información lograda está muy armonizada con los estándares de los sistemas de control elaborados, para que la acción que se deriva de este pueda cumplirse no solo con eficiencia, sino con eficacia.

Los canales información de los sistemas de control interno en las organizaciones sin fines de lucro, dada su importancia deben asegurar procesos dinámicos y satisfacción de exigencias cambiantes. Ante cualquier obstrucción se debe actuar con rapidez y oportunidad, por lo que se requiere que el personal esté adiestrado para transmitir y recibir.

En este orden, los mensajes que se transmiten sobre los sistemas de control en el interior de cualquier organización sin fines de lucro, sobre todo si son informaciones descendentes, requieren de un conocimiento exacto del problema y del entorno y en las circunstancias en que se produce. Si se orientan las medidas de control interno se cumpla a como dé lugar, con las mejores intenciones, se puede estar incurriendo en un error, puesto esto se puede interpretar se logre incluso dejando de cumplir compromisos bancarios impostergables o llevando los inventarios a límites inoperantes en tres palabras "comprometiendo el futuro de la organización."

En los sistemas de información y comunicación existen dos tipos de controles:

- a) **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha; se relacionan también con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos y contingencia.
- b) **Controles de aplicación.** Funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente.

En un Sistema de Control Interno se deben considerar los elementos de la comunicación que son:

- c) **Comunicación formal de objetivos, metas, políticas, funciones, responsabilidades y autoridad**, que puede ser a través de manuales, circulares, instructivos, directivas y periódicos, los cuales deben guardar coherencia entre las acciones de la gerencia y las políticas.
  
- d) **Comunicación informal de asuntos importantes** que pueden ser de doble vía, vertical y horizontal, para la coordinación adecuada de actividades.
  
- e) **Canales de comunicación internos o externos**

El monitoreo y seguimiento es un proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del Sistema de Control Interno de la entidad, que incluye alguna de las siguientes actividades el buen criterio administrativo interno, Supervisores independientes – Auditoría externa, Auto evaluaciones – Revisiones de la Gerencia y supervisión a través de la ejecución de operaciones.

El resultado de la supervisión en términos de hallazgos, que pueden ser deficiencias de control u oportunidades de mejoramiento del control, deben informarse a los supervisores como es la Gerencia, Comités o la Junta Directiva.

La Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes que forman parte de los sistemas de control, dichas evaluaciones pueden llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización, de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Un elemento esencial es la capacidad para entender las distintas actividades, y elementos que integran un Sistema de Control Interno, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

El proceso de evaluación se puede hacer mediante actividades de supervisión continúa llamado también monitoreo OSFL oing, que consiste en las valoraciones periódicas que

hace la Gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del Control Interno, para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y se modifique cuando sea necesario.

Existe interrelación entre los componentes analizados, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes; por lo tanto, un sistema es un conjunto organizado de elementos o partes unidas por interacción regulada con el fin de lograr metas, objetivos o propósitos preestablecidos.

### **2.2.8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway**

La Asociación Española para la Calidad (2019), COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.

Las organizaciones que la integran son:

- a) La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- b) El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- c) Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- d) La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]). (s.f).

De acuerdo con COSO las características del control interno que se debe aplicar en cualquier empresa que desee operar local, nacional o internacionalmente.

Señala que este es el proceso ejecutado por la dirección de la empresa y todo el personal para garantizar un grado de seguridad razonable en el logro de los siguientes parámetros:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b) Confiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

El modelo COSO ha tenido un desarrollo incesante, el cual, de acuerdo a la Asociación Española para la Calidad (2019), se llevó a cabo de la siguiente manera:

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según, COSO el Control Interno es un proceso o sistema, ubicado en el más alto nivel organizacional, llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de Riesgos
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación
- e) Supervisión

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

- a) Ambiente de control: son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de los mismos.
- b) Establecimiento de objetivos: estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.

- c) Identificación de eventos, que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
- d) Evaluación de Riesgos: identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
- e) Respuesta a los riesgos: determinación de acciones frente a los riesgos.
- f) Actividades de control: Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
- g) Información y comunicación: eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
- h) Supervisión: para realizar el seguimiento de las actividades.

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- a) Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- b) Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- c) Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación. (s.p)

El modelo COSO I constaba de una serie de componentes, los cuales de acuerdo con (Viloria, 2005) consisten en:

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que se derivan del estilo de dirección de la Organización y se encuentran integrados en el proceso de gestión; estos componentes son: el entorno de control, la evaluación del riesgo, el sistema de información, las actividades de control y la supervisión del sistema de control. (p.89).

Sin embargo, al actualizarse con el modelo COSO II de los cinco componentes se desprendieron tres más, tal y como se muestra a continuación.

### **2.3. Impacto de las debilidades de los sistemas de control en la Seguridad Jurídica**

La vulnerabilidad de los sistemas de control interno como condición de la existencia de la seguridad jurídica realmente no debe de existir, lo mismo que las debilidades, no así, respecto a la fortaleza que debe poseer todo sistema de seguridad jurídica.

Actualmente, está en vigencia la teoría de que lo vulnerable da cabida a lo débil y lo débil a lo vulnerable. Esta tesis representa un escenario en el cual las violaciones a los controles internos en las organizaciones conllevan a responsabilidad jurídica se ve altamente afectada en muchos aspectos y complementos que deben de circunscribirse al concepto de certeza y demás principios que caracterizan a la seguridad jurídica como ya se ha escrito en otra parte de la temática estudiada. (De los Santos Castillo, 2019).

Sostiene, además, el precitado autor que la vulnerabilidad de la seguridad jurídica está dada principalmente por la falta de sistemas de controles en las instituciones sin fines de lucro. De ahí, que una de las instituciones ampliamente vulnerable se establece en estamento judicial sin excluir el legislativo y el ejecutivo, el primero porque a diario se juzga el papel que ha venido desempeñando, no solo en su interpretación jurisprudencial, sino también, por la facilidad en que los árbitros responsables de mantener un equilibrio de derecho entre las leyes y la ciudadanía están siendo puestos en tela de juicio, incluso juzgados por casos debatidos a nivel mediático y por sectores políticos y empresariales.

Sin embargo, esos sectores políticos también vienen dando pasos en falso, en cuanto a la vigencia de una vulnerabilidad en el sistema de la seguridad jurídica, debido principalmente a su injerencia en los más altos niveles de los estamentos institucionales hasta el extremo de utilizar las organizaciones sin fines de lucro para canalizar recursos por medios ilícitos para sus campañas políticas.

Retomando el referido autor (De los Santos Castillo, 2019), plantea el poder ejecutivo desempeña un rol importante en ir cerrando la brecha de la vulnerabilidad para dar paso a un fuerte sistema de seguridad jurídica y proteger y regular los principios de la misma. Sin un fuerte y decidido reconocimiento del poder ejecutivo para cumplir y hacer cumplir las leyes vigentes, la seguridad jurídica se subsume a lo que prescribe la Constitución, de ahí lo trascendental de que el poder ejecutivo asuma su responsabilidad en cuanto a cumplir y hacer cumplir las leyes y los principios que dan vida a la seguridad jurídica..

Lo mismo se puede decir del poder legislativo, de que no solo es producir leyes por producirlas, sino para dar cumplimiento a principios que se fundamentan en las fuentes de derechos para de esta manera ir componiendo los demás principios que dan fundamentos a los derechos inalienables de las personas y además constituir normas tendentes a una seguridad jurídica estable y con rigor constitucional.

No obstante, no se puede decir que la vulnerabilidad penetra solo por los poderes democráticamente establecidos como se ha visto, sino también, que la vulnerabilidad viene dada a través del comportamiento ciudadano, por una ostensible ausencia del conocimiento de reglas y normas que supriman de manera veraz la línea que separa las normas establecidas de la conducta ciudadana.

Analizando el criterio del autor citado anteriormente se afirma que lo vulnerable ahora no se representa solamente a los poderes del estado ni en la ciudadanía, porque también esa vulnerabilidad deviene en debilidades causadas por flagelos políticos, económicos y sociales, que derivan en lamentable crecimiento de elementos corruptibles que permean todo lo concerniente a la instauración de un consiente estado derecho.

Precisamente, el estado de derecho, los sistemas de controles internos y la seguridad jurídica están intrínsecamente ligados, tanto en los derechos fundamentales de la persona como en los controles constitucionales que deben primar en cada una de ellas. Se refiere en este caso que, en las instituciones judiciales, por ejemplo, tienen atribuciones establecidas en la constitución política dominicana para conocer las decisiones judiciales, pero también para respetarla y hacerla respetar.

Es vulnerable la seguridad jurídica en nuestro país, por el simple hecho de desconocer la constitución, pero además, por violaciones a normas y cánones establecidos por quienes deben velar por el cumplimiento cabal de estas, convirtiendo esto en una amplia debilidad donde penetra la inseguridad jurídica, la falta de confianza en la economía nacional, en los principales entes económicos que dan soporte a dicha economía, a la deficiencia de valores sociales y personales, al decrecimiento de importantes elementos estructurales e institucionales e innegablemente a la ausencia de inversionistas nacionales y extranjeros que propugnen por un mercado donde la seguridad jurídica sea el tesoro máspreciado de la economía nacional..

Por consiguiente, de lo expresado se deduce que la seguridad jurídica mediante la implementación de sistemas de controles en las organizaciones no se puede ver como un simple ente legalista, sino más bien, se requiere una consolidación objetiva, estructural y funcional, igualmente, como en el aspecto subjetivo debe considerarse en función de su certeza.

De tal manera, para Zavala (2000), tener una seguridad jurídica protegida y blindada, es necesario la creación de un sistema de reglas y normas, primarias y secundarias, que tengan efecto directo en la legalidad. Las normas de conductas, también llamadas primarias y la diversidad de normas sobre otras leyes, también llamadas reglas secundarias, deben coexistir en un mismo sistema jurídico que tenga en orden prioritario el concepto de certeza sobre la legalidad y el concepto de estabilidad que se refiera al surgimiento de las leyes en cuanto a promulgación y publicación, o igualmente a la extinción de las leyes y a la interferencia entre leyes.

En cuanto al ámbito de la administración de las organizaciones, debe existir el principio de legalidad, como una forma de crear seguridad sobre el derecho efectivamente establecido. Son diversas el tipo de garantía a partir del surgimiento del principio de legalidad en la administración pública.

#### **2.4. Características de las instituciones sin fines de lucro**

El objetivo del apartado es describir la situación y problemas del sector sin fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro (ONL) con el objetivo de determinar las características a tener en cuenta en la implementación de los instrumentos de contabilidad de gestión en el marco del sistema de control de gestión para este tipo de organización.

El sector sin fines de lucro abarca organizaciones sin fines de lucro y, en general, se identifica como el sector que considera las metas sociales por encima de las económicas. Este sector, junto con el lucrativo o privado y el sector público, constituyen los tres sectores de la economía.

Los tres sectores no tienen actividades exclusivas. La mayoría de las veces, los servicios que ofrece el sector sin fines de lucro compiten con los servicios que pueden ofrecer tanto el sector público como el privado, y otras veces trabajan en conjunto, de modo que los tres sectores pueden vincularse y, en general, deben coordinar sus esfuerzos para proporcionar mejores servicios sociales.

No existe mucho consenso entre los investigadores sobre el origen exacto de las organizaciones sin fines de lucro. Hay quienes defienden su nacimiento en la antigua India con el emperador Asoka (274-232 a. C.), porque se ofrecían servicios médicos a los más pobres; y otros autores consideran que es necesario empezar a hablar de OSFL cuando reciben subsidios estatales,

sabiendo que los primeros que aparecen datan de principios del siglo XIX, en California.

Donde hay consenso es considerar, por un lado, a Estados Unidos y Reino Unido como países pioneros en el sector sin fines de lucro; y, por otro lado, afirmando el gran desarrollo que han experimentado estas organizaciones en el mundo durante las últimas décadas, tanto en términos de crecimiento de las OSFL como en el surgimiento de literatura económica específica sobre el sector.

Dentro de los autores que han estudiado esta institución se destaca Salomón (1994), el cual muestra que el sector sin fines de lucro ha crecido a nivel mundial debido, principalmente, a la crisis del bienestar social, la crisis del petróleo y la recesión económica de los años 80, la crisis ambiental y ecológica, desde la crisis política de los países comunistas, hasta la dramática revolución de la comunicación y el crecimiento global de la economía en los sesenta y setenta.

También, convergen en el análisis diversas teorías económicas que justifican ampliamente su exponencial crecimiento, como son: la teoría del fracaso del gobierno sostenida por Weisbrod (1975), la teoría del fracaso de los mercados desarrollada por Hansmán (1987), y la teoría del control del consumidor liderada por el antes citado autor. De todas formas, para Vernis y otros (1997) estos argumentos no se pueden generalizar a todos los países, ya que sólo son un marco global y cada país tiene unos factores específicos que pueden explicar el propio crecimiento de las ONL.

Sobre los sistemas de control de gestión de las OSFL sobre otras organizaciones; con el fin de analizar la necesidad de diseñar sus propios sistemas de control de gestión para las OSFL o analizar si se pueden controlar con los mismos instrumentos de contabilidad de gestión que otras organizaciones públicas y privadas. En general, la opinión es que los sistemas de control que necesitan las OSFL pueden ser los mismos que los del resto de organizaciones, adaptados a sus propias características en cuanto a objetivos, organización y funciones que desarrollan las OSFL. El capítulo termina con una sección de resumen y conclusiones.

Las OSFL crecen en sociedades democráticas libres y juegan un papel importante en regímenes menos democráticos. Las OSFL prosperan en las zonas urbanas y son igualmente importantes en las zonas rurales. Las OSFL están en todas partes debido a la calidad humana de las personas que trabajan allí y a los servicios que brindan contra las desigualdades e injusticias sociales. Las personas quieren servicios de salud, bienestar, educación,

humanitarios, ambientales y culturales para mejorar el mundo en el que viven.

Tal como indica el artículo 2, de la Ley 05-122, se considera asociación sin fines de lucro, al acuerdo entre cinco o más personas físicas o morales, con el objeto de desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito u objeto el obtener beneficios pecuniarios o apreciables en dinero para repartir entre sus asociados.

## **2.5. Marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en la República Dominicana**

Tal como indica el artículo 2 de la Ley núm. 05-122, se considera organizaciones sin fines de lucro, al acuerdo entre cinco o más personas físicas o morales, con el objeto de desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito u objeto el obtener beneficios pecuniarios o apreciables en dinero para repartir entre sus asociados

En ese mismo tenor la Dirección General de Impuestos Internos de la República Dominicana define las Instituciones sin fines de lucros como:

La asociación formada mediante el acuerdo entre cinco o más personas físicas o jurídicas (morales), para desarrollar o realizar actividades de bien social o interés público con fines lícitos y que no tengan como propósito obtener beneficios monetarios o apreciables en dinero, para repartir entre sus asociados.

De conformidad con las Recomendaciones del GAFI, se conoce como una Organización sin Fines de Lucro a cualquier “persona o estructura legal u organización que principalmente se desempeña en la recolección o ejercicio de fondos para fines caritativos, religiosos, culturales, educativos, sociales o fraternales.

Según, Mario A. Mella, en su libro Instituciones no Lucrativas: Administración, Contabilidad por fondos y Control interno, las define: son aquella cuyo objetivo final es el servicio a los miembros que la integran o a la comunidad.

Las asociaciones sin fines de Lucro recibirán del Estado Dominicano los siguientes beneficios, según lo establece el artículo 19 de la Ley 122-05.

- a) Promover la participación ciudadana de hombres y mujeres en la formulación, ejecución y evaluación de políticas sociales de género y equidad.

- b) Incentivar las actividades desarrolladas por dichas instituciones, según lo establecido en esta Ley 122-05.
  - c) Fortalecer la coordinación, concertación y participación democrática de dichas entidades.
  - d) Coordinar desde la Presidencia de la República todas las actividades de ellos y supervisarles
  - e) El Estado Dominicano deberá promover normativas de fiscalización, éticas democráticas y moral de las OSFL.
1. El artículo 32 (Ley 122-05) explica que el Estado Dominicano fomentará la promoción de las OSFL y por tanto destinará una partida del Presupuesto Nacional de Ingresos y Gastos para servicios y apoyo de programas y proyectos de las Instituciones sin Fines de Lucro.
  2. Las OSFL podrán desarrollar proyectos sociales en áreas como: salud, educación, medio ambiente, viviendas, alimentación, saneamiento ambiental; a fines de general empleos.
  3. El Estado solo cubrirá un 20% del gasto planificado en proyectos de las OSFL.
  4. El ministro de la Presidencia es el coordinador de la Política Social.

Los artículos No. 43, 44 y 45 de la Ley 122-05 describen las normativas que deberán cumplir las OSFL en sus funciones, actividades y rendición de cuentas.

El artículo 43 describe la instancia responsable del funcionamiento de esas instituciones.

El artículo 44 se refiere a las normativas de regulación de sus funciones.

El artículo 45 describe el Registro Nacional de las OSFL.

El artículo No.46 de la Ley 122-05 establece los mecanismos de control de las Instituciones sin Fines de Lucro, a saber:

- a) Estas deben llevar un Registro de los miembros o afiliados.
- b) Llevar un inventario que contenga descripto todos los bienes muebles e inmuebles.

- c) Llevar una contabilidad organizada de ingresos y egresos; procedencia de los bienes y dinero recibidos.
- d) Registrar organizadamente sus actividades

De la misma forma, el artículo No. 48 (Ley 122-05) establece que las OSFL deberán celebrar anualmente una asamblea de socios para rendir informe de su labor.

Finalmente, las disposiciones de registros y control financiero que establecen los artículos del 46 al 48 son complementados por el artículo 50 el cual se refiere al Régimen Fiscal Tributario. Este artículo será detallado en el proceso de desarrollo de la investigación.

### **3. Marco metodológico**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Esta investigación es de naturaleza cualitativa, con índole documental. En esta se evaluaron las distintas variables que impactan el objeto de estudio, para consecuentemente analizar e interpretar como estas impactan en el control interno y la gestión del riesgo, e identificar y brindar oportunidades de mejora.

Para entrar en contexto, según (Hernandez Sampieri R. F., 2014), “Los modelos de investigación cualitativo utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág.33).

#### **3.2. Métodos de Investigación**

Debido a que en la presente investigación se busca comprobar la doctrina existente, explicar, describir las actitudes y valoraciones de los estudiosos del tema en el ámbito de la contabilidad.

No obstante, la consideración anterior, (Bonilla & Rodriguez, 2000), expresan que el método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, que son institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.

En esta investigación particular se utilizó una combinación de métodos, entre ellos el deductivo, pues se inició con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

La misma inicia con el estudio de un marco general para llegar a conclusiones particulares y de elementos concretos, es decir, que se partirán de los elementos teóricos sentados en la doctrina con relación al planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos.

También, se hizo uso del método sintético, consistente en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad, como podría ser el análisis del instrumento utilizado para realizar el levantamiento de la información que permite arribar a

los criterios para la elaboración de los sistemas de control interno en las organizaciones sin fines de lucro.

A pesar de sus limitaciones, es de utilidad para la investigación, ofrecer recursos para unir la teoría y la observación, además de que permite a los investigadores deducir a partir de la teoría los fenómenos que habrán de observarse. Las deducciones hechas a partir de la teoría pueden proporcionar hipótesis que son parte esencial de la investigación científica.

Por otro lado, al referirse a la investigación analítica (Abreu, 2014), expone que a partir del conocimiento general de una realidad realiza la distinción, conocimiento y clasificación de los distintos elementos esenciales que forman parte de ella y de las interrelaciones que sostienen entre sí. Se fundamenta en la premisa de que a partir del todo absoluto se puede conocer y explicar las características de cada una de sus partes y de las relaciones entre ellas.

El método inductivo permitió obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones de aplicación de carácter general. Es decir, analizamos los casos que se han tramitado ante esta jurisdicción y llegamos a las conclusiones acerca de los objetivos trazados en el presente estudio.

### **3.3. Enfoque de investigación**

El enfoque de este trabajo es cualitativo, porque en la misma se contestaron las preguntas de investigación a partir de la revisión de información y no se midieron aspectos numéricos ni estadísticos.

Para entrar en contexto, según Hernández Fernández, & Baptista (2014), “Los modelos de investigación cualitativo utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág..33).

En este orden, según Gómez (2006):

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones.

### **3.4. Diseño de la Investigación**

Para esta parte de una investigación refieren (Hernandez Sampieri R. F., 2014) el término diseño se refiere: " al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. " (p. 117).

El diseño de investigación se enmarca dentro de las características del tipo cualitativa, utilizando análisis descriptivo documental, además se indicó el espacio y tiempo, en cual lugar será llevada a cabo dichos trabajos.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos**

En la obra conceptos básicos de la metodología de la investigación se definen las técnicas de investigación (metodología de la investigación blogspot.com) como el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos: Ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos, y, orientar la obtención de conocimientos. En el estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las primarias conformadas por documentos escritos, tales como: fundamentos teóricos, libros, revistas y artículos de Internet, periódicos, informes, uso de fichas y estadísticas entre otros.

En la presente investigación se empleó para la revisión bibliográfica el APA Style que consiste en el Modelo editorial de la Asociación Americana de Psicología (APA) Sexta Edición, el cual es utilizado ampliamente en las universidades dominicanas. El mismo se caracteriza por la utilización de un estilo de fecha- autor en el texto, las cuales remiten a los lectores a una lista de referencias al final del trabajo.

## **4 Resultados de la Investigación**

### **4.1. Situación del control interno en base a los cinco componentes de control (Clubes de leones distrito R-1)**

Como ya se ha señalado en los capítulos precedentes las Instituciones sin Fines de Lucro (OSFL) desempeñan una función vital en la economía mundial y en muchas economías y sistemas sociales nacionales. Sus esfuerzos complementan la actividad del sector gubernamental y empresarial en la prestación de servicios esenciales, apoyo y esperanza a los necesitados de todo el mundo.

Sin embargo, la campaña internacional en curso contra el financiamiento del terrorismo desafortunadamente ha demostrado que los terroristas y sus organizaciones explotan al sector de las OSFL para recaudar y trasladar fondos, prestar apoyo logístico, instar al reclutamiento de personas o de algún otro modo respaldar a las organizaciones y operaciones de este tipo de entidades.

Para GAFILAT (2012) este uso indebido no sólo facilita la actividad terrorista, sino que también quebranta la confianza de los donantes y pone en peligro la integridad misma de las OSFL. Por lo tanto, la protección del sector de las OSFL frente al uso indebido es un componente esencial de la lucha global contra el terrorismo y un paso necesario para preservar la integridad de las OSFL.

Se pudo constatar en los datos recopilados con motivo a la presente investigación que todas las instituciones sin fines de lucro, y en nuestro caso el Distrito R-1 de los Clubes de Leones de la República Dominicana, cuentan con políticas, procedimientos principios generales y elementos esenciales del diseño, estructuración y funcionamiento de los sistemas de control interno basado en los cinco elementos, con el objetivo de fortalecer las prácticas de control interno.

Un enfoque organizacional adaptado a una misión y visión, que establece estrategias, fija los objetivos que quiere conseguir y formula planes para lograrlos. Para apoyar a la organización en su esfuerzo por lograr sus objetivos, se debe contar con los cinco componentes del control interno:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión.

Se observa la aplicación de estos componentes que son relevantes tanto para el conjunto de la organización, como para sus distintos niveles de organización estructural: Distritos, Regiones, Zonas y Clubes o cualquiera de sus unidades operativas, funciones, u otras subdivisiones que existan.

La revisión de la documentación revela que existe una relación directa entre los objetivos (lo que una organización se esfuerza por lograr), los componentes (lo que se necesita para lograr los objetivos), y la estructura de la organización (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás estructuras). La relación puede ser representada en forma de cubo.

En la doctrina se ha reiterado que el sistema de control interno se compone de un total de cinco componentes y 17 principios, que recogen los conceptos fundamentales relacionados con cada componente. Estos componentes y principios del sistema son aplicables a todas las organizaciones.

Dentro de los referidos componentes se encuentran los aspectos relevantes de cada componente:



**Figura No. 1. Componentes de los aspectos relevantes del sistema de control**

#### **4.1.1. Entorno de control (clubes de leones distrito R-1)**

Este es también, conocido como Cultura de Control. Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de los clubes

de leones distrito R-1. Y en esta institución podemos notar que este componente se encuentra presente y funcionando.

La Junta Directiva y la Gobernación del Distrito son responsables de supervisar y vigilar la eficiencia del Sistema de Control Interno y son quienes establecen el “Tone at the top” sobre la importancia del control interno y las normas de conducta esperables. La Junta Directiva, tiene dentro de sus funciones la aprobación de las estrategias generales y políticas de la entidad, conoce los riesgos a los cuales está expuesta, fija los niveles de tolerancia a riesgos conforme al apetito establecido en su estrategia.

La Gobernación, es responsable de la puesta en práctica de las directrices aprobadas por el Consejo, incluyendo la ejecución de estrategias, políticas y el establecimiento eficiente del sistema de control interno.

La revisión documental demostró que, el Entorno de Control es la base de los demás componentes, define los comportamientos, conductas y actitudes, de las personas y el entorno en que operan, los cuales se reflejan en estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para implementar el control interno a través de la entidad, por lo que deberá considerar entre otros aspectos, los siguientes:

- Estilo y filosofía del Consejo de Administración y la Alta Dirección.
- Integridad y valores éticos.
- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad.
- Estructura organizativa y funcional
- Competencia profesional de los miembros de la entidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

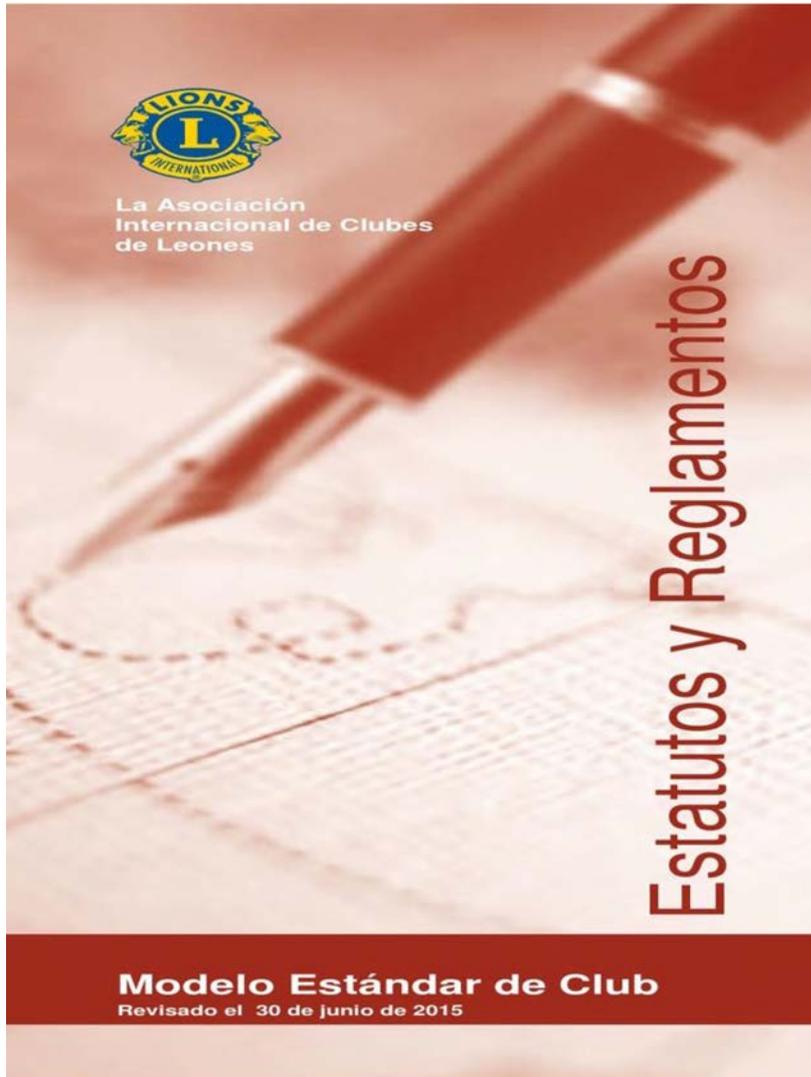
#### **4.1.2. Estilo y Filosofía**

La Junta Directiva y la Gobernación del Distrito, tienen la responsabilidad de mantener una cultura de control fuerte, estableciendo las pautas a seguir respecto a la importancia del control interno.

La Junta Directiva y la Gobernación del Distrito, establecen estándares de conducta que promuevan la integridad y valores éticos a través de la entidad, esto lo podemos observar en sus estatutos, reglamento, código de ética y su declaración de objetivos.

En los reglamentos examinados para el desarrollo del presente estudio se pueden observar todos los lineamientos que permiten a dicha institución manejarse con aseguramiento razonable para el cumplimiento de los objetivos planificados pudiendo verificarse con los componentes de control interno están presente y funcionados, según la informaciones suministradas y levantamientos realizados en nuestras entrevistas., en adición Distrito R-1, cuenta:

- a) Comité consultivo de evaluación de candidatos a vicepresidente.
- b) Comité de auditoría.
- c) Comité de estatutos y reglamentos.
- d) Comité de convenciones.
- e) Comité de servicio a distritos y clubes.
- f) Comité de finanzas y operaciones de la oficina internacional
- g) Comité de desarrollo de liderato
- h) Comité de planes a largo plazo
- i) Comité de aumento de socios
- j) Comité de comunicaciones de mercadotecnia
- k) Comité de actividades de servicio
- l) Comité de tecnología



**Figura No. 2. Modelo estándar de Club**

## Lions Clubs International Objetivos

**ORGANIZAR**, constituir y supervisar clubes de servicio que se conocerán como clubes de Leones.

**COORDINAR** las actividades y establecer normas uniformes para la administración de los clubes de Leones.

**CREAR** y fomentar un espíritu de entendimiento entre los pueblos del mundo.

**FOMENTAR** los principios del buen gobierno y de la buena ciudadanía.

**TENER** un interés activo en el bienestar cívico, cultural, social y moral de la comunidad.

**UNIR** a los clubes en vínculos de amistad, buen compañerismo y entendimiento mutuo.

**PROPORCIONAR** a los socios de los clubes un foro de discusión para el amplio y libre estudio de todos los asuntos de interés público, con la excepción de asuntos de política partidista y sectarismo religioso.

**ALENTAR** a personas con vocación de servicio para que sirvan a sus comunidades sin esperar recompensa financiera personal, y fomentar la eficiencia y principios éticos elevados en el comercio, industria, profesiones, obras públicas y proyectos privados.

## Lions Clubs International Declaración de la visión

**SER EL LÍDER GLOBAL** del servicio comunitario y humanitario.

## Lions Clubs International Declaración de principios

**DAR PODER A LOS VOLUNTARIOS** para que sirvan a su comunidad, atiendan las necesidades humanitarias, alienten la paz y promuevan el entendimiento internacional a través de los clubes de Leones.

## Lions Clubs International Código de Ética

**MOSTRAR** mi fe en la bondad de mi vocación aplicándome laboriosamente hasta lograr una buena reputación por la alta calidad de mis servicios.

**BUSCAR** el éxito y exigir solo la remuneración y ganancia justa que pueda merecer, pero rehusar la ganancia o recompensa que pudiera resultar en menoscabo o pérdida de mi dignidad, como efecto del aprovechamiento de alguna ventaja injusta o de acciones dudosas mías.

**RECORDAR** que para desarrollar mi negocio no es necesario destruir el de otro; ser leal con mis clientes y sincero para conmigo mismo.

**DONDEQUIERA** que surja una duda en cuanto al derecho o a la ética de mi posición o acción hacia otras personas, resolver esa duda a costa de mí mismo.

**PRACTICAR** la amistad como un fin y no como un medio. Sostener que la amistad verdadera no existe por razón del servicio que se nos ha prestado, que la amistad verdadera no exige nada a cambio pero acepta el servicio con el mismo espíritu que se ha dado.

**TENER** siempre presente mis obligaciones de ciudadano para con mi nación, mi estado y mi comunidad, profesándoles mi lealtad constante de pensamiento, palabra y obra. Dedicarles generosamente de mi tiempo, labor y recursos.

**AYUDAR** al prójimo consolando al atribulado, fortaleciendo al débil y socorriendo al menesteroso.

**SER MESURADO** en la crítica y liberal en el elogio; construir y no destruir.

2

### Figura No. 3. Objetivos, Código de Ética y Declaración de principios

Las revisiones y análisis realizados denotan que en cuanto a la Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad. La Gobernación establece, bajo la supervisión de Junta Directiva, la estructura y líneas de rendición de cuentas, las responsabilidad y autoridad de los diferentes niveles de la institución para obtener los objetivos de la entidad, la segregación adecuada de deberes y mantener actualizadas la estructura.

La Junta Directiva es la responsable de aprobar la estructura organizativa de la entidad, en la que demuestre su independencia de la Gobernación y ejecute efectivamente su rol de supervisión, tal como se puede observar en la estructura siguiente.

## ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE CLUBS DE LEONES



Figura No.4. Estructura de las asociaciones de Club de Leones

### 4.1.3. Evaluación de riesgos (clubes de leones distrito R-1)

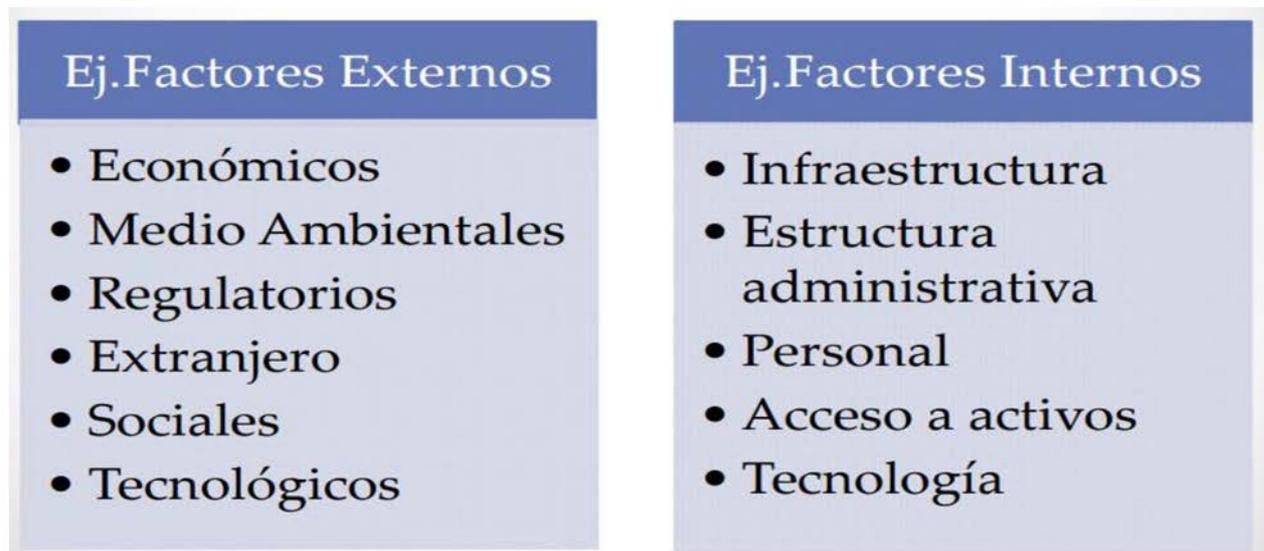
En la institución objeto de estudio la evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e iterativo que se realiza para identificar y analizar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Este proceso es por tanto la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La dirección tiene en cuenta los posibles cambios que pueden darse en el entorno externo, o en el propio modelo de negocio, que pueden impedir su capacidad para lograr los objetivos.

Se pudo constatar que, en el proceso de evaluación de riesgos, que la entidad cumple con lo siguiente:

- Que los objetivos globales sean comunicados efectivamente y que los planes estratégicos, objetivos de operación y presupuestos, sean consistente con el logro de estos objetivos.
- Se identifiquen los riesgos de fuentes internas y externas y que sean evaluados, como base para definir como serán controlados.
- Se realice una evaluación periódica, para anticipar cambios en el entorno.
- Se evalúe el cumplimiento de los límites de aceptación de riesgos conforme a las políticas establecidas.

Como parte del proceso de identificación y evaluación de riesgos, de la organización también se observó que la institución identifica oportunidades, que serían la posibilidad de que un evento se produzca y afecte positivamente a la consecución de los objetivos. Estas oportunidades son importantes para determinar y comunicar los procesos de fijación de objetivos.

Este aspecto es muy importante para evaluar el sistema de control interno porque el riesgo afecta a la capacidad de una organización de tener éxito, competir dentro de su sector, mantener su solidez financiera, y mantener la calidad general de sus productos o servicios profesionales. Sin embargo, en la práctica, resulta imposible reducir el riesgo a cero, por los puntos que mostraremos:



**Figura No.5. Factores de riesgos internos y externos**

Es importante señalar que los clubes de leones del Distrito R-1, como toda institución en el mundo puede además de lo antes expuesto, también puede verse afectada por el riesgo reputacional, la cultura corporativa, estrategia y riesgo, socios desleales

Según, información obtenida en entrevistas realizadas se pudo constatar que para ello los clubes de leones procuran el cumplimiento de los componentes el Sistema de Control Interno con el objetivo de salvaguardar los bienes, cumplir con los objetivos trazados por la institución, de ahí el cumplimiento de su código de ética, valores y procedimiento, y una supervisión continua y apego a los altos estándares de servicio humanitario.

#### **4.1.4. Actividades de control (clubes de leones Distrito R-1)**

Como se ha indicado anteriormente una estructura de control será adecuada cuando asegure controles efectivos, con actividades de control para cada tipo de negocio, función, actividad o área de operación.

Las actividades de control son las acciones, establecidas por políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se cumplen las instrucciones que da la dirección para mitigar los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos. Son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

Los datos obtenidos en el presente estudio se pudieron constatar que, en el diseño y formulación de políticas y procedimientos del Distrito R-1, considera entre otros aspectos, los siguientes:

- a) Definir actividades de control a través de políticas que establezcan las expectativas respecto a los controles que para una OSFL en acción estas políticas. En ese sentido se espera que las políticas y procedimientos:
  - Especifiquen los objetivos para los cuales fueron diseñados,
  - Indiquen las ubicaciones geográficas, unidades y procesos que aplican,
  - Incluyan los roles y responsabilidades, necesarios para implementarlos,
  - Especifiquen los riesgos que son cubiertos por las actividades de control,
  - Incluyan los procedimientos cuando se presenten excepciones a las políticas;

- Incluyan referencias cruzadas entre políticas y procedimientos asociados;
  - Determinen el plazo requerido para desempeñar los procedimientos;
  - Incluyan la fecha de revisión.
- b) Que la selección y desarrollo de las actividades de control contribuyan con la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos aceptables.
- c) Mantener el equilibrio de los tipos de actividades de control, a fin de evitar duplicidades; funciones incompatibles.
- d) Considerar actividades de control alterna para complementar la segregación de funciones; implementar actividades de control preventivas y reducir actividades de control de detección; y
- e) Automatizar controles que puedan eliminar las actividades de control que sean manuales.

En ese sentido en un mundo tan cambiante, Lion Club International la Directiva del Distrito R-1, identifica y evalúa posibles cambios en el acontecer mundial que podrían atentar de manera significativa contra los objetivos de la organización, para ello se hace necesario mantener posturas razonables de inclusión y adaptación constante a los tiempos de hoy en día.

La organización cuenta con diferentes plataformas y herramientas tecnológicas que deben ser utilizadas para informar y reportar todo el acontecer de los diferentes clubes, permitiéndole esto a la internacional, medir y controlar las operaciones realizadas por la organización.

Como medida de control, Lion Club Internacional, la Junta Directiva y la Gobernación han implementado el sistema de ‘‘Preinformacion’’, basado en el criterio de planificación estratégica, la organización le solicita a la dirección de cada club el reporte de las actividades y/o campañas que se va a realizar o implementar durante el año.

Los datos que le permiten evaluar el cumplimiento y la eficiencia con la que se encamina el club para el logro de los objetivos de la organización, son los siguientes:

- Selección del tipo de actividad o campaña (Objetivo establecido).

- Título de la actividad o campaña.
- Lugar donde se va a realizar la actividad o campaña.
- Fecha de cuándo se va a realizar la actividad o campaña.
- Hora en la cual se va a realizar la actividad o campaña.

Para la correcta presentación de reportes de las actividades benéficas, realizadas por los diferentes clubes del Distrito R-1, la organización ha implementado políticas, procedimientos y reglamentos de aplicación para los reportes realizados a través de la plataforma Lion Club Internacional, además, la obligación de completar el formulario de reporte de actividades donde se deben especificar las siguientes:

La alta dirección, deberá velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para cada una de las áreas de la entidad, pudiendo apoyarse en la evaluación independiente provista por la función de Auditoría Interna.

#### **4.1.5. Información y comunicación (clubes de leones distrito R-1)**

La información es necesaria para que la organización pueda desarrollar las responsabilidades de control interno que respaldan la consecución de sus objetivos. La comunicación se produce tanto interna como externamente, y proporciona a la organización la información necesaria para realizar los controles que forman parte del día a día de la organización. La comunicación permite a las personas comprender sus responsabilidades relacionadas con el sistema de control interno y su importancia para lograr los objetivos.

Se demostró con la revisión documental obtenida que la entidad obtiene y genera información relevante y de calidad para apoyar la funcionalidad del sistema de control interno y contribuir en el proceso de toma de decisiones. La información que se obtiene es accesible, oportuna, actualizada, apropiada, objetiva y verificable, consistente y uniforme, exacta y significativa

La Gobernación, asegura establecer canales de comunicación que garanticen que las políticas y procedimientos y las operaciones sobre el desempeño operativo, llega al personal apropiado.

Deberá asegurarse de:

- a) Comunicar información relacionada a los objetivos de reporte de información financiera y controles internos;
- b) Comunicar las responsabilidades respecto a los controles internos;
- c) Desarrollar lineamientos para la comunicación con el Consejo;
- d) Revisar información financiera y de control interno con el Consejo;
- e) Establecer procesos y foros de comunicación de control interno multidireccional y multifuncional; y
- f) Establecer canales de comunicación para que el personal reporte sospechas de acciones indebidas.

La información y los sistemas de información cubren todas las actividades de la organización, estarán protegidos y se verificarán periódicamente, preservándose la confidencialidad e integridad de la información.

Las informaciones y comunicaciones a lo interno y externo de los Clubes de Leones, desempeñan un rol muy importante en las acciones que buscan encaminar a la consecución de los objetivos planteados por la organización, desde comunicaciones verbales y no verbales los clubes comparten las informaciones pertinentes con los diferentes objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Internamente, los clubes de leones cuentan con su programa de comunicación interna, con el fin de que cada socio de la organización tenga a la mano las informaciones relevantes conforme al desarrollo de las actividades del club y que conozcan los detalles de todas las operaciones de la organización.

Lion Club Internacional en conjunto de su Consejo Directivo, crea las vías pertinentes para que los socios que deseen sugerir, recomendar o comentar sobre las actividades operativas, administrativas y financieras del club, se sienta con toda comodidad de hacerlo. Durante las reuniones de matrículas celebradas frecuentemente, como forma de comunicación abierta, se concede turnos especiales a los socios para que los mismos sean miembros activos y participativos.

Externamente, los leones como Organización Sin Fines de Lucro, muestra siempre su interés en comunicar externamente las actividades benéficas que estos realizan, con la intención de

que se conozca la buena causa e incentivar a que otros grupos de interés inicien obras de servicio apegados a los objetivos de Lion Club International

#### **4.1.6. Actividades de supervisión (clubes de leones distrito R-1)**

También conocido como monitoreo, evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas utilizada para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno- incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente-, están presente y funcionan adecuadamente en la organización. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, mientras que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección y al consejo.

Las evaluaciones continuas, se realizan en el curso normal de las operaciones de la entidad y deben estar presente en el día a día. Están integradas en los procesos de negocios de los diferentes niveles de la organización, suministran la información en el momento oportuno. Deberán ser efectuadas por personal competente y con el conocimiento y comprensión suficiente de la actividad objeto de revisión.

Las evaluaciones puntuales, que se desarrollan periódicamente, pueden ser de distinto alcance y frecuencia, dependiendo de la evaluación de riesgos, la eficacia de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de gestión. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios fijados por los reguladores, por organismos reconocidos, o por la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y el consejo, según corresponda.

La supervisión es una herramienta clave de la organización para evaluar la eficacia del control interno. También proporciona un valioso apoyo para poder certificar la eficacia del sistema de control interno. Cuando sea necesario, se podrán efectuar evaluaciones separadas que le permitan analizar en forma global la eficiencia de las actividades de monitoreo, mediante autoevaluaciones de control.

La supervisión en las actividades leonísticas es un componente importante que permite evaluar el funcionamiento de la organización, de manera continua y sistemática se implementan actividades orientadas a determinar qué tan enfocados están los diferentes clubes del distrito R-1. Para esto se integra el consejo de directores de Lion Club

Internacional y regularmente es puesto en marcha en las diferentes convenciones celebradas durante el año leonístico.

En estas convenciones y reuniones del consejo administrativo, son implementados diferentes programas de evaluación que le permitan determinar si el camino transitado hasta ese momento está orientado a la consecución de los objetivos de la organización, luego de la obtención de los resultados producto de la ejecución de dichos programas, cualquier deficiencia detectada, es considerablemente evaluada, lo que produce la aplicación de medidas correctivas con el fin de mantener el enfoque correcto para la consecución del logro de objetivos de la organización.

#### **4.1.7. Cumplimiento de las Medidas Regulatorias**

El Distrito R-1 de los Clubes de Leones de la República Dominicana cumple con todas las medidas regulatoria locales e internaciones lo cual contribuye al fortalecimiento de los controles internos y se comprueba que están presente y en funcionamiento., a saber:

- a) Presentar una declaración jurada informativa anual ante Impuestos Internos, en la cual deberá constar: ingresos brutos obtenidos, desembolsos realizados, movimientos de las cuentas bancarias.
- b) Relación detallada de cada contribución recibida durante el año, indicando nombres y direcciones de los donantes.
- c) Relación detallada de las donaciones internacionales recibidas.
- d) Relación de los miembros de la institución y beneficiario/s final/es de la misma.
- e) Reportar mensualmente las operaciones que sustenten sus actividades económicas, de acuerdo con lo dispuesto en la Norma General No. 07-18 sobre Remisión de Informaciones (modificada por la Norma General 10-18).
- f) Usar los comprobantes fiscales para sustentar sus operaciones, de acuerdo con lo establecido en la Norma General 06-2018 sobre Comprobantes Fiscales.
- g) Llevar una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como de las actividades realizadas.
- h) Fungir como agente de retención cuando sea requerido de acuerdo a las operaciones que realicen de adquisición de bienes y servicios.
- i) Presentar y pagar las retenciones efectuadas a sus empleados con salarios sujetos al Impuesto Sobre la Renta (ISR). También tienen la obligación de retener el ISR por

servicios personales recibidos de personas físicas e Impuesto sobre Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) en caso de no obtener la autorización expresa para la exención del bien o servicio que se adquiere vía el Ministerio de Hacienda e Impuestos Internos. Presentar y pagar el Impuesto sobre Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) cuando realicen operaciones gravadas con este impuesto, igualmente cuando apliquen la retención de este impuesto a terceros.

j) En caso de que la asociación reciba fondos provenientes del Estado o de organismos de cooperación, deberá:

- Validar su clasificación, por el Centro Nacional de Fomento y promoción de las Asociaciones sin Fines de Lucro, del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).
- Estar inscritas en el Registro de Habilitación de Asociaciones sin Fines de Lucro dispuesto por la Ley.
- Obtener su calificación en el Centro Nacional de Fomento y Promoción de las Asociaciones sin Fines de Lucro, la cual deberá ser renovada y revisada cada tres (3) años.

## Conclusiones

**Objetivo Específico 1.** Definir los elementos que se requieren para implementar un Sistema de Control Interno eficaz en las instituciones sin fines de lucro.

Las organizaciones sin fines de lucro continúan aportando de manera significativa a la economía de República Dominicana y constituyen una fuerza de transformación social vital para el País. Ante un panorama de recursos limitados sobre todo en estos momentos en que el país atraviesa una crisis provocada por la epidemia del Covid-19 su labor se vuelve más relevante y le ha movido a transformar, crear alianzas.

Los elementos del diseño de un control interno de las organizaciones sin fines de lucro se sustentan sobre la necesidad de buscar una solución a los desafíos del diseño organizacional que enfrentan las mismas en su contexto de desarrollo, de ahí definir los elementos que son necesarios para implementar un sistema de control:

- Fijar y especificar los objetivos y subobjetivos de la organización, tanto operacionales, de información como de cumplimiento.
- Fijar una estructura de la organización con sus diferentes niveles de función y ejecución.
- Aplicación de los cinco componentes de control y sus 17 principios.

**Objetivo Específico 2.** Determinar las acciones ejecutadas por los clubes de leones para lograr un Sistema de Control Interno.

Las organizaciones sin fines de lucro además de informar sobre su situación económica financiera, deben informar de manera homogénea, acerca del quehacer. La transparencia la cual supone un elemento generador de credibilidad, legitimidad y confianza, necesario para proyectar una imagen positiva de las mismas.

Las Acciones ejecutadas por los clubes de Leones para lograr implementar su sistema de control interno eficaz, con una estructura organizacional funcional son los siguiente:

- En cuanto al Entorno de control, ha realizado:
  - Estilo y filosofía del Consejo de Administración y la Alta Dirección.
  - Integridad y valores éticos.
  - Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad.
  - Estructura organizativa y funcional
  - Competencia profesional de los miembros de la entidad
  - Políticas y prácticas de recursos humanos
  
- Evaluación de riesgos:
  - Que los objetivos globales sean comunicados efectivamente y que los planes estratégicos, objetivos de operación y presupuestos, sean consistente con el logro de estos objetivos.
  - Se identifiquen los riesgos de fuentes internas y externas y que sean evaluados, como base para definir como serán controlados.
  - Se realice una evaluación periódica, para anticipar cambios en el entorno.
  - Se evalúe el cumplimiento de los límites de aceptación de riesgos conforme a las políticas establecidas
  - Especifiquen los riesgos que son cubiertos por las actividades de control
  
- Actividades de control
  - Especifiquen los objetivos para los cuales fueron diseñados,
  - Indiquen las ubicaciones geográficas, unidades y procesos que aplican,
  - Incluyan los roles y responsabilidades, necesarios para implementarlos,
  - Incluyan los procedimientos cuando se presenten excepciones a las políticas;
  - Incluyan referencias cruzadas entre políticas y procedimientos asociados;
  - Determinen el plazo requerido para desempeñar los procedimientos;
  - Incluyan la fecha de revisión.
  - Que la selección y desarrollo de las actividades de control contribuyan con la mitigación de riesgos para el logro de los objetivos aceptables.

- Mantener el equilibrio de los tipos de actividades de control, a fin de evitar duplicidades; funciones incompatibles.
- Considerar actividades de control alterna para complementar la segregación de funciones; implementar actividades de control preventivas y reducir actividades de control de detección; y
- Automatizar controles que puedan eliminar las actividades de control que sean manuales.
- En ese sentido en un mundo tan cambiante, Lion Club Internacional la Directiva del Distrito R-1, identifica y evalúa posibles cambios en el acontecer mundial que podrían atentar de manera significativa contra los objetivos de la organización, para ello se hace necesario mantener posturas razonables de inclusión y adaptación constante a los tiempos de hoy en día.
- La organización cuenta con diferentes plataformas y herramientas tecnológicas que deben ser utilizadas para informar y reportar todo el acontecer de los diferentes clubes, permitiéndole esto a la internacional, medir y controlar las operaciones realizadas por la organización.
- Como medida de control, Lion Club Internacional, la Junta Directiva y la Gobernación han implementado el sistema de "Preinformación", basado en el criterio de planificación estratégica, la organización le solicita a la dirección de cada club el reporte de las actividades y/o campañas que se va a realizar o implementar durante el año.
- Los datos que le permiten evaluar el cumplimiento y la eficiencia con la que se encamina el club para el logro de los objetivos de la organización, son los siguientes:
- Implementado políticas, procedimientos y reglamentos de aplicación para los reportes realizados a través de la plataforma Lion Club Internacional, además, la obligación de completar el formulario de reporte de actividades donde se deben especificar las siguientes
- La alta dirección, deberá velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para cada una de las áreas de la entidad, pudiendo apoyarse en la evaluación independiente provista por la función de Auditoría Interna.

➤ Información y comunicación

- Comunicar información relacionada a los objetivos de reporte de información financiera y controles internos;
- Comunicar las responsabilidades respecto a los controles internos;
- Desarrollar lineamientos para la comunicación con el Consejo;
- Revisar información financiera y de control interno con el Consejo;
- Establecer procesos y foros de comunicación de control interno multidireccional y multifuncional; y
- Establecer canales de comunicación para que el personal reporte sospechas de acciones indebidas

➤ Actividades de supervisión

En las reuniones del consejo administrativo, son implementados diferentes programas de evaluación que le permitan determinar si el camino transitado hasta ese momento está orientado a la consecución de los objetivos de la organización, luego de la obtención de los resultados producto de la ejecución de dichos programas, cualquier deficiencia detectada, es considerablemente evaluada, lo que produce la aplicación de medidas correctivas con el fin de mantener el enfoque correcto para la consecución del logro de objetivos de la organización.

**Objetivo Específico 3.** Evaluar el sistema de control interno de las OSFL en base a los cinco componentes de COSO.

Luego de las eventualidades que se han presentado concernientes al manejo incorrecto de los recursos en las organizaciones sin fines de lucro en la República Dominicana, las cuales se han hecho de manera pública por los diversos medios de comunicación, se entiende que hay que sembrar un precedente con el cual se erradique la mala práctica de la distorsión desenfrenada de los recursos manejados en el área financiera y así poner fin a la corrupción que tanto afecta la imagen de las organizaciones acorde a los componentes de las OSFL.

Con esta investigación se demuestra la importancia de importantizar de manera efectiva sobre los beneficios que traería consigo el fortalecimiento del sistema de control interno en el área

financiera, que es necesario para salvaguardar los activos y recursos financieros. Dando un mayor fortalecimiento, en el impulso de la eficacia institucional y del logro de sus objetivos a corto y largo plazo.

Así como también, que regule todos los recursos recibidos, con la detección inmediata de la desviación de fondos de forma fraudulenta, logrando así transparencia íntegra y confiable los recursos manejados, erradicando de forma responsable y definitiva este flagelo.

Dicho propósito se logró a raíz de las informaciones bibliográficas e investigación de campo que se recabaron con respecto a los actuales manejos de control interno que se realizan, así como también de la recolección de las informaciones a través de las entrevistas a un determinado personal, involucrado al manejo de estos recursos.

En el caso de estudio Clubes de leones distrito R-1) se demuestra que, desde un punto de vista de la dirección, la cultura puede ser considerada como una herramienta de control sólo si quienes comparten valores y creencias son consistentes con la cultura dominante de gestión y con los objetivos de la organización.

## **Recomendaciones:**

En base al análisis y evaluación de la investigación, se desprenden las siguientes recomendaciones, de las que se desglosan conforme los objetivos de las acciones que son necesarias en República Dominicana, para lograr implementar un Sistema de Control Interno en las organizaciones sin fines de lucro como herramienta estratégica para la consecución de sus objetivos, a partir del estudio de Caso de Estudio (Distrito R-1 Clubes de Leones) julio 2019 - junio 2020.

1. Establecer mecanismos de control adecuados para fiscalizar el origen de los fondos de las instituciones sin fines de lucro, así como de sus principales directivos a los fines de establecer mecanismos para que estas no se conviertan en fondos de captación de recursos y lavado de activos.
2. Crear una Comisión de Alto Nivel Anticorrupción para el seguimiento de estas organizaciones.
3. Elaborar un Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción donde uno de los subsistemas sea la fiscalización de estas organizaciones.
4. Fortalecimiento de la transparencia del sistema de denuncias ante sospecha de infracciones a las normas de ética e integridad pública donde se ven involucradas estas entidades.
5. Implementación de programas de formación, orientación y asesoramiento en materia de integridad a los directivos y empleados de estas instituciones.
6. Establecimiento de un Sistema de gestión y control de riesgos que garantiza el compromiso y la responsabilidad de los funcionarios con la integridad y la ética.
7. Régimen de sanciones para estas organizaciones sin fines de que garantiza los mecanismos de ejecución y respuestas apropiadas a las infracciones de las normas de integridad y ética pública.
8. Mejorar la capacidad de los órganos que conforman las organizaciones sin fines de lucro para garantizar la adecuada fiscalización del gasto público y aumentar los niveles de transparencia y rendición de cuentas.
9. Fortalecer la capacidad operativa de los organismos de control.

10. Apoyados en este estudio abordamos las futuras líneas de investigación obteniendo una muestra que permita extrapolar los resultados al conjunto de la sociedad de todas las sociedades sin fines de lucro de la República Dominicana.
11. Mejorar la administración a través de un Sistema de Control Interno para garantizar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos y en
12. Elaborar un organigrama estructural para del Club de leones acorde a sus necesidades, de manera que permita planear, ejecutar, controlar y monitorear las actividades que en ella se desarrollan.
13. Desarrollar un manual de puestos y funciones de cada miembro de la organización club de leones que ayude al desarrollo de tareas dentro de la empresa de forma eficiente y organizada.
14. Establecer políticas y flujogramas de procesos para la organización Club de Leones en la República Dominicana con el objeto de optimizar la gestión institucional.

## Referencia Bibliografía

- Alfonso, Ilis (1985) *Técnicas De Investigación Bibliografica*. Caracas, Contexto Editores.
- Abreu, J. (. (2014). Analisis al Metodo de la Investigacion. *spentamexico.org*.
- Alvarez, M. E. (2005). *La Ética en la Función Pública*. México.
- Álvarez, F. (2015). *Calidad y Auditoria en Salud* (Tercera ed.). Colombia: Ecoediciones.
- Blanco, J. (1985). *Claves para la Implantacion de Sistemas de Control Interno*.
- Basterra, M. (2009). *El Derecho de Acceso a la Información Pública en Iberoamérica*. Perú: Adrus.
- Bautista, O. D. (2007. Pag. 2). *Etica y Politica: Valores Para un Buen Gobierno*. From Universidad Autonoma de la universidad de Mexico:  
<http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/58623>
- Bonilla & Rodriguez, (. (2000). Metodologia de la Investigacion. *Dialnet* .
- Blanco, J. (2008). Claves para la implantación de Sistemas de Control Interno. *Estrategia Financiera* (249), 63-68.
- Bermúdez Cruzado, F. M., & Cabrera Merino, L. (2014). *Diseño del sistema de Control Interno en el área de ventas para mejorar la gestión comercial en la Empresa Quimipiel S.A.C. [Tesis de grado]*. Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Collins, I. (1982). *Control de Gestion*. *Revista Urosaurio.edu.* , 107.
- De los Santos Castillo, J. (15 de febrero de 2019). Seguridad jurídica y desarrollo económico dominicano. (J. d. Noboa, Interviewer) Santo Domingo.
- Dromi, R. (2006). *Derecho Administrativo*. Argentina: Edigraf.
- Delpiazzo, C. E. (2005). *Transparencia en la contratación administrativa* (1 ed.). FCU.
- Enterría, E. G. (2004). *Curso de Derecho Administrativo* (13 ed.). Madrid: Aranzadi, S.A.
- Francisco Javier, Escrihuela Morales. (2011). *Todo Contratacion Sector Público*. Madrid: La Ley.
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico, D.F.
- Inzerilli, G. &. (1983). *Cultura y Control Organozativo " Journal of Business Research*, 11.
- Lalanne, J. E. (2015). *Gobierno de la ley o gobierno de los hombres? el problema en Platón y Aristóteles*. From Pontificia Universidad Católica de Argentina (UCA):  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d=gobierno-ley-hombres-platon>

- Lobo, E. J. (2003). *Transparencia y Administrativa y Derecho de Acceso a la Información. Ivstitia* , 2.
- Mézquita del Cacho, J. L. (1973). *Desarrollo político y Constitución española*. Barcelona.
- Montenegro, R. G. (2004). *El Derecho de Acceso a la Información y la Acción de Habeas Data* (1 ed.). Panamá: Konrad Stiftung.
- Dominicana, C. G. (2019). *Cotraloria General de la Rep. Dominicana*. Retrieved 22 de Mayo de 2019 from <http://www.contraloria.gob.do/index.php/sobre-nosotros/control-interno>
- ISOTOOLS. (2016). *ISO 9001:2015, COSO como metodología de gestión de riesgo*. Retrieved 22 de Mayo de 2019 from ISOTOOLS: <https://www.isotools.org/2015/01/12/iso-90012015-coso-como-metodologia-gestion-riesgo/>
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO -su aplicación y evaluación en el sector público*. Chile: Autor.
- Navarro Stefanell, F., & Ramos Barrios, L. M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad Desarrollo* (25), 245-267.
- Sanmiguel Rangel, F. M., Valencia Sánchez, L. J., Jaramillo, W. E., & Ospina Nieto, Y. (2015). Diseño de un sistema de control interno para el departamento contable de la empresa Gamatelo, S.A., basado en la metodología "COSO". *Colección académica de ciencias estratégicas* , II (1), 51-66.
- Mauro Vera, J. L. (2014). *Preparándose para una auditoria integrada*. Retrieved 3 de Junio de 2018 from ISACA: <http://www.isaca.org/chapters8/Montevideo/cigras/Documents/CIGRAS2014-%20Preparándose%20para%20una%20auditor%C3%ADa%20integrada>
- Peña Ceballos, A. (05 de Julio de 2011). *Instituto Dominicano de Ingeniero Quimico*. Retrieved 22 de Mayo de 2019 from Instituto Dominicano de Ingeniero Quimico: <https://idiqui.wordpress.com/2011/07/07/la-comercializacion-de-gas-licuado-de-petroleo-en-la-r-d/>
- Servicios de Acento.com.do . (2017). Leonel y Balaguer cambiaron el modelo de negocio del GLP en la RD, dice Coastal Petroleum Dominicana. *Acento* , 02.
- OCDE. (2018. p.6). *Recomendación del Consejo de la OCDE Sobre Integridad Pública*. (2010). *Constitución de la República Dominicana*.
- Buena Administración, Sentencia TC/0322/14 (Tribunal Constitucional 5 de junio de 2013).
- OCDE. (2019. p. 15). *Estudio de la OCDE sobre Gobernanza Pública. La Integridad Pública en América Latina y el Caribe 2018-2019*.
- Transparencia Internacional. (2018). *Transparencia Internacional*. [www.transparency.org](http://www.transparency.org). From El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC): <http://www.transparency.org/cpi2018>

OCDE. (2018. pag. 11). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe. DE LOS COMPROMISOS A LA ACCIÓN.*

Vives, F. (2013). *Seguridad Jurídica y Desarrollo Económico.* From file:///C:/Users/jeele.santos/Downloads/SEGURIDAD\_JURIDICA\_Y\_DESARROLLO\_ECONOMICO%20(4).pdf

Zavala Egas, J. (2000). Teoría de la Seguridad Jurídica. In J. Zavala Egas.

Zanatta, R. M. (2011). *Acceso a la Información Pública y a la Justicia Administrativa en México.* México: Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Tannenbaum, A. (. (1967). Control in Organizations: Individual adjustment and organizational performance. Nueva York, McGraw-Hill., EE. UU.

Viloria, N. (. (2005). *Factores que inciden en el sistema de Control Interno de una organización.*

Zavala Egas, J. (. (2000). *Teoría de la Seguridad Jurídica.*