Propuesta de un modelo de control interno que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cauca – CRIC

Proyecto de grado

Asesor:

Lina Teresa Gómez Gómez

Presentado por:

Yareth Rivera Yugüe

Yennifer Yuliet Imbachi

Corporación Universitaria Comfacauca – Unicomfacauca

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de contaduría pública

Popayán – Cauca

Abril

2025

Nota de aceptación

El presente proyecto titulado: “Propuesta de un modelo de control interno que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cauca – CRIC”, Presentado por las estudiantes: Yareth Rivera Yugüe y Yennifer Yuliet Imbachi el día 29 de abril de 2025, para optar por el título de contador público cumple con los requisitos establecidos, es aprobado.

_____

Directora de trabajo de grado
Lina Teresa Gómez Gómez

_____

Jurado Interno de trabajo de grado 1

_____

Jurado Interno de trabajo de grado 2

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado con mucho amor a mi padre y mi madre. Papá gracias por ser mi bastón de apoyo y mi inspiración. Ustedes hicieron posible la culminación de este trabajo, por ello puedo decir con orgullo que este éxito es tanto mío como de ustedes.

Yareth Rivera Yugüe

Con mucho cariño dedico este trabajo de grado a mi Madre a quien le debo todo lo que soy, en reconocimiento a su esfuerzo y su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado. A mi familia por apoyarme siempre en cada decisión y proyecto.

Y a una persona muy especial e importante en mi vida que ya no está con migo pero, sigue viva en cada uno de mis logros y pensamientos quien me impulso a ser mejor cada día y a luchar por mis sueños.

Yennifer Yuliet Imbachi

Agradecimientos

Para expresar un profundo agradecimiento a mi papá por su apoyo constante, paciencia, orientación, por las palabras de aliento que indican creer en mí, incluso cuando dudo en mis decisiones, a mi mamá y hermanos por su amor incondicional, a mis profesores por su enseñanza. Gracias, cada uno de ustedes ha dejado una huella en este logro.

Yareth Rivera Yugüe

Agradezco primero a Dios quien me ha brindado sabiduría, salud, fortaleza y confianza para culminar mis estudios universitarios y todas las bendiciones durante mi carrera, a mi Madre el agradecimiento más sincero, gracias por confiar en mí siempre y brindarme el apoyo constante para conseguir lo que me propongo.

De igual manera a mis profesores quienes han impartido sus conocimientos profesionales, gracias por el apoyo, colaboración y asesoramiento.

A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron y me proporcionaron información para realizar este trabajo de grado

Yennifer Yuliet Imbachi

Tabla de contenido

Resumen 9
Abstract 10
Introducción 11
Formulación del problema 11
Pregunta problema 14
Justificación 14
Objetivos 17
Objetivo General 17
Objetivos específicos 17
Organización del documento ..... **Error! Bookmark not defined.**
Marco de referencia 20
Marco teórico 20
Marco contextual 23
Marco legal 25
Estado del arte 28
Metodología 33
Enfoque Mixto 33
Tipo de estudio 34
Resultados 39
Diagnóstico de los procedimientos actuales de manejo de incapacidades y licencias en el CRIC. 39
Análisis de cartera del 2023, incluyendo estados financieros relacionados con incapacidades y licencias 52
Proceso actual en la contabilidad de las incapacidades y licencias 64

Protocolo para el modelo de control interno que permita el manejo efectivo de incapacidades y licencias de acuerdo a la normatividad legal vigente en el CRIC 66

Relación entre el proceso contable que se esta llevando actualmente y como se debería llevar de acuerdo a la normatividad legal vigente. 73

Conclusiones 75

Recomendaciones 78

Referencias bibliográficas 80

Anexos 86

Anexo A. Productos esperados 86

Lista de figuras

Figura 1. La estructura del modelo COSO II 22
Figura 2. Ubicación geográfica del CRIC 25
Figura 3. Diagrama de flujo de los procedimientos actuales sobre el manejo de incapacidades que se está llevando actualmente en el CRIC..... 40
Figura 4. Diagrama de flujo de la propuesta para la gestión de licencia e incapacidades 49
Figura 5. Propuesta de procesos de gestión de licencias e incapacidades del CRIC ... 70
Figura 6. Comparativo general entre el proceso implementado actualmente y el propuesto bajo la normatividad legal vigente. 74

Lista de tablas

Tabla 1. Problemas identificados en el proceso de gestión de licencias e incapacidades 41
Tabla 2. Cuentas por cobrar por concepto de incapacidades. 52
Tabla 3. Cuentas por cobrar por concepto de licencias de maternidad 53
Tabla 4. Cuentas por cobrar por concepto ARL 55
Tabla 5. Estado de situación Financiera a 31 de diciembre de 2023 58
Tabla 6. Estado de resultados de 1 enero a 31 de diciembre de 2023 59
Tabla 7. Proceso actual de contabilidad de incapacidades y licencias. 64

Resumen

El proyecto tiene como principal objetivo Proponer un modelo de control interno que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cuaca (CRIC) a partir del análisis de la cartera del año 2023. Para ello se realizó una investigación mixta dado que este buscaba ofrecer una interpretación profunda de los resultados acompañados de reportes numéricos que respalden dicha postura, y esto junto con un tipo de estudio descriptivo, a partir del cual se buscaba analizar las experiencias, aportes y condiciones asociadas a los procesos de gestión de incapacidades y licencias al interior del CRIC. Entre los principales resultados alcanzados se encuentra el análisis de diagnóstico de los procedimientos actuales de manejo de incapacidades y licencias en el CRIC, el análisis de cartera del 2023, incluyendo estados financieros relacionados con incapacidades y licencias y finalmente se diseñó el protocolo para el modelo de control interno que permita el manejo efectivo de incapacidades y licencias de acuerdo a la normatividad legal vigente en el CRIC. Con lo anterior se logró concluir que la propuesta representa una solución necesaria y viable para reducir los riesgos administrativos, contables y financieros identificados de la organización.

Abstract

The main objective of the project is to propose an internal control model that mitigates risks in the management processes of sick leaves and licenses for the Regional Council of Cauca (CRIC), based on the analysis of the 2023 portfolio. A mixed-methods research approach was carried out, as the project aimed to provide an in-depth interpretation of the results, supported by numerical reports that substantiate the findings. This was complemented by a descriptive study, which sought to analyze the experiences, contributions, and conditions associated with the management processes of sick leaves and licenses within CRIC. Among the main results achieved are the diagnostic analysis of the current procedures for handling sick leaves and licenses at CRIC, the 2023 portfolio analysis, including financial statements related to sick leaves and licenses, and finally, the design of a protocol for the internal control model that enables the effective management of sick leaves and licenses in accordance with the current legal regulations applicable to CRIC. Based on these results, it was concluded that the proposed model represents a necessary and viable solution to reduce the administrative, accounting, and financial risks identified within the organization.

Introducción

Formulación del problema

El Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) es una organización conformada por diferentes grupos de comunidades indígenas pertenecientes al departamento del Cauca en Colombia, la cual se fundó en 1971 y tiene como principal objetivo la defensa de los derechos territoriales, políticos y culturales de sus pueblos indígenas, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo sostenible de sus comunidades y su autonomía, lo cual se ha logrado mediante la organización y movilización de sus pueblos, lo que los ha llevado a jugar un papel determinante en la lucha por la preservación de sus tradiciones ancestrales y el reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas en el contexto nacional (CRIC, 2020), de esta forma el CRIC trabaja en áreas como la educación, salud y medio ambiente, fomentando el bienestar y la cohesión social entre las comunidades y sus representantes.

El CRIC así como cualquier otra organización tiene dentro de su estructura, funciones y obligaciones en el cumplimiento oportuno y efectivo de todos aquellos procesos y demandas que por derecho los trabajadores de esta organización adquieren, sin embargo, se han observado que pese a los esfuerzos y estructura del CRIC se vienen presentando dificultades a la hora de gestionar aspectos como la gestión licencias o incapacidades por parte de sus dinamizadores, esto debido a que se evidencia una falta de conciliación los pagos hacia el CRIC, el cual de manera autónoma viene gestionando y pagando a sus dinamizadores de manera oportuna y completa cada una de sus licencias e incapacidades solicitadas, pero, durante los años 2022 y 2023, se ha observado problemas especialmente en la cartera la cual presenta inflación en sus cifras,

a causa de la falta de pagos o pagos tanto incompletos como inoportunos por parte de la EPS, lo cual ha generado un desequilibrio insostenible de origen financiero, y una confusión administrativa compleja que está llevando al CRIC a una situación de riesgo debido a que se están poniendo en peligro los recursos con los que esta se sostiene.

Por lo anterior, el principal problema radica en la ausencia de un modelo de control interno apropiado para gestionar las incapacidades y licencias en el CRIC, debido a la falta claridad en los procedimientos de cobro y pago, así como una existencia de un dinamizador responsable que pueda supervisar y registrar de manera oportuna y ordenada estas operaciones, por lo que este el problema se traduce en una alta carga financiera injusta para la organización, la cual se ve obligada a cubrir estos gastos ya sea totales o parciales que por obligación deben ser asumidos por las EPS, las cuales por su ineficiencia en este proceso están comprometiendo los recursos del CRIC y por ende su estabilidad financiera y permanencia en el tiempo

Adicionalmente es de destacar que entre las principales consecuencias que puede conllevar una falta de un modelo adecuado de control interno para los procesos de gestión e incapacidades y licencias incluyen: Mayor presencia de errores en los registros de pagos y cobros, lo que puede generar una inflación de las cuentas por cobrar y las pérdidas financieras, incumplimiento de la normatividad legal vigente por parte de EPS y ARLs, gestión inadecuada de recursos, la imposibilidad de contar con información oportuna y confiables para la toma de decisiones, ineficiencia operativa, falta de transparencia organizacional y el incumplimientos de objetivos institucionales.

Asimismo, la ausencia de este modelo de control interno puede generar una sobrecarga laboral y confusión en los procesos, ineficiencia en los procesos de

planificación para los siguientes años, insostenibilidad financiera de la organización, incumplimiento normativo y de seguridad social lo que puede generar sanciones administrativas y legales. La falta de un control interno genera un descontrol también en el registro de las solicitudes lo que puede dificultar la defensa legal del mismo CRIC frente a las auditorías o investigaciones, incluso se puede decir que si el CRIC no gestiona adecuadamente los recursos y puede incluso afectar la legitimidad y funcionamiento de la organización (Zuluaga, 2021), dado que puede estar relacionado con faltas a la Ley 1474 de 2011 o el Estatuto anticorrupción, el cual refuerza las acciones de control, sanción y transparencia en la administración recursos públicos.

La necesidad y urgencia de establecer un modelo de control interno radica en la ineficiencia del sistema actual, el cual carece de claridad y control en los procesos de gestión de las incapacidades y licencias, por lo cual es imperativo que el CRIC adopte e implemente un enfoque proactivo que le permita tanto identificar como resolver las debilidades en su gestión administrativa, dado que sin un modelo que regule y supervise estos procesos, los riesgos de cometer errores administrativos y financieros incrementan día con día, lo cual puede llevar a conflictos laborales, organizacionales y legales, a nivel administrativo, organizacional, departamental y nacional, ya que se están comprometiendo recursos de gran importancia los cuales requieren de una reestructuración urgente en la gestión de estas áreas para seguir salvaguardando los recursos de la entidad y seguir promoviendo el trabajo justo y equitativo de cada uno de los dinamizadores.

Entre las principales limitaciones para el desarrollo del trabajo en la organización se pueden identificar: Falta de personal capacitado o ausencia del mismo que tenga las

competencias para los procesos relacionados con las incapacidades y licencias, falta de claridad en los procesos de comunicación y procedimientos entre el CRIC y la EPS, la implementación de un nuevo modelo de igual forma puede generar resistencia por parte de los trabajadores y administrativos debido a que esto pueda obstaculizar el progreso de estos procedimientos y la falta de recursos financieros y humanos para la implementación de un nuevo modelo de gestión lo cual es de gran importancia tanto para la implementación como el éxito de esta iniciativa.

Estos aspectos resaltan la importancia de implementar un modelo de control interno robusto, que no solo mejore la eficiencia administrativa, sino que también asegure el cumplimiento de las obligaciones legales y la protección de los derechos de los trabajadores.

Pregunta problema

Con base en el planteamiento del problema expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar un modelo de control interno que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cauca (CRIC) a partir del análisis de la cartera del año 2023?

Justificación

El control interno para mitigar los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias en el Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC) se reconoce como una iniciativa de gran importancia en el ámbito empresarial social y profesional, dado que puede permitir mejorar la eficiencia administrativa y financiera de

la organización (De la Cruz, 2021), así como aportar la transparencia y cumplimiento normativo de la entidad, por lo cual el desarrollo de este modelo podrá aportar diferentes beneficios que aportaran a la mejora las estrategias laborales.

Así mismo, un modelo de gestión brindara la oportunidad de llevar a cabo los proceso de cobro y pago de manera eficiente (Mallar, 2010), reduciendo las cuenta infladas por cobrar y procurando que las EPS cumpla con sus obligaciones en el pago de estas incapacidades y licencias, adicionalmente le brindara al CRIC una visión más clara de su situación operativa para la toma de decisiones y una mejor planificación financiera, la cual contara con bases de datos más precisos y actualizados, lo que dará una mayor sostenibilidad operativa a largo plazo.

Autores como Farias (2023), afirman que un modelo de gestión interno es un elemento clave para todas las organizaciones, independiente de su tamaño y objetivos, dado que este les permite alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo, ya que permite evaluar la confiabilidad e integridad de la información administrativa, por tanto según Farias muchas de las pequeñas y medianas empresas que carecen de este elemento, con frecuencia carecen de coherencia, lo que lleva a una gestión empírica de los problemas y por tanto presentan una deficiente administración financiera y carecen de estrategias de planificación.

En el ámbito social, el desarrollo de esta propuesta sustenta su importancia al brindarles a los dinamizadores un mayor respaldo de sus derechos laborales al establecer procedimientos claros y transparentes que pueden evitar injusticias o desigualdades (Sánchez, 2021), dado que al contar con un modelo de gestión interno bien estructurado es posible garantizar que cada dinamizador pueda recibir el mismo

nivel de atención y respaldo sin importar su posición o tiempo en la organización, por lo que esta propuesta promueve de manera trasversal el fomento de un ambiente laboral armónico y equitativo en el que todos los trabajadores sean respetados y atendidos por igual.

A partir del ámbito laboral, se presenta una oportunidad clave para mejorar la gestión administrativa y de recursos humanos del CRIC, dado que con este modelo, la organización puede adquirir un mejor manejo de los procesos internos, permitiendo que todas las actividades relacionadas con las incapacidades y licencias que puedan llevar a cabo conforme a las normativas legales y mejores prácticas de gestión, dado que los dinamizadores contaran con herramientas claras y procedimientos estandarizados para realizar su trabajo de manera eficiente, lo que mejorara la precisión en el manejo de información financiera y laboral.

Finalmente, entre los beneficios esperados para el desarrollo de este proyectos se encuentran: tener una mejora significativa en la gestión financiera del CRIC, optimizar el uso de los recursos disponibles, atención justa y equitativa a los dinamizadores, mayor transparencia y eficiencia de los procesos administrativos, fortalecimiento de los lazos de confianza en la organización, mayor impacto en la cohesión interna del CRIC y aportar a la mitigación de los riesgos relacionados con la gestión de incapacidades y licencias a un nivel significativo, que mejore la situación financiera del CRIC, permita recuperar los recursos que actualmente se encuentran por cobrar por parte del CRIC hacia las EPS y además se espera que este modelo sea una oportunidad de brindar y demostrar la transparencia y eficiencia en la administración de los recursos, fortaleciendo la confianza de los trabajadores de la organización, ya que la construcción de un entorno laboral justo

y equitativo es esencial para el bienestar y defensa de los derechos de los trabajadores así como de las comunidades indígenas.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de control interno que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cuaca (CRIC) a partir del análisis de la cartera del año 2023.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico detallado de los procedimientos actuales de manejo de incapacidades y licencias en el CRIC.

Realizar un Análisis de la cartera del 2023, incluyendo estados financieros relacionados con incapacidades y licencias.

Diseñar protocolos para el modelo de control interno que permita el manejo efectivo de incapacidades y licencias de acuerdo a la normatividad legal vigente en el CRIC.

El presente proyecto enfocado a proponer un modelo de control interno que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cuaca (CRIC) a partir del análisis de la cartera del año 2023, busca generar acciones que optimicen la recuperación y conciliación de cartera al mismo tiempo que se fortalezca la transparencia y garantizar una gestión eficiente y sostenible de la institución.

Por lo anterior el documento tendrá en su contenido los siguientes elementos, el planteamiento del problema donde se identifican las principales causas asociadas a los problemas de cartera identificados dentro de la institución, seguido de eso se encuentra la justificación donde se redacta la importancia y aporte de este trabajo, luego se presentan los objetivos tanto general como específico que buscan dar claridad sobre el desarrollo y alcance del presente proyecto.

Luego de esto se encontrará el marco de referencia donde se escribirán los elementos teóricos, contextuales, legales y los antecedentes relacionados con los proyectos realizados en otros contextos que brindan un mayor soporte teórico para el desarrollo de esta investigación.

El siguiente punto presenta la metodología del proyecto en el que se detallan elementos como el enfoque y el tipo de estudio entre otros aspectos asociados con la implementación y ejecución de las acciones realizadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Luego de esto se presentarán los resultados alcanzados con el desarrollo de esta investigación, los cuales están ordenados de acuerdo al alcance de cada objetivo específico diseñado, y finalmente se presentan las conclusiones a las que se logró llegar y la recomendación que se exponen para la institución en la que se desarrolló esta investigación.

Marco de referencia

Marco teórico

Cada organización tiene como principales funciones desarrollar procesos en su funcionamiento para crecer y mantenerse eficientes en sus áreas, por lo cual continuamente están diseñando e implementando estrategias y adaptaciones administrativas que respondan a los nuevos desafíos empresariales, de esta forma, es fundamental destacar que cada uno de estos procesos son cruciales para el correcto desarrollo de las operaciones, lo que contribuye significativamente al buen funcionamiento de la organización y a su alineación con la cultura e identidad corporativa, logrando así un trabajo de alta calidad dentro de un proceso administrativo eficaz (Sánchez, 2021), por lo anterior, surge la importancia de reflexionar sobre la relevancia de los procesos en una organización, comprender la necesidad de conocer su origen las cuales son explicadas a partir de teorías y/o modelos que han influido en su desarrollo.

Por lo anterior el presente proyecto tiene como principal base la teoría contable de Luca Pacioli, la cual hace referencia al grupo de normas prácticas y principios que conforman la base sobre la cual se conforma la contabilidad de una organización, y su principal objetivo es brindar un marco que explique y regule como se deben gestionar los eventos financieros que afectan una empresa (Morales et al., 2017). De esta forma, la teoría contable se relaciona directamente con este proyecto sobre el diseño de un modelo de control interno, dado que el componente contable es elemental para una acertada gestión de los recursos financieros y procesos de cobro y pagos de incapacidades y licencias, ya que un modelo con una adecuada estructura puede asegurar que los registros financieros tengan una mayor precisión y se realice un control

adecuado en las cuentas por cobrar con las EPS. Por lo anterior, este proyecto puede apoyarse en la teoría contable para asegurar que cada transacción, ya sea un pago por una licencia o el cobro a la EPS, se registre de manera adecuada y que las cuentas reflejen la realidad financiera de la organización

Complementario a esto, autores como Anthony (Vargas, 2013).complementan la importancia del diseño e implementación de modelos de gestión interno con sus aportes sobre los sistemas de control interno, lo cuales se basan en la idea de que el control es un proceso continuo de corrección y retroalimentación constante para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizaciones, por ello, el autor plantea tres niveles de control que son: Control estratégico, control administrativo y control operativo. El primer nivel que es el control estratégico se centra en los objetivos generales a largo plazo, como por ejemplo el garantizar la sostenibilidad financiera del CRIC, asegurando que las decisiones tomadas estén alineadas con la misión y visión de la organización, por lo cual este nivel implica analizar factores como la eficiencia, capacidad de adaptación, y planificación de acciones.

El segundo nivel que es el control administrativo se centra especialmente la gestión eficiente de los recursos y cumplimiento de objetivos a mediano plazo, por lo cual su objetivo principal es supervisar y coordinar las actividades internas en este caso del CRIC, con el fin de garantizar que los procesos que se han establecido se ejecuten de manera exitosa y eficiente, por lo cual esto incluye administración del personal, asignación de presupuesto e implementación de políticas. Y finalmente el tercer nivel que es el control operativo se centra en la ejecución y supervisión de actividades a corto plazo o diarias, asegurándose que cada tarea especifica se realice de acuerdo a los estándares

o procedimiento establecidos y con la mayor eficiencia, por lo cual en este nivel se debe monitorear de manera constante y detallada cada proceso como la asignación de recursos inmediatos y ejecución de políticas laborales (Anthony et al., 2008).

De esta forma uno de los modelos que aporta de forma significativa a la comprensión de la importancia de los modelos de gestión internos es modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), el cual es ampliamente utilizado en el diseño e implementación de controles internos dentro de las organizaciones y está enfocado a mejorar la eficacia del control interno a través de cinco componentes esenciales: ambiente de control interno, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo (Pereira et al., 2008) (Figura 1).

Figura 1. La estructura del modelo COSO II

Fuente: Tomado de Pereira et al., (2008)

El primer componente del que habla el COSO II es el monitoreo, el cual hace referencia a la revisión constante del sistema de control internos y gestión de riesgos con

el propósito de asegurar su efectividad. Seguido de esto tenemos el componente de información y comunicación con el cual se busca asegurar que toda la información importante fluya oportuna y claramente para todas las personas involucradas dentro de la organización. El tercer componente son las actividades de control, las cuales hacen referencia a los procedimientos y políticas que se introducen para disminuir los riesgos a niveles aceptables. El cuarto componente por su parte es la respuesta al riesgo, con el cual se establece las estrategias para abordar los riesgos identificados y como evitarlos, reducirlos, aceptarlos o compartillos según el análisis de probabilidad e impacto de los mismos (Fierro y Sotomayor, 2013).

El quito componente es la evaluación de riesgos, el cual implica priorizar y analizar los riegos para determinar su impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia. El sexto componente que es la identificación de eventos se centra en identificar los factores tanto externos como internos que puedan afectar al alcance e los objetivos establecidos. El séptimo componente es el establecimiento de objetivos, el cual se definen los objetivos operativos y estratégicos de la organización, asegurando que esto se alinean con la misión de la entidad y el riesgo a tomar. Y por último el octavo componente es el ambiente interno o también conocido como ambiente de control, en el cual se establece la base del sistema de riesgos y de control interno (Fierro y Sotomayor, 2013).

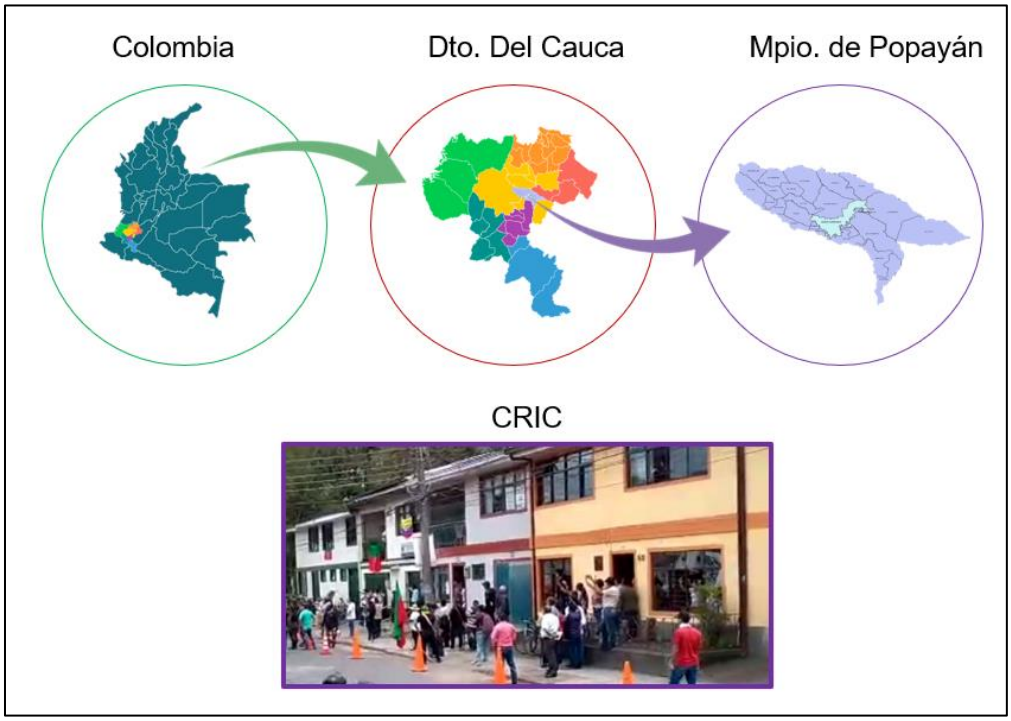
Marco contextual

El consejo regional Indígena del Cauca – CRIC ejecuta sus funciones en el departamento del Cauca, específicamente en la ciudad de Popayán (Figura 2), el cual se encuentra ubicado en el suroccidente del Colombia, región que cuenta con una geografía accidentada, montañosa y rica en recursos naturales que ha sido hogar de una alta

variada y exótica diversidad, étnica, cultural y natural, por lo cual se ha convertido en el hogar de numerosas comunidades indígenas que han luchado por su autonomía y reconocimiento de sus derechos. El CRIC fue fundado en 1971 y desde entonces ha crecido y se ha convertido en una de las organizaciones indígenas más importante del suroccidente colombiano, gracias a la defensa territorial, fortalecimiento cultura y político de las comunidades y la implementación de políticas educativas, económicos y sociales de los pueblos de la región; así mismo la organización también es conocida por su lucha en la protección del medio ambiente, el manejo sostenible de los recursos naturales y la defensa de la vida en el marco del respeto a la Madre Tierra, principios profundamente arraigados en la cosmovisión indígena. (CRIC, 2024).

Entre las principales fortalezas del CRIC se encuentran su capacidad para fortalecer la identidad cultural y política de los pueblos indígenas del Cauca, mediante programas de educación propia, por lo cual la organización ha impulsado una educación propia intercultural que respeta y promueve el cuidado de los saberes tradicionales, al tiempo que prepara a las nuevas generaciones para los retos de un mundo globalizado. Estas políticas educativas han permitido que las comunidades no solo preserven sus tradiciones, sino que también participen de manera activa en las políticas del país desde sus propias perspectivas y necesidades.

Figura 2. Ubicación geográfica del CRIC



De esta forma, el CRIC es una organización que defiende los derechos territoriales y culturales de las comunidades indígenas del Cauca, y también es un actor central en la política, economía y protección del medio ambiente de la región, por lo cual su enfoque integral, abarca desde la educación hasta el desarrollo económico y su firme defensa de los derechos humanos y el medio ambiente, por lo cual lo convierten en un pilar fundamental para el bienestar de las comunidades indígenas y un ejemplo de organización social en Colombia y América Latina (CRIC, 2024).

Marco legal

En el presente apartado de presenta de manera detallada la normatividad legal vigente que acompaña el desarrollo de la presente investigación.

Un aporte legal y normativo de gran importancia que justifica el desarrollo de este trabajo es la aplicación de la Ley 87 de 1993, en la cual se exponen las normas para el

ejercicio del control interno de los organismos del Estado colombiano, ya que esta Ley promueve la implementación de sistemas de control interno con el objetivo de mejorar en tres aspectos claves que son: la eficiencia, eficacia y transparencia en la administración pública, así mismo el Decreto 1537 del año 2001, complementa en su contenido otras regulaciones complementarias a la Ley 87, en los cuales se exige que cada entidad debe crear modelos de control interno adaptados a las características y necesidades de cada entidad.

Seguido de esto, se tiene que la Ley 776 de 2002 en la cual se define como incapacidad temporal, aquella situación o lesión aguda afecta al trabajador afiliado al sistema de riesgos profesional, la cual limita su capacidad de ejercer sus actividades laborales durante un rango de tiempo específico.

En el artículo 206 de la Ley 100 de 1993 que regula el Sistema General de Seguridad Social en Salud señala que, en el caso de las incapacidades por enfermedad, el afiliado debe recibir un pago de los primeros dos días por parte del empleador y a partir del tercer día, es la entidad promotora de salud (EPS) la cual debe asumir el pago, reconociendo que el 66.67% del salario del trabajador durante el tiempo que dure la incapacidad.

De esta forma el pago de incapacidades se distribuye de la siguiente forma: los días 1 y 2 los debe pagar el empleador (Artículo 1 del decreto de 2943 de 2013), entre el día 3 y 180 están a cargo de la EPS a la que se encuentre afiliado, desde el día 181 a 540, los pagos están a cargo del Fondo de Pensiones (Ley 962 de 2005) y a partir del día 541 los pagos quedan a cargo de la EPS a la que se encuentra afiliado y corresponde al 50% del salario devengado (Ley 1753 de 2015, artículo 67).

El Decreto 780 de 2016, establece que la entidad promotora de salud correspondiente, llevara a cabo la revisión y liquidación de las solicitudes de reconocimiento de prestaciones económicas en el lapso de 15 días hábiles posteriores a la presentación de la solicitud por parte del afiliado o del interesado en casos de licencia de maternidad.

En cuanto a la Ley 019 de 2012 en el artículo 28, establece que el derecho de solicitar el reembolso a las entidades promotoras de salud, caduca en un plazo de tres años, los cuales se cuentan a partir del día en que se realiza la solicitud.

El Código Sustantivo del Trabajo regula las relaciones laborales en Colombia y define los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores, el Artículo 227 establece las condiciones para el otorgamiento de licencias de maternidad y paternidad, procurando la protección de los trabajadores durante estas etapas y el derecho a recibir su salario durante el periodo de licencia. El Artículo 228 define las incapacidades laborales y sus procedimientos de pago por parte de las entidades de salud o EPS.

La resolución 0312 de 2019 establece los estándares mínimos que deben cumplir las organizaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, de esta forma se establecen los estándares abarcan una gestión adecuada de incapacidades laborales, por lo que requiere un control detallado de los pagos y trámites realizados a los trabajadores por incapacidades y licencias.

Estado del arte

El presente apartado tiene como principal propósito exponer los principales aportes de otras investigaciones para el desarrollo del presente proyecto enfocado al diseño de in modelo de control que mitigue los riesgos en los procesos de gestión de incapacidades y licencias para el Consejo Regional del Cuaca (CRIC).

A escala internacional, el primer estudio que se trae a referencia es el estudio realizado por Gozabay y Torres (2017), quién es desde la universidad de Guayaquil en Ecuador diseñar una propuesta para mejorar el modelo de control interno basándose en el COSO para la empresa Ventascorp, la cual es una empresa dedicada a vender al por mayor y de tal alimentos, bebidas y tabacos en las tiendas de abarrotes. Para ello implementaron un tipo de investigación cualitativo y usaron como técnica recolección información y las entrevistas estructuradas y no estructurados, así como el diario de campo. Y para ello realizaron inicialmente un diagnóstico en el cual identificaron que la situación actual de la empresa en términos del sistema control interno presenta muchas falencias que están generando un impacto negativo en la empresa. por lo cual, el presente proyecto dirigió sus esfuerzos en mejorar los procesos de control interno basándose en el informe COSO para disminuir los riesgos y brindar una administración más eficiente.

El siguiente estudio fue realizado por Anzueto (2007) desde Guatemala, y quién orientó su proyecto a presentar una propuesta de un plan de implementación para el control interno administrativo especialmente para el departamento de instalación de equipos de Levante para camiones de Volteo. Para ello implementó una investigación de tipo cualitativo en la cual uso como herramientas de recolección de información las

entrevistas, las cuales aplicó a empresarios de la industria de importación y ventas de cabezales y camiones de Volteo, a fin de conocer a profundidad cómo se realizaban las actividades del departamento de instalaciones de equipo en la empresa importadora El Zafiro, S.A.

Una vez se llevó a cabo esta metodología, lograron identificar los principales obstáculos que impedían un adecuado control interno al interior del departamento de instalación, realizaron una evaluación exhaustiva sobre si los camiones satisfacían las expectativas de los clientes tanto en calidad como en tiempo, determinaron qué personal que actualmente estaba laborando estaba capacitado de manera adecuada para su trabajo, estimaron Los costos financieros de la propuesta en función de la nueva organización administrativa y finalmente diseñaron el plan de control interno con el cual se buscaba brindar eficiencia en términos administrativos y financieros los cuales mejoraban de manera significativa la estructura organizacional de la empresa las más acertadas para la toma de decisiones.

De esta forma, el primer estudio que se trae a referencia a escala nacional es el trabajo de Sánchez (2021), quien desde su proyecto que buscaba diseñar una propuesta para optimizar el proceso de radicación y cobro de incapacidad en una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de producto ortopédicos, ubicada en el municipio de Zipaquirá, en la cual debido a la deficiencia en estos procesos ha afectado de manera negativa el flujo del efectivo en la compañía. Para ello se plantearon como principal objetivo crear un procedimiento que permitiera optimizar el trámite de radicación y cobro de incapacidades en la empresa de Kamex International S.A.S. Para ello implementaron un enfoque de investigación de tipo cualitativo descriptivo, con un método de

investigación no experimental, para el cual usaron como técnica de recolección de información la entrevista. Una vez se llevó a cabo la implementación de este proyecto, los resultados del proyecto permitieron identificar las falencias en el proceso de radicación y cobro de incapacidad al interior de la empresa, analizaron la normatividad vigente para la radicación y cobro de incapacidad y finamente elaboraron una propuesta para mejorar estos procedimientos.

El siguiente estudio fue realizado por Anzueto (2007) desde Guatemala, y quién orientó su proyecto a presentar una propuesta de un plan de implementación para el control interno administrativo especialmente para el departamento de instalación de equipos de Levante para camiones de Volteo. Para ello implementó una investigación de tipo cualitativo en la cual uso como herramientas de recolección de información las entrevistas, las cuales aplicó a empresarios de la industria de importación y ventas de cabezales y camiones de Volteo, a fin de conocer a detalle cómo se realizaban las actividades del departamento de instalaciones de equipo en la empresa importadora El Zafiro, S.A.

Una vez se llevó a cabo esta metodología, lograron identificar los principales obstáculos que impedían un adecuado control interno al interior del departamento de instalación, realizaron una evaluación exhaustiva sobre si los camiones satisfacían las expectativas de los clientes tanto en calidad como en tiempo, determinaron qué personal que actualmente estaba laborando estaba capacitado de manera adecuada para su trabajo, estimaron Los costos financieros de la propuesta en función de la nueva organización administrativa y finalmente diseñaron el plan de control interno con el cual

se buscaba brindar eficiencia en términos administrativos y financieros los cuales mejoraban de manera significativa la estructura organizacional de la empresa.

El siguiente referente que se trae es el proyecto de Alvarado et al. (2022), quienes, desde Barrancabermeja, enfocaron sus esfuerzos en el diseño de una propuesta de control interno en una empresa dedicada a la comercialización al por menor de productos de ferretería, pinturas y productor de vidrios. Para ello se plantearon como principal objetivo proponer un modelo de control interno que se basara en los fundamentos del COSO III para la empresa denominada Construelectricos el Centro. Para ello implementaron un tipo de investigación analítica explicativa, con un enfoque cualitativo. Los instrumentos de recolección de investigación que usaron fueron una lista de chequeo y la entrevista.

Una vez implementado el proyecto, los principales resultados de la investigación fueron que lograron conocer mediante un diagnóstico de los recursos con lo que contaba la empresa y los procedimientos que estaban llevando a cabo para la radicación de licencia e incapacidades, lograron identificar los riegos asociado a la actividades relacionadas con las actividades asociadas a las actividades financieras y finalmente lograron diseñadas una propuesta para la empresa de un modelo de control basados en el COSO III que se acoplara con las necesidades de la compañía.

El siguiente proyecto que se trae citación es el trabajo de Valencia (2017), quién desde el Santiago de Cali, dirigió su investigación a conformar una propuesta para un plan de mejora para el manejo y trámite de incapacidades de una empresa de seguridad usando el ciclo PHVA, con el propósito de reducir los pagos y aumentar la eficiencia operacional en los procesos de cobros. Para ello implementaron un tipo de estudio

cualitativo y usaron como técnicas de recolección de investigación el diario de campo. El método implementado para este proyecto se enfocó en cuatro pasos (planear, hacer, actuar y verificar).

Entre los principales resultados alcanzados con este proyecto fueron conocer cómo se estaba llevando a cabo el manejo y trámite de las incapacidades dentro de la empresa, con ello posteriormente lograron identificar los componentes problemático de este proceso y también las oportunidades de mejora en estos procesos y finalmente lograron diseñar una propuesta que brindaba alternativas mejores y más eficaces para el manejo de incapacidades y licencias e cual consto de la elaboración de un flujograma en el que se detalla un proceso estandarizado acompañado de una lista de chequeo que busca ayudar a mantener un control en la lista de soportes que deben presentar los solicitantes desde que se solicita hasta que se reclama el beneficio financiero. Una vez implementaron este proyecto lograron diseñar una propuesta de mejoramiento que respondiera a las necesidades reales de la empresa y en las que se enfocaron para optimizar el proceso, así como las necesidades de los trabajadores y los recursos disponibles.

El siguiente estudio fue realizado por Múnera (2022), quien a partir de su proyecto realizó un diagnóstico y propuesta para mejorar el proceso de radicación de incapacidades en una empresa dedicada a brindar créditos a las familias colombianas, esto debido a que uno de los principales problemas dentro de esta organización Es que la empresa no contaba con un seguimiento en la gestión de cobro de incapacidades y no se había realizado una identificación de su estado real y posibles mejoras en esta área de la empresa. Para ello, se plantearon como principal objetivo identificar las

oportunidades de mejora en las actividades relacionadas con la radicación de incapacidades a partir de un análisis de operación que permitiese mitigar los errores que están afectando la eficiencia de la organización.

Para ello implementaron una investigación con un enfoque de tipo cualitativo y luego ejecutaron su proyecto en cuatro fases principales que fueron: Diagnóstico inicial de los procesos de radicación de incapacidades, limpieza y acondicionamiento de las bases de datos actuales, análisis de las bases de datos y finalmente planteamiento alternativas de mejora. Una vez implementaron estas acciones lograron concluir que es de Vital importancia conocer el estado del proceso que se está analizando debido a que a partir de esa información se identificaron tanto las falencias como las oportunidades de mejora para el desarrollo y diseño de propuestas, así mismo, concluyeron que ese vital importancia realizar un seguimiento periódico a estos procesos que permitieran identificar de manera temprana los avances e inconvenientes que se puedan estar presentando y finalmente lograron concluir que con la implementación de su propuesta era posible la recuperación de un monto importante a favor de la empresa, gestionando de manera óptima los procesos de radicación de las incapacidades de la empresa, lo cual reafirmó la importancia de realizar una correcta gestión de estos procesos y hacerlo de manera detallada y oportuna.

Metodología

Enfoque Mixto

El enfoque de investigación seleccionado para este proyecto es mixto, dado que este busca ofrecer una interpretación profunda de los resultados acompañado de cifras y estadística que respalden dicha postura, esto implica la recopilación de datos

cualitativos y cuantitativos que facilitan interpretar y comprender las experiencias de la población, para Hernández Sampieri et al (2018) es una forma metodológica que permite a los investigadores leer o interpretar diferentes perspectivas que lo guíen al conocimiento global, ya sea para plantear una solución o comprender un fenómeno dentro de su zona de estudio. Así mismo, Acosta (2023) menciona que el uso de este enfoque tiene dos elementos cuantitativo y cualitativo que se complementan, iniciando generalmente por la fase cuantitativa donde se hace la colección de las cifras numéricas de la investigación, esto se acompaña de una segunda fase donde se realiza la compilación de datos subjetivos y descriptivos que complementan los primeros y facilitan el entendimiento del problema y planteamiento de soluciones.

En consecuencia, este enfoque de investigación resulta valioso para entender la complejidad desde la parte interpretativa y contable del tema investigado y a su vez la riqueza de las creencias humanas vinculadas al tema en cuestión.

Tipo de estudio

Para el desarrollo de esta investigación, se seleccionó un tipo de estudio descriptivo, dado que este permite analizar las experiencias, aportes y condiciones de la población objeto de estudio en relación con los procesos de gestión de incapacidades y licencias (Hernández Sampieri et al., 2014). De esta forma, este tipo de investigación descriptiva facilita una descripción profunda de las prácticas, permitiendo identificar las áreas de mejora, ofreciendo una base sólida para brindar estrategias de control interno que sean más efectivos y que estén alineados con las necesidades de la organización.

Objetivo	Actividad	Instrumento	Producto a obtener
Realizar un diagnóstico detallado de los procedimientos actuales de manejo de incapacidades y licencias en el CRIC a partir del análisis de la cartera del año 2023.	Revisión documental de los procedimientos actuales de manejo de incapacidades y licencias.	Diario de campo	Informe detallado de los procedimientos documentados
	Identificar los riesgos existentes en los procedimientos actuales para el manejo de cobro de cartera de incapacidades y licencias del CRIC.	Diario de campo	Identificación de problemas en la gestión de licencias e incapacidades
	Entrevistas a los encargados del área de cartera y recursos humanos.	Entrevista semiestructurada	Información sobre los procedimientos actuales en el manejo de incapacidades y licencias Recopilación de información sobre la certera del 2023 en el CRIC. Realizar un mapeo de riesgos asociados con el manejo de incapacidades y licencias.

			Diseño de mapa de flujo del proceso que se lleva a cabo para la gestión de licencias a incapacidades. Se analizará si el CRIC está ejecutando sus funciones en la gestión de acuerdos al cumplimiento de las normas legales en los procedimientos actuales. Diseño de mapa de flujo del proceso que se lleva a cabo para la gestión de licencias a incapacidades
Realizar un Análisis de la cartera del 2023, incluyendo estados financieros relacionados con incapacidades y licencias.	Se recopilará información de los archivos del CRIC para analizar los estados financieros relacionados con las licencia e incapacidades	Archivos en Excel	Se esperar identificar la relación detallada de las deudas por cobrar y las cobradas. Comparación de montos pendientes vs. Montos recuperados.

			Identificación de tendencias en los pagos y demoras. Factores que han influido en el alto saldo de cartera pendiente. Riesgos financieros derivados de la falta de control interno en estos procesos.
Diseñar protocolos para el modelo de control interno que permita el manejo efectivo de incapacidades y licencias de acuerdo a la normatividad legal vigente en el CRIC.	Redactar protocolos para el proceso de solicitud y manejo de incapacidades y licencias.	Informe	Verificar o comprobar la información del protocolo
	Recopilación de los documentos necesarios para la verificación y comprobación de las incapacidades y licencias.	Informe	Información completa que permita minimizar los riesgos en la gestión de las incapacidades y licencias a partir de los protocolos
	Establecer de un sistema de monitoreo y evaluación continua para el cumplimiento de protocolos.	Informe	Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación continua para el cumplimiento de protocolos

Resultados

Diagnóstico de los procedimientos actuales de manejo de incapacidades y licencias en el CRIC.

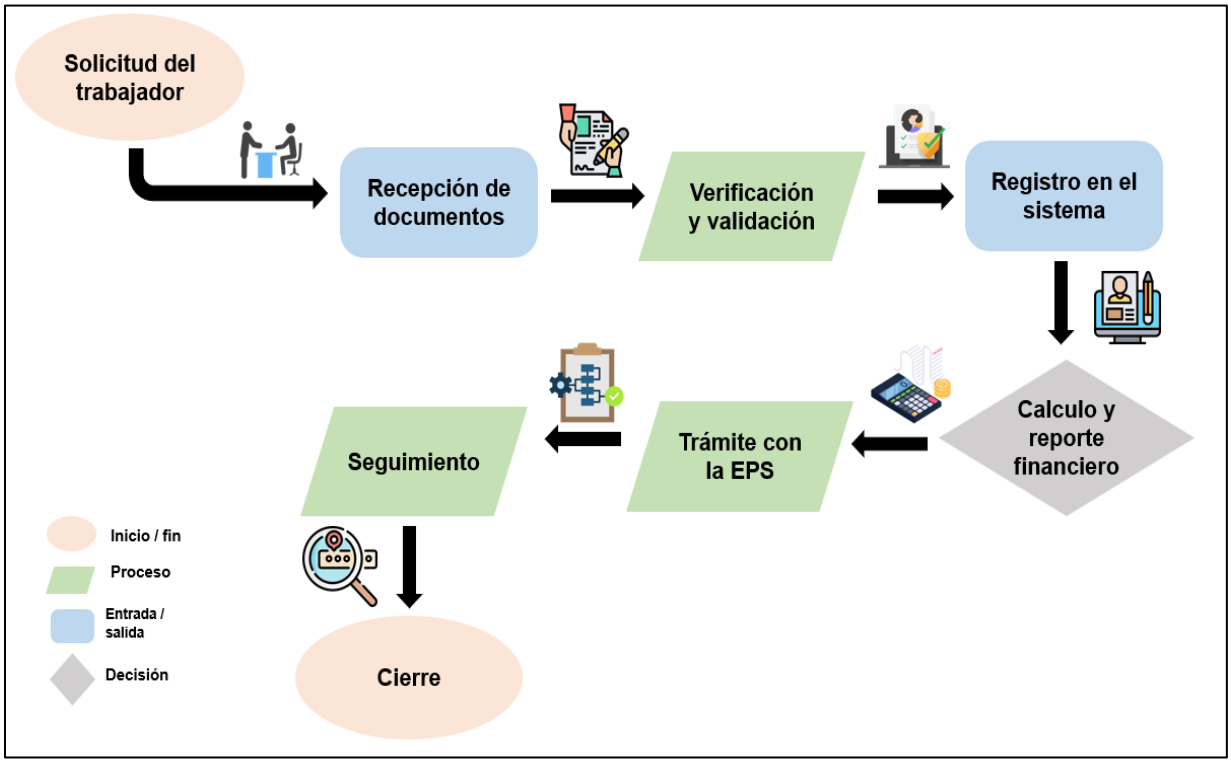
El procedimiento del manejo de incapacidades y licencias que llevan a cabo dentro del Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), se puede catalogar un proceso clave que busca garantizar los derechos y bienestar de los trabajadores y brindar una administración adecuada de los recursos, por lo que en este punto y a partir del análisis de la información obtenida de la entrevista aplicada a los trabajadores del CRIC, se va a presentar una descripción y análisis detallado de las acciones que se llevan a cabo actualmente en este proceso, así como la fortalezas del sistema actual, con el fin de comprender a profundidad cuales son los puntos más problemáticos que puede generar el desbalance entre los recursos gestionados.

En primer lugar, se tiene que actualmente el proceso de manejo de incapacidades y licencias se ejecuta de la siguiente manera (Figura 3), el primer lugar entra la solicitud del trabajador a su superior inmediato (administrativos de los diferentes programas que conforman el CRIC), quien es el encargado de entregar la solicitud sea por medio de correo o en físico al departamento del Buen Vivir (GTH) para realizar el registro oficial de la solicitud reportando la novedad por medio del portal de la EPS asignado a cada empresa, en este punto se procede a realizar un proceso de verificación y validación donde se revisa y se valida la documentación entregada con la EPS correspondiente para garantizar la originalidad y cumplimento de los requisitos.

En el siguiente paso se procede a ingresar la información a un documento Word el cual se reporta al área contable de nómina mediante novedades para el registro en el

sistema de la organización, para la gestión interna; luego se procede a realizar un cálculo y reporte donde se estima el impacto financiero de la incapacidad o licencia en la organización y se genera un informe para el control interno y gestión contable. Una vez se realiza este cálculo, se efectúa la solicitud de pago o reembolso a la entidad de salud correspondiente, a partir de este punto, se inicia seguimiento al proceso y finalmente se procede a monitorea la solicitud hasta recibir el pago o finalizar la licencia, cerrando el proceso con la actualización de los registros internos.

Figura 3. Diagrama de flujo de los procedimientos actuales sobre el manejo de incapacidades que se está llevando actualmente en el CRIC



Una vez descrito y detallado el proceso que se lleva a cabo para el manejo de incapacidades que se está llevando actualmente en el CRIC, se identificaron varios

elementos problemáticos que están afectando el balance en la administración de los recursos, entre los que se encuentran:

Tabla 1. Problemas identificados en el proceso de gestión de licencias e incapacidades

Problema identificado	Descripción	Responsable
Demora en la recepción y validación	El tiempo que tarda desde que le trabajador presenta la documentación hasta que se valida, genera grandes retrasos en la tramitación afectando la gestión eficiente del proceso, el cual inicia a partir de la solicitud del trabajador, que en muchos casos es enviado con días de retraso, adicionalmente el dinamizador una vez recibe la documentación presenta la solicitud a la siguiente área encargada, para entonces el área de nómina ya ha realizado el pago sin novedad.	Trabajador Dinamizador Buen Vivir (GTH)
Falta de un sistema automatizado	La falta de una plataforma digital centralizada, limita el seguimiento oportuno a cada uno de los casos y aumenta la probabilidad de presentar errores administrativos, favoreciendo las pérdidas financieras ya que por el momento las novedades en el área Buen	Cartera Dinamizador Buen Vivir (GTH)

	Vivir han sido registradas en un documento Word.	
Los retrasos en los pagos	En tercer lugar, se tiene los retrasos y pagos incompletos por parte de las EPS que impacta el flujo de caja de la organización y genera incertidumbre y desbalance en los recursos de la entidad a corto, mediano y largo plazo.	EPS ARL
Inconsistencia en la documentación	La presencia de errores en los certificados médicos y la falta de información generan devoluciones y retrasos en la gestión de las licencias e incapacidades, así como el reporte tarde de novedades al área nómina.	Trabajador
Desconocimiento de los procedimientos	El desconocimiento en algunos procesos por parte de los mismos trabajadores, lleva a la presencia de errores en la presentación y gestión de solicitudes, prolongando los tiempos de respuestas y afectando la eficiencia del proceso.	Cartera Buen Vivir (GTH)
Ausencia de comunicación	Ausencia de un protocolo estandarizado de comunicación interna, genera mal entendido y retrasos en los trámites, dado que actualmente, la información fluye de manera informal fragmentada entre talento humano, nómina y cartera, lo que ocasiona inconsistencias en los registros, retrasos en la validación de documentos y	Cartera Nómina Buen Vivir (GTH)

	errores en la identificación de la EPS correspondiente a cada trabajador.	
Dificultad en el acceso a servicios de salud y los trámites burocráticos	Dado que algunos trabajadores han enfrentado limitaciones a la hora de obtener citas médicas o adquirir los certificados en un tiempo oportuno, lo que retrasa la entrega y validación de papeles	Trabajador EPS ARL
Ausencia de herramientas digitales especializadas	En el área de Buen Vivir se considera un punto problemático, debido a la ausencia de herramientas digitales eficientes, dado que se sigue teniendo una gestión manual en cada caso, lo que genera una sobre carga al personal encargado de los procesos siguientes, afectando la capacidad de respuesta y aumentando la posibilidad de presentar más errores administrativos.	Buen Vivir (GTH)
Deficiencia en la supervisión y control interno del proceso	Esto debido a que no existe actualmente un mecanismo eficiente para monitorear el tiempo real el estado de cada solicitud, lo que lleva a pérdida de información, retrasos en los trámites y dificultades en la toma de decisiones efectivas, afectando a los trabajadores y a la organización tanto en termino administrativos como financieros.	Cartera Nómina Buen Vivir (GTH)

Desactualización normativa	La Desactualización de la normativa y falta de alienación con las regulaciones vigentes puede generar inconsistencias en la validación de las solitudes por parte de la EPS, lo que puede derivar en el rechazo de reembolsos y dificultades legales para la organización.	Dinamizadores Buen Vivir (GTH)
Falta de un sistema de alertas y notificaciones automatizadas	Puede generar un mecanismo deficiente que no notifica a los trabajadores sobre el estado de sus solicitudes o que alerte a los responsables sobre los plazos críticos en la gestión de incapacidades y licencias, generando omisiones en los trámites, retrasos en la gestión y desconocimiento por parte de los empleados sobre la evolución de sus solicitudes.	Buen Vivir (GTH) Cartera
Deficiencia en la articulación con las EPS/ARL	Lo que generan una mayor extensión en los tiempos de respuestas y presencia de más inconvenientes en la validación de documentos, generando mayor retraso en el reconocimiento de pagos y en la acumulación de solicitudes pendientes.	Cartera Buen Vivir (GTH)
Registros históricos en el manejo de incapacidades y licencias	Dado que actualmente el responsable del proceso solo ha llevado registro de las incapacidades y licencias desde su ingreso en el año pasado, ya que el dinamizador o encargado anterior no dejó documentación ni bases de datos que permitieran hacer seguimiento a los años	Buen Vivir (GTH)

	anteriores, lo cual genera una ausencia de información histórica con grandes vacíos en la trazabilidad de los casos e impide la realización del análisis de comparativos y dificulta aún más la identificación de tendencias o patrones en la gestión de incapacidades dentro del CRIC.	
Falta de experiencia y conocimiento técnico	La persona encargada de la gestión de cartera quien además es nueva en el cargo, no cuentan con la experiencia suficiente ni el conocimiento base necesario para realizar de manera eficiente la administración de estos procesos, por tanto, actualmente sus funciones se desarrollan de manera empírica lo que aumenta la probabilidad de cometer errores administrativos, situación que impacta de manera directa la eficiencia del proceso y la recuperación oportuna de los recursos financieros.	Cartera
Comunicación entre las áreas involucradas	Debido a que durante el proceso del manejo de estas licencias e incapacidades se involucran tres áreas claves dentro del CRIC que son: el Buen Vivir, nómina y cartera. Sin embargo la falta de comunicación entre estos departamentos genera múltiples vacíos en la gestión, de manera particular se destaca que el área del Buen Vivir no brinda a la encargada de	Buen Vivir (GTH) Cartera Nómina

	cartera toda la información necesaria para llevar a cabo los procesos de cobro y gestión de incapacidades, tampoco hay una comunicación clara con el área de nómina respecto a la afiliación de los empleados a sus respectivas EPS, lo que obliga a nómina a realizar verificaciones adicionales en el sistema de seguridad social (ADRESS) generando duplicidad de tareas y posibles errores administrativos.

Con base en estos hallazgos encontrados y en contraste con aportes de otros estudios realizados sobre la gestión de incapacidades, se resalta la importancia de contar con sistemas eficientes y transparentes para la administración de los procesos de solicitudes de licencias y/o incapacidades, ya que autores como Núñez y Miranda (2020), destacan que una de las mejores estrategias para llevar a cabo estos procesos es la automatización de los procedimientos administrativos, ya que esto permite una reducción significativa en los tiempos de tramitación y mejora en la trazabilidad de los solicitudes. Adicionalmente Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), hace especial énfasis que la claridad en los protocolos y la capacitación del personal son claves para minimizar al máximo los errores y agilizar los procesos de gestión de incapacidades.

Asimismo, autores como Galíndez et al. (2023) Indican que los retrasos en los pagos de incapacidades pueden también afectar el clima organizacional y la productividad del mismo dado que los empleados perciben una falta de apoyo y

orientación por parte de la organización, por lo cual recomiendan una implementación de estrategias digitalizadas y una constante capacitación y actualización en los procesos para mejorar la gestión de incapacidades para reducir el impacto económico de las organizaciones.

En el caso de autores como Jara et al (2018) destacan entre sus aportes que una administración de recursos humanos que sea eficiente debe centrarse en la satisfacción de los empleados y en la optimización de los procesos para reducir los conflictos laborales y mejorar el clima organizacional, de esta forma la implementación de estrategias para agilizar la gestión de incapacidades y licencias, no solamente va a beneficiar a los trabajadores en términos de bienestar sino que también puede fortalecer la relación entre la administración y el personal generando un entorno más productivo.

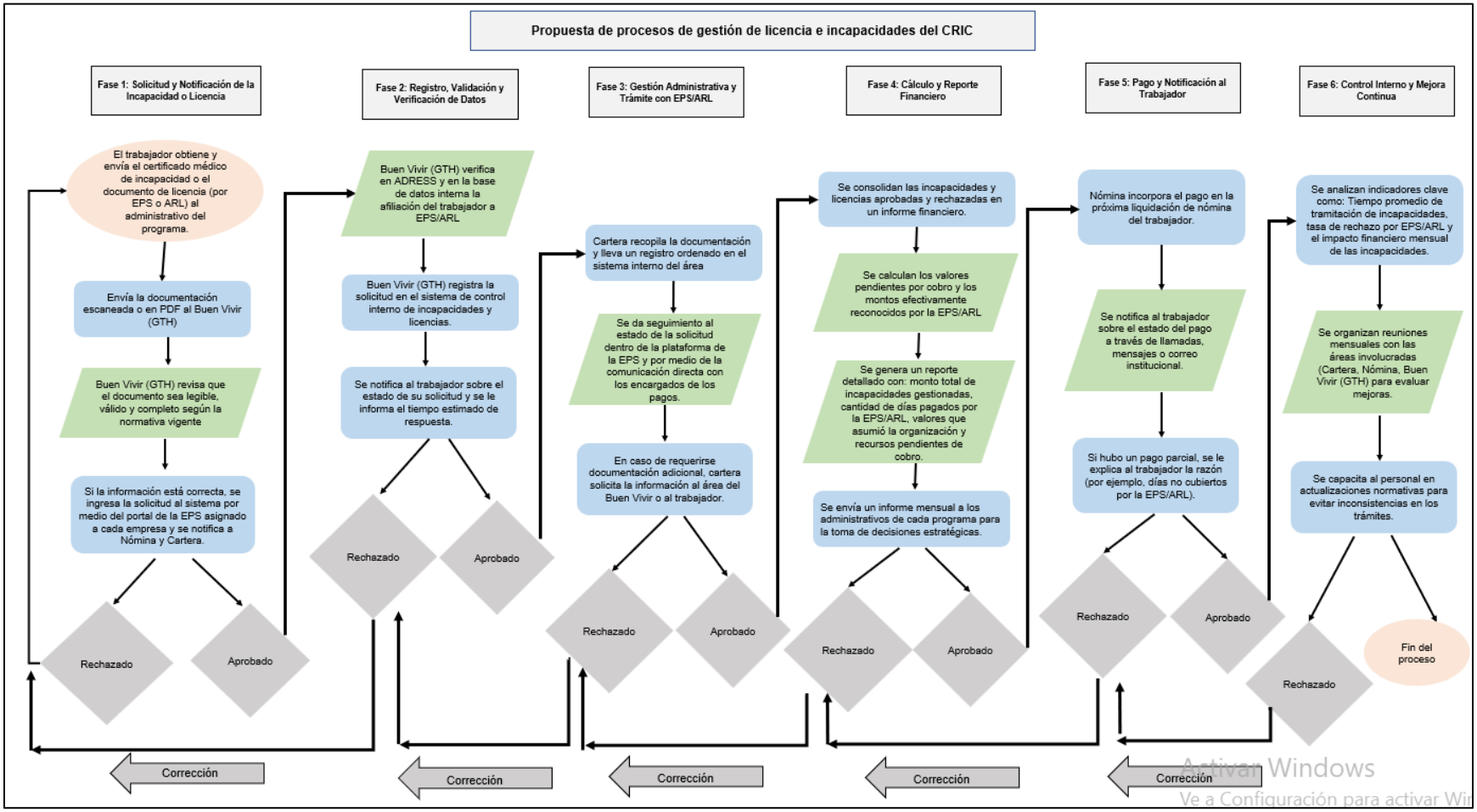
En el caso de autores como Arrieta et al. (2021), Exponen que una planificación estratégica en la gestión de procesos es de vital importancia para la sostenibilidad de cualquier organización y en el caso del manejo de las licencias y las incapacidades del CRIC, deben ser parte de una estrategia integral de mejoramiento continuo donde se deben establecer indicadores de gestión y mecanismos de monitoreo para evaluar el impacto de las mejoras implementadas y garantizar su eficiencia a largo plazo.

De esta forma es posible afirmar que el manejo de incapacidades y licencias en el CRIC evidencia la necesidad y urgencia de mejorar los procedimientos actuales para optimizar los tiempos de tramitación, reducir errores administrativos y garantizar una gestión eficiente de los recursos, por lo que es importante implementar iniciativas basadas en un sistema más controlado que permita centralizar la información y

controlar la trazabilidad de las solicitudes, así mismo es importante fortalecer aspectos como la capacitación, acompañamiento y monitoreo de los dinamizadores, para que conozcan y apliquen correctamente los procedimientos establecidos y para que se verifiquen de manera más efectiva los documentos y procedimientos llevados a cabo.

Ahora bien, una vez identificados y analizados los procesos llevados a cabo para la gestión de licencias e incapacidades por parte de CRIC, a continuación, se propone el proceso que debería llevarse a cabo para la organización.

Figura 4. Diagrama de flujo de la propuesta para la gestión de licencia e incapacidades



Complementario a esto y con base en los aportes establecidos en los decretos 1427 y 2126 donde se dictan los criterios para la clasificación de licencias e incapacidades y la evaluación del cumplimiento de los requisitos por parte de las entidades promotoras de salud – EPS se destaca lo siguiente: El Decretos 1427 de 2022, especifica los documentos que deben aportarse, los plazos de radicación y los criterios para validar o rechazar las solicitudes y en el caso de El Decreto 2126 de 2023, complementa y refuerza estos lineamientos especialmente en lo relacionado con la subsanación de errores formales y la operabilidad de la información.

A partir de estos decretos se reconoce que las EPS pueden rechazar o denegar el pago de licencias de incapacidades en los siguientes casos:

- Incumplimiento en los tiempos de radicación (Max. 30 días calendario).
- No contar con el soporte clínico o certificación médica conforme a la normativa.
- Inconsistencia en la información suministrada.
- No subsanar observaciones dentro del término legal permitido.
- Identificación de incapacidades fraudulentas o duplicadas.

Bajo este panorama se evidencia la importancia de contar con un procedimiento técnico y ajustado a la ley que permita al CRIC prevenir rechazos por parte de las EPS, ya que debido al manejo empírico que se ha realizado actualmente y la falta organización que se ha realizado en periodos anteriores, es posible identificar varias limitaciones en el proceso de verificación exhaustiva de la documentación y los tiempos de radicación, exponiendo a la organización a pérdidas económicas derivadas de

incapacidades no reconocidas por lo que en consecuencia el CRIC debe mejorar en los siguientes procesos:

La validación documental interna debe asegurar que cada solicitud cumpla plenamente con los requisitos antes de enviarse.

El cumplimiento estricto de los plazos de radicación debe ser cumplido de manera estricta por parte de todos los actores involucrados para evitar rechazos por incumplimiento de tiempos por parte de las EPS y ARL.

El personal a cargo debe ser debidamente capacitado con el fin de que conozcan y apliquen de manera correcta los criterios de aceptación, rechazo, procedimientos y reporte en cada uno de los casos.

La implementación de formatos de control como Checklist de revisión y sistemas de alerta pueden permitir corregir a tiempo las inconsistencias identificadas.

De esta forma las acciones aquí identificadas fortalecerán la eficiencia del proceso y reducirán los riesgos financieros así mismo se garantizará la recuperación oportuna de los recursos conforme a las disposiciones de los decretos 1427 y 2126 además de contribuir al manejo responsable y sostenible de las obligaciones laborales del cric.

Análisis de cartera del 2023, incluyendo estados financieros relacionados con incapacidades y licencias

El presente apartado busca exponer un análisis en detalle de las cuentas por cobrar relacionadas con incapacidades, licencias de maternidad y pagos pendientes por parte de las EPS y las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), identificando los montos adeudados, las entidades responsables y los riesgos asociados a estos desbalances financieros y se presentan los principales desafíos críticos derivados de esta problemática y su impacto en la estabilidad organizacional.

Tabla 2. Cuentas por cobrar por concepto de incapacidades generales.

Nombre Tercero	Suma de Debe	Suma de Haber
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SANITAS S A S	8.348.440	-
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. S.O.S.	13.437.740	-
ASOCIACION INDIGENA DEL CAUCA AIC EPS-INDIGENA	46.713.113	2.890.624
NUEVA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD S.A.	19.566.199	-
ASMET SALUD EPS SAS	10.585.149	-
EMSSANAR EPS	43.668	-
ESTELA MALAGA GARABATO	-	725.547
(en blanco)	164.854.773	
Total, general	**263.549.082**	**3.616.171**

El análisis de las cuentas por cobrar por concepto de incapacidades para el año 2023 (Tabla 2) revela un saldo total de 263.549.082 pesos en concepto de debe y 3.616.171 pesos en haber, lo cual es un indicador de una brecha significativa entre los montos facturados y los pagos efectivamente recibidos, lo cual sugiere una acumulación de cuentas pendientes que pueden afectar o que ya están afectando la liquidez de la entidad.

Dentro de los actores involucrados se destaca que la Asociación Indígena del Cauca AIC EPS-Indígena es la entidad con el mayor saldo pendiente (46.713.113

pesos), seguida por la Nueva Empresa Promotora de Salud S.A. (19.566.199 pesos) y la EPS Servicio Occidental de Salud S.O.S. (13.437.740 pesos). Cifras que indican que las entidades con mayor número de afiliados al sistema de salud indígena y rural presentan las cifras más elevadas en cuentas por cobrar.

Lo anterior saca la luz la falta de cancelación de estos montos en tiempos oportunos, lo cual puede generar estrés financiero afectando la capacidad de la organización para responder con sus obligaciones económicas, por lo cual, si las EPS no efectúan los pagos, la entidad que presta los servicios de salud podría enfrentar problemas de flujo de caja y dificultades en la continuidad de atención a los afiliados. Asimismo, el principal riesgo identificado en este escenario es que si estas cuentas no se recuperan la organización deberá asumir el costo de las incapacidades y licencias lo que podría generar desfinanciamiento, retraso en los pagos a trabajadores y un eventual deterioro de la calidad del servicio.

Tabla 3. Cuentas por cobrar por concepto de licencias de maternidad.

Nombre Tercero	Suma de Debe	Suma de Haber
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SANITAS S A S	12.436.000	-
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. S.O.S.	16.576.667	-
ASOCIACION INDIGENA DEL CAUCA AIC EPS-INDIGENA	190.763.193	3.490.472
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD MALLAMAS E P S INDIGENA	7.683.967	-
NUEVA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD S.A.	62.059.300	-
ASMET SALUD EPS SAS	18.788.934	-
EMSSANAR EPS	8.253.000	-
(en blanco)		
Total, general	**316.561.061**	**3.490.472**

En cuanto al análisis de las cuentas por cobrar a causa de la licencia de maternidad para el año 2023 (Tabla 3), exponen una deuda total de 316.561.061 pesos, con un haber de 3.490.472 pesos, lo que implica que los pagos obtenidos son

considerablemente menores en comparación con el monto que está pendiente, dicha diferencia sugiere problemas en cartera con la EPS y refleja una mayor dificultad en la gestión de los cobros. En este caso, la entidad con la mayor cuenta por cobrar es la Asociación Indígena del Cauca AIC EPS-Indígena, con un saldo de 190.763.193 pesos, Le siguen la Nueva Empresa Promotora de Salud S.A. (62.059.300 pesos) y la EPS Servicio Occidental de Salud S.O.S. (16.576.667 pesos). La suma de la deuda por parte de esas entidades sugiere que la recuperación de estos fondos depende en su mayoría de la exposición y capacidad de pago.

Por lo anterior y dada la falta de los pagos oportunos, es importante resaltar que se pueden generar serias dificultades operativas, ya que dadas estas cifras se puede recalcar que las licencias de maternidad representan una carga financiera significativa para el CRIC y sin la recuperación de estos fondos, la entidad podría pasar por problemas de descapitalización, es decir puede presentarse una reducción progresiva del capital disponible para cubrir otras obligaciones o inversiones necesarias para el funcionamiento institucional, por lo que deberán asumir los pagos con recursos propios, exponiendo su capacidad de respuesta frente a otras necesidades, lo que pone en riesgo su sostenibilidad financiera, limitando su margen de maniobra frente a la gestión operativa y administrativa.

De igual forma se expone que el riesgo más significativo se debe a que si estas deudas no son recuperadas en corto plazo, el CRIC podría enfrentar una reducción en su capacidad de operación y sostenibilidad y además se corre el riesgo de que las EPS en mora continúen acumulando deudas agravando aún más el problema financiero.

Tabla 4. Cuentas por cobrar por concepto ARL

Nombre Tercero	Suma de Debe	Suma de Haber
Positiva compañía de seguros SA	64.175.305	-
Total, general	**64.175.305**	**-**

En cuanto al análisis de cartera relacionada con las administradoras de riesgos laborales o ARL del año 2023 (Tabla 4), exponen que la deuda total asciende a 64.175.305 pesos, con cero pesos reportados en debe, lo que indica que no se ha recibido pagos durante el período analizado. En este caso, el único actor involucrado en esta categoría es Positiva Compañía de Seguros S.A. Lo que representa que toda la deuda es específica para esta ARL, y esta problemática puede atribuirse a los retrasos en los trámites administrativos, la falta de documentación requerida y los problemas internos en la gestión de cobros de licencias incapacidades mencionadas anteriormente.

De esta forma, la falta de pagos de estos montos sumados a los anteriores factores, está afectando directamente la financiación de las incapacidades de origen laboral lo que aumenta aún más el riesgo de perder la estabilidad financiera de la organización y si la ARL sin cumplir con el pago total y sigue solo con pagos parciales de sus obligaciones, será el CRIC el encargado de asumir estos costos generando un impacto negativo en su liquidez. En este caso el riesgo más relevante es que si no se recuperan estos pagos el CRIC se verá enfrentado a serias dificultades asociadas a desequilibrios financieros, lo que afectará de manera significativa su capacidad de cubrir otras obligaciones económicas y administrativas en el corto plazo.

De manera general, la revisión de carteras de cuentas por cobrar para el año 2023 del CRIC, reflejó un aumento preocupante en las deudas pendientes de pago por parte de las EPS y la ARL, lo que representa un peligro financiero significativo para la organización, ya que la suma de las licencias de maternidad, las incapacidades y las deudas de la ARL, asciende aproximadamente 644.285.448 pesos, mientras que los pagos recibidos apenas suman 7.106.643 pesos, lo que indica un fuerte desbalance en la recuperación de cartera, por lo cual este escenario genera varios desafíos entre los cuales están:

Falta de liquidez debido a la ausencia de pagos oportunos y a los pagos incompletos, lo que limita la capacidad de la organización para financiar su operación diaria incluyendo el pago personal y la adquisición de insumos.

Continuar con la contabilidad sin realizar previo seguimiento y control en la cartera de incapacidad y licencias, debido a los pagos incompletos y los algunos casos inoportunos, lo que puede generar registros financieros poco precisos, dificultar la planeación presupuestal y aumentar el riesgo de asumir los pagos completos a los trabajadores.

La dependencia de grandes deudores al estar concentrada en pocas entidades representa un alto riesgo financiero en caso de incumplimiento.

Si la organización no recupera de manera oportuna las cuentas por cobrar de forma completa y oportuna, debe destinar los ingresos disponibles a cubrir los costos adicionales, lo cual lo obliga a dejar de lado inversiones en infraestructura tecnología y

modernización de equipos, lo cual puede llevar un estancamiento en la calidad de servicios afectando la experiencia de los trabajadores y los servicios que se le prestan a los mismos.

La falta de liquidez es un factor limitante que pueda afectar el pago de impuestos aportes a la seguridad social y salarios de los empleados, ya que si la entidad se retrasan estos pagos podría enfrentar multas sanciones legales y demandas laborales lo que agravaría aún más su situación financiera y reputacional.

Por lo anterior los riesgos más críticos de estos desbalances incluyen el aumento de la deuda a largo plazo, la necesidad urgente de solicitar créditos para mantener la operatividad y la limitación de los recursos para atención a los afiliados, de esta forma si la cartera no es recuperada y conciliada en los próximos meses la organización podría enfrentar una situación de insolvencia, por tanto se concluye que es urgente implementar estrategias para mejorar la gestión de cobros incluyendo la negociación con las EPS y las ARL a fin de optimizar los procesos administrativos y posibles acciones legales para asegurar el pago de las cuentas pendientes una vez realizada la conciliación de cartera.

Tabla 5. Estado de situación Financiera a 31 de diciembre de 2023

Estado de situación financiera a 31 de diciembre de 2023	
Activo corriente	**120.731.777.167**
Efectivo y equivalente a efectivo	**77.001.249.681**
Instrumentos financieros con Instituciones y deudores comerciales	**39.073.006.128**
Otras cuentas por cobrar	**4.657.521.358**
Honorarios	440.536.020
Cuentas por cobrar a empleados	65.009.918
Cuentas por cobrar a trabajadores	54.918.421
Avances de nómina	265.601.085
A contratistas	2.438.869.092
Avances de nómina SOFLATND	11.549.010
Cuentas por cobrar de terceros	421.745.547
Licencias de Maternidad	**740.196.201**
Incapacidad por ARL	**26.061.334**
Incapacidad por EPS	**193.034.730**
Activo no corriente	**13.300.642.145**
Instrumentos financieros con deudores comerciales	-
Propiedad planta y equipo	12.240.235.386
otros Activos	1.060.406.759
Total activos	**134.032.419.312**
Pasivo corriente	**80.393.994.061**
Obligaciones Financieras	**-**
Cuentas comerciales	27.498.829.142
Cuentas por pagar	5.680.468.854
Beneficio a trabajadores	8.263.797.819
otros pasivos	38.950.898.247
Pasivo no corriente	**16.441.264.463**
Cuentas comerciales	
otros pasivos	16.441.264.463
Total pasivos	**96.835.258.524**
Patrimonio	
Capital social	9.000
Superavit de capital	2.176.657.935
resultado del ejercicio o excedente	11.411.159.430
Resultado de ejercicios anteriores	23.291.803.843
Ajuste por transición a NIIIF	317.530.580
Total patrimonio	**37.197.160.788**
Total pasivos más patrimonio	**134.032.419.312**
Jhoe Nilson Sauca Gurrute	**Jose Rosemberg Morera Paz**
Consejero Mayor	Contador

Tabla 6. Estado de resultados de 1 enero a 31 de diciembre de 2023

Estado de resultados 1 enero al 31 de diciembre 2023	
Ingresos	
Venta productos agropecuarios	2.282.144.347
Ejecución de proyectos	154.130.051.760
Otros ingresos	5.278.212.815
subtotal Ingresos	**161.690.408.923**
Ingresos UAIIN	22.971.972.166
Ingresos IPS	9.553.342.727
Administración de la salud vigencias anteriores	
Total ingresos	**194.215.723.817**
Gastos de personal	47.723.996.863
Honorarios y asesorías técnicas	11.685.182.152
Prestaciones sociales y aportes	20.257.842.683
Arrendamientos	57.998.400
Seguros	848.878.849
Gastos Financieros	617.704.112
Otros Servicios	12.816.584.233
Servicios públicos	165.295.828
Mantenimiento y reparaciones	288.541.585
Viáticos y gastos de viajes	2.460.262.028
Impuesto tasas y contribuciones	51.096.963
Materiales y Equipos Ejecución de proyectos	10.198.569.249
Talleres, reuniones y asambleas	26.640.815.251
Mejoramiento de la calidad educativa	23.724.156.575
Gastos diversos	1.944.626.857
Gastos uaiin	16.454.180.074
Total, Gastos	**175.935.731.708**
Costos y gastos IPS	
Fomento de la salud	
Proyecto salud Indígena	480.363.040
Atención medica profesionales y servicios	813.919.518
Insumos, medicamentos	777.483.101
salarios servicios y suministros	4.797.067.019
Subtotal	6.868.832.679
Excedente Del Ejercicio	**11.411.159.430**
Jhoe Nilson Sauca Gurrute	**José Rosemberg Morera Paz**
Consejero Mayor	CONTADOR

Ahora bien en el marco del análisis de origen financiero que corresponde al año 2023 también se ha identificado que la organización de acuerdo con la información suministrada en las tablas 5 y 6 brindadas por el contador, no presenta el estado de cartera de manera detallada o desglosada sino que lo reporta de una manera general, práctica que si bien puede responder a las dinámicas internas simplificadas o a las limitaciones de los recursos administrativos que presenta la organización lo cual es una muestra de una limitación importante para el análisis puntual de la recuperación de cartera y su impacto sobre la liquidez y sostenibilidad de la organización.

De esta forma, al revisar los reportes financieros del periodo 2023, se observa que no hay un registro detallado bajo una cuenta identificada como “cartera” que detalle el comportamiento original de los valores por recuperar asociados con incapacidades y licencias. Aunque inicialmente se podría inferir que los valores vencidos no recuperados y no están siendo conciliados, por tal el equipo contable expone que hasta la finalización de dicho periodo esto no ha ocurrido formalmente. En otras palabras, hasta el cierre de 2023, el CRIC no ha pasado estos valores al gasto, ni ha registrado una depreciación de la cuenta 13 – Cuentas por Cobrar.

En cambio, lo que sí se ha observado es un incremento gradual de dicha cuenta en cada registro mensual, sin que se haya efectuado a una conciliación de cartera que permita conocer con precisión qué montos fueron efectivamente ingresados y cuáles permanecen pendientes de pago. Ducha falta de conciliación contable frena la posibilidad de tener una visión clara del estado real de recuperación de cartera y limita la capacidad de toma de decisiones financieras oportunas, afectando potencialmente la planeación de recursos para los proyectos sociales y de salud liderados por el CRIC.

Por tanto y desde el punto de vista financiero, no realizar una conciliación, reduce drásticamente el excedente del ejercicio, se encuentra respaldado en la NIIF 9 – Instrumentos Financieros, específicamente en los apartados 5.5.1 y 5.5.3, los cuales señalan que cuando una cuenta por cobrar evidencia indicios de incobrabilidad, debe reconocerse como deterioro y anotarse en el estado de resultados como gasto. Esta acción contable tiene un efecto directo sobre la rentabilidad y liquidez de la organización, al disminuir el excedente disponible para otros fines institucionales.

En este caso, aunque el resultado final muestra un excedente de 11.411.159.430,00, esta cifra puede incluso llegarse a ver como alterada si se hubiera logrado la recuperación de los recursos vencidos; además el traslado de estos montos implica un aumento en total de gastos de ($175.935.731.708,14 en el ejercicio 2023), lo cual afecta la interpretación real de la eficiencia del gasto y el uso de los recursos asignados.

Este manejo contable también puede tener efectos en el flujo de caja ya que, al no recuperarse la cartera la organización podría estar experimentando una reducción en el efectivo disponible para la ejecución de actividades lo que podría a su vez generar restricciones operativas que requieren de liquidez inmediata para su funcionamiento, dicha situación pone en riesgo la continuidad de ciertas iniciativas o retrasa su implementación lo cual es especialmente delicado en el contexto de atención a la población que atiende.

Asimismo el hecho de que no se realice un seguimiento detallado de la cartera, incluyendo el desglose por concepto, la fecha de vencimiento y origen de los recursos limita y dificulta la toma de decisiones estratégicas frente a este proceso de cobro

renegociación o depuración de cartera, lo cual es especialmente importante en las organizaciones que reciben recursos públicos o de cooperación, dado que él no recuperarse estos montos pueden incluso generar cuestionamientos sobre la gestión administrativa.

Por tanto, es probable que los gastos estén incluidos de manera agregada dentro de un rubro general de "gastos de personal" o "prestaciones sociales y aportes", lo que dificulta aún más la discriminación y el adecuado monitoreo de las obligaciones laborales, ya que la falta de claridad contable también afecta la planificación estratégica de los recursos dado que no permite conocer con precisión el peso financiero que representan las incapacidades y las licencias en la operación anual del CRIC.

Sumado a esto se encuentra el hecho de que hasta el período contable del año 2023 el CRIC no ha realizado una conciliación formal de cartera, lo que impide determinar con mayor exactitud que los valores por cobrar ya no podrán ser recuperados y por tanto dicha situación no permite reflejar el valor real del gasto en el estado de resultados, ya que la cuenta contable 13 o también denominada cuentas por cobrar continúan en incremento mes a mes sin una depuración que evidencie el deterioro de cartera.

Ahora bien, desde el punto de vista legal y normativo la NIIF 9 expone en sus apartados 5.5.1 y 5.5.3 que una vez se identifique que un activo financiero como las cuentas por cobrar no es recuperable, este debe clasificarse como deterioro y registrarse como gasto en el estado de resultados. De esta forma, la falta de esta depuración no solo contraviene esta normativa, sino que distorsiona el resultado del ejercicio al no evidenciar el efecto que realmente presenta la cartera, por lo que

idealmente este análisis y depuración deberían hacerse al cierre de cada periodo contable mediante políticas claras de evaluación de cartera y con soporte de conciliaciones periódicas a las EPS y la ARL

De esta forma, es posible afirmar que la ausencia de un control más riguroso y detallado de cartera junto a un traslado automático de gastos cuando los recursos no se alcanzan a recuperar, tiene implicaciones directa en la salud financiera de la organización, lo cual afecta tanto su flujo de caja, como su capacidad operativa y por tanto es importante avanzar hacia una sistematización del manejo de cartera que permita su seguimiento en tiempo real con reportes desagregados por fuente de financiación y fecha de vencimiento. Así mismo es importante establecer un mecanismo de seguimiento específico para los gastos de licencias de incapacidades de modo que se puedan implementar acciones estratégicas de control y optimización del recurso humano y financiero hacia el futuro.

Como punto final, se resalta que en el caso de que se lograra conciliar la cartera e implementar una gestión más eficiente de la licencias e incapacidades especialmente a través de un seguimiento más riguroso, una documentación oportuna y una articulación efectiva entre las entidades, podría ayudar a recuperar de una manera más ágil los recursos que actualmente se encuentran en cartera, de esta forma la recuperación de los montos impactaría de una forma positiva al flujo de la caja de la organización, aumentaría la disponibilidad de liquidez para cubrir gastos operativos y reduciría la necesidad de asumir dichos valores como pérdidas contables al cierre, de esta forma un mejor flujo organizacional no solo mejoraría los indicadores financieros,

también fortalecería la sostenibilidad institucional a mediano y largo plazo al evitar que los recursos legítimamente exigibles se conviertan en gastos definitivos para la entidad.

Proceso actual en la contabilidad de las incapacidades y licencias

En el proceso contable actual que lleva a cabo el CRIC para el manejo de licencias de maternidad, incapacidades generales y accidentes laborales se implementa un procedimiento de registro basado en cuentas por cobrar y cuentas por pagar de acuerdo con la novedad presentado, es decir cuando un trabajador presenta una licencia de maternidad, se crea una obligación en el sistema contable mediante el registro de cuenta 251 1101 " por pagar" en el haber correspondiente al pasivo, a partir de esto y de manera simultánea se genera automáticamente la cuenta por cobrar 13849002 denominada "Cuenta por cobrar licencia de maternidad" (Tabla 7), en el debe, y una vez se realiza el pago al trabajador, el banco cruza la obligación pero la cuenta por cobrar permanece abierta, acumulándose sin conciliación efectiva lo cual genera un aumento indebido en la cartera.

En el caso de las incapacidades generales el cric asume el 100% del valor de los dos primeros días de incapacidad, mientras que el valor de los días subsiguientes (66,67%), se registra como cuentas por cobrar a la EPS usando el código 13849004. Y en el caso de incapacidades por riesgos laborales (ARL), todos los días deben ser asumidos por la aseguradora y se registra a la cuenta 13849003.

Tabla 7. Proceso actual de contabilidad de incapacidades y licencias.

Concepto	Nombre cuenta contable	Código	Debe	Haber
Cuentas por pagar licencia de maternidad	Nómina por pagar	251101		**x**

	Cuenta por cobrar licencia de maternidad	13849002	x	
Cuentas por pagar incapacidad general	Nómina por pagar	251101		x
	Cuenta por cobrar incapacidad general	13849004	x	
Cuenta por pagar incapacidad ARL	Nómina por pagar	251101		x
	Cuenta por cobrar incapacidad ARL	13849003	x	

Respecto al proceso que se lleva a cabo actualmente en la contabilidad se identifican varias falencias importantes, donde la principal es la falta de conciliaciones periódicas de las cuentas por cobrar, lo cual contra conviene los principios de depuración y revelación razonable establecidos en las NIIF, especialmente en la NIC 1 (Presentación de Estados Financieros) y la NIC 37 (Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes). De esta forma es posible identificar que no existe una provisión por deterioro de cartera por las cuentas por cobrar que presentan riesgos de no recuperación, situación que afecta la razonabilidad de los estados financieros.

Adicionalmente, se identifica que no se cumple con los lineamientos establecidos en los Decretos 1427 de 2022 y 2126 de 2023, los cuales se establecen claramente Los criterios para clasificar la licencias e incapacidades así como los requisitos que las EPS deben verificar para autorizar o rechazar los pagos, ya que entre las principales causas de rechazo de pago por parte de las EPS están: Inconsistencias en la afiliación, falta de documentación, radicación extra temporánea y errores en la certificación de licencias o incapacidades, por lo que actualmente el CRIC no realiza un control riguroso de sus requisitos exponiéndose a la no recuperación de los valores pagados.

Por último, se destaca que el CRIC debe fortalecer urgentemente el proceso de conciliación de cartera, establecer provisiones contables según el riesgo de incobrabilidad y actualizar sus procedimientos internos para garantizar el cumplimiento de las normas legales y contables vigentes asegurando una gestión de sus activos y evitando la sobrevaloración de cuentas por cobrar en sus estados financieros.

Protocolo para el modelo de control interno que permita el manejo efectivo de incapacidades y licencias de acuerdo a la normatividad legal vigente en el CRIC

Para dar cumplimiento al tercer y último objetivo de la presente investigación que se enfoca en diseñar protocolos para el manejo de control interno que permite el administración efectiva de incapacidades y licencias de acuerdo a la normativa legal vigente, en primer lugar se realizará un análisis comparativo entre el proceso actual de gestión de licencias e incapacidades (figura 3), la cual tiene como propósito identificar las diferencias claves entre estructura, eficiencia, cumplimiento normativo y trazabilidad (figura 4 y 5).

De esta forma, este análisis comparativo va a permitir presentar cómo el proceso vigente puede beneficiarse de una actualización en la que se contemplen aspectos operativos, estratégicos, tecnológicos y de control interno, por tanto la comparación presentada justifica la pertinencia de la propuesta de mejorar al alinearse con los estándares legales y administrativos vigentes en Colombia, particularmente con lo expuesto en el Decreto 1427 de 2022, que establece los lineamientos para la gestión de licencias e incapacidades, remisión de documentos y pagos oportunos.

Asimismo, se respalda en el marco COSO II de control interno**,** que enfoca la gestión institucional bajo juicios de ambiente de control, análisis de riesgos, actividades de control, información, comunicación y monitoreo. Desde el ámbito financiero, la propuesta da respuesta a lo establecido por las NIIF Plenas, especialmente en lo asociado con el reconocimiento y deterioro de cuentas por cobrar (NIIF 9). En conjunto, estas normativas certifican que el proceso propuesto sea más eficaz, transparente, aplicable y orientado tanto a la sostenibilidad financiera y administrativa del CRIC.

A partir de ello se destaca que en el proceso actual (figura 3), evidencia una estructura operativa básica con un enfoque lineal y secuencial en el cual se abarcan siete pasos fundamentales que son: Solicitud del trabajador, recepción de documentos, verificación y validación, registro en el sistema reporte, cálculo financiero, trámite con seguimiento de la EPS y seguimiento hasta cierre. Este flujo permite cumplir mínimamente con la gestión de licencias y capacidades que presenta notorias limitaciones dado que no se identifica de manera clara los responsables de cada etapa ni las herramientas que se utilizan, lo cual dificulta la trazabilidad y control de los procesos, adicionalmente no se tienen en cuenta los mecanismos de retroalimentación o validación intermedios y tampoco se especifican los procedimientos ante errores administrativos o rechazos por parte de las EPS.

Asimismo, no se evidencian escenarios de pago parcial o cobertura incompleta, por lo cual la falta detalle puede generar cuellos de botella, pérdidas de información procesos innecesarios y demoras en el reembolso afectando tanto el trabajador como la sostenibilidad financiera de la organización, como se ha venido mencionando a lo largo del proyecto.

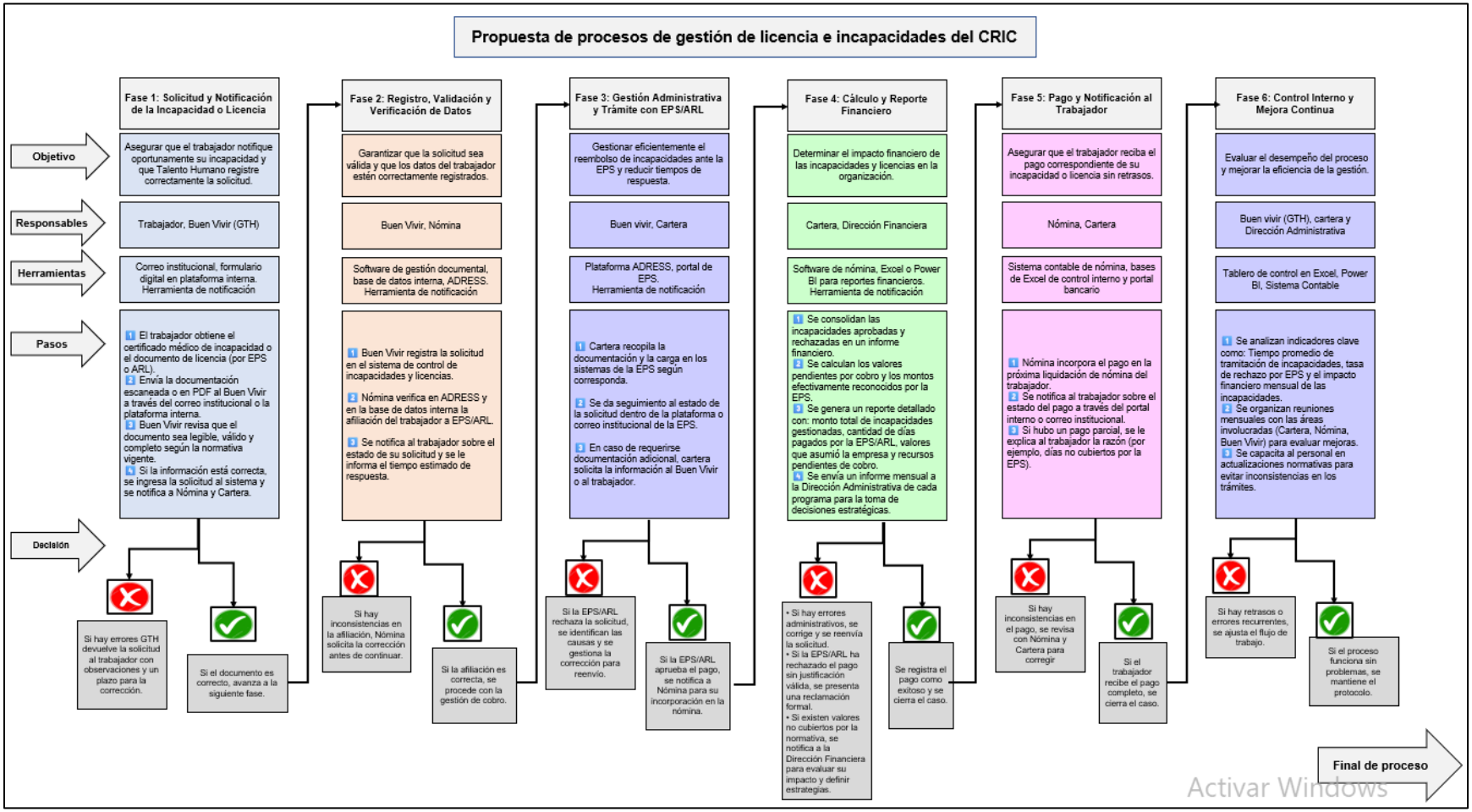
Ahora bien, respecto a la propuesta brindada en este proyecto (Figura 4 y 5) representa un modelo de gestión integral estructurado en seis fases claramente definidas que trascienden de una simple recepción de documentos y trámite documental, en la cual se articula aspectos operativos y financieros del proceso y también incorpora una dimensión estratégica enfocada al control interno la mejora continua y la toma de decisiones basadas en datos. En esa propuesta se incluyen herramientas digitales como plataforma ADRESS, software de nómina, Excel, Power BI y sistemas de notificación interna, lo que optimiza la gestión de información y permite generar reportes periódicos más detallados. Así mismo se especifican los responsables de cada fase (Buen Vivir, Cartera, Nómina, Dirección Financiera), lo que fortalece aún más el proceso de rendición de cuentas y delimita claramente los roles de cada uno de estos dinamizadores.

Por último, se incorporan criterios de decisión y rutas de acción ante errores, inconsistencias o rechazos por parte de las EPS/ARL, lo cual permite una gestión proactiva y eficiente de los casos, de esa forma la propuesta favorece a una mayor trazabilidad y reduce el riesgo de errores, también mejora el flujo de caja institucional y garantiza un mejor servicio al público (Figura 5).

En cuanto al enfoque legal de la propuesta para la gestión de licencias e incapacidades (figura 5), se encuentra alineada con las siguientes normas claves en Colombia. En primer lugar y a partir del decreto 1427 del 2022, la propuesta establece los lineamientos para la gestión de incapacidades laborales y licencias de maternidad, remisión de documentos y pagos oportunos. Asimismo, se ajusta a la exigencia de la

información solicitada, la cual debe ser completa y oportuna, debe dar seguimiento a las EPS (para evitar vencimientos de términos), control de pagos, así como también define los mecanismos de notificación al trabajador y los registros de los tiempos de los trámites.

Figura 5. Propuesta de procesos de gestión de licencias e incapacidades del CRIC



Desde las NIIF Plenas (Normas Internacionales de Información Financiera), las la propuesta en especial se relaciona con tres puntos claves que con: la presentación transparente de las cuentas por cobrar, deterioro de cartera y provisiones, ya que brinda un proceso en el que se debe realizar un cálculo detallado de los montos reconocidos por las EPS y de aquellos que deben ser asumidos por la organización cuando las EPS no responden (permite registrar valores reales y provisiones cuando hay rechazos de los procesos). Por último, realiza un seguimiento contable a cada trámite lo que se alinea a los principios de transparencia y razonabilidad financiera, permitiendo que el CRIC refleje fielmente su situación en los estados financieros anuales.

Desde el COSO II, la propuesta se presenta como un proceso que conforma 5 elementos clave de esta guía internacional que son: ambiente de control (valores, estructura organizada y responsables), evaluación de riesgos (identificación y análisis de riesgos), control (políticas y procedimiento que mitiguen los riesgos), información y comunicación (calidad y fluidez en el intercambio de información) y monitoreo (constante). Con ello, la propuesta busca ajustarse en este marco en especial en la fase 6 denominada control interno y mejora continua, donde se diseñan acciones como: monitoreo mensual con reportes consolidados, documentación y análisis de riesgos, acciones de mejora y retroalimentación y finalmente en la asignación de funciones.

Como elementos adicionales, se presentan los formatos para realizar el proceso de solicitud de licencia e incapacidades que son: formato de Solicitud de Reconocimiento de Licencia o Incapacidad, formato de Registro y Control Interno de Trámite de Incapacidad o Licencia y formato de Informe Mensual de Licencias e Incapacidades (Anexo C) y una lista de chequeo que busca garantizar que toda la documentación esté completa y organizada desde el inicio, minimizando reprocesos y retrasos (Anexo D).

Con lo anterior y una vez planteado la propuesta para la gestión de licencias e incapacidades del CRIC, se busca responder a la necesidad de eficiencia organizacional, al mismo tiempo que se garantice la transparencia, la legalidad y la sostenibilidad financiera, de esta forma al integrar herramientas tecnológicas, definir responsables, establecer monitoreo y control y tomar decisiones informadas como se expone, se logra una mayor trazabilidad clara en cada paso, lo anterior permite una reducción de pérdidas financieras por estos conceptos y fortalece la relación con los trabajadores al asegurar pagos oportunos y procesos más humanos, por lo que esta propuesta busca mejorar de manera significativa la gobernanza interna y se alinea con la normatividad vigente garantizando una gestión proactiva y moderna de las incapacidades.

Relación entre el proceso contable que se está llevando actualmente y como se debería llevar de acuerdo a la normatividad legal vigente.

El manejo que se está llevando el proceso de gestión incapacidades y licencias en el CRIC, se resalta en primer lugar que se ha llevado a cabo de manera empírica por la persona encargada, y esto sin respaldo de una metodología estandarizada en el cumplimiento riguroso de la normatividad legal vigente, situación que se hace evidente en la ausencia de una ruta de procedimiento clara, la falta de un sistema de trazabilidad documental, la falta de un cronograma de control y seguimiento y la ausencia de formatos estandarizados para la recepción y validación de los documentos, por lo que no hay una conciliación periódica de cartera ni un reporte contable detallado que permita identificar con mayor precisión los valores recuperados y pendientes.

Esto, en contraste con el modelo propuesto (Decreto 1427 de 2022, NIIF Plenas y Modelo COSO II), se identificó las principales diferencias:

El manejo actual carece de formalidad en los procesos de recepción y validación documental, mientras que el modelo propuesto incluye Checklist y formatos oficiales que aseguran el cumplimiento normativo.

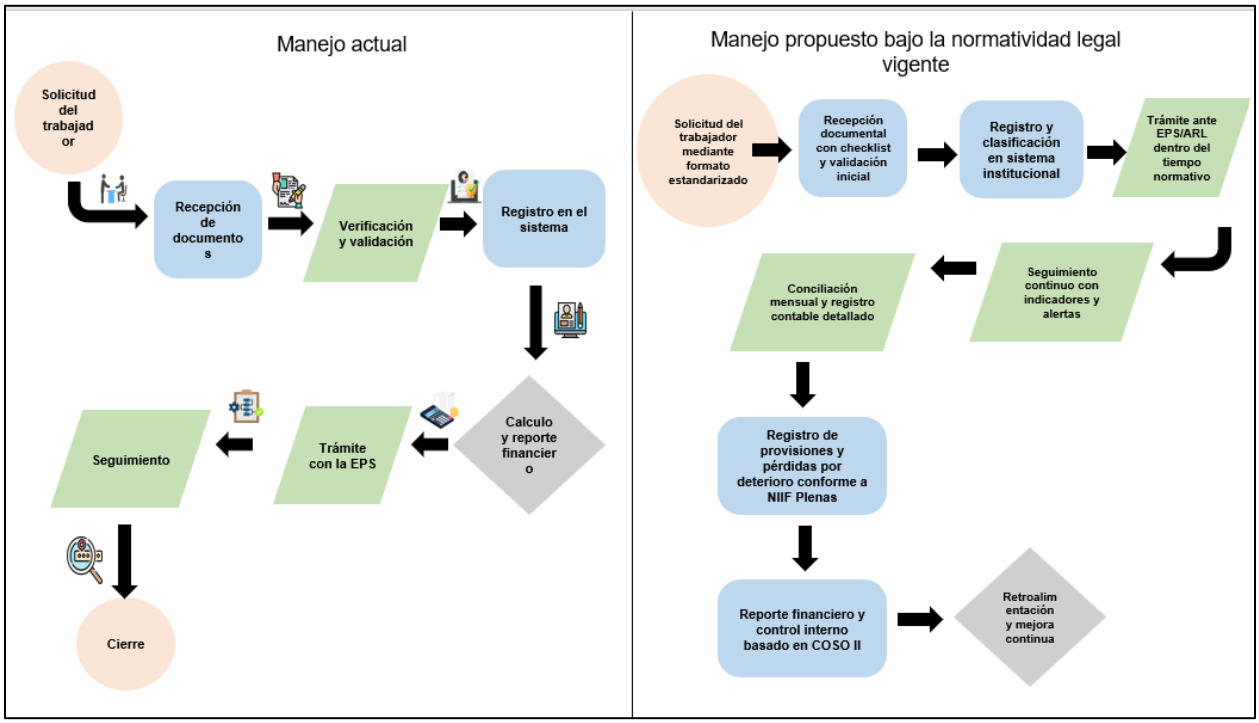
No se realiza conciliación periódica ni provisión de cartera en el modelo actual, en cambio en el modelo propuesto establece conciliaciones mensuales provisión por deterioro y la contabilización oportuna de los valores incorporables como gastos conforme a NIIF para PYMES, tal y como lo establece en su párrafo 11.21 (declara que la entidad está en la obligación de evaluar en cada fecha de reporte si existe evidencia objetiva de deterioro) , 11.24 (en el caso de existir evidencia objetiva de deterioro la entidad debe reconocer inmediatamente la pérdida en resultados como gasto) y 11.26

(la pérdida por deterioro se mide como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo estimados futuros descontados).

El proceso vigente no contempla un sistema de seguimiento estructurado ni indicadores de gestión, en el caso del modelo propuesto Integra herramientas tecnológicas, alertas de seguimiento de un sistema de información para el control y análisis.

La gestión empírica no brinda oportunidades de identificar con Claridad la eficiencia ni su impacto Financiero, mientras que el modelo propuesto contempla reportes financieros periódicos organizados completos para el proceso de control interno basados en el COSO II, que fortalece la rendición de cuentas y la planificación presupuestal.

Figura 6. *Comparativo general entre el proceso implementado actualmente y el propuesto bajo la normatividad legal vigente.*



Por lo anterior este análisis comparativo muestra que la propuesta y la normatividad legal vigente implementada en su totalidad mejora el cumplimiento contable y también fortalece la transparencia, la eficiencia administrativa y la protección de los Derechos laborales, elementos que hoy se ven debilitados por el manejo empírico del proceso, asimismo el seguimiento de curación periódica de cartera garantizarían la presentación fiel de los estados financieros y permitiría una mejor planificación institucional.

Conclusiones

El diagnóstico de los procedimientos para el manejo de incapacidades de licencias del CRIC, evidenció una carencia de lineamientos normativos claros y de un protocolo formalmente establecido, en el que se identificaron fallas en aspectos claves como la trazabilidad documental, el seguimiento de los trámites ante EPS y ARL, la conciliación periódica de cartera y el registro contable preciso de las obligaciones laborales, así mismo permitió constatar la ausencia de formatos estandarizados, cronogramas de control y responsables claramente definidos en los procesos lo que ha generado una brecha entre la operación real y el marco legal que debería regir estos procedimientos, de esta forma se puede concluir que el modelo vigente no solo compromete la eficiencia administrativa y financiera de la entidad, sino que también

pone en riesgo el cumplimiento oportuno de los derechos laborales, la transparencia de la institución y la urgente necesidad de una intervención bien estructurada.

En cuanto al análisis de cartera realizado para el año 2023, se evidenció un panorama financiero preocupante para el CRIC, esto debido a una acumulación significativa de las cuentas por cobrar asociados a los conceptos de licencias e incapacidades, por un valor aproximado de $644.285.448, frente a pagos efectivos de solo $7.106.643. Dicha proporción evidenció una ineficaz recuperación de cartera y una falta de control que incide directamente en la sostenibilidad de los proyectos institucionales, así mismo se evidenció que los estados financieros no existe una conciliación sistemática ni una clasificación precisa de los recursos por recuperar, lo que impide distinguir con claridad entre los valores pendientes y los irrecuperables, así mismo se identificó que el CRIC no realiza procesos de depuración de cartera ni provisiones por deterioro, incumplimiento los principios de las NIIF Plenas. Por lo cual En conclusión este análisis pone en manifiesto la necesidad de un modelo de control interno que brinde la oportunidad de mejorar la gestión contable administrativa y legal de los recursos.

En cuanto al diseño de protocolos propuestos como un modelo de control interno más organizado, permitió establecer una ruta organizada y conforme a la normatividad legal vigente en el cual se incluyen elementos legales como Decreto 1427 de 2022, las NIIF Plenas y los lineamientos del Modelo COSO II, a partir de los cuales se contemplan fases claves como la recepción y validación documental, el registro sistematizado, la presentación oportuna frente a EPS y ARL de los documentos, la conciliación mensual y la integración de sistemas contables e informes financieros. De

igual forma se desarrollaron formatos estandarizados, checklists y mecanismos de control que permiten reducir los errores, optimizar los tiempos y garantizar la trazabilidad del proceso. Con ello se espera que su implementación permita al CRIC fortalecer su gestión operativa, anticipar riesgos financieros, mejorar la toma de decisiones oportunas y efectivas y asegurar una administración más eficiente y transparente de las obligaciones laborales, favoreciendo la organización institucional y el cumplimiento de los derechos y obligaciones institucionales.

Como resultado del análisis realizado, se logra concluir que la propuesta de un modelo de control interno para el manejo de licencias y de incapacidades en el CRIC, representa una solución necesaria y viable para reducir los riesgos administrativos, contables y financieros identificados, dado que basados en el diagnóstico del proceso actual y el análisis de cartera del año 2023 se venció que la implementación de este modelo podría permitir una gestión más efectiva, transparente y alineada con los principios de legalidad, eficiencia y responsabilidad fiscal. De esta forma el modelo propuesto fortalece la estructura institucional mediante protocolos definidos, herramientas innovadoras, controles internos más exigentes y mecanismos de seguimiento periódico, lo que se espera puede impactar de manera positiva la recuperación de cartera, la conciliación oportuna de la misma y la sostenibilidad de los programas que lidera el CRIC, por lo presenta un paso estratégico hacia una administración moderna, responsable y concentrada en el cumplimiento normativo y la mejora continua.

Recomendaciones

Entre las principales recomendaciones identificadas en este proyecto se encuentran:

Adoptar el modelo basado en el Decreto 1427 de 2022, las NIIF Plenas y el modelo COSO II, asegurando su aplicación progresiva mediante una hoja de ruta institucional en la que se contemplen elementos como capacitaciones, pruebas piloto y evaluación de resultados.

Se recomienda también realizar jornadas de formación continua para los dinamizadores encargados de la gestión de incapacidades y licencias con el objetivo de garantizar el conocimiento y la aplicación efectiva de la normatividad legal vigente y los nuevos protocolos establecidos.

Se recomienda diseñar o acoplar una plataforma digital interna que permita el registro, seguimiento, validación y reporte de las solicitudes integrando herramientas ofimáticas (online).

Integrar conciliaciones mensuales con EPS y ARL para identificar pagos realizados, pagos incompletos, valoraciones pendientes y recursos irrecuperables permitiéndole la toma de decisiones oportunas y la depuración contable según las NIFF.

Se recomienda estandarizar la documentación mediante el uso de formatos de solicitud, actas de verificación, cronogramas y listas de chequeo lo cual facilitará la trazabilidad, el control de calidad y la auditoría del proceso.

Establecer un equipo de control interno que supervise periódicamente el cumplimiento de los protocolos y evalúe riesgos y proponga ajustes, asegurando la mejora continua del proceso y la transparencia institucional.

Referencias bibliográficas

Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, *3*(8), 82–95. https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084

Alvarado, J; Mantilla, M. y Toscano, L. (2022). Propuesta de Modelo de Control Interno en la Empresa Construelectricos el Centro S.A.S. [Trabajo de grado en contaduría Pública, Repositorio de la Universidad Cooperativa De Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/758ecff2-3deb-4394-9af9-64b49426bf54

Anzueto, C. (2007). Propuesta del plan de implementación del control interno administrativo en el departamento de instalación de equipos de levante para camiones de volteo. [Trabajo de grado de administración de negocios, Repositorio de la School of business and economics]. https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/PROPUESTA%20DEL%20PLAN%20DE%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DEL%20CONTROL%20INTERNO%20ADMINISTRATIVO%20EN%20EL%20DEPARTAMENTO%20DE%20INSTALACI%C3%93N%20DE%20EQUIPOS%20DE%20LEVANTE%20PARA%20CAMIONES%20DE%20VOLTEO.html

Arrieta, V; Cervantes, V; De la cruz, L. y López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. Económicas CUC, 42(2), 243–254. DOI: https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1

Cano, A; Restrepo, C. y Monsalve, O. (2017). Aportes de Fray Luca Pacioli al desarrollo de la contabilidad: Origen y difusion de la partida doble. Revista espacio. 38 (34). Pp. 1-10. https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p01.pdf

Cachaca, S. J. (). Modelo de gestión de un sistema administrativo para una entidad prestadora de servicios de agua potable y alcantarillado Santiago-EPSA. [Trabajo de grado de contaduría pública, Repositorio de la Universidad de San Andrés]. https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/31865

Consejo Regional del Cuaca (CRIC). (Consultado el 18 de octubre de 2024). Origen del CRIC. https://www.cric-colombia.org/portal/estructura-organizativa/origen-del-cric/

Consejo Regional del Cuaca (CRIC). (2020). Documento de contenido de información. Justicia Especial indígena. Comités de justicia. https://www.minjusticia.gov.co/programas- co/fortalecimiento-etnico/Documents/banco-2019/9.%20DOCUMENTO%20FINAL%20CRIC%200319.pdf

De la Cruz, R. (2021). Estrategias de mejora para la gestión contable y administrativa en una empresa privada de servicio, Lima 2021. [Trabajo de grado de contaduría Pública, escuela académico profesional de negocios y competitividad]. https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13053/5526/T061_73956881_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Decreto 1537 de 2001. [con fuerza de ley]. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5324

Decreto 2943 de 2013. [con fuerza de ley]. Por el cual se modifica el parágrafo 1° del artículo 40 del Decreto 1406 de 1999. 17 de diciembre de 2013. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=55977

Decreto 780 de 2016. [con fuerza de ley]. Por medio del cual se expide el Decrerto único Reglamentario del Sectro Salud y protección social. 6 de mayor de 2016. https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/decreto%200780%20de%202016.pdf

Decreto 19 de 2012. [con fuerza de ley]. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la

Administración Pública. 10 de enero de 2012. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322

Farias, S. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Sinapsis.* 1 (22). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9177912.pdf

Fierro, K. y Sotomayor, K. (2013). Análisis integral de los elementos de control interno – COSO II. [Trabajo de grado de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA, Universidad Católica de Santiago de Guyaquil]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3 317/8504/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-310.pdf

Galindez, J; Valero, I; Rodriguez, F; y Riaño, M. (2023). Perspectivas de la incapacidad temporal en Colombia: aspectos clínicos, legales, operativos y económicos. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/36166

Gozabay, D. y Torres, M. (2017). Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo Coso en Ventascorp S.A. [Trabajo de grado de administración de empresas, Repositorio de la Universidad de Guayaquil]. https://repositorio.ug.edu.ec/items/046ba4de-5709-44e7-a44a-c92f01b16f1c

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGarwHill. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana.

Jara, A; Asmat, N; Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (83), pp. 740-760. https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/

Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. 29

de noviembre de 1993. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300

Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país. 9 de junio de 2015. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933

Ley 962 de 2005. Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17004

Ley 776 de 2002. Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública. 22 de noviembre de 2019. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=103352#

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de noviembre de 2023. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248

Ley 3743 de 1950. Por el cual se modifica el Decreto número 2663 de 1950, sobre Código Sustantivo del Trabajo. 20 de diciembre de 1950. https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1535683

Mallar, M. Á., (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro",* 13(1). https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf

Munera, M. (2022). Diagnóstico y propuestas de mejora para el proceso de Radicación de Incapacidades en Almacenes Flamingo. [Trabajo de grado de Magister en Antropología, Repositorio de la Universidad de Antioquia]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/29071/5/MuneraMelissa_2022_DiagnosticoRadicacionIncapacidades.pdf

Nuñez, E. y Miranda, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16 (30), pp. 1-14. https://www.redalyc.org/journal/4096/409663283006/html/

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Aplicación del programa de la OIT en 2020-2021. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_842806.pdf

Pereira, E; Bracalente, F; Dinofre, M. y Bernardinelli, L. (2008). COSO-The Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mariolb.com.br/static/docs/2009/06/01/COSO-v4.4.pdf

Sánchez, L. (2021). Propuesta para optimizar el proceso de radicación y cobro de incapacidades de la empresa Kamex International S.A.S. [Trabajo de grado de administración de empresas, Repositorio de la Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/a84c3860-7f0a-42a0-9b0d-a2be5b0333d5/content

Torrico, F. (2012). Control interno un efectivo sistema para el crecimiento de las empresas. [Trabajo de grado de contaduría pública, Univeridad Mayor De “San Andres]. https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/3207

Valencia, A. (2017). Propuesta de un plan de mejora enfocado en el manejo y tramite de incapacidades de la empresa seguridad omega limitada utilizando el ciclo PHVA. [Trabajo de grado de ingeniería Industrial, Repositorio de la universidad Católica de Lumen Gentium]. chrome-https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1129/PROPUESTA_PLAN_MEJORA_ENFOCADO_MANEJO_TRAMITE_INCAPACIDADES_EMPRESA_SEGURIDAD_OMEGA_LIMITADA_UTILIZANDO_CICLO_PHVA.pdf?sequence=1

Vargas, A. (2013). Análisis de los aportes de Anthony G. Hopwood a la disciplina contable. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8679227.pdf

Zuluaga, F. 820219. ¿Cuáles son las consecuencias de un Sistema de Control Interno no eficaz de acuerdo con el marco COSO?. https://www.ochgroup.co/cuales-son-las-consecuencias-de-un-sistema-de-control-interno-no-eficaz-de-acuerdo-con-el-marco-coso/#:~:text=Las%20siguientes%20son%20consecuencias%20potenciales,de%20la%20organizaci%C3%B3n%2C%20entre%20otros.

Anexos

Anexo A. Productos esperados

Clasificación	Descripción	Producto	☒
Productos de Generación de Nuevo Conocimiento	Son aquellos aportes significativos al estado del arte de un área de conocimiento, que han sido discutidos, validados que lleguen a ser incorporados a la discusión científica, al desarrollo de las actividades investigativas, académicas y a la práctica tecnológica.	Artículos A	☐
		Artículos B	☐
		Artículos C	☐
		Capítulos en Libros	☐
		Artículos de circulación regional y/o nacional	☐
		Patentes	☐
		Variedad vegetal	☐
Productos de Apropiación Social del Conocimiento	La apropiación social del conocimiento se entiende como un	Programas o proyectos de extensión universitaria o de Responsabilidad social	☐
		Proyecto de comunicación del conocimiento	☐
		Generación de contenidos (documentos)	☐

	proceso y práctica social de construcción colectiva, donde actores que pueden ser individuos, organizaciones o comunidades, se involucran en interacciones que les permiten intercambiar saberes y experiencias, donde el conocimiento circula, es discutido, puesto a prueba, usado y llevado a la cotidianidad.	Generación de contenidos (multimedia)	☐
		Participación Eventos Científicos	☐
		Participación Redes de Conocimiento	☐
		Participación Redes de Conocimiento	☐
Otros	Aportes del trabajo realizado en la modalidad de opción	Documento entregado	X

	de grado: “Proyecto de grado”		

Anexo B. Entrevista

Entrevista a cartera

PARTE 1.

Preguntas al Área de Cartera

1. **¿Cómo gestiona el área de Cartera el cobro de incapacidades y licencias médicas? ¿En qué momento inicia el proceso?**

Aún no se cuenta con un proceso claro de cobro, únicamente el área de nómina en su contabilidad lleva el registro de pagos a los dinamizadoras y cuenta por cobrar que se generan una vez se les transfiere el recurso a los trabajadores.

2. **¿Cómo se comunican con las aseguradoras y entidades de salud para confirmar y gestionar los pagos relacionados con incapacidades o licencias?**

El área de Cartera tiene un correo institucional del CRIC el cual solicita un auxiliar de pagos a las entidades prestadoras de salud (EPS), ellos adjuntan un documento donde relacionan las consignaciones al CRIC mencionando los terceros y fechas que se utilizó la licencia o incapacidad.

3. **¿Cuándo se considera que una incapacidad o licencia está completamente cobrada y puede cerrarse el caso?**

Es un proceso nuevo en la organización, sin embargo, Una incapacidad o licencia se da por terminada cuando la EPS reporta el pago al CRIC y el área de Cartera realiza el respectivo cruce comparando las fechas de Incapacidades, licencias o ARL, días aprobados por la EPS y días reintegrados por estas a la organización y que no haya una diferencia entre las dos partes (CRIC y EPS).

Para dar de baja a las cuentas por cobrar es necesario realizar un documento contable cruzando la cuenta por cobrar y el ingreso recibido de las EPS para que quede la evidencia y además un soporte relacionando las fechas y días pagados.

4. **¿Cuáles son los plazos establecidos para gestionar el cobro de incapacidades y licencias? ¿Son diferentes según el tipo de incapacidad o licencia?**

Es el mismo tiempo, corresponde a un plazo de 3 años

5. **¿Cómo realizan el seguimiento de los pagos pendientes? ¿Utilizan algún sistema para identificar pagos retrasados o no realizados?**

El sistema que se utiliza es cruces de las bases de Excel, tanto la del CRIC como la reportada del A.I.C.

El área Cartera en el momento está obteniendo un auxiliar de las cuentas por cobrar a cada EPS del sistema contable que maneja el CRIC en Nomina, aquí se va relacionando cada cuenta por cobrar con el tercero correspondiente con sus datos correspondientes, si hay espacios sin llenar en el reporte enviado por las EPS es porque la EPS no ha realizado el pago, cuando hay diferencias de pago se solicita a la EPS la explicación del por qué no pagaron en su totalidad, enviando por medio de correo la solicitud de cancelación de los excedentes que desde el CRIC se pagaron a los trabajadores pero que las EPS no están reintegrando a la organización.

6. **¿Cómo gestionan el cobro de incapacidades o licencias largas (por ejemplo, licencias médicas prolongadas o maternidad)? ¿Implementan algún plan de pagos para evitar acumulación de deudas?**

Lo ideal es llevar al día la cartera por cobrar a las EPS, estar en continua comunicación para tener conocimiento qué nos pagan y poder realizar el cobro de incapacidades o licencias por el momento hay un cobro de cartera desde el año 2022, porque no había una persona encargada que hiciera seguimiento porque como le informo es un proceso nuevo que se está empezando a implementar.

7. **¿Qué pasos toman cuando un dinamizador acumula varias incapacidades en un año y no se reciben los pagos correspondientes de todas ellas?**

El área de Cartera en un Excel lleva el control de los dinamizadores con la fecha de inicio y fin que hacen uso licencias e incapacidades con el valor a cobrar a cada EPS correspondiente, donde se evidencia la acumulación de varias incapacidades de un dinamizador en un año, se tiene en cuenta “Según artículo del 14/07/2019, del Ministerio de Justicia en el punto 2 “las incapacidades de origen común son las derivadas de enfermedades o accidentes no relacionados con el trabajo. Los primeros dos días los debe pagar directamente la empresa, después del tercer día las paga la EPS y serán del 66.66% del salario hasta los 90 días de incapacidad; después de los 90 días serán del 50% del salario; a partir de los 180 días las debe pagar el Fondo de pensiones”

Si no se recibe pago de la solicitud de estas se procede a realizar una cartera por cobrar a la EPS y ellos ya dan respuesta por que no pagaron esa incapacidad o licencia, contando con la respuesta ya podemos finalizar un proceso.

PARTE 2.

Preguntas al Área de Cartera

1. ¿Qué acciones toman si una aseguradora o entidad de salud no realiza el pago dentro del plazo esperado?
2. **En caso de que una incapacidad o licencia sea rechazada por la aseguradora o no se cubra completamente, ¿cómo se gestiona la parte no cubierta?**
   El CRIC al verificar que una solicitud de licencia o incapacidad no ha sido pagada por la EPS, por medio de un correo y oficio solicita el recobro por la diferencia, al obtener una respuesta se compara las condiciones para el reconocimiento según el decreto 2126 del 12 de 12 de 2023, la parte no cubierta la sume la empresa y la lleva al gasto a la cuenta 589016

3. **¿Existen políticas específicas que regulen el proceso de cobro de incapacidades y licencias?**
   No hay políticas en específico

4. **¿Cómo se coordina el área de Cartera con Talento Humano u otras áreas cuando surgen problemas relacionados con el pago de incapacidades o licencias?**

   El área de Cartera solicita a talento humano el seguimiento a esa solicitud para verificar si al momento de hizo uso de una licencia de maternidad o incapacidad estaba afiliado al sistema general de seguridad social, haber efectuado aportes durante los meses que corresponden, contar con certificado médico, para finalizar el estado de solicitud.

5. ¿**Qué mejoras podrían implementarse en el seguimiento y la gestión de los pagos de incapacidades o licencias para hacer el proceso más eficiente?**
   La mejora que se puede implementar es que los administrativos de cada programa reporten a tiempo las novedades para que la persona que está encargada de radicar las incapacidades y licencias suba a tiempo los documentos a cada EPS que presenta el dinamizador y evitar las diferencias no pagadas ya que hay fechas estipuladas para radicar.

6. ¿Cómo se asegura la empresa de que los dinamizadores reciban la compensación o beneficios económicos adecuados durante su incapacidad o licencia?

Entrevista a talento humano

Parte 1.

Preguntas al área de talento humano

Buenas tardes, vamos a iniciar la entrevista en la entidad El CRIC y esta entrevista se llevará a cabo en el área del Buen Vivir. A continuación, vamos a presentar al dinamizador quien nos va a colaborar con la entrevista.

Muy buenas tardes, mi nombre es Andrés Campo, encargado del área del Buen Vivir comunitario de afiliaciones del CRIC. Bueno, iniciamos.

1. **¿Cuál es el procedimiento inicial para que un dinamizador notifique una incapacidad o solicite una licencia de maternidad?**

Bueno, respecto a la pregunta que nos hace la compañera, aquí se maneja con su respectivo administrativo de cada sistema, en eso es que tenemos sistemas de educación, derechos humanos, económico ambiental y otros sistemas que nos quedan pendientes. Primero el dinamizador se reporta la incapacidad al administrativo de cada sistema, el administrativo del sistema hace su respectivo reporte al área de Buen Vivir comunitario, en su caso a mi persona, bueno, ya reportado aquí al área del Buen Vivir comunitario, se hace su respectiva trazabilidad de reportarlos a la EPS por medio de la plataforma que nos asigna cada EPS.

2. **Segunda pregunta, ¿qué documentos debe presentar un dinamizador para gestionar una solicitud de incapacidad o licencia de maternidad.?**

Los documentos que debe presentar el dinamizador para una incapacidad por enfermedad común debe ser la historia clínica o de epicrisis y su respectiva incapacidad emitida por la EPS o prestador que tuvo en su momento, para una licencia de maternidad tiene que presentar licencia, incapacidad, historia clínica o epicrisis y registro civil del recién nacido vivo.

3. **¿Qué sucede si un dinamizador no presenta los documentos requeridos correctamente o dentro del plazo establecido? ¿Existen penalizaciones o soluciones alternativas?**

Pues siempre desde acá del área de Buen Vivir se está presente en los dinamizadores que están ausentes y se pide que nos reporten la incapacidad no mayor a 5 días porque se puede ver afectado, máximos a 20 días y el reemplazo se ve afectado en ese proceso y pues pueden haber llamados de atención desde el área del Buen Vivir comunitario para el dinamizador.

4. **¿Cuáles son los plazos establecidos para que un dinamizador presente la solicitud de incapacidad o licencia de maternidad?**

Para el plazo, siempre para la incapacidad son de 5 días. Para las licencias de maternidad, pues siempre sea un tiempito más largo,

que son alrededor de 5 a 10 días, para que la mamita reporte la licencia de maternidad.

5. **¿Cómo se notifica al dinamizador el resultado de su solicitud de incapacidad o licencia de maternidad?**

En este trámite, pues no se notifica al dinamizador porque acá desde la empresa se hace todo el procedimiento de radicado de la incapacidad o licencia de maternidad, pues el cual acá ya la empresa pues vive pendiente si quedó bien radicar incapacidad o licencia de maternidad.

6. **¿Qué tipo de seguimiento se realiza durante el periodo de incapacidad o licencia de maternidad para garantizar que el dinamizador reciba los beneficios correspondientes y que el proceso cumpla con las normativas?**

El seguimiento que se realiza acá en la organización es el reporte que se hace acá en el área de Buen Vivir comunitario a la IPS y el reporte respectivo que se hace a nómina para su cancelación de las incapacidades o licencias de maternidad.

7. **¿Qué pasos debe seguir un dinamizador al regresar a su puesto de trabajo después de una incapacidad o licencia de maternidad?**

Los pasos que debe seguir el dinamizador pues tiene que presentarse ante su coordinador o líder del proceso y ahí ya pues finaliza como el proceso ya de reintegro a la empresa.

8. **¿Qué leyes o regulaciones aplican al procesar incapacidades y licencias de maternidad en su organización?**

Pues acá tenemos y nos basamos en el Ministerio de Salud y Protección Social, en el decreto 1427 de 2022, el cual está vigente y rige para todo tipo de incapacidades, accidentes laborales, acá en la organización.

9. **¿Cuál es el rol del departamento del Buen Vivir Comunitario en la gestión de estas solicitudes? ¿Cómo se coordinan con otros departamentos como cartera, salud ocupacional o el área legal?**

Pues aquí, desde el área del Buen Vivir Comunitario, se hace su respectivo reporte a la IPS, como ya venía diciendo, y se entrega unas novedades al área de nómina de cuáles son los dinamizadores que están en incapacidad o licencias de maternidad o que hayan tenido un accidente laboral. Ya la cuestión de cobros de cartera y todo eso ya lo hace del área de nómina.

PARTE 2.

Preguntas al área de Talento Humano

10. **¿Percibe que los dinamizadores enfrentan alguna dificultad durante el proceso de solicitud y gestión de incapacidades o licencias de maternidad?**

Pues aquí los dinamizadores sí presentan unas graves consecuencias con eso, con los prestadores de salud, donde van por su enfermedad o bueno, de lo que le pase en el momento, porque a la hora de reclamar su historia o incapacidad siempre tienen que esperar de dos a tres días o que se lo envíen a un correo y hay dinamizadores que son del área rural que no tienen acceso a esos elementos y pues es muy complejo de que les lleguen estas incapacidades o licencias de maternidad.

***11.* ¿Qué canales de comunicación utilizan para informar a los dinamizadores sobre sus derechos y beneficios relacionados con incapacidades y licencias de maternidad?**

Los canales que pues utilizan aquí es el correo institucional, por medio de llamadas telefónicas o si no cuando iniciamos la contratación masiva, siempre se reúnen a los dinamizadores y se dan a conocer todos los derechos que tienen, como en la forma de radicar las incapacidades o licencias de maternidad.

***12.* ¿En promedio cuánto tiempo tarda el proceso completo desde la presentación de la solicitud hasta su aprobación o resolución?**

Para el proceso de las incapacidades o licencias siempre la EPS tiene un tiempo estimado de 3 a 15 días para su aprobación o anulación de las incapacidades y para el cobro o recobro para la empresa de 1 a 2 meses.

***13.* ¿Qué retos más comunes suelen surgir en la gestión de incapacidades y licencias de maternidad?**

Pues por el momento no se han presentado retos, así como que sobrepasen el nivel de acá que llegamos a algo extremo, ya porque acá siempre son enfermedades comunes, licencias de maternidad, hay unos casos que son accidentes de tránsito pero que no han llegado a un nivel extremo, Igualmente, que los accidentes de trabajo, no tenemos, así como un reto imposible de solucionar.

***14.* ¿qué aspectos del proceso actual considera que funcionan bien y cuáles necesitan mejoras?**

Para esta pregunta, pues acá se necesita una mejora seria desde los sistemas con los administrativos, ya que hay dinamizadores que se ausentan y nunca sabemos si estuvo en incapacidad o si estuvo enfermo, nunca llevan a esa trazabilidad con el área de Buen Vivir comunitario, ya que acá en la organización manejan más de 2.700 dinamizadores y es un poco complejo llevar el seguimiento de todos los dinamizadores**,** entonces por eso a los administrativos siempre se les sugiere que nos reporten con el tiempo pues mínimo para estar pendiente de los dinamizadores esa sería una de las mejoras y de acá del área del Buen Vivir sería tener pues como un canal más comunicativo pues con cada sistema para que no tengamos esas fallas.

Anexo C. Formatos de gestión de licencia e incapacidades de CRIC

Formato 1: Solicitud de Reconocimiento de Licencia o Incapacidad				
Nombre del Formato: F-TH-01 - Formulario de Solicitud de Licencia o Incapacidad				
Nombre completo del trabajador				
Tipo y número de documento				
Cargo y programa				
Tipo de solicitud	Licencia de maternidad	Licencia de paternidad	Incapacidad General	Incapacidad laboral
Fecha de inicio de la licencia/incapacidad				
Fecha de finalización de la licencia/incapacidad				
Entidad que emite la incapacidad/licencia				
Motivo				
Teléfono de contacto				
Correo electrónico institucional				
Firma del trabajador				
Fecha de la solicitud				

Formato 2: Registro y Control Interno de Trámite de Incapacidad o Licencia	
Nombre del Formato: F-TH-02 - Control Interno del Trámite de Incapacidad o Licencia	
Número de radicado interno	

Fecha de recepción de documentos		
Verificación de requisitos completos	Si	No
Fecha de envío a la EPS		
Entidad EPS		
Fecha de respuesta EPS		
¿Reconocida?	Si	No
Valor reconocido por la EPS		
Valor asumido por la organización		
Observaciones / Rechazo / Reproceso		
Funcionario responsable del trámite		
Firma y fecha de revisión		

Formato 3: Informe Mensual de Licencias e Incapacidades	
Nombre del Formato: F-FIN-03 - Reporte Consolidado Mensual de Licencias e Incapacidades	
Mes y año de reporte	

Total de solicitudes recibidas	
Total tramitadas ante EPS	
Solicitudes reconocidas por EPS	
Solicitudes rechazadas por EPS	
Total valor reconocido por EPS	
Total valor asumido por el CRIC	
Días promedio de gestión del trámite	
Alertas y hallazgos	
Recomendaciones o acciones de mejora	
Elaborado por (área responsable)	
Aprobado por (Dirección Financiera)	
Fecha de emisión del informe	

Anexo D: Lista de chequeo

Lista de chequeo para trámites de licencia e incapacidades			
N°	**Requisito**	**Descripción**	**Formato**
1	Certificado médico de la EPS o ARL	Documento original que sustente la incapacidad o licencia. Debe incluir diagnóstico, días otorgados, fechas exactas y estar firmado por profesional médico.	Se anexa al Formato 1 (Solicitud) y se registra en el Formato 2 (Control Interno)
2	Formato de solicitud de incapacidad o licencia diligenciado	Debe contener la información personal, tipo de solicitud, fechas, entidad que emite la incapacidad, datos de contacto, y firma del trabajador.	Formato 1 - F-TH-01
3	Copia del documento de identidad	Legible, por ambas caras. Necesario para identificación ante EPS y archivo institucional.	Se adjunta al expediente físico y digital del trabajador y se vincula en el Formato 2
4	Certificación de afiliación vigente a la EPS o ARL	No mayor a 30 días. Se utiliza para validar que el trabajador está activo en el sistema de salud o riesgos laborales.	Se requiere como anexo del Formato 2
5	Certificado laboral	Debe ser expedido por el Buen Vivir (GTH) y firmado por la dirección administrativa.	No aplica formato, pero se genera desde la oficina del Buen Vivir (GTH)
6	Registro en el sistema institucional de novedades	Debe quedar registrada la novedad en el sistema digital (nómina o Buen Vivir) para activar alertas de seguimiento.	Se consigna como actividad en el Formato 2 y como estadística en el Formato 3 - Reporte mensual