RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

La Influencia del Monitoreo de los Controles Internos en la Efectividad de la Rendición de Cuentas en una Organización del Tercer Sector: Un Estudio de Caso

A Influência do Monitoramento dos Controles Internos na Efetividade da Prestação de Contas em uma Entidade do Terceiro Setor: Um Estudo de Caso

The Influence of Internal Control Monitoring on the Effectiveness of Accountability in a Third Sector Organization: A Case Study

Adriane Lúcia Andrade Cavalcante – Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus/AM - Graduando em Ciências Contábeis, alac.cic17@uea.edu.br
Ludmila dos Santos e Silva – Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus/AM - Graduando em Ciências Contábeis, ldses.cic22@uea.edu.br
Roberta Maia Said – Universidade do Estado do Amazonas (UEA) - Docente da Universidade, rsaid@uea.edu.br

Resumen:
Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo los mecanismos de monitoreo de los controles internos influyen en la efectividad de la rendición de cuentas en una organización del Tercer Sector. La investigación se desarrolló mediante un estudio de caso, con enfoque cualitativo y carácter exploratorio. La recolección de datos se realizó mediante análisis documental, observación de los procesos internos y aplicación de una lista de verificación estructurada de conformidad compuesta por 31 criterios distribuidos entre gobernanza, cumplimiento normativo, controles internos, monitoreo de procesos, rendición de cuentas, auditoría y gestión de riesgos. Los resultados demostraron que 15 criterios fueron clasificados como “Cumple”, 9 como “Cumple Parcialmente” y 7 como “No Cumple”. Se verificó que la organización posee mecanismos relevantes de control y monitoreo, destacándose la verificación documental, la utilización de listas de control procesales, la trazabilidad de los procesos administrativos y la actuación del sector de control interno. Por otro lado, se identificaron debilidades relacionadas con la ausencia de auditorías internas periódicas, gestión estructurada de riesgos, indicadores de desempeño y monitoreo preventivo de irregularidades. Se concluye que el monitoreo de los controles internos ejerce una influencia positiva sobre la efectividad de la rendición de cuentas, contribuyendo a una mayor confiabilidad de la información, conformidad procesal y transparencia institucional, aunque son necesarias mejoras para fortalecer la gobernanza y la gestión de riesgos.

Palabras clave:
Controles Internos. Monitoreo. Rendición de Cuentas. Gobernanza. Tercer Sector.

Resumo:
O presente estudo teve como objetivo analisar como os mecanismos de monitoramento dos controles internos influenciam a efetividade da prestação de contas em uma entidade do Terceiro Setor. A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa e caráter exploratório. A coleta de dados ocorreu mediante análise documental, observação dos processos internos e aplicação de checklist estruturado de conformidade contendo 31 critérios distribuídos entre governança, compliance, controles internos, monitoramento processual, prestação de contas e auditoria e gestão de riscos. Os resultados demonstraram que 15 critérios foram classificados como “Atende”, 9 como “Atende Parcialmente” e 7 como “Não Atende”. Verificou-se que a entidade possui mecanismos relevantes de controle e monitoramento, destacando-se a conferência documental, a utilização de checklists processuais, a rastreabilidade dos processos administrativos e a atuação do setor de controle interno. Por outro lado, foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de

auditorias internas periódicas, gestão estruturada de riscos, indicadores de desempenho e monitoramento preventivo de irregularidades. Conclui-se que o monitoramento dos controles internos exerce influência positiva sobre a efetividade da prestação de contas, contribuindo para maior confiabilidade das informações, conformidade processual e transparência institucional, embora sejam necessários aprimoramentos para fortalecimento da governança e da gestão de riscos.

Palavras-chave:
Controles Internos. Monitoramento. Prestação de Contas. Governança. Terceiro Setor.

Abstract:
This study aimed to analyze how internal control monitoring mechanisms influence the effectiveness of accountability in a Third Sector organization. The research adopted a qualitative and exploratory case study approach. Data collection was conducted through document analysis, observation of internal processes, and the application of a structured compliance checklist composed of 31 criteria distributed across governance, compliance, internal controls, process monitoring, accountability, auditing, and risk management. The results showed that 15 criteria were classified as “Compliant”, 9 as “Partially Compliant”, and 7 as “Non-Compliant”. The organization demonstrated relevant monitoring and control mechanisms, particularly document verification procedures, process checklists, process traceability, and the performance of the internal control unit. However, weaknesses were identified regarding the absence of periodic internal audits, structured risk management practices, performance indicators, and preventive monitoring mechanisms. The findings indicate that internal control monitoring positively influences accountability effectiveness by improving information reliability, procedural compliance, and institutional transparency. Nevertheless, improvements are required to strengthen governance and risk management practices.

Keywords:
Internal Controls. Monitoring. Accountability. Governance. Third Sector.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del Tercer Sector desempeñan un papel fundamental en la promoción del desarrollo social, la implementación de políticas públicas y la prestación de servicios de interés colectivo. Estas entidades operan en áreas como la cultura, la educación, la salud, la asistencia social y el medio ambiente, cubriendo carencias que a menudo no son atendidas por el Estado ni por el sector privado. Debido a la creciente participación de estas organizaciones en la gestión de recursos públicos y privados, resulta cada vez más necesario adoptar mecanismos que garanticen la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la aplicación de los recursos recibidos (FERNANDES, 2002; FALCONER, 1999).

En este contexto, la rendición de cuentas adquiere una posición estratégica para mantener la credibilidad institucional y fortalecer las relaciones entre organizaciones, financiadores, órganos de supervisión y la sociedad. Como destacan Carneiro, Oliveira y Torres (2011), la

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

rendición de cuentas constituye uno de los principales instrumentos para legitimar a las entidades del Tercer Sector, ya que les permite demostrar el uso correcto de los recursos y los resultados alcanzados mediante las acciones desarrolladas.

La creciente demanda de transparencia y cumplimiento ha impulsado la implementación de prácticas de gobernanza y controles internos en las organizaciones de la sociedad civil. Según el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC, 2020), la gobernanza abarca el sistema mediante el cual las organizaciones son dirigidas, supervisadas e incentivadas, e incluye principios como la transparencia, la equidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad corporativa. En este contexto, los controles internos son instrumentos esenciales para garantizar la fiabilidad de la información, prevenir irregularidades y fortalecer la eficiencia administrativa.

Además de la existencia de controles internos, destaca la importancia del monitoreo continuo de estos mecanismos. El monitoreo permite evaluar la efectividad de los procedimientos adoptados, identificar fallas, corregir desviaciones y promover mejoras en los procesos organizacionales. Según Silva (2019), las organizaciones que mantienen sistemas de monitoreo permanente tienden a tener mayor capacidad de gestión, menores riesgos y mejor calidad de la información utilizada en los procesos de rendición de cuentas.

La importancia del monitoreo de los controles internos se hace aún más evidente a la luz de los requisitos establecidos por el Marco Regulatorio para las Organizaciones de la Sociedad Civil (Ley N° 13.019/2014), que reforzó la necesidad de transparencia, trazabilidad documental y fortalecimiento de los mecanismos de control en las entidades que mantienen alianzas con el sector público. Por lo tanto, el monitoreo sistemático de los procesos administrativos se convierte en un factor determinante para la efectividad de la rendición de cuentas y el cumplimiento institucional.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, Lacruz (2020) sostiene que las organizaciones del Tercer Sector enfrentan desafíos derivados de la asimetría de información existente entre gestores, financiadores y beneficiarios. En este contexto, los mecanismos de monitoreo, auditoría y control se convierten en instrumentos indispensables para reducir los conflictos de interés y aumentar la confianza entre las diversas partes interesadas.

Ante este escenario, surge el siguiente problema de investigación: ¿cómo influye el seguimiento de los controles internos en la eficacia de la rendición de cuentas en una entidad del Tercer Sector?

Para responder a esta pregunta, el objetivo general de este estudio es analizar la influencia del seguimiento de los controles internos en la eficacia de la rendición de cuentas en una entidad del Tercer Sector.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

Como objetivos específicos, buscamos:

a) Identificar los mecanismos internos de seguimiento y control existentes en la entidad objeto de estudio;

b) evaluar el nivel de cumplimiento de los controles internos utilizando una lista de verificación estructurada;

c) identificar las debilidades y los riesgos relacionados con los procesos de seguimiento y rendición de cuentas;

d) analizar las contribuciones del monitoreo a la confiabilidad, transparencia y cumplimiento de los informes de rendición de cuentas.

la rendición de cuentas y las prácticas de control interno en las organizaciones de la sociedad civil. Además de contribuir al avance del debate académico sobre el tema, el estudio aporta apoyo para mejorar los mecanismos de seguimiento y gestión utilizados por las entidades del Tercer Sector, promoviendo una mayor transparencia, eficiencia administrativa y legitimidad institucional.

REVISIÓN DE LITERATURA

El Tercer Sector ha asumido un papel cada vez más relevante en la promoción del desarrollo social y la realización de actividades de interés público, actuando como un socio importante del Estado en la implementación de políticas y proyectos públicos dirigidos a la comunidad. El crecimiento de estas organizaciones ha traído consigo la necesidad de mejorar los mecanismos de gestión, control y transparencia, especialmente debido a la responsabilidad que asumen en la administración de recursos públicos y privados destinados a fines sociales.

En este contexto, la rendición de cuentas ha adquirido una posición estratégica en la gestión de las organizaciones de la sociedad civil, ya que representa uno de los principales instrumentos para demostrar la correcta aplicación de los recursos recibidos y los resultados obtenidos. La eficacia de este proceso depende directamente de la existencia de prácticas de gobernanza, controles internos y mecanismos de monitoreo capaces de garantizar el cumplimiento de las operaciones, la fiabilidad de la información y la mitigación de los riesgos institucionales.

La literatura especializada destaca que la adopción de estructuras de gobernanza y sistemas de control interno contribuye significativamente a fortalecer la rendición de cuentas , la transparencia y la legitimidad institucional de las entidades del Tercer Sector. Además, el monitoreo continuo de los controles internos permite identificar fallas, corregir inconsistencias

y promover mejoras en los procesos administrativos, favoreciendo una rendición de cuentas más eficiente y alineada con los requisitos legales y los principios de buena gobernanza.

Por lo tanto, esta revisión bibliográfica presenta los principales fundamentos teóricos relacionados con el Tercer Sector, la rendición de cuentas , la gobernanza organizacional, los controles internos, el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos y el monitoreo de los procesos administrativos. El análisis de estos conceptos proporciona la base necesaria para comprender la influencia del monitoreo de los controles internos en la efectividad de la rendición de cuentas en las entidades del Tercer Sector, objeto central de esta investigación.

El tercer sector y la rendición de cuentas

El Tercer Sector está conformado por organizaciones privadas sin fines de lucro que desarrollan actividades centradas en el interés colectivo, operando en áreas como asistencia social, educación, salud, cultura y medio ambiente. Estas organizaciones ocupan una posición intermedia entre el Estado y el mercado, desempeñando funciones sociales relevantes y contribuyendo a la promoción del desarrollo social y la ciudadanía. Según Fernandes (2002), el crecimiento de estas entidades está relacionado con la expansión de las demandas sociales y la necesidad de complementar las acciones gubernamentales en la prestación de servicios públicos.

Según Falconer (1999), el Tercer Sector se caracteriza por su autonomía administrativa, la ausencia de ánimo de lucro y su compromiso con objetivos sociales. Sin embargo, la expansión de estas organizaciones también ha planteado desafíos relacionados con la gestión de los recursos recibidos y la necesidad de demostrar eficiencia, legitimidad y transparencia ante financiadores, organismos de supervisión y la sociedad.

En este contexto, la rendición de cuentas desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil. Pinho y Sacramento (2009) definen la rendición de cuentas como la obligación de dar cuenta de las acciones realizadas y los recursos gestionados, lo que implica responsabilidad, transparencia y capacidad de respuesta ante los diversos grupos de interés. En las entidades del Tercer Sector, este concepto adquiere aún mayor importancia debido a la necesidad de demostrar que los recursos captados se utilizan de manera adecuada y en consonancia con los objetivos institucionales.

Carneiro, Oliveira y Torres (2011) destacan que la rendición de cuentas representa uno de los principales instrumentos para legitimar estas organizaciones, ya que permite demostrar la correcta aplicación de los recursos y los resultados obtenidos mediante las acciones

desarrolladas. Para los autores, la contabilidad desempeña un papel estratégico en este proceso, al proporcionar información que fomenta la transparencia y fortalece la confianza de los diferentes grupos de interés.

Complementando esta perspectiva, Portulhak et al. (2017) sostienen que la calidad de la rendición de cuentas influye directamente en la percepción que tienen los donantes y financiadores sobre la credibilidad institucional. Los autores descubrieron que las organizaciones que presentan información clara, coherente y accesible tienden a generar mayor confianza pública, lo que favorece la continuidad del apoyo financiero y fortalece su reputación ante la sociedad.

Así pues, se observa que la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de la información son elementos esenciales para mantener la legitimidad y la sostenibilidad de las organizaciones del Tercer Sector, lo que hace indispensable adoptar mecanismos capaces de garantizar la fiabilidad de la información divulgada.

Gobernanza en las organizaciones del tercer sector

La gobernanza organizacional se refiere al conjunto de mecanismos utilizados para dirigir, supervisar y controlar las organizaciones, con el fin de garantizar el logro de los objetivos institucionales de manera ética, transparente y eficiente. Según el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC, 2020), la gobernanza se basa en los principios de transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa, constituyendo un instrumento importante para fortalecer la confianza y la legitimidad institucional.

En las organizaciones del Tercer Sector, la gobernanza adquiere un papel estratégico debido a la necesidad de gestionar los recursos provenientes de diversas fuentes de financiación y garantizar que estos se utilicen de acuerdo con la misión institucional. Andrade y Lhullier (2017) destacan que la adopción de buenas prácticas de gobernanza contribuye a la mejora de los procesos de gestión, la reducción de riesgos y el fortalecimiento de la credibilidad organizacional.

Según Young (2017), mecanismos como la segregación de funciones, las auditorías internas, la gestión de riesgos, los códigos de conducta y el monitoreo continuo de los procesos administrativos son fundamentales para garantizar la integridad de las operaciones y promover una mayor transparencia en el uso de los recursos. Estas prácticas favorecen el cumplimiento legal y reducen las vulnerabilidades relacionadas con la gestión institucional.

Ávila y Bertero (2016) destacan que la gobernanza en el Tercer Sector presenta características únicas debido a la diversidad de intereses entre gestores, financiadores, beneficiarios y órganos de supervisión. Los autores demuestran que las organizaciones que adoptan estructuras de gobernanza más sólidas tienden a mostrar un mejor desempeño organizacional, mayor capacidad de captación de fondos y mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, Lacruz (2020) sostiene que las relaciones establecidas entre financiadores y organizaciones de la sociedad civil se caracterizan por la asimetría informativa, ya que quienes aportan los recursos no siempre tienen acceso completo a la información relativa a su aplicación. En este contexto, la gobernanza desempeña un papel fundamental en la reducción de conflictos de interés, contribuyendo a la alineación entre los objetivos de los financiadores y las acciones desarrolladas por las organizaciones.

Por lo tanto, la adopción de prácticas de gobernanza resulta esencial para fortalecer los mecanismos de control, aumentar la transparencia y garantizar una mayor eficacia en la gestión de los recursos administrados por las entidades del Tercer Sector.

Controles internos, cumplimiento y rendición de cuentas

Los controles internos son el conjunto de procedimientos, políticas y mecanismos establecidos por las organizaciones para proteger sus activos, garantizar la fiabilidad de la información, prevenir irregularidades y promover el cumplimiento de las normas legales e institucionales. Estos instrumentos son fundamentales para garantizar la eficiencia de los procesos administrativos y la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones.

Según Paes (2010), el cumplimiento normativo se relaciona con la observancia de las normas legales, regulatorias e internas aplicables a las organizaciones. En este sentido, los controles internos constituyen una herramienta importante para respaldar el cumplimiento, contribuyendo a la prevención de fallas, fraudes e inconsistencias que podrían comprometer la gestión institucional.

Tenório (2016) destaca que las organizaciones con estructuras de control débiles son más susceptibles a errores operativos, retrasos en los procedimientos y problemas de rendición de cuentas. Por el contrario, los sistemas de control bien estructurados promueven la transparencia, la eficiencia administrativa y el cumplimiento legal.

Con la promulgación de la Ley N° 13.019/2014, conocida como Marco Regulatorio para las Organizaciones de la Sociedad Civil, se reforzaron los requisitos relativos al control,

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

seguimiento y rendición de cuentas de las entidades que mantienen alianzas con el sector público. Según Silva (2019), este nuevo escenario hizo indispensable la implementación de mecanismos formales para el seguimiento, la auditoría y la evaluación de los procesos organizacionales.

Mário et al. (2013) destacan que las herramientas de contabilidad de gestión desempeñan un papel relevante en el fortalecimiento de los controles internos, ya que proporcionan información esencial para la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades organizacionales. Según los autores, los informes financieros, los controles presupuestarios y los indicadores de desempeño contribuyen a aumentar la fiabilidad de la información y a mejorar la calidad de la rendición de cuentas.

Por lo tanto, los controles internos y el cumplimiento normativo son elementos fundamentales para garantizar la transparencia, la conformidad y la eficacia en la rendición de cuentas dentro de las organizaciones del Tercer Sector.

Supervisión de los controles internos y su influencia en la eficacia de la rendición de cuentas.

El monitoreo de los controles internos implica el seguimiento continuo de los procedimientos organizacionales para evaluar su eficacia, identificar fallas, corregir desviaciones y promover mejoras en los procesos administrativos. Esta es una actividad esencial para garantizar que los controles implementados sigan siendo adecuados a las necesidades de la organización y a los requisitos legales y reglamentarios.

Pinho y Sacramento (2009) afirman que el monitoreo constituye un instrumento importante para fortalecer la rendición de cuentas , ya que amplía la capacidad de las organizaciones para rastrear sus actividades, proporcionar información confiable y responder a las demandas de las diferentes partes interesadas.

Silva (2019) destaca que el monitoreo continuo favorece la identificación oportuna de inconsistencias, reduce los riesgos operacionales y fortalece los mecanismos de auditoría interna. Además, contribuye a mejorar la calidad de la información producida y utilizada en los procesos de rendición de cuentas.

Mário et al. (2013) destacan que el uso sistemático de informes de gestión y herramientas de monitoreo permite el control continuo de las actividades operativas y financieras, posibilitando la corrección de desviaciones antes de que comprometan los resultados

institucionales. Según los autores, las organizaciones que adoptan prácticas de monitoreo continuo tienden a generar información más precisa, oportuna y confiable.

En consonancia con esta perspectiva, Zittei , Politelo y Scarpin (2016) sostienen que una divulgación contable adecuada está directamente relacionada con la calidad de los controles internos y la eficacia de la rendición de cuentas. Los autores hallaron que las deficiencias en la divulgación de información financiera y operativa pueden comprometer la transparencia institucional y aumentar la asimetría informativa entre la organización y sus financiadores.

Portulhak et al. (2017) agregan que la efectividad de la rendición de cuentas depende no solo de la presentación formal de documentos e informes, sino también de la capacidad de la organización para proporcionar información clara, completa y confiable sobre el uso de los recursos recibidos y los resultados alcanzados.

Por lo tanto, resulta evidente que el seguimiento de los controles internos influye directamente en la eficacia de la rendición de cuentas, contribuyendo al fortalecimiento de la gobernanza, la transparencia, el cumplimiento legal y la credibilidad de las organizaciones del Tercer Sector.

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación se desarrolló en una entidad del Tercer Sector ubicada en el estado de Amazonas, caracterizada como una organización privada sin fines de lucro enfocada en la promoción, el apoyo y la ejecución de políticas públicas en el ámbito cultural. La institución gestiona y opera proyectos culturales en alianza con agencias gubernamentales, administrando recursos públicos destinados a la ejecución de acciones de interés social, cultural y educativo. Debido a esta actividad, la organización está sujeta a requisitos relacionados con la transparencia, el cumplimiento legal y la rendición de cuentas, lo que exige la adopción de mecanismos de control interno y el monitoreo de sus procesos administrativos.

En cuanto a su naturaleza, la investigación se caracteriza por ser aplicada, ya que busca generar conocimiento orientado a la solución de problemas específicos relacionados con el monitoreo de controles internos y la efectividad de la rendición de cuentas en organizaciones del Tercer Sector. Según Vergara (2016), la investigación aplicada tiene un propósito práctico, contribuyendo a la mejora de los procesos y prácticas organizacionales.

En cuanto a los objetivos, el estudio se clasifica como exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria permite un mayor conocimiento del fenómeno investigado, favoreciendo la comprensión de los factores relacionados con el monitoreo de los controles

internos y su influencia en los procesos de rendición de cuentas. La investigación descriptiva, por otro lado, permite la identificación y el análisis de las características de los mecanismos de control adoptados por la entidad, así como sus contribuciones al cumplimiento institucional y la transparencia (VERGARA, 2016).

En cuanto al abordaje del problema, se optó por la investigación cualitativa, ya que permite una comprensión más profunda de fenómenos organizacionales complejos relacionados con la gobernanza, los controles internos y la rendición de cuentas . El enfoque cualitativo posibilita el análisis de aspectos que no pueden medirse exclusivamente con indicadores numéricos, favoreciendo la interpretación de las prácticas administrativas, los procesos de monitoreo y las rutinas de control existentes en la organización estudiada.

En cuanto a los procedimientos técnicos, se empleó el método de estudio de caso, considerado idóneo para investigar fenómenos contemporáneos en contextos reales. Según Yin (2015), el estudio de caso permite un análisis detallado de los procesos organizacionales, facilitando la comprensión del funcionamiento de ciertos mecanismos y su influencia en los resultados institucionales. En este sentido, el método demostró ser apropiado para analizar la influencia del control interno en la eficacia de la rendición de cuentas de la entidad estudiada.

La investigación se centró en los procesos administrativos relacionados con la contratación de servicios, la ejecución de contratos, el control documental, el seguimiento de procedimientos y la rendición de cuentas. El análisis tuvo como objetivo identificar cómo los mecanismos de seguimiento contribuyen al cumplimiento de los procesos, la mitigación de riesgos, la reducción de inconsistencias y el fortalecimiento de la transparencia institucional.

Para recopilar los datos se utilizaron diversas fuentes de información, con el fin de aumentar la fiabilidad de los resultados obtenidos. Los procedimientos adoptados incluyeron el análisis de documentos, la observación de procesos internos y la aplicación de una lista de verificación de cumplimiento estructurada.

El análisis documental incluyó la consulta de contratos administrativos, flujos de procedimientos, reglamentos internos, informes de control, documentos de rendición de cuentas, ordenanzas, manuales de procedimientos y otros registros institucionales relacionados con los controles internos y los mecanismos de seguimiento utilizados por la organización.

La lista de verificación de cumplimiento, desarrollada a partir de marcos teóricos sobre gobernanza, rendición de cuentas , cumplimiento, controles internos e informes en el Tercer Sector, se utilizó como instrumento principal para evaluar los procesos analizados. Este instrumento permitió verificar el grado de adhesión de la entidad a las buenas prácticas de

gestión y control, clasificando cada criterio en tres categorías: Cumple (A), Cumple Parcialmente (CP) y No Cumple (ND).

Los criterios evaluados se organizaron en seis dimensiones fundamentales para el estudio: Gobernanza y Estructura Organizacional; Cumplimiento y Conformidad Legal; Controles Internos; Seguimiento de Procedimientos; Rendición de Cuentas; y Auditoría y Gestión de Riesgos. Estas dimensiones se definieron en función de su relevancia para la eficacia de los mecanismos de seguimiento y la calidad de la información presentada en los procesos de rendición de cuentas.

Tras la recopilación de datos, la información se sometió a la técnica de análisis de contenido propuesta por Bardin (2011), que permite la organización, categorización e interpretación sistemáticas de datos cualitativos. La aplicación de esta técnica posibilitó la identificación de patrones, debilidades, fortalezas y relaciones entre los mecanismos de monitoreo de los controles internos y la efectividad de la rendición de cuentas en la entidad investigada.

Finalmente, los resultados obtenidos se compararon con el marco teórico adoptado, especialmente con estudios relacionados con la gobernanza en el Tercer Sector, la rendición de cuentas , el cumplimiento normativo, los controles internos y el monitoreo organizacional. Este paso permitió analizar críticamente cómo los mecanismos existentes contribuyen a fortalecer la gobernanza institucional, reducir las deficiencias procedimentales, mitigar los riesgos administrativos y mejorar la transparencia y el cumplimiento en la gestión de los recursos públicos destinados a las actividades culturales desarrolladas por la organización.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Estructura de los controles internos de la entidad

La aplicación de la lista de verificación de cumplimiento permitió evaluar 31 criterios distribuidos en las dimensiones de gobernanza y estructura organizacional, cumplimiento y conformidad legal, controles internos, monitoreo de procesos, rendición de cuentas y auditoría, y gestión de riesgos. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 1.

El análisis de datos muestra que 15 criterios (48,4%) se clasificaron como Cumplen , 9 criterios (29,0%) como Cumplen Parcialmente y 7 criterios (22,6%) como No Cumplen. Estos resultados indican que la entidad cuenta con una estructura de control interno funcional y relativamente consolidada, aunque aún presenta debilidades que requieren mejora.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

Los mayores niveles de cumplimiento se observaron en aspectos relacionados con la verificación de documentos, la trazabilidad de los procedimientos, el control legal, el uso de listas de verificación y la revisión técnica de los estados financieros. Estos mecanismos contribuyen al cumplimiento de los procedimientos administrativos y a la fiabilidad de la información producida por la organización.

Según Silva (2019), los controles internos desempeñan un papel fundamental en la prevención de fallas, la reducción de riesgos operacionales y el fortalecimiento de la transparencia institucional. En este contexto, los resultados observados demuestran que la entidad adopta prácticas compatibles con los principios de control y rendición de cuentas recomendados para las organizaciones del Tercer Sector.

También se identificó la existencia de segregación de funciones en los procedimientos relacionados con la gestión y supervisión de contratos. Según Young (2017), la segregación de responsabilidades constituye un importante mecanismo de gobernanza, ya que reduce el riesgo de errores, fraudes y conflictos de intereses, contribuyendo a una mayor seguridad en los procesos organizacionales.

Sin embargo, se identificaron deficiencias relacionadas con la gestión de riesgos, las auditorías internas periódicas, el monitoreo preventivo de irregularidades y el uso de indicadores de desempeño. Además, se constató que algunos instrumentos normativos utilizados por la entidad, como el manual del administrador y supervisor de contratos y ciertos flujos de procedimientos, están desactualizados, lo que podría comprometer la estandarización de las actividades administrativas.

Según Andrade y Lhullier (2017), la formalización y actualización de los procedimientos internos son elementos esenciales para fortalecer la gobernanza y mejorar la eficiencia organizacional. Por lo tanto, revisar las regulaciones existentes e implementar mecanismos de monitoreo más estructurados puede contribuir a mejorar los controles internos de la entidad.

A pesar de estas limitaciones, el sector de control interno demostró una actividad constante, encargándose del análisis de procesos, la identificación de inconsistencias, la emisión de informes y el seguimiento de las medidas correctivas necesarias. Esta actividad evidencia el compromiso de la institución con el cumplimiento administrativo y la mejora continua de los procesos de rendición de cuentas.

Tabla 1 – Grado de Cumplimiento de los Controles Internos de la Entidad Evaluada

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

Clasificación	Cantidad	Porcentaje (%)
Él se encuentra	15	48.4
Cumple parcialmente con los requisitos.	9	29.0
No responde	7	22.6
Total	**31**	**100.0**

Fuente: Elaboración propia del autor (2026).

Mecanismos de monitoreo identificados

Los resultados pusieron de manifiesto la existencia de diversos mecanismos de control orientados al seguimiento de los procesos administrativos y financieros de la entidad. Entre ellos, destacan: el uso de listas de verificación de documentos, el monitoreo continuo de procesos, el procesamiento electrónico en un sistema informatizado y las acciones del sector de control interno.

El uso de listas de verificación resultó especialmente relevante en las etapas de aprobación de contratos y autorización de pagos, ya que permitió verificar previamente la existencia de los documentos obligatorios exigidos por ley y normativa interna. Según Mário et al. (2013), las herramientas de monitoreo de esta naturaleza contribuyen a mejorar los controles internos y a reducir los errores operativos.

Otro aspecto relevante se refiere a la trazabilidad de los procedimientos que proporciona el sistema electrónico utilizado por la entidad. El sistema permite identificar la ubicación de los procesos y a las personas responsables de cada etapa, lo que refuerza la transparencia y facilita el seguimiento de las actividades administrativas.

También se observó la participación del sector jurídico en la redacción de avisos públicos, contratos y anexos. Esta actividad contribuye al cumplimiento legal de los procedimientos y reduce los riesgos relacionados con el incumplimiento de las normas reglamentarias. Según Paes (2010), el cumplimiento de los requisitos legales es un elemento indispensable para la eficacia de los mecanismos de cumplimiento en las organizaciones del Tercer Sector.

Además, las inconsistencias detectadas por los controles internos se registran formalmente y se remiten a los departamentos responsables para su corrección, lo que demuestra la existencia de mecanismos correctivos capaces de contribuir a la mejora continua de los procesos institucionales.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 17/06/2026 | Aceptado: 20/06/2026 | Publicación: 23/06/2026

Principales fallos y riesgos observados

A pesar de la existencia de mecanismos de control y monitoreo, la investigación identificó importantes deficiencias en materia de gobernanza, gestión de riesgos y estandarización de los procedimientos internos de la entidad. Los resultados muestran que ciertas prácticas esenciales para fortalecer los controles internos aún no están completamente estructuradas, lo que podría afectar la eficiencia administrativa y la efectividad de la rendición de cuentas.

Se observó una falta de control formal sobre los tiempos de tramitación de los procedimientos entre los sectores involucrados, limitándose a supervisarse los plazos legales relativos a la publicación de contratos y otros actos administrativos. Esta situación puede ocasionar demoras en la tramitación de los procesos y comprometer la puntualidad de la información necesaria para la rendición de cuentas.

También se constató la ausencia de mecanismos para restringir el acceso a la información administrativa. Si bien los documentos vinculados al sector de Recursos Humanos gozan de un mayor nivel de protección, se observó un amplio acceso a los procesos administrativos entre empleados de distintos niveles jerárquicos. Esta situación podría representar riesgos relacionados con la seguridad de la información, la confidencialidad de los documentos y la integridad de los registros institucionales.

En el ámbito de la auditoría y la gestión de riesgos, se constató la ausencia de auditorías internas periódicas formalmente establecidas, así como de procedimientos sistematizados para identificar, evaluar y abordar preventivamente los riesgos operacionales. La identificación de inconsistencias se produce principalmente de forma correctiva, una vez que los problemas ya han surgido, lo que limita la capacidad preventiva de los controles internos.

Además, se constató la ausencia de indicadores de desempeño para monitorear los procesos de rendición de cuentas y la falta de un plan de acción formalizado para subsanar las deficiencias detectadas. También se observaron dificultades relacionadas con la recepción oportuna de documentos por parte de los sectores responsables de la rendición de cuentas, lo que provocó demoras en los procedimientos y redujo la eficiencia operativa.

Las principales deficiencias detectadas durante la investigación se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2 – Debilidades identificadas en los controles internos

Fragilidade Identificada	Evidência
Ausência de auditorias periódicas	Item 6.1
Ausência de identificação formal de riscos	Item 6.2
Ausência de plano de ação estruturado	Item 6.3
Ausência de monitoramento preventivo	Item 6.5
Ausência de indicadores de desempenho	Item 4.3
Controle insuficiente de acesso às informações	Item 3.4
Falhas no controle de prazos processuais	Item 2.2

Fuente: Elaboración propia del autor (2026).

Los resultados presentados en la Tabla 2 muestran que las principales debilidades se concentran en las dimensiones de gestión de riesgos, auditoría interna y monitoreo preventivo. Según IBGC (2020), la adopción de mecanismos sistemáticos de gestión de riesgos y auditoría es un elemento esencial para fortalecer la gobernanza organizacional y promover la transparencia institucional.

En consonancia con esta perspectiva, Silva (2019) destaca que la ausencia de prácticas estructuradas de gestión y monitoreo de riesgos reduce la capacidad de las organizaciones para anticipar fallas e implementar medidas preventivas efectivas. Por lo tanto, las organizaciones que operan predominantemente de manera correctiva tienden a estar más expuestas a riesgos operacionales y tienen dificultades para mantener el cumplimiento de los procedimientos.

Los hallazgos también refuerzan las aportaciones de Young (2017), quien señala la necesidad de utilizar indicadores de desempeño, auditorías periódicas y mecanismos formales de monitoreo como instrumentos indispensables para mejorar los controles internos. En este sentido, la implementación de estas prácticas puede contribuir significativamente a fortalecer la gobernanza, la rendición de cuentas y la eficacia de la información financiera de la entidad.

La influencia del control interno en la eficacia de la rendición de cuentas

Los resultados obtenidos demuestran que los mecanismos de monitoreo existentes ejercen una influencia significativa en la efectividad de la rendición de cuentas de la entidad analizada. El uso de listas de verificación, la verificación de documentos, la revisión técnica y el monitoreo de procedimientos contribuyen directamente a la calidad de la información presentada a los órganos de control.

Se constató que los procesos pasan por múltiples etapas de verificación antes de la aprobación final, lo que reduce la aparición de inconsistencias documentales y aumenta la

fiabilidad de la información presentada. Este resultado coincide con la perspectiva de Carneiro, Oliveira y Torres (2011), según la cual la calidad de la rendición de cuentas depende directamente de la solidez de los mecanismos de control utilizados por las organizaciones.

El desempeño del sector de control interno también demostró un impacto positivo en el cumplimiento de los procesos. La identificación de inconsistencias, la emisión de informes y la solicitud de correcciones antes de la finalización de los procedimientos contribuyen a minimizar los riesgos y fortalecer la rendición de cuentas institucional .

Sin embargo, la investigación también reveló que la ausencia de mecanismos preventivos estructurados limita el potencial de los controles existentes. La falta de auditorías periódicas, indicadores de desempeño y gestión formal de riesgos reduce la capacidad de la organización para anticipar problemas e implementar mejoras de forma sistemática.

Por lo tanto, los resultados nos permiten concluir que el seguimiento de los controles internos influye directamente en la eficacia de la rendición de cuentas, contribuyendo a una mayor transparencia, fiabilidad de la información y cumplimiento de los procedimientos.

Relación entre los hallazgos empíricos y el marco teórico

El análisis de los resultados demuestra una convergencia significativa entre los hallazgos empíricos y los supuestos teóricos abordados en la investigación. Los mecanismos de monitoreo identificados en la entidad corroboran las contribuciones de IBGC (2020), Young (2017) y Andrade y Lhullier (2017), quienes resaltan la importancia de los controles internos para fortalecer la gobernanza y la transparencia organizacional.

Los resultados también confirman los argumentos de Carneiro, Oliveira y Torres (2011) y Portulhak et al. (2017), al demostrar que la calidad de la rendición de cuentas está directamente relacionada con la existencia de información confiable, controles adecuados y mecanismos para el monitoreo continuo.

Por otro lado, las debilidades identificadas en la gestión de riesgos, la auditoría interna y el monitoreo preventivo refuerzan los debates presentados por Silva (2019) y Lacruz (2020), quienes resaltan la necesidad de estructuras de control más sólidas para reducir las asimetrías de información y fortalecer la rendición de cuentas en las organizaciones del Tercer Sector.

Por lo tanto, los resultados permiten concluir que la entidad cuenta con mecanismos internos de control y seguimiento pertinentes que contribuyen positivamente a la rendición de cuentas. Sin embargo, el fortalecimiento de las prácticas de auditoría, la gestión de riesgos, el seguimiento preventivo y la evaluación del desempeño podrían aumentar significativamente la

eficacia de los controles internos y la calidad de la información proporcionada a los organismos de supervisión y a la sociedad.

CONSIDERACIONES FINALES

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del monitoreo del control interno en la efectividad de la rendición de cuentas en una entidad del Tercer Sector. Considerando los resultados obtenidos mediante el análisis documental, la observación de procesos internos y la aplicación de una lista de verificación de cumplimiento, se pudo comprobar que los mecanismos de monitoreo existentes desempeñan un papel relevante en el fortalecimiento de la transparencia, el cumplimiento de los procedimientos y la confiabilidad de la información presentada a los órganos de control.

Los resultados demostraron que la entidad ha consolidado prácticas relacionadas con el monitoreo de procesos administrativos, destacando la verificación documental, el uso de listas de verificación de procedimientos, la trazabilidad electrónica de procesos, el monitoreo legal y la acción continua del sector de control interno. Estos mecanismos han demostrado contribuir significativamente a la reducción de inconsistencias documentales, el cumplimiento de los requisitos legales y la mejora de la calidad de los informes de rendición de cuentas.

Los resultados corroboran los estudios de Carneiro, Oliveira y Torres (2011), que señalan la rendición de cuentas como uno de los principales instrumentos para legitimar las organizaciones del Tercer Sector, así como las contribuciones de Portulhak et al. (2017), al mostrar que la transparencia y la calidad de la información divulgada influyen directamente en la credibilidad institucional ante los financiadores, los organismos de control y la sociedad.

Sin embargo, la investigación también identificó debilidades que limitan la eficacia de los controles internos y reducen la capacidad preventiva de la organización. Entre los principales puntos observados se encuentran la ausencia de auditorías internas periódicas formalizadas, la falta de procedimientos estructurados de gestión de riesgos, la ausencia de indicadores de desempeño centrados en el seguimiento de la rendición de cuentas, las limitaciones en el control de los plazos procesales y la necesidad de actualizar los instrumentos regulatorios internos.

Estos resultados refuerzan los análisis presentados por Silva (2019), Young (2017) e IBGC (2020), que destacan la importancia de la gestión de riesgos, la auditoría interna y el monitoreo continuo como elementos fundamentales para fortalecer la gobernanza, la rendición de cuentas y el cumplimiento organizacional. Si bien la entidad presenta mecanismos de control

considerados satisfactorios, se observó la necesidad de mejorar las prácticas preventivas y formalizar los procedimientos administrativos.

Por lo tanto, se puede concluir que el monitoreo de los controles internos influye positivamente en la efectividad de la rendición de cuentas de la entidad analizada, contribuyendo a una mayor transparencia, confiabilidad de la información y cumplimiento de los procedimientos. Sin embargo, la ampliación de los mecanismos de control preventivo podría mejorar los resultados ya alcanzados, fortaleciendo la gobernanza institucional y reduciendo las vulnerabilidades operativas.

Como contribución práctica, se sugiere actualizar la normativa interna, implementar un programa estructurado de gestión de riesgos, realizar auditorías internas periódicamente, crear indicadores de desempeño relacionados con los procesos de rendición de cuentas y promover continuamente programas de capacitación para los empleados y colaboradores involucrados en los procesos administrativos.

Finalmente, esta investigación contribuye al avance de los debates académicos sobre gobernanza, controles internos, rendición de cuentas e informes en organizaciones del Tercer Sector, especialmente en el contexto de entidades culturales que colaboran con el sector público. Una limitación del estudio es que se realizó en una sola organización, lo que restringe la generalización de los resultados. Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis a otras entidades del Tercer Sector, permitiendo comparaciones entre diferentes modelos de gestión y monitoreo de controles internos.

REFERENCIAS

ANDRADE, M.; LHULLIER, L. *Gestión y Gobernanza en el Tercer Sector* . São Paulo: Atlas, 2017.

ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Gobernanza en el tercer sector: un estudio de caso en una fundación de apoyo a la universidad. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* , São Paulo, v. 18, n. 59, pág. 125-144, enero/marzo. 2016.

BARDÍN, Laurence. *Análisis de contenido* . Lisboa: Edições 70, 2011.

CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvisón de Lima; TORRES, Luciene Cristina. Rendición de cuentas y presentación de informes de organizaciones del tercer sector: una aproximación a la relevancia de la contabilidad. *Sociedad, Contabilidad y Gestión* , Río de Janeiro, v. 6, n. 2, pág. 55-70, julio/diciembre. 2011.

HALCÓN, Andrés Pablo. La promesa del Tercer Sector. *Revista de Administração de Empresas* , São Paulo, v. 39, n. 4, pág. 31-38, octubre/diciembre. 1999.

FERNANDES, Rubén César. *Privado pero público: el Tercer Sector en América Latina* . Río de Janeiro: Relume-Dumará, 2002.

IBGC – Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. *Código de mejores prácticas de gobernanza para organizaciones de la sociedad civil* . São Paulo: IBGC, 2020.

LACRUZ, Rodrigo Caprio. Teoría de la gobernanza y la agencia en el tercer sector: una revisión teórica. *Revista de Administração Contemporânea* , Curitiba, v. 24, n. 6, pág. 544-561, noviembre/diciembre. 2020.

MÁRIO, Poueri do Carmo; ALVES, Aléxica Días de Freitas; CARMO, Joyce Pamela Silva do; SILVA, Ana Paula Braga da. El uso de herramientas de contabilidad de gestión en entidades del tercer sector. *Sociedad, Contabilidad y Gestión* , Río de Janeiro, v. 8, n. 1, pág. 62-75, enero/abril. 2013.

PAES, José Eduardo Sabo . *Ley del Tercer Sector* . São Paulo: Método, 2010.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Responsabilidad : ¿podemos traducirlo ya al portugués? *Revista de Administração Pública* , Río de Janeiro, v. 43, n. 6, pág. 1343-1368, noviembre/diciembre. 2009.

PORTULHAK, Henrique; VAZ, Patricia Villa Costa; DEMORA, Albino João; PACHECO, Vicente. La calidad de la rendición de cuentas de las entidades del tercer sector: un análisis a partir de su relación con el comportamiento de los donantes individuales. *Enfoque: Reflexão Contábil* , Maringá, v. 36, n. 1, pág. 45-63, enero/abril. 2017.

SILVA, MA da. *El Marco Regulatorio para las Organizaciones de la Sociedad Civil y los Controles Internos* . São Paulo: Dialética, 2019.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestión Social: fundamentos y prácticas* . Río de Janeiro: FGV, 2016.

VERGARA, Silvia Constante. *Proyectos de Investigación e Informes en Administración* . São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. *Estudio de caso: Planificación y métodos* . Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, Dennis R. *Gobernanza y gestión de organizaciones sin fines de lucro* . Hoboken : John Wiley & Sons, 2017.

ZITTEI, Marco Vinicius Moreira; POLITELO, Leandro; SCARPIN, Jorge Eduardo. Nivel de divulgación contable de las organizaciones del tercer sector. *Administración Pública y Gestión Social* , Viçosa, v. 8, n. 2, pág. 85-94, abril/junio. 2016.