

Sistema administrativo del riesgo operativo en la ESAL

Caso de Estudio: Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle “ASONORTE”

Práctica Empresarial

Viviana Marcela Rojas Morales

Juan Camilo Bravo Urueta



Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Contaduría Pública, Universidad del Valle
Cartago, Valle del Cauca
2026

Notas de los Autores

Viviana Marcela Rojas Morales y Juan Camilo Bravo Urueta, Facultad Ciencias de la Administración, Programa Académico de Contaduría Pública, Universidad del Valle

Cuenta con la revisión metodológica y disciplinar del docente Orlando Posada Orrego Ph.D, de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo debe ser enviado a los siguientes correos: viviana.morales@correounivalle.edu.co o juan.urueta@correounivalle.edu.co

Notas de aceptación

Este trabajo de grado cumple con los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar el título de Contador Público

Firma Director

Firma Jurado

Firma Jurado

23 de julio del 2026

Dedicatoria

Gracias a Dios por concederme la salud y la sabiduría necesaria para asumir con firmeza este gran reto de formarme como profesional, por guiar cada uno de mis pasos a lo largo del camino, a mis hijos y a mi madre, pilares fundamentales de mis metas y de cada logro alcanzado. Gracias por su amor incondicional, por la paciencia y la comprensión en aquellos días en los que no me permitió compartir con ustedes como deseaba; este triunfo también es de ustedes. A mi pareja, por su apoyo constante en los momentos de mayor exigencia y por creer en mí incluso cuando el cansancio parecía fuerte. Finalmente, agradezco a todas las personas que me acompañaron en este proceso y que con una palabra de aliento hicieron más llevadero.

Viviana Marcela Rojas Morales

Este trabajo de grado es dedicado a cada una de las personas que con sus conocimientos, vivencias y acompañamiento aportaron académicamente, emocional y personalmente a mi proceso de formación. A mis padres, mi hermana, mis compañeros y amigos de trabajo, a Viviana Rojas por su ayuda y paciencia para entregar lo mejor de ambos en este trabajo de grado. Agradezco profundamente a la Universidad y al Departamento del Valle del Cauca por permitirme crecer y desarrollarme en esta hermosa región, y por sobre todo a Dios, por brindarme la entereza, objetividad y la perseverancia necesaria para alcanzar esta meta.

Juan Camilo Bravo Urueta

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía constante en cada paso de este camino, por darnos fortaleza en los momentos de duda y la luz necesaria para avanzar incluso cuando el trayecto parecía incierto.

A nuestras familias que son un pilar muy importante en nuestras vidas, cuyo amor, paciencia y apoyo incondicional hicieron posible que este sueño se materializara. Gracias por creer en nosotros cuando teníamos dudas, por siempre tener esas palabras de aliento en los momentos más difíciles y por ser nuestra mayor motivación.

A nuestros docentes, quienes con su dedicación, exigencia y ejemplo sembraron en nosotros el compromiso por el conocimiento y el rigor académico, cada enseñanza recibida ha sido una herramienta invaluable para nuestra formación profesional.

A nuestros compañeros y amigos que se formaron con nosotros durante esta carrera, por las risas, los retos compartidos, las largas jornadas de estudio y el compañerismo que hizo más llevadero este proceso.

Viviana Marcela Rojas Morales

Juan Camilo Bravo Ureta

Contenido

Introducción	14
Capítulo 1.....	18
El planteamiento del problema	18
Descripción y caracterización del problema	18
Pregunta de investigación.....	21
Alcance de la investigación.....	21
Sistematización de la investigación.....	23
Objetivos de la investigación	24
<i>Objetivo general</i>	24
<i>Objetivos específicos</i>	24
Justificación de la investigación.....	24
Síntesis argumental del presente capítulo	26
Capítulo 2.....	28
Marco Referencial.....	28
Antecedentes de la investigación	28
<i>Antecedentes históricos</i>	28
<i>Antecedentes de ASONORTE</i>	30
<i>Antecedentes académicos</i>	30
Marco teórico	36
Marco conceptual	43
Marco contextual.....	45
Marco legal.....	48
Síntesis argumental del presente capítulo	50
Capítulo 3.....	52

Marco metodológico	52
Diseño de la investigación.....	52
Método de investigación	53
Enfoque de la investigación	54
Tipo de la investigación	54
Sector objeto de estudio	55
Técnicas e instrumentos	56
Fuentes de información	57
Matriz de fases de los objetivos	59
Síntesis argumental del presente capítulo	63
Capítulo 4.....	64
Hallazgos, resultados y discusiones.....	64
Objetivo A. Factores de riesgo operativo que inciden en las ESAL en Colombia, a partir de la normativa vigente.....	64
Factores de riesgo operativo.....	65
Diagnóstico de la Asociación.....	67
Resultado de la encuesta	70
Objetivo B. Evaluación de ASONORTE respecto al riesgo operativo y las condiciones administrativas y financieras.....	75
Componentes teóricos y paradigmáticos que sustentan la evaluación de ASONORTE respecto al riesgo	76
Constructos de la evaluación del riesgo operativo, administrativo y financiero de ASONORTE	78
Primer constructo riesgo operativo	78
Segundo constructo riesgo administrativo	86
Tercer constructo riesgo financiero.....	91

Indicadores financieros para evaluar el nivel de endeudamiento de ASONORTE.....	95
<i>Análisis horizontal H-R-D</i>	96
<i>Análisis Vertical</i>	98
<i>Nivel de endeudamiento</i>	100
<i>Impacto de la carga financiera</i>	102
<i>Endeudamiento financiero</i>	105
Objetivo C. Modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las necesidades de ASONORTE, integrando los elementos legales, administrativos, financieros y tecnológicos.	108
Modelo de gestión del riesgo operativo propuesto para ASONORTE: Estructura, funcionamiento y articulación.	109
Articulación del modelo de gestión del riesgo operativo propuesto para ASONORTE	111
1. Introducción	111
2. Objetivo.....	111
3. Alcance	112
4. Definiciones	112
5. Estructura organizacional.....	112
5.1 <i>Funciones de la junta directiva</i>	113
5.2 <i>Funciones del comité técnico:</i>	115
6. Política de gestión del riesgo	116
7. Principios.....	116
8. Dirección y Compromiso	117
9. Lineamientos generales	117
10. Transparencia y ética.....	117
11. Contexto interno y externo.....	118
12. Valoración del riesgo	118
12.1 <i>Identificación el riesgo</i>	118

12.2 <i>Análisis del riesgo</i>	118
12.3 <i>Valoración del riesgo</i>	119
13. Tratamiento del riesgo.....	119
14. Seguimiento y revisión.....	119
15. Registro e informe.....	119
16. Evidencia de Cumplimiento	120
16.1 <i>Matriz de riesgos operativos</i>	120
16.2 <i>Mapa de procesos críticos</i>	120
16.3 <i>Indicadores económicos</i>	120
Objetivo D. Validación empírica del modelo propuesto en la gestión del riesgo operativo de ASONORTE.....	121
Síntesis argumental del presente capítulo	125
Conclusiones	127
Recomendaciones	129
Referencias.....	131
Apéndice	135

Índice de tablas

Tabla 1	Matriz de antecedentes académico	31
Tabla 2	Marco legal de la investigación	48
Tabla 3	Matriz de fases de los objetivos.....	60
Tabla 4	Matriz de riesgo ASONORTE.....	71
Tabla 5	Mapa de calor de Riesgo ASONORTE	72
Tabla 6	Entrevista gestión financiera, endeudamiento y sostenibilidad de ASONORTE.....	79
Tabla 7	Matriz de riesgo operativo de ASONORTE	83
Tabla 8	Colores para identificar el nivel del riesgo	85
Tabla 9	Pérdida de área asociada 2023-2025.....	87
Tabla 10	Heatmap de riesgo administrativo de ASONORTE	89
Tabla 11	Nivel de endeudamiento de ASONORTE 2021 – 2025	93
Tabla 12	Análisis horizontal de obligaciones financieras.....	97
Tabla 13	Análisis vertical de ASONORTE 2021 - 2025.....	99
Tabla 14	Indicador de nivel de endeudamiento de ASONORTE	101
Tabla 15	Indicador del impacto de la carga financiera 2021-2025.....	103
Tabla 16	Endeudamiento financiero periodo 2021 – 2025.....	106

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Causa-Efecto / Diagrama de Ishikawa	20
Figura 2 Línea del tiempo	29
Figura 3 Teorías, principios y paradigmas que sustentan la investigación.....	36
Figura 4 Mapa Valle del Cauca, Municipio de Cartago	46
Figura 5 Ubicación ASONORTE	46
Figura 6 Zona de Influencia de Asonorte, área beneficiada 11.792,79	47
Figura 7 Mapa Conceptual SARO en ASONORTE	65
Figura 8 Gráfica pregunta tipo de vinculación con ASONORTE	68
Figura 9 Gráfica pregunta caso hipotético de ASONORTE	68
Figura 10 Gráfica pregunta posible planes de expansión de ASONORTE	69
Figura 11 Gráfica pregunta eventuales planes de inversión	70
Figura 12 Constructos de la evaluación de ASONORTE	77
Figura 13 Primer constructo del riesgo operativo.....	79
Figura 14 Riesgo administrativo asociado a la pérdida de asociados.....	88
Figura 15 Estado situación financiera periodo 2021 - 2025	92
Figura 16 Nivel de endeudamiento de ASONORTE 2021 – 2025.....	94
Figura 17 Análisis horizontal de obligaciones financieras	97
Figura 18 Análisis vertical obligaciones financieras	99
Figura 19 Evolución de nivel de endeudamiento 2021-2025	101
Figura 20 Impacto de la carga financiera 2021-2025	104
Figura 21 Endeudamiento financiero periodo 2021 -2025	106
Figura 22 Modelo sistema de riesgo operativo propuesto para ASONORTE	109
Figura 23 Organigrama ASONORTE.....	113
Figura 24 Proyección por concepto de servicio a la deuda año 2026.....	122
Figura 25 Proyección aportes beneficiarios proyecto estación de drenaje Mojahuevos	122
Figura 26 Crecimiento de los activos fijos de ASONORTE 2020 – 2025	123

Índice de apéndices

Apéndice A Registro único tributario actualizado ASONORTE	135
Apéndice B Registro único tributario como Régimen Especial año 2015.....	136
Apéndice C Registro único tributario como Régimen Especial año 2014.....	137
Apéndice D Certificado de representación y existencia legal emitido por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR).....	138
Apéndice E Estados financieros comparativos análisis vertical 2021 - 2025.....	142
Apéndice F Estados financieros comparativos análisis horizontal 2021 - 2025.....	143
Apéndice G Bitácora.....	144
Apéndice H Acta de socialización modelo del sistema administrativo del riesgo operativo ...	146
Apéndice I Evidencias fotográficas	148
Apéndice J Solicitud reclasificación al régimen tributación especial ante la DIAN año 2026	150
Apéndice K Visita seguimiento en las instalaciones de ASONORTE	151
Apéndice L Listado de asistencia visita y seguimiento en ASONORTE	152
Apéndice M Entrevista área administrativa.....	153
Apéndice N Acta de entrevista realizada área administrativa	155

Resumen

El propósito de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo aplicable a las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), con base en el caso de estudio de la Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle, que contribuya a la sostenibilidad financiera y administrativa de este tipo de organizaciones. La identificación de los riesgos existentes en ASONORTE a través de un análisis financiero que confirmó el incremento significativo del endeudamiento del 80% en el 2023, así como entrevistas al representante legal que permitió conocer a fondo las preocupaciones reales de los directivos de ASONORTE y encuestas a los asociados y actores directos para tener en cuenta la percepción frente al riesgo, permitió la creación del modelo de gestión a través de diferentes puntos de vista, modelo que se configura como una herramienta clara para la administración y mitigación del mismo. El análisis permitió evidenciar que ASONORTE presentaba debilidades estructurales asociadas a falta de procedimientos estandarizados y ausencia de análisis técnico en la toma de decisiones que justificaron la creación del modelo SARO, la aplicación del modelo propuesto no solo confirmó la presencia de riesgos financieros y operativos, sino que impulsó acciones de fortalecimiento institucional orientadas a una gestión más técnica, preventiva y direccionada a través del modelo de gestión del riesgo, en conjunto, el estudio demostró que el modelo contribuye a mejorar la sostenibilidad financiera y administrativa de la asociación y constituye una herramienta replicable para otras ESAL con características similares.

Palabras claves: ASONORTE, gestión administrativa, sistema de riesgo operativo, sostenibilidad organizacional.

Abstract

The purpose of this research was to design an operational risk management model applicable to nonprofit organizations (NPOs), based on a case study of the Association of Users of the Northern Valley Large-Scale Land Readjustment District, to contribute to the financial and administrative sustainability of such organizations. The identification of existing risks at ASONORTE through a financial analysis that confirmed a significant 80% increase in debt by 2023, as well as interviews with the legal representative, which provided in-depth insight into the real concerns of ASONORTE's executives, and surveys of members and direct stakeholders to assess perceptions of risk, enabled the creation of a management model incorporating diverse perspectives—a model that serves as a clear tool for risk management and mitigation. The analysis showed that ASONORTE presented structural weaknesses associated with the lack of standardized procedures and the absence of technical analysis in decision-making, which justified the creation of the SARO model. The application of the proposed model not only confirmed the presence of financial and operational risks but also prompted institutional strengthening actions aimed at achieving a more technical, preventive, and strategically guided management approach through the risk management model. Overall, the study demonstrated that the model contributes to improving the financial and administrative sustainability of the association and constitutes a replicable tool for other nonprofit organizations with similar characteristics.

Keywords: ASONORTE, administrative management, operational risk system, organizational sustainability.

Introducción

Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL)¹ enfrentan desafíos importantes en la gestión del riesgo operativo, que inciden directamente en su sostenibilidad financiera y administrativa. Como bien señalan Aristizábal et al. (2019), “la falta de una única medida de desempeño organizacional crea dificultades en la evaluación de la efectividad y eficiencia de la organización” (p. 105). En este escenario, las fallas en los procesos internos pudieron generar pérdidas relevantes en contexto donde convergen múltiples factores, distintos niveles de gestión y control, la necesidad de preservar la estabilidad financiera y las presiones del entorno socioeconómico.

Ante esta problemática, se diseñó un modelo de gestión del riesgo operativo aplicado a las cuentas de inversión de ASONORTE², fundamentado en la metodología S.A.R.O³. Este modelo integra procesos de identificación, valoración, tratamiento y mitigación del riesgo, considerando tanto las particularidades institucionales como el contexto organizacional y normativo. Su implementación permitió establecer herramientas para la evaluación interna de los procesos y formular estrategias orientadas al cumplimiento del objeto social, contribuyendo así a la sostenibilidad financiera y administrativa de la entidad. Además, el modelo se configura como una propuesta replicable para otras ESAL con características similares.

La investigación se orientó a responder el siguiente interrogante ¿Cómo un modelo de gestión del riesgo operativo aplicable a Entidades Sin Ánimo de Lucro como ASONORTE, contribuye a la sostenibilidad financiera y administrativa mediante una validación empírica? A partir de este planteamiento se estableció como objetivo general diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo aplicable a las ESAL, tomando como caso de estudio la experiencia de ASONORTE. De igual manera, se definieron cuatro objetivos específicos cuya articulación permitió abordar de manera secuencial el diagnóstico institucional, la identificación de falencias y, finalmente, la propuesta del modelo.

¹ Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros. (Decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996 y Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio).

² Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle, de ahora en adelante nombrada por su sigla “ASONORTE” con domicilio en el municipio de Cartago Valle del Cauca, fue constituida como persona jurídica mediante resolución No.00301 del 27 septiembre 1999 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Su registro mercantil fue inscrito ante la Cámara de Comercio bajo la Matricula Mercantil No. S0000775, su objeto principal “organizarse para efectos de la representación, manejo y administración del Distrito”. Es de aclarar que ASONORTE, mediante Acta No.29 de la Asamblea General de Asociados celebrada el 18 marzo del 2025, aprobó la cancelación de su inscripción ante la Cámara de Comercio de Cartago, en razón a que la entidad se encuentra bajo vigilancia y control de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR).

³ Sistema de Administración de Gestión del Riesgo Operativo S.A.R.O

En esta línea, el marco teórico se estructura a partir de los aportes de diversos autores que permitieron analizar la gestión del riesgo operativo desde una perspectiva integral, articulando conceptos relacionados con el riesgo operativo, el riesgo de liquidez, el riesgo de financiamiento y el enfoque metodológico del estudio de caso. En particular, las contribuciones de Duque (2001) fueron esenciales para comprender la naturaleza del riesgo operativo; mientras que Macias et al. (2021) proporcionaron una base conceptual sólida para abordar el riesgo de liquidez y su incidencia en la estabilidad organizacional.

Asimismo, los planteamientos de Drimer (2008) permitieron profundizar en las dinámicas del financiamiento y su relación con la sostenibilidad institucional. En cuanto al enfoque metodológico, este se sustentó en Stake (2010), cuyas orientaciones sobre el estudio de caso facilitaron el análisis detallado de los procesos y prácticas de ASONORTE.

En conjunto, estas perspectivas teóricas resultaron especialmente pertinente debido a su estrecha relación con las operaciones y desafíos propios de la organización. En efecto, se evidenció que las fallas en los procedimientos internos podían generar interrupciones en las actividades, afectando la capacidad de la entidad para cumplir oportunamente sus obligaciones financieras y, en consecuencia, incrementando su riesgo de liquidez.

Esta conexión teórica resultó particularmente pertinente, dado que ASONORTE presentaba riesgos asociados a fallas en los procesos internos, limitaciones en los mecanismos del control, vulnerabilidades en la gestión de la liquidez y un nivel de endeudamiento que exigía mayor seguimiento administrativo y financiero. En este sentido, Núñez y Chávez (2010), definen el riesgo operativo como “el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causas de acontecimientos externos” (p. 4). Definición que subraya la importancia de fortalecer los procedimientos institucionales para minimizar errores, prevenir pérdidas económicas y garantizar la gestión más eficiente. Por ello, el análisis del riesgo operativo se convirtió en un eje central para comprender las falencias existentes y orientar la propuesta del modelo de gestión.

Asimismo, Castañeda (2018) enfatiza que los riesgos internos pueden originarse en actividades administrativas, financieras o de ejecución de proyectos, derivándose de errores humanos o fallas en la gestión. Esta perspectiva complementa el análisis previo al mostrar que las vulnerabilidades identificadas en ASONORTE no solo respondían a debilidades operativas, sino también a prácticas administrativas que incrementaban la exposición a contingencias. En

consecuencia, de ello se reafirmó la necesidad de diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo que fortaleciera los procedimientos institucionales que a su vez redujera el margen de error y permitiera anticipar escenarios adversos.

De esta manera, la articulación de estos referentes teóricos permitió fundamentar el desarrollo del modelo propuesto, orientado a mejorar la sostenibilidad financiera y administrativa de ASONORTE y a constituirse en un referente aplicable a otras entidades sin ánimo de lucro.

Metodológicamente, la investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo y método inductivo, apoyada en la acción participativa. Según Sampieri et al. (2014), estos enfoques permitieron generar un impacto positivo mediante la interacción directa con el entorno organizacional, favoreciendo la comprensión profunda de las dinámicas internas. En este contexto, el estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, centrado en el análisis de la situación actual de ASONORTE como unidad de análisis.

A partir de este proceso el modelo SARO fue adaptado a la legislación colombiana y a estándares internacionales, integrando las particularidades operativas y administrativas de la organización. Si bien se identificaron limitaciones relacionadas con la escasa información disponible sobre las ESAL y con el limitado conocimiento del tema dentro de ASONORTE, estas restricciones no constituyeron un obstáculo, sino que se convirtieron en una oportunidad para generar conocimiento aplicado. En consecuencia, el desarrollo del modelo no solo fortaleció los procedimientos internos de la entidad, sino que también aportó insumos prácticos y validados que pueden servir de base para futuras investigaciones y para la adaptación del modelo en otras organizaciones del sector.

Finalmente, este trabajo de grado se estructuró en cuatro capítulos que permiten comprender de manera progresiva el proceso de análisis, adaptación y diseño del modelo de gestión del riesgo para ASONORTE. En primer lugar, se incorpora un capítulo previo que reúne los elementos introductorios del documento, tales como los agradecimientos, dedicatorias, el abstract, la introducción y la justificación, los cuales contextualizan la relevancia del estudio.

Posteriormente, el primer capítulo desarrolla el problema de investigación, incluyendo su descripción y caracterización, pregunta de investigación, alcance, sistematización y objetivos, aspectos que fundamentan la necesidad de intervenir las falencias identificadas en la organización.

A continuación, el segundo capítulo corresponde al marco referencial, donde se integran el estado del arte, el marco teórico, contextual, legal y conceptual. Esta sección permitió consolidar

los fundamentos que sustentaron la adaptación del modelo SARO a las condiciones específicas de ASONORTE y a la normativa colombiana.

Seguidamente, el tercer capítulo, presenta el marco metodológico, detallando el tipo de estudio, diseño, enfoque, métodos, instrumentos y fuentes empleadas, lo que facilitó una comprensión rigurosa de los riesgos operativos presentes y de las dinámicas institucionales.

Por último, se expone el cuarto capítulo expone los hallazgos, resultados y discusiones derivados del análisis, los cuales permitieron validar la pertinencia del modelo propuesto y evidenciar su potencial para fortalecer la sostenibilidad financiera y administrativa de ASONORTE. Este capítulo da paso a las conclusiones y recomendaciones, orientadas tanto a la mejora interna de la organización como la posibilidad de replicar el modelo en otras entidades sin ánimo de lucro.

Capítulo 1

El planteamiento del problema

Descripción y caracterización del problema

La gestión del riesgo operativo constituyó un desafío central para las ESAL, debido a la ausencia de procesos estandarizados y sistematizados que comprometían la eficiencia institucional. Tal como lo plantea Aristizábal et al. (2019), “la evaluación del riesgo, que pretende realizar una adecuada valoración de los mismos; las actividades de control, representadas en políticas y procedimientos que aseguren una adecuada gestión de los riesgos” (p.101). Resultaban indispensables para garantizar la estabilidad organizacional.

En el caso de ASONORTE, esta carencia se evidenció en la falta de mecanismos eficaces para la gestión y control de los recursos, lo que generó fallas en la ejecución de actividades operativas y debilitó la estructura administrativa de la entidad. Estas deficiencias operativas produjeron consecuencias directas, como la disminución de la capacidad de inversión en proyectos de drenaje y beneficio comunitario, así como la afectación de la confianza y credibilidad institucional. Tal como lo señala la Superintendencia Financiera de Colombia, advirtió que las organizaciones podían enfrentar pérdidas derivadas de errores, ausencias o fallas en los procesos internos, en los sistemas tecnológicos o en la gestión del talento humano, lo que reforzó la necesidad de implementar controles que fortalecieran las operaciones.

De manera complementaria, Crane et al. (2013) definieron el riesgo como la posibilidad de pérdida asociada a una acción, lo que subrayó la importancia de anticipar escenarios adversos mediante una gestión preventiva. Asimismo, Castañeda (2018) sostuvo que el riesgo operacional se originaba en las actividades propias adelantadas por los miembros de la organización, lo que permitió comprender que los errores humanos, las fallas administrativas y la ausencia de protocolos claros incrementaban la vulnerabilidad operativa.

A su vez, Núñez y Chávez (2010) precisaron que, “la toma de riesgos es parte de la naturaleza de las actividades y decisiones económicas y financieras” (p.3), lo que implicaba que todas las organizaciones debían asumir el riesgo como una dimensión natural de su funcionamiento. En coherencia con lo anterior, ASONORTE, enfrentó un alto riesgo operativo, derivado de la falta de estandarización y sistematización de sus procesos, especialmente en la gestión financiera. Dado que las ESAL no persiguen fines lucrativos, requerían una administración

rigurosa de sus recursos para garantizar la sostenibilidad financiera, la reinversión social y el cumplimiento de su objeto misional.

Como segundo lugar, se identificó el riesgo financiero como una problemática derivada de las decisiones de inversión adoptadas por la Asociación para optimizar las operaciones de drenaje. En el año 2019, ASONORTE proyectó un proceso de reestructuración que contempló inversiones significativas en equipos de bombeo, con el propósito de ampliar y optimizar los servicios prestados a los asociados. Esta decisión se justificó desde la perspectiva de Van Horne y Wachowicz (2010), quienes afirmaron que “la decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor” (p. 28).

Sin embargo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011), advirtió que el riesgo financiero se relacionaba directamente con el manejo de los recursos de la entidad. En el caso de ASONORTE, este riesgo se evidenció en el incremento del nivel de endeudamiento, que pasó del 57.90% en 2020 a 81,13% en el año 2023, representando un 150% respecto a sus ingresos netos. Esto significó que, por cada peso invertido en activos fijos, la financiación provenía principalmente de acreedores, lo que reflejó una alta dependencia del financiamiento externo. Como efecto, esta situación deterioró la sostenibilidad financiera de la Asociación y aumentó su exposición a pérdidas económicas por deficiencias internas o factores externos.

Esta situación incrementaba la exposición al riesgo financiero, especialmente considerando que las fuentes de ingresos de la Asociación se limitan a los pagos por servicios prestados, cuotas de mantenimiento y de sostenimientos aportadas por sus asociados.

En tercer lugar, la elevada exposición al riesgo financiero generó efectos reputacionales, de acuerdo con Management Solutions (2021), los diversos factores que erosionan la reputación corporativa que incidentes en la operación de la empresa y el comportamiento de la misma, se traduce en la transparencia, sumando los impactos de resultados financieros que no cumplen con las expectativas del sector. En el caso de ASONORTE, la percepción negativa de los asociados y de los entes financieros afectó la vinculación de nuevos miembros y limitó el acceso a fuentes de financiamiento, lo que redujo los ingresos operacionales y comprometió la estabilidad institucional.

Según Vargas et al. (2022) citando al autor Smolkin (2008), “la confianza tiene una estructura inusual: desaparece cuando el riesgo percibido es grande, aumenta a medida que el riesgo percibido disminuye, pero desaparece nuevamente cuando se elimina el riesgo percibido”

(p.8). es allí donde se afirma que la pérdida de asociados y la dificultad para atraer nuevos miembros constituyeron efectos directos del deterioro reputacional, lo que coincidió con la situación observada en la Asociación.

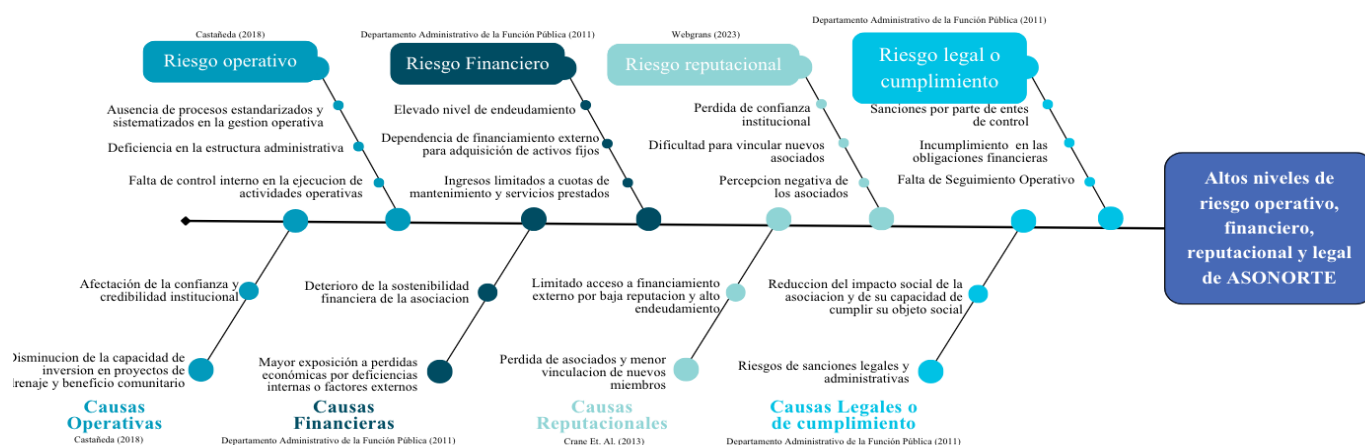
Finalmente, ASONORTE se enfrentó el riesgo legal o de cumplimiento, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011), señaló que este riesgo se asociaba con los requisitos legales, contractuales y de ética pública. El incumplimiento de estas obligaciones generó sanciones por parte de los entes de control y afectó la legitimidad institucional. Pineda (2022), afirmó que el riesgo podía comprenderse como la posibilidad de que ocurriera un evento adverso que afecta el logro de los objetivos organizacionales, caracterizado por su imprevisibilidad y proyección hacia escenarios futuros. Cuando estos elementos se relacionaron con la incertidumbre del informe jurídico aplicable, configuraron el *riesgo legal*.

En ASONORTE, la falta de seguimiento operativo y el incumplimiento de obligaciones financieras incrementaron la probabilidad de enfrentar sanciones legales y administrativas, reduciendo el impacto social de la Asociación y debilitando su aceptación comunitaria.

En conjunto, la convergencia de los riesgos operativo, financiero, reputacional y legal evidenció la necesidad de diseñar un modelo de gestión de riesgo operativo adaptado a las condiciones específicas de ASONORTE. La formulación de dicho modelo permitió minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas por fallas internas o eventos externos, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y administrativa de la Asociación y ofreciendo herramientas replicables para otras ESAL en contextos similares.

Figura 1

Diagrama de Causa-Efecto / Diagrama de Ishikawa



Nota. Elaboración propia con base en el análisis realizado para la presente investigación (2026).

El diagrama evidenció los diferentes tipos de riesgo que afectaban directamente a ASONORTE; riesgo operativo, financiero, reputacional y legal o de cumplimiento. Cada uno de estos riesgos presentó causas específicas que se interrelacionaban entre sí, incrementando la vulnerabilidad institucional y comprometiendo la estabilidad de la Asociación.

La ausencia de procesos estandarizados debilitó la confiabilidad operativa; las deficiencias en la administración financiera incrementaron los niveles de endeudamiento; la pérdida de confianza y la limitada comunicación interna y externa deterioraron la reputación; y el incumplimiento normativo expuso a la entidad a posibles sanciones y observaciones por parte de los entes de control.

Este conjunto de riesgos, identificados de manera articulada en el análisis, justificó la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a la realidad organizacional de ASONORTE, con el fin de anticipar eventos adversos, fortalecer los controles existentes y contribuir a la sostenibilidad institucional.

Pregunta de investigación

En anteproyecto pretende analizar el sistema administrativo del riesgo operativo para la empresa ASONORTE, ubicada en el municipio de Cartago Valle del Cauca, a partir del objetivo específico, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo un modelo de gestión del riesgo operativo aplicable a Entidades Sin Ánimo de Lucro como ASONORTE, contribuye a la sostenibilidad financiera y administrativa mediante una validación empírica?

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación se definió conforme a lo planteado por Grande et al. (2020), quienes señalaron que el alcance correspondía al contexto en el cual se desarrollaba el estudio. En este caso, dicho contexto estuvo determinado por las problemáticas operativas, financieras, reputacionales y legales que afectaban a ASONORTE, lo que justificó la necesidad de diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las condiciones reales de la Asociación.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio adoptó un enfoque cualitativo, siguiendo lo expuesto por Sampieri et al. (2010), quienes afirmaron que este enfoque proporcionaba profundidad, riqueza interpretativa y contextualización del entorno. Este enfoque resultó pertinente para analizar fenómenos internos poco documentados, especialmente aquellos

relacionados con la ausencia de procesos estandarizados, la falta de controles y las fallas administrativas que incrementan la vulnerabilidad operativa de la entidad.

Asimismo, la investigación asumió un alcance exploratorio, lo que permitió familiarizarse con situaciones desconocidas dentro de la organización e identificar variables críticas asociadas al riesgo. De igual manera, se incorporaron elementos descriptivos para caracterizar las propiedades y comportamientos de los procesos institucionales.

El alcance incluyó el análisis del riesgo operativo, entendiendo según Aristizábal et al. (2019) como la necesidad de evaluar adecuadamente los riesgos y establecer actividades de control que garantizaran la estabilidad organizacional. En ASONORTE, este riesgo se evidenció en fallas en la ejecución de actividades, ausencia de mecanismos de control y debilidades en la gestión de los recursos. Estas situaciones coincidieron con lo señalado por Crane et al. (2013), quienes definieron el riesgo como la posibilidad de pérdida asociada a una acción, y con lo expuesto por Castañeda (2018), quien sostuvo que el riesgo operacional se originaba en las actividades adelantadas por los miembros de la organización. Asimismo, Núñez y Chávez (2010) precisaron que la toma de riesgo era inherente a las decisiones económicas, lo que permitió comprender que la falta de estandarización incrementaba la exposición de la Asociación.

El alcance contempló la recolección de información mediante entrevistas y reuniones con los actores institucionales, lo que permitió identificar fallas en la ejecución de actividades operativas, deficiencias en el control de los recursos y debilidades en la estructura administrativa. Estos hallazgos se relacionaron directamente con el riesgo operativo, entendido como la posibilidad de pérdida derivadas de errores humanos, fallas en los procesos o ausencias de mecanismos de control.

Asimismo, este estudio abarcó el análisis del riesgo financiero, evidenciado en el incremento del endeudamiento y en la dependencia de fuentes externas de financiación, lo que comprometió la estabilidad económica de la Asociación. También se consideró el riesgo reputacional, manifestado en la pérdida de confianza por parte de los asociados y en la disminución de la credibilidad institucional, lo que afectó la vinculación de nuevos miembros y limitó el acceso a recursos financieros.

Finalmente, el alcance comprendió la revisión del riesgo legal o de cumplimiento, asociado al incumplimiento de obligaciones financieras y administrativas que incrementaron la probabilidad de sanciones por parte de los entes de control. En conjunto, la investigación se orientó a analizar

la convergencia de los riesgos operativos, financiero, reputacional y legal que afectaban a ASONORTE, con el fin de diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a sus condiciones institucionales. Este modelo se concibió como una herramienta para fortalecer la sostenibilidad administrativa y financiera de la Asociación, mejorar la eficiencia de sus procesos internos y servir como referencia para otras entidades sin ánimo de lucro en contextos similares.

Sistematización de la investigación

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general y orientar el desarrollo metodológico del estudio, se formularon las siguientes preguntas secundarias, las cuales permitieron desagregar y operacionalizar la pregunta de investigación.

Para el desarrollo del primer objetivo se formuló la siguiente pregunta orientadora: ¿Cuáles son los factores de riesgo operativo que inciden en las ESAL, según la normativa vigente? De manera complementaria, se planteó una segunda pregunta: ¿De qué manera los factores de riesgo identificados afectaron la capacidad de ASONORTE para garantizar la sostenibilidad operativa?

Seguidamente, para el desarrollo del segundo objetivo se formularon dos preguntas orientadoras. En primer lugar, se planteó ¿Cuál es la situación actual de ASONORTE respecto al riesgo operativo y qué condiciones administrativas y financieras presenta?, lo que permitió analizar su funcionamiento interno y las debilidades identificadas en el diagnóstico.

En segundo lugar, se identificó la pregunta: ¿Cuáles herramientas financieras resultan pertinentes para evaluar el nivel de endeudamiento de ASONORTE y su incidencia en el crecimiento institucional y en la eficiencia de la gestión crediticia?, con el fin de seleccionar los indicadores adecuados para valorar el impacto del endeudamiento en la sostenibilidad de la Asociación.

Para abordar el tercer objetivo se formuló la siguiente pregunta orientadora: ¿Qué elementos legales, administrativos, financieros y tecnológicos se pueden incluir en el modelo de gestión del riesgo en las ESAL?, orientada a integrar los componentes necesarios para la construcción del modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las necesidades de ASONORTE.

Finalmente, para complementar el análisis y dar respuesta al cuarto objetivo, se formuló la pregunta: ¿Cómo un modelo de gestión del riesgo operativo en ASONORTE?, encaminada a evaluar la pertinencia, aplicabilidad y efectos del modelo diseñado frente a las necesidades de la organización.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo aplicable a Entidades Sin Ánimo de Lucro, que contribuya a la sostenibilidad financiera y administrativa mediante validación empírica en ASONORTE.

Objetivos específicos

- A. Identificar los factores de riesgo operativo que inciden en las ESAL en Colombia, a partir de la normativa vigente.
- B. Evaluar la situación de ASONORTE respecto al riesgo operativo y sus condiciones administrativas y financieras.
- C. Elaborar el modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las necesidades institucionales de ASONORTE, integrando los elementos legales, administrativos, financieros y tecnológicos aplicable a las ESAL.
- D. Validar empíricamente la contribución del modelo propuesto en la gestión del riesgo operativo de ASONORTE.

Justificación de la investigación

La presente investigación se justificó en la necesidad de fortalecer el Sistema de Riesgo Operativo (SARO) en las ESAL y particularmente en ASONORTE, cuya gestión financiera y operativa presentaba debilidades que comprometían su sostenibilidad institucional. De acuerdo con Burgos (2017), el riesgo operativo está asociado al funcionamiento interno de las organizaciones y se incrementa cuando existen fallas en la formulación, ejecución y control de los procesos. Bajo esta perspectiva, se evidenció que la ausencia de procedimientos estandarizados, mecanismos de control y herramientas de seguimiento aumentaba la vulnerabilidad de la Asociación, lo que hacía indispensable intervenir y mejorar su estructura de gestión.

El análisis financiero realizado para el periodo 2019 y 2023 reveló un incremento significativo en la dependencia del financiamiento externo, alcanzando un nivel de endeudamiento del 81,13%. Este comportamiento estuvo asociado a inversiones destinadas a la adquisición de equipos de bombeo para la optimización del sistema de drenaje en su área de influencia. Como lo

señalan Gitman y Joehnk (2009), “las empresas tienen necesidades financieras tanto a largo como a corto plazo” (p.40). lo que exige una adecuada planificación financiera. En el caso de ASONORTE, el aumento del endeudamiento configuró un escenario de riesgo financiero que limitó su capacidad de inversión y operación en los periodos siguientes.

En consecuencia, se hizo prioritario abordar el riesgo de liquidez, considerando que el músculo financiero de la Asociación depende en gran medida de los aportes de sus asociados. Torres et al. (2010) destacan que la gestión del riesgo liquidez buscan garantizar niveles razonables de fondos líquidos que permitan cumplir oportunamente con las obligaciones adquiridas.

En este contexto, la confianza y percepción de los miembros se constituyen en un factor estratégico para la sostenibilidad institucional. Woodcock (2011) afirma que “la reputación es uno de los activos más valiosos que tienen las compañías” (p.01), lo que implica que ASONORTE debe preservar la confianza de sus asociados para asegurar tanto la permanencia de los actuales como la vinculación de nuevos miembros.

La pérdida de confianza institucional puede derivar en un riesgo reputacional que afecte la afiliación de nuevos asociados, limite el acceso a fuentes de financiamiento y debilite la estabilidad financiera y operativa de la entidad. reduzca al acceso a fuentes de financiamiento y, en consecuencia, debilite la estabilidad. Esta situación, identificada en el planteamiento del problema, reforzó la pertinencia de diseñar un modelo de gestión del riesgo que permite anticipar, mitigar y controlar los factores que estaban afectando la credibilidad y el desempeño de la Asociación.

Adicionalmente, ASONORTE, como Distrito de Adecuación de Tierras, presta servicios de drenaje y mantenimiento en su área beneficiaria, además de gestionar proyectos comunitarios en los municipios de la Victoria, Obando, Cartago y Ansermanuevo, en el Valle del Cauca. Aunque las ESAL no persiguen fines lucrativos, su operación exige criterios empresariales para gestionar inversiones, financiamiento y riesgo. Por ello, se hizo aún más evidente la necesidad de implementar un modelo de gestión del riesgo operativo que fortaleciera su estructura administrativa y financiera.

Desde el ámbito normativo y disciplinar, esta investigación aportó al campo contable al fortalecer la comprensión de la teoría del riesgo como una dimensión transversal en la gestión organizacional. En esta línea, Rincón (2012) señaló que los riesgos podrían tener un sentido positivo o negativo, aunque generalmente se asociaban con la posibilidad de pérdida, lo que subraya la importancia de su adecuada gestión en entidades que administran recursos públicos o

comunitarios. De manera complementaria, Duque (2001) afirmó que el riesgo estaba compuesto por un evento, la probabilidad de que ocurriera y las consecuencias asociadas, lo que evidenció la necesidad de contar con herramientas que permitieran anticipar escenarios adversos y tomar decisiones informadas.

Bajo este contexto, el diseño de un modelo de gestión del riesgo operativo se justificó como una herramienta esencial para anticipar eventos internos y externos, reducir la probabilidad de pérdidas, mejorar la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad financiera y reputacional de la Asociación. La investigación permitió identificar patrones, causas y consecuencias del riesgo operativo, y propuso un modelo replicable en otras ESAL que enfrentaran desafíos similares en materia de dependencia financiera, cumplimiento normativo y reputación institucional.

Finalmente, desde el ámbito académico, esta investigación presentó un aporte significativo para la Universidad del Valle y para el programa de Contaduría Pública, al enriquecer los debates sobre la gestión del riesgo en las ESAL y fortalecer la formación de profesionales capaces de responder a los retos financieros, normativos y estratégicos que enfrentan este tipo de entidades. Su desarrollo contribuyó al fortalecimiento de la cultura investigativa en el campo contable y a la generación de metodologías aplicadas a la gestión del riesgo en entidades del sector social.

Síntesis argumental del presente capítulo

El Capítulo 1 expone el problema central que enfrenta ASONORTE, una alta vulnerabilidad operativa, financiera, reputacional y legal derivada de la ausencia de procesos estandarizados, controles internos y mecanismo de gestión del riesgo. Esta situación, común en muchas entidades sin ánimo de lucro, se agrava por la falta de herramientas técnicas que permitan anticipar, mitigar y controlar los riesgos que afectan su sostenibilidad institucional.

Desde el plano teórico, el capítulo se apoya en autores como Aristizabal et al. (2019), quienes destacan que la evaluación del riesgo y las actividades de control son indispensables para garantizar la estabilidad organizacional. Esta idea se refuerza con los aportes de la Superintendencia Financiera de Colombia, que advierte que las organizaciones pueden enfrentar pérdidas por fallas humanas, tecnológicas o procedimentales, lo que evidencia la necesidad de contar con sistema de gestión robustos. Asimismo, Crane et al. (2013) y Castañeda (2018)

subrayan que el riesgo operativo surge de las actividades propias de la organización, especialmente cuando existen errores humanos, fallas administrativas o ausencia de protocolos claros.

El capítulo también identifica el riesgo financiero como un factor crítico para ASONORTE. La decisión de invertir en equipos de bombeo respaldada teóricamente por Van Horne y Wachowicz (2010), quienes consideran la inversión como una decisión estratégica para la creación de valor que derivó en un incremento significativo del endeudamiento.

Sin embargo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011) advierte que el riesgo financiero está directamente relacionado con el manejo de los recursos, y en el caso de ASONORTE, el endeudamiento alcanzó niveles que comprometieron su liquidez y capacidad de operación.

A su vez, el deterioro financiero generó un riesgo reputacional, tal como lo plantea Management Solutions (2021), al señalar que la reputación corporativa se erosiona cuando los resultados financieros no cumplen las expectativas. Vargas et al. (2022), citando a Smolkin (2008), explican que la confianza disminuye cuando el riesgo percibido aumenta, lo que coincide con la pérdida de asociados y la dificultad para atraer nuevos miembros en ASONORTE.

Finalmente, el capítulo identifica un riesgo legal o de cumplimiento, sustentado en Pineda (2022), quien define el riesgo como la posibilidad de que un evento adverso afecte el logro de los objetivos organizacionales. En ASONORTE, el incumplimiento de obligaciones financieras y administrativas incrementó la probabilidad de sanciones y debilitó su legitimidad institucional.

El capítulo concluye que la convergencia de estos riesgos operativos, financiero, reputacional y legal, justifica la necesidad de diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las condiciones reales de ASONORTE. Asimismo, el capítulo establece el alcance de la investigación, sustentado en un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, y presenta la sistematización de preguntas y objetivos que guían el estudio. Finalmente, la justificación resalta la importancia del modelo tanto para ASONORTE como para otras ESAL, y destaca el aporte académico al campo contable y a la gestión del riesgo en organizaciones del sector social.

Capítulo 2

Marco Referencial

El presente marco referencial integró los antecedentes, así como las bases teóricas, conceptuales y legales, que sustentaron el desarrollo de la investigación titulada Sistema administrativo del riesgo operativo en la ESAL: Caso de Estudio a la Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle “ASONORTE”.

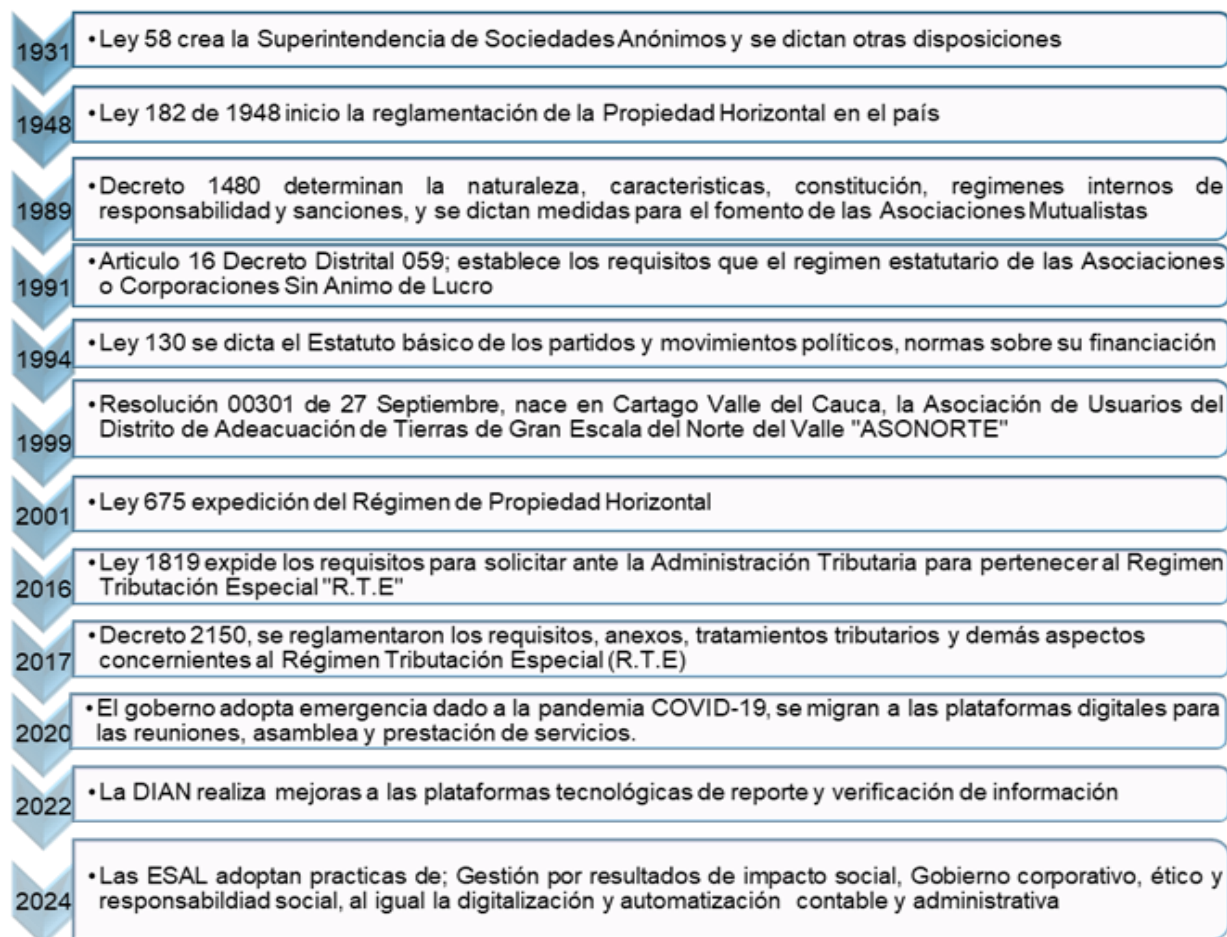
Estos componentes permitieron contextualizar y comprender con precisión la problemática que presentaba la Asociación, proporcionando los fundamentos necesarios para el análisis, la interpretación de los resultados y la formulación del modelo de gestión del riesgo operativo.

Antecedentes de la investigación

Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) han desempeñado un papel relevante en el desarrollo social y económico de Colombia, al impulsar procesos comunitarios, atender poblaciones vulnerables y fortalecer la participación ciudadana. Su evolución histórica permitió comprender los cambios en su gestión administrativa y financiera, así como los desafíos que enfrentaron para garantizar su sostenibilidad. En este contexto, surgió la necesidad de analizar el desempeño e impacto de estas organizaciones, constituyendo la base histórica que orientó la presente investigación.

Antecedentes históricos

Las ESAL han recorrido un camino histórico de consolidación normativa y funcional que se ha extendido por más de nueve décadas, marcando su evolución y estableciendo bases para su regulación y funcionamiento en Colombia. Estas normatividades han permitido establecer criterios de transparencia y supervisión, consolidando su reconocimiento como entidades claves para el desarrollo económico en el territorio colombiano. A continuación, se presenta dentro de la siguiente estructura un resumen de los referentes legales que se adaptan a la realidad de ASONORTE.

Figura 2*Línea del tiempo*

Nota. Elaboración propia con base en información obtenida de fuentes normativas, institucionales y documentales para la presente investigación (2025).

La evolución normativa que se recopila en la anterior matriz representa las principales disposiciones legales y transformaciones institucionales relacionadas con las ESAL en Colombia, que contribuyen con un insumo fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación de ASONORTE.

Antecedentes de ASONORTE

La empresa de régimen especial denominada Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle, constituida como persona jurídica mediante la Resolución No.00301 del 27 de septiembre de 1999 expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Su registro mercantil fue inscrito ante la Cámara de Comercio bajo la Matrícula Mercantil No. S0000775. En cumplimiento de lo aprobado por la Asamblea General de Usuarios celebrada el 18 de marzo del 2025, dicho registro fue cancelado el 22 de abril de 2025, es de aclarar, que esta cancelación obedece a que la Asociación se encuentra vigilada y controlada por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR).

ASONORTE es una entidad con capital de origen privado, de carácter corporativo y sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover la ejecución de proyectos de adecuación de tierras dentro de su área de influencia.

Aunque ASONORTE ya se encontraba en operaciones, la inundación registrada entre los años 2010 y 2011 que afectó aproximadamente 41.173 hectáreas de los municipios de Obando y Cartago en el Valle del Cauca, constituyó un acontecimiento decisivo para el crecimiento y desarrollo institucional, ya que este evento impulsó a la asociación a adelantar estudios y diseños dirigidos a la ampliación del sistema de drenaje del canal principal, fortaleciendo su capacidad técnica y operativa.

Para mejorar y garantizar la operación, en el año 2020 la asociación ejecutó el proyecto de la ampliación de la estación de bombeo de drenaje que convergen al Zanjón Mojahuevo beneficiando a 3.500 hectáreas, para ello, se instaló un equipo de Bombas Axiales Flotantes de 36 pulgadas con motor eléctrico y su propia estación eléctrica, con una inversión aproximada de pesos \$218.000.000.

Antecedentes académicos

Dentro de la siguiente tabla, se presentan diferentes investigaciones adelantadas referentes a la aplicación del S.A.R.O en empresas colombianas de diversos sectores económicos.

Tabla 1*Matriz de antecedentes académico*

N.º	Tipo de producto	Título	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Trabajo de grado Posgrado Universidad Nacional Abierta y a Distancia	Diseño del Sistema Administrativo del Riesgo Operativo de la Empresa RL Gestión En Seguros Ltda.	Rodríguez y Miranda (2025)	Bogotá D.C. Colombia	Es de tipo aplicada, con un diseño no experimental, descriptivo y transversal, y un enfoque mixto, al trabajar en conjunto la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. La metodología se estructura en fases de diagnóstico, identificación, análisis, evaluación y control de riesgos, junto con la aplicación de matrices de probabilidad e impacto, con el objetivo de formular una propuesta que optimice la gestión del riesgo operativo	La empresa objeto de estudio presenta riesgo operativo clasificándolo por nivel de criticidad, Se diseñó una matriz SARO y procedimientos de monitoreo y seguimiento para reducir su impacto.	El Diseño del SARO en la empresa RL Gestión en Seguros Ltda. constituye una herramienta valiosa en la aplicación del método SARO, en la identificación, clasificación y priorización de los riesgos dentro de una organización, sus resultados ofrecen insumos prácticos que pueden ser adaptados a ASONORTE.

N.º	Tipo de producto	Título	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
2	Trabajo de Grado Magister Fundación Universidad de América	Diseño de un Sistema de Administración De Riesgo Operativo SARO articulado con herramientas lean en los procesos misionales de la Empresa Teleférico A Monserrate S.A.	Contreras et al. (2023)	Bogotá D.C. Colombia	Investigación de tipo aplicada, con un diseño no experimental, descriptivo y transversal, y un enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo. Su metodología se fundamenta en el S.A.R.O. desarrollada a través de etapas de diagnóstico, identificación, valoración y evaluación de riesgos, complementadas con entrevistas, observación y la utilización de matrices de probabilidad e impacto para formular una propuesta de mejora en los procesos de la empresa.	El estudio permitió evaluar e identificar el riesgo operativo de la empresa dado a las faltas de acciones para identificar, analizar y evaluar los riesgos, clasificarlos y actuar.	Este trabajo de grado establece instrumentos para la valoración, identificación y evaluación del riesgo operativo, permitiendo obtener una herramienta integral que permite a la organización un marco estructurado para anticipar y mitigar de manera sistémica del riesgo.

N.º	Tipo de producto	Título	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
3	Trabajo de grado Posgrado Corporación Universitaria Minuto de Dios	Análisis de la gestión del riesgo operacional en los registros contables del área de contabilidad de la Superintendencia Nacional de Salud año 2023.	Álvarez et al. (2023)	Bogotá D.C. Colombia	Este análisis de gestión de riesgo operacional tiene una metodología de tipo aplicada, con un diseño no experimental y descriptivo, y un enfoque cualitativo con apoyo cuantitativo. Su metodología se desarrolla en etapas de diagnóstico, identificación, evaluación y control del riesgo operativo, aplicando instrumentos como entrevistas, revisión documental y matrices de probabilidad e impacto, con el propósito de estructurar un sistema que permita gestionar los riesgos de la Superintendencia Nacional de Salud.	El estudio permitió identificar y clasificar los riesgos operativos más significativos en la entidad, determinando sus causas, nivel de probabilidad e impacto. Se elaboró una matriz SARO con controles específicos y se definieron estrategias de mitigación y lineamientos de gestión, orientados a fortalecer la sostenibilidad de la compañía.	Dentro de esta investigación se evidencia la utilidad del SARO en la identificación, valoración y control de riesgos operativos. Asimismo, aportan insumos relevantes para la adaptación de esta herramienta en el caso de ASONORTE, aportando insumos académicos y la pertinencia del modelo propuesto.
4	Trabajo de grado Magister Universidad de Santander	Análisis del Riesgo Operativo y su Incidencia Financiera en una	Sagbini (2021)	Bucaramanga, Santander, Colombia	La investigación es de tipo aplicada, con un diseño no experimental, descriptivo y transversal, y un enfoque	Se identifica los riesgos que presentan las empresas dado a la no aplicación de un	Este trabajo de investigación tiene un gran aporte, al análisis del riesgo operativo que tienen las

N.º	Tipo de producto	Título	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
		empresa Constructora de Vivienda de Interés Social en la Ciudad de Valledupar			cualitativo con apoyo cuantitativo. Se emplea una metodología basada en el SARO desarrollada mediante diagnóstico, identificación y valoración de riesgos, entrevistas y observación directa, proponiendo un sistema que optimice los procesos de la empresa.	análisis del riesgo operativo como también, no plantear estrategias para medir el riesgo financiero para no afectar los indicadores financieros	empresas si no se implementa un estudio de los factores externos e internos que enfrentan las empresas al igual el impacto
5	Trabajo de Grado Posgrado Pontificia Universidad Javeriana	Análisis del Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) y estructuración de la Gestión del Riesgo Reputacional.	Angarita y Sandoval (2021)	Bogotá Distrito Capital	La investigación es de tipo aplicada, con un diseño no experimental y descriptivo, y un enfoque mixto, pues combina la interpretación cualitativa de los procesos con el análisis cuantitativo de los riesgos. La metodología se estructura en fases de diagnóstico, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos, con el fin de	Se identifican problemáticas que en la mayoría de las organizaciones presentan como el riesgo operativo y reputacional, dado a las problemáticas internas como los desaciertos de los equipos de trabajo	Este Análisis toma como referencia el riesgo reputacional siendo unos de los riesgos más altos que puede tener las empresas ya que afecta la credibilidad y el buen nombre

N.º	Tipo de producto	Título	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
					establecer un modelo de gestión que fortalezca la toma de decisiones en la organización.		

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión de antecedentes académicos (2026).

La revisión de los antecedentes académicos evidencia la aplicabilidad y pertinencia del modelo S.A.R.O en diversos contextos organizacionales, lo cual ofrece insumos valiosos para su adaptación en ASONORTE como estrategias integrales para fortalecer su sostenibilidad.

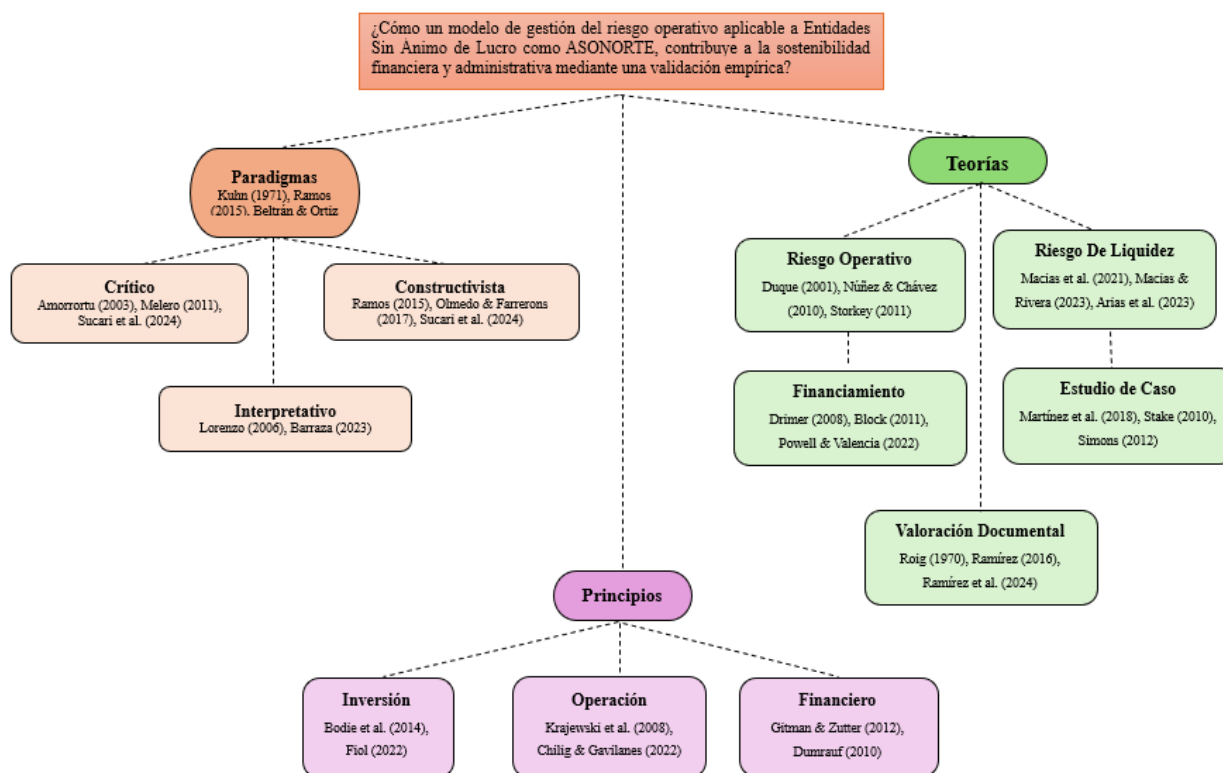
Los estudios ofrecen matrices y procedimientos aplicables, al igual, destacan la relación entre riesgo operativo y sostenibilidad financiera. Además, aportan la dimensión reputacional como parte clave de la gestión.

Marco teórico

La investigación se caracterizó por una amplia revisión de saberes que permitió identificar los referentes conceptuales y teóricos asociados al riesgo operativo en las ESAL. En consecuencia, se recopilaron y analizaron teorías, paradigmas y principios propuestos por diversos autores, los cuales aportaron el rigor necesario para dar respuesta a la pregunta de investigación. Ver la siguiente figura.

Figura 3

Teorías, principios y paradigmas que sustentan la investigación.



Nota. Elaboración propia (2026)

Para el desarrollo de la investigación, enmarcada en una práctica empresarial, fue necesario retomar los planteamientos de Kuhn (1971), quien definió los paradigmas como “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.” (p. 13), bajo esta perspectiva, resultó

fundamental establecer el posicionamiento epistemológico del estudio mediante la adopción de un paradigma coherente con su contenido y propósito.

En esta misma línea, Ramos (2015), afirmó que “en la etapa inicial de la formulación de un proyecto de investigación es indispensable el conocer y posicionarse en un determinado paradigma” (p. 2). de acuerdo con este autor, los paradigmas no sólo orientaron la comprensión del problema de investigación, sino que también permitieron consolidar bases teóricas sólidas que garantizan la coherencia metodológica durante el desarrollo del estudio.

Asimismo, Beltrán y Ortiz (2020), señalaron que “los paradigmas sirven de marco para la comprensión de los fenómenos de la realidad; brindan una guía para abordar cuestiones y problemáticas” (p. 6). Desde esta perspectiva, los paradigmas representaron un conjunto de técnicas, valores y principios que facilitaron el abordaje de los desafíos surgidos en el proceso investigativo y la formulación de posibles soluciones.

Dentro de los enfoques revisados, el paradigma crítico adquirió especial relevancia debido a su énfasis en la reflexividad y la autocrítica. Horkheimer (2003) sostuvo que el pensamiento crítico no debía entenderse únicamente como un proceso lógico, sino también como un proceso histórico concreto que permitía comprender las condiciones sociales que configuraban la realidad

De igual manera, Melero (2012) definió el paradigma crítico como un enfoque emancipador, en tanto promovía la reflexión profunda y el análisis crítico de la sociedad, posibilitando transformaciones en el entorno. Este paradigma resultó pertinente para el estudio del riesgo operativo en una ESAL, ya que permitió analizar no sólo los procedimientos administrativos, sino también las dinámicas institucionales y sociales que influían en su gestión.

En coherencia con lo expuesto sobre el paradigma crítico, Sucari et al. (2024), afirmaron que los investigadores críticos no se limitaron a describir o interpretar la realidad, sino que buscaron transformarla, lo cual reforzó el carácter emancipador y orientado al cambio propio de este enfoque. Aplicado al contexto de las organizaciones ESAL, este paradigma implicó una reflexión constante sobre las prácticas institucionales, permitiendo identificar las limitaciones estructurales que afectaban la sostenibilidad de ASONORTE y, a su vez, construir estrategias orientadas al mejoramiento continuo y a la consolidación de una gestión práctica y sostenible.

De manera complementaria, la investigación también se apoyó en el paradigma constructivista, el cual fortaleció la perspectiva crítica al privilegiar una metodología centrada en la interacción entre el investigador y los sujetos de estudio. En este sentido, Ramos (2015) expresó

que “los resultados que se encuentran en la investigación basada en el constructivismo son producto de la construcción que realizan tanto el investigado como el investigador” (p. 6), destacando la naturaleza colaborativa del conocimiento.

Desde la perspectiva de Olmedo y Farrerons (2017), el modelo constructivista proporcionó herramientas para diseñar estrategias de instrucción y técnicas que facilitaron el aprendizaje, así como criterios teóricos para su selección eficaz, permitiendo comprender los fenómenos sociales desde la participación, la experiencia y la interpretación de la realidad.

Asimismo, Sucari et al. (2024), ampliaron la comprensión de este paradigma al señalar que implicaba la participación del investigador en el proceso interpretativo, con el propósito de comprender los significados subjetivos que los participantes atribuían a los fenómenos estudiados. En consecuencia, el enfoque constructivista aportó un marco estructurado que permitió avanzar hacia el objetivo de la investigación mediante la recolección, verificación, visualización y análisis de datos, promoviendo un conocimiento situado que emergió de la interacción, la participación y la transformación.

En coherencia con lo expuesto sobre los paradigmas crítico y constructivista, la investigación también se sustentó en el paradigma interpretativo, el cual permitió comprender la realidad organizacional desde la perspectiva de las personas involucradas, reconociendo su contexto, experiencia y significado. Desde este enfoque, la comprensión de los fenómenos sociales se construyó a partir de la interacción directa con los agentes participantes, lo que enriqueció el análisis de las dinámicas internas de ASONORTE.

En este sentido, Lorenzo (2006) señaló que la investigación cualitativa buscó profundizar en los fenómenos estudiados mediante diseños abiertos y emergentes, orientados por la globalidad y la contextualización. Entre las técnicas más empleadas se encontraron la observación participativa, las historias de vida y las entrevistas, las cuales facilitaron la recolección de información desde la experiencia vivida.

Asimismo, Barraza (2023) afirmó que la investigación cualitativa consistió en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables. En síntesis, el enfoque metodológico de esta investigación articuló los paradigmas interpretativos, críticos y constructivistas, permitiendo abordar la realidad de ASONORTE desde la perspectiva participativa, contextual y orientada al mejoramiento del sistema operativo.

Una vez definidos los paradigmas que orientan el estudio, se abordaron las teorías que sustentaron, iniciando por la teoría del riesgo. Esta teoría planteó que los riesgos podían tener una interpretación tanto positiva como negativa, dependiendo de tres componentes básicos: el evento, la probabilidad y las consecuencias, las cuales podrían generar pérdidas o ganancias. En este sentido, Duque (2001), afirmó que “todas las organizaciones durante su vida de funcionamiento están sometidas en forma permanente a amenazas de diversa índole, ya sean de origen natural, tecnológico o social, que pueden afectar sus objetivos críticos” (p. 2), lo que evidenció la necesidad de contar con mecanismos que permitieron anticipar y gestionar dichos riesgos.

Dentro de esta misma línea de análisis, y una vez abordadas las bases conceptuales del riesgo en las organizaciones, se profundizó en la comprensión del riesgo operativo como categoría que atraviesa prácticamente todas las actividades internas de una entidad. Este tipo de riesgo se manifestó en la interacción constante entre el personal, las plataformas tecnológicas y los procesos internos, elementos que, al estar expuestos a fallas humanas o deficiencias estructurales, podrían afectar de manera significativa la eficacia de las operaciones. En concordancia con ellos, Núñez y Chávez (2010) definieron el riesgo operativo el riesgo de pérdida derivado de deficiencias o fallas en los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos, lo que resaltó la importancia de establecer controles que redujeron la exposición a errores humanos, fallas estructurales o eventos externos.

En complemento, Storkey (2011) amplió esta concepción al incluir situaciones como “la pérdida de persona esencial, fallas de liquidación de pagos e incumplimiento, hasta el robo, la falla de sistemas y los daños de las instalaciones” (p. 4), demostrando que el riesgo operativo podía afectar no solo la eficiencia, sino también la seguridad y la reputación institucional. Estas bases teóricas permitieron sustentar el diseño de un modelo de gestión del riesgo operativo para ASONORTE, ya que explicaron cómo los riesgos operativos impactaban múltiples dimensiones de la organización. Dichos aportes respaldaron la implementación de un enfoque estructurado orientado a fortalecer la sostenibilidad operativa, financiera y reputacional de ASONORTE.

En continuidad con las teorías que sustentaron esta investigación, la segunda teoría que guardó correlación directa con el estudio fue la teoría del riesgo de liquidez, entendida como la posibilidad de incurrir en pérdidas financieras debido a la interrupción de las operaciones, lo que podría generar dificultades para cumplir con las obligaciones de pago en los plazos establecidos.

Esta teoría partió del reconocimiento de la liquidez como un componente esencial para la estabilidad de cualquier organización. Según lo planteado por Macías y Rivera (2023) “la liquidez es una medida adecuada que se aplica para saber si la empresa está haciendo bien o no, y si es necesario mejorar algunas de sus actividades o gestión” (p.10), lo que evidenció su papel como indicador clave desempeño financiero. En complemento, Macias et al. (2021) expresaron que “el riesgo de liquidez depende en especial de los eventos internos y externos a la compañía” (p.13), lo que implicó que tanto la gestión interna como el entorno económico podrían afectar la capacidad de pago de la entidad.

Por su parte, Arias et al. (2023), como se citó en Carminero (2020), definieron el riesgo de liquidez como “la posible pérdida que se origina a causa de la incapacidad de cumplir o satisfacer todos los compromisos de pago en efectivo a su vencimiento, especialmente las obligaciones a corto plazo, sin afectar las operaciones diarias o situación financiera de la entidad” (p. 4). Esta definición resaltó la importancia de mantener un equilibrio adecuado entre el flujo de caja y las obligaciones financieras, garantizando que la organización no se viera comprometida.

En el contexto de ASONORTE, esta teoría permitió comprender cómo la falta de liquidez podía afectar la continuidad de los servicios, la estabilidad administrativa y la sostenibilidad financiera, reforzando la necesidad de integrar mecanismos de control y monitoreo dentro del modelo de gestión del riesgo operativo.

Seguidamente, la tercera teoría que sustentó esta investigación fue la teoría del estudio de caso, la cual permitió comprender en profundidad la dinámica entre las organizaciones y su entorno a partir del análisis detallado de una situación particular. Según Martínez et al. (2018) el estudio de caso, “implica aprender a partir de la discusión donde los casos brindan la oportunidad de confrontar y debatir ideas, y los participantes actúan al mismo tiempo como instructores y como estudiantes” (p. 22), lo que resaltó su valor pedagógico y analítico dentro del proceso investigativo.

En esta misma línea, Stake (2010) complementó esta visión al señalar que el estudio de casos “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 8), permitiendo captar las especificidades del contexto organizacional y los desafíos que lo caracterizaban. Asimismo, Simons (2012) definió este enfoque como un “proceso de indagación sistemática y crítica del fenómeno que se haya escogido, y de generación de conocimientos que se sumen a los que ya son públicos sobre el tema en cuestión” (p.33), destacando su contribución al conocimiento aplicado.

En el marco de esta investigación, la teoría del estudio de caso resultó especialmente pertinente, ya que posibilitó analizar de manera profunda y contextualizada la realidad de ASONORTE. Su aplicación permitió integrar los hallazgos derivados de los paradigmas críticos, constructivistas e interpretativos, así como de las teorías de los riesgos operativos, financieros y de liquidez, generando una comprensión integral que sustentó el diseño del modelo de gestión del riesgo operativo propuesto.

A su vez, la teoría de valoración documental aporta un componente esencial dentro del marco teórico que sustenta esta evaluación. Finalmente, Roig (1970) define esta teoría como “un proceso por el cual se determinan los valores primarios y secundarios de los documentos con el fin de establecer su permanencia en las diferentes fases de archivo” (p.3), lo cual permitió determinar la relevancia, utilidad y permanencia de la información producida por la Asociación en sus diferentes procesos administrativos, financieros y operativos. En la misma dirección, Ramírez et al. (2024), citando a Del Castillo y Ravelo (2017) expresan que “la valoración se entiende como un proceso de análisis de documentos de archivos mediante el cual se pueden establecer los plazos de conservación y destino final” (p.12), reforzando la importancia de evaluar la información institucional como parte del proceso de gestión.

Integrar la teoría de valoración documental en el marco teórico resultó pertinente para el análisis de ASONORTE, ya que permitió identificar la calidad, disponibilidad y permanencia de los registros que sustentaban la toma de decisiones y la gestión del riesgo.

La última teoría que sustentó esta investigación fue la teoría de financiamiento, la cual permitió analizar cómo el uso excesivo de recursos externos podría afectar negativamente la estabilidad financiera de las organizaciones. De acuerdo con Powell y Valencia (2022), “una elevada deuda corporativa deprime la inversión, aumenta el riesgo y puede causar problemas económicos más generales” (p.31), lo que evidenció que un nivel de endeudamiento alto no solo limitaba la capacidad de inversión, sino que también incrementan el riesgo de liquidez y comprometía la sostenibilidad operativa.

En este sentido, Drimer (2008) definió la estructura de financiamiento como “la combinación de todas las fuentes de financiamiento que permiten adquirir los recursos activos que emplean las organizaciones” (p. 26), lo que implicó que una adecuada planificación financiera debía considerar tanto los recursos propios como los apalancamientos externos. Por su parte, Block (2011) advirtió que las empresas debían realizar un análisis del riesgo-rendimiento, dado que,

aunque “financiamiento a largo plazo proporciona un margen de seguridad para la disponibilidad de fondos, su costo más alto podría reducir el potencial de utilidades de la empresa” (p. 175).

En el caso de ASONORTE, esta teoría permitió comprender cómo su elevado nivel de endeudamiento incrementaba su exposición al riesgo financiero y de liquidez. La falta de equilibrio en su estructura de financiamiento limitaba su capacidad de inversión y generaba la necesidad de implementar medidas de reestructuración financiera. Por ellos, el diseño del modelo de gestión del riesgo operativo debía contemplar mecanismos que permitieran monitorear el endeudamiento, evaluar la relación riesgo-rendimiento y fortalecer la sostenibilidad institucional, integrando así una visión financiera coherente con los desafíos identificados en la organización.

Una vez expuestas las teorías que sustentaron esta investigación, fue posible describir los principios que orientaron el diseño metodológico, los cuales respondieron tanto a criterios científicos como éticos. El progreso del estudio se desarrolló bajo el principio de inversión, que proporcionó una mirada amplia respecto al planteamiento de las inversiones y sus retornos esperados, brindando herramientas para el diseño de estrategias que permitieran un crecimiento sano y resultados óptimos para la organización.

Desde este principio, Bodie et al. (2014), definieron que “una inversión es el compromiso real de un dinero o de otros recursos en espera de cosechar rendimientos futuros” (p. 22). Este planeamiento resaltó la importancia del análisis de inversiones como base para la formulación de estrategias orientadas al crecimiento. En la misma línea, Fiol (2022) expresó que, “mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte” (p. 53), ambas definiciones coincidieron en que la inversión representó, para ASONORTE, un impulsor clave para crecimiento y para su posicionamiento como un actor estratégico en el desarrollo regional.

En segundo lugar, se consideró el principio de operación, el cual permitió comprender el funcionamiento interno de la organización desde una perspectiva sistémica. Según lo expuesto por Krajewski et al. (2008), “las operaciones como una de varias funciones dentro de una organización. Cada función se especializa porque tiene sus propias áreas de conocimientos y habilidades, responsabilidades principales, procesos y dominios de decisión” (p. 28). Este principio resultó fundamental para analizar la estructura operativa de ASONORTE, identificar sus procesos críticos y reconocer cómo la interacción entre funciones influía en la eficiencia y en la gestión del riesgo operativo.

De manera que el principio de operación actuó de forma conexa con las áreas de finanza, el mercado y el talento humano, permitiendo la articulación necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En esta línea, Chilig y Gavilanes (2022) establecieron que “la gestión de operaciones implica la utilización de recursos como personal, materiales, equipos y tecnología... Los gerentes de operaciones adquieren, desarrollan y entregan bienes a los clientes en función de las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa.” (p. 14). Por lo tanto, el principio de operación permitió definir estrategias orientadas a la transformación de productos o a la mejora del servicio prestado, mediante procesos estructurados que buscaban la eficacia y la creación de valor a través de la optimización de los recursos existentes en la compañía.

El tercer fundamento clave que orientó el proyecto fue el principio financiero, el cual brindo las bases técnicas para el manejo eficiente de los recursos económicos. Tal cual lo expresa Gitman y Zutter (2012), “las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros” (p. 53). Este principio permitió construir herramientas para el análisis y la proyección de ingresos y egresos, facilitando el control del desempeño económico y asegurando la transparencia y la trazabilidad en la toma de decisiones. En coherencia con ello, Dumrauf (2010) precisó que, “el objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas. De esta forma, las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deben agregar a la empresa tanto valor como sea posible.” (p. 2).

En consecuencia, este principio aportó a la organización los elementos necesarios para la toma de decisiones orientadas al futuro financiero, fortaleciendo la optimización de sus operaciones, la maximización de sus inversiones y la responsabilidad en la gestión de los recursos. Para ASONORTE, el principio financiero resultó fundamental para evaluar su estructura de financiamiento, proyectar escenarios y orientar acciones que contribuyeran a su sostenibilidad institucional.

Marco conceptual

En el presente apartado se desarrollaron los conceptos fundamentales que sustentaron la pregunta de investigación y los objetivos del estudio, proporcionando un marco teórico que permitió comprender la problemática abordada y facilitó la aplicación del modelo SARO en ASONORTE, así como su posible adaptación en otras organizaciones del sector solidario.

El primer concepto abordado fue el riesgo operativo, entendido como una categoría transversal presente en casi todas las actividades empresariales, Núñez y Chávez (2010) afirmaron que “el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad” (p.4), lo que evidenció su carácter estructural dentro de las organizaciones. Este riesgo se manifestó en la interacción constante entre el talento humano, las plataformas tecnológicas y los procesos internos, generando posibles fallas que pudieron afectar significativamente la eficacia operativa, comprometer las estrategias institucionales, deteriorar la reputación corporativa e incluso originar implicaciones legales.

En el caso de ASONORTE, el riesgo operativo se configuró como una amenaza para la sostenibilidad institucional. En este sentido, la gestión mediante el modelo SARO permitió identificar vulnerabilidades, establecer controles y fortalecer la eficacia administrativa.

Asimismo, se evidenció que el desconocimiento o la inadecuada gestión del riesgo operativo puede ocasionar pérdidas financieras derivadas de la interrupción de las operaciones, incrementando el riesgo de liquidez. Macías y Rivera (2023) señalaron que “la liquidez es esencial para la salud financiera de cada entidad, el cual es un indicador importante para medir si la empresa genera un valor en sus operaciones de servicios o su eficiencia en sus productos” (p. 10). En consecuencia, la liquidez garantizó la solvencia necesaria para cumplir con los compromisos derivados de la actividad empresarial, incluyendo el fortalecimiento del capital de trabajo y a realización de inversiones con recursos propios o externos.

En ASONORTE, el alto nivel de endeudamiento incrementa el riesgo de liquidez. Por ello, la incorporación de este concepto en el modelo SARO permitió anticipar escenarios críticos y fortalecer la planificación financiera, con el propósito de evitar afectaciones en la operación institucional.

En relación con lo anterior, el concepto de financiamiento adquirió relevancia, especialmente cuando se utilizó para expandir operaciones o adquirir activos. Powell y Valencia (2022) expresaron que los altos niveles de endeudamiento aumentaron el riesgo de crisis financiera, lo que resaltó la importancia de evaluar si el financiamiento generó beneficios sostenibles o comprometió la estabilidad económica de la organización. Por su parte, Viana (2023) definió el sistema administrativo como un conjunto de partes interrelacionadas orientadas a un resultado común, para su funcionamiento básico requiere, al menos cuatro subsistemas, que, a su vez, se descomponen en funciones específicos. Dicho sistema permitió planificar metas a corto,

mediano y largo plazo, así como establecer mecanismos de seguimiento que fortalecieron la toma de decisiones.

Al fortalecimiento del sistema administrativo en ASONORTE permitió articular la gestión del riesgo con la planificación estratégica. En consecuencia, el modelo SARO estableció criterios alineados con el sistema administrativo, con el fin de generar información confiable para el monitoreo institucional y promover la mejora continua

Finalmente, se abordó el concepto de administración de operación, entendida como el conjunto de actividades que transformaron insumos en bienes y servicios, generando valor. Heizer y Render (2009), la definieron como el conjunto de actividades que crearon valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Esta disciplina permitió organizar, ejecutar y controlar las actividades productivas, garantizando eficiencia y calidad en los resultados.

Para ASONORTE, la administración de operaciones se alineó con la gestión del riesgo operativo, lo que permitió optimizar los procesos internos, mejorar la prestación del servicio y generar valor institucional. En consecuencia, el modelo SARO se consolidó como una herramienta estratégica para fortalecer la operación y la sostenibilidad organizacional.

Marco contextual

En la presente investigación se tuvo como objeto de estudio la Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle “ASONORTE”, cuya sede principal se encontró ubicada en el municipio de Cartago, subregión norte del Valle del Cauca, dentro del perímetro urbano, especialmente en el centro del municipio, en la dirección calle 13 # 4 – 69 peatonal del virrey.

Figura 4

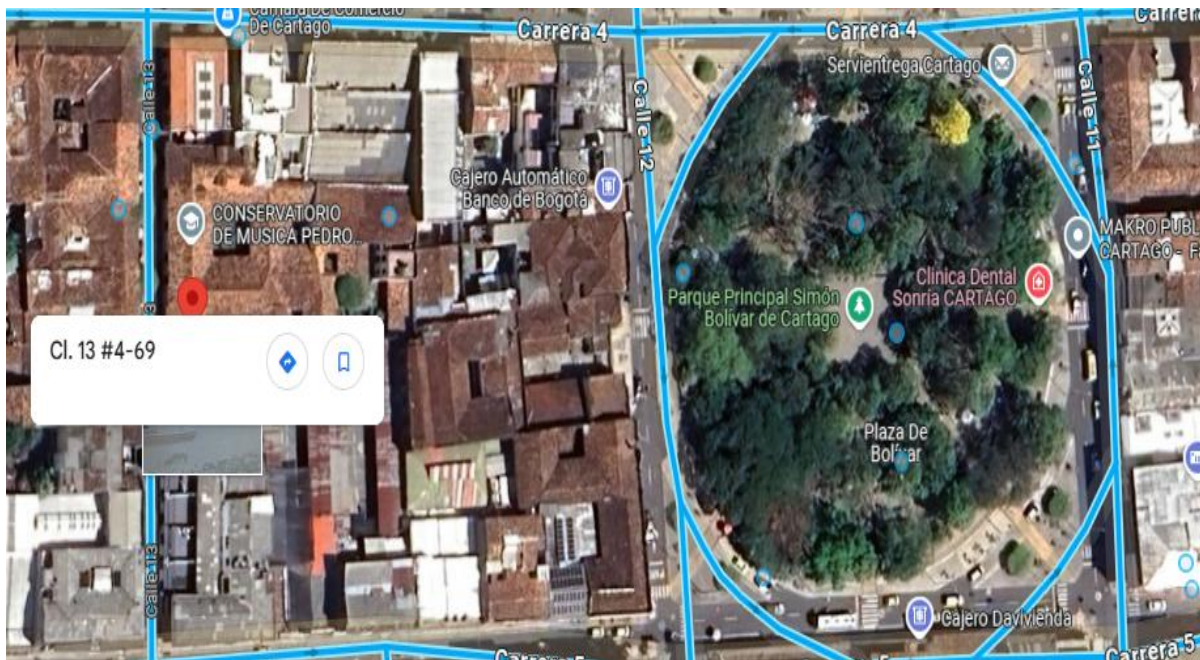
Mapa Valle del Cauca, Municipio de Cartago



Nota. Ubicación de Cartago municipio del norte de Valle del Cauca Tomada de Bamgu (ubicación)

Figura 5

Ubicación ASONORTE



Nota. Elaboración propia (2025).

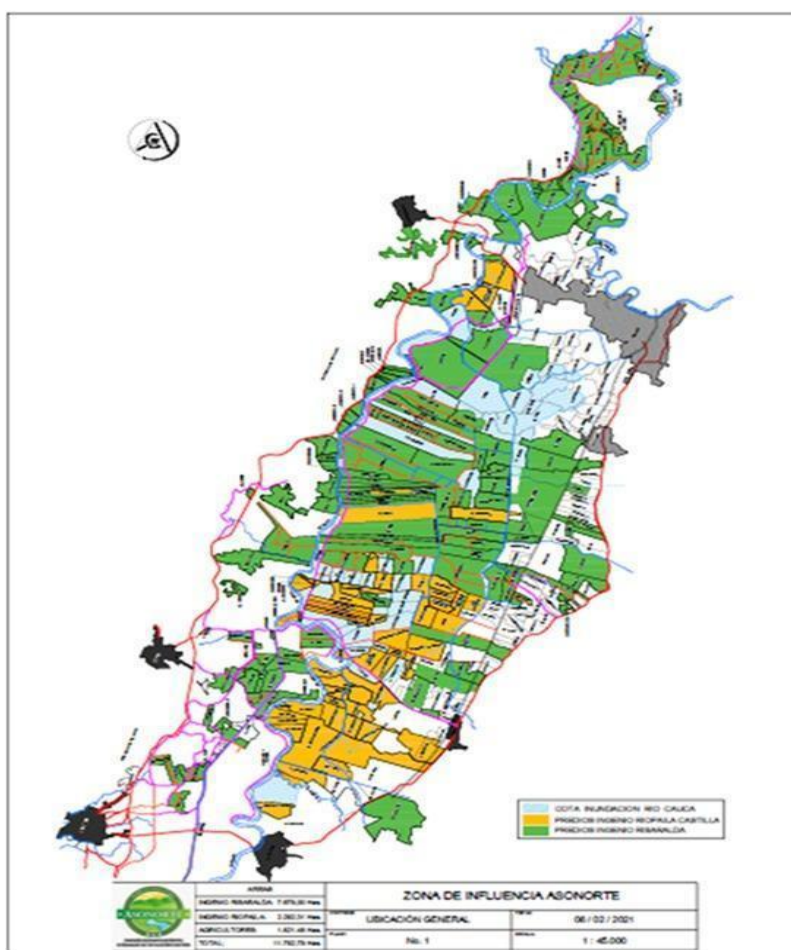
ASONORTE se fundamentó como un distrito principalmente de drenaje, cuya misión consistió en promover la ejecución de proyectos orientados a la construcción de obras prioritarias de riego, drenaje y control de inundaciones, con el propósito de contribuir al desarrollo de una agricultura segura, eficiente y competitiva.

Este Distrito benefició la zona rural plana de los municipios de La Victoria, Obando, Cartago y Ansermanuevo, ubicados al margen derecho del río Cauca, con un área de influencia aproximada de 23.838 hectáreas. Se caracterizó especialmente por su función de drenaje, debido a la incidencia de tres grandes Zanjones como son El Guineo, Mojahuevos y Obando que tributaron sus aguas al Río Cauca.

Para el momento del estudio, la Asociación contó con una cobertura efectiva de 12.000 hectáreas.

Figura 6

Zona de Influencia de Asonorte, área beneficiada 11.792,79



Nota. Archivo de Asonorte del área de influencia (2026).

Entre los periodos 2020 y 2023, la Asociación realizó inversiones de alto impacto orientadas a mitigar el riesgo de inundaciones en su área de influencia. En el año 2020, efectuó una inversión de \$454.000.000 destinada a la adquisición de un equipo Axial Flotante de 36” y una Estación Eléctrica de 300Kva, beneficiando más de 3.500 hectáreas. Asimismo, durante ese mismo período, se ejecutó un proyecto con recursos propios por \$30.000.000, cuyo propósito fue proteger a 60 familias del sector de Guayabito caserío Cauca, municipio de Cartago (Valle del Cauca), mediante la construcción de una reborda contra el Río Cauca.

Posteriormente, en el año 2023, la Asociación amplió la capacidad de drenaje en la estación de bombeo Mojahuevos, mediante una inversión de \$1.159.000.000, destinada a la adquisición de un segundo Equipo Axial Flotante de 42” y Estación Eléctrica de 800 Kva, con capacidad de evacuación de 7,0 m3/seg. Ambos proyectos fueron financiados a través de créditos bancarios y préstamos particulares, lo que generó pasivos a largo plazo por valor de \$1.211.843.813, según información obtenida de los estados financieros de la Asociación.

La presente investigación se desarrolló con base a las necesidades identificadas en la entidad objeto de estudio, especialmente en lo relacionado con el riesgo del sistema administrativo operativo, la toma de decisiones y la trascendencia que estos factores pudieron tener en la operación institucional y en la ejecución de futuros proyectos.

Marco legal

En el presente apartado se expusieron las normas y regulaciones aplicadas a la investigación, las cuales contribuyen a la normatividad para el desarrollo de las ESAL. El conocimiento del marco legal resultó fundamental para analizar el impacto que cada disposición normativa genera en ASONORTE y su incidencia en la gestión administrativa y operativa.

A continuación, se detallaron las principales normas aplicables, su descripción y el aporte realizado a la investigación.

Tabla 2

Marco legal de la investigación

Normatividad	Descripción	Aporte a la investigación
Ley 41 de 1993	subsector de adecuación de tierras y se establecen sus funciones	Aporta bases más claras respecto al sector donde opera la asociación objeto de estudio,

Normatividad	Descripción	Aporte a la investigación
		aportando datos técnicos y claros según su objeto social.
Ley 489 de 1998	Principios de eficiencia y responsabilidad administrativa	
Decreto 410 de 1971.	Por el cual se expide el código del comercio.	Brinda a la investigación las bases de los establecimientos de comercio en Colombia.
Decreto 2150 de 1995	Simplificación de trámites, el cual exige orden administrativo	
Decreto 427 de 1996.	Por el cual se regula el registro de las entidades sin ánimo de lucro	En esta norma reza toda la reglamentación correspondiente al registro y control de las entidades sin ánimo de lucro.
Decreto 1071 de 2015.	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural	Se estructura el sector agrícola y pecuario de Colombia, sector propio de la empresa objeto de estudio, permitiendo conocer las regulaciones propias de su entorno.
Resolución 051 del 31 de enero de 2020.	Por la cual se asigna al Vicepresidente de Integración Productiva de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR, la función de certificar la existencia y representación legal de las asociaciones de usuarios de Adecuación de Tierras.	Se le asigna la personería jurídica a la empresa objeto de estudio y emite como disposición legal la certificación de asociaciones de adecuación de tierras.

Nota. Elaboración propia a partir de las leyes expedidas por el Senado y el Congreso de la República de Colombia (2025).

El marco legal en este caso brinda los lineamientos por los cuales está regida la composición y la operación de ASONORTE, incluyendo las particularidades que tiene la propia actividad social de la empresa y sus limitantes.

Síntesis argumental del presente capítulo

El marco referencial desarrollado en este capítulo permitió construir los fundamentos conceptuales, teóricos, normativos e históricos necesarios para comprender la problemática de ASONORTE y sustentar el diseño del modelo de gestión del riesgo operativo. En primer lugar, los antecedentes históricos y normativos de las ESAL en Colombia evidenciaron que estas organizaciones han atravesado un proceso de consolidación institucional de más de nueve décadas, en el cual la regulación ha buscado fortalecer la transparencia, la supervisión y la sostenibilidad de entidades que, como ASONORTE, cumplen funciones sociales y comunitarias esenciales.

Los antecedentes institucionales de ASONORTE mostraron que su desarrollo ha estado marcado por eventos críticos, como la inundación de 2010-2011, que impulsó la ampliación del sistema de drenaje y la ejecución de proyectos de infraestructura. Sin embargo, también revelaron que la entidad ha enfrentado desafíos significativos en materia de financiamiento, dependencia de recursos externos y necesidad de fortalecer su capacidad operativa. Estos elementos justificaron la pertinencia de analizar su sistema de gestión del riesgo operativo.

En cuanto a los antecedentes académicos, la revisión de investigaciones previas sobre la aplicación del SARO en diferentes sectores económicos permitió identificar metodologías, matrices y procedimientos que han demostrado ser eficaces para diagnosticar, clasificar y mitigar riesgos operativos.

El marco teórico integró diversos paradigmas y teorías que sustentaron la investigación. Desde el plano epistemológico, se adoptaron los paradigmas críticos, constructivistas e interpretativo. El paradigma crítico, sustentado en autores como Horkheimer (2003) y Melero (2012), permitió analizar las condiciones estructurales que afectan la gestión del riesgo en ASONORTE, promoviendo una reflexión orientada al cambio institucional. El paradigma constructivista, respaldado por Ramos (2015) y Sucari et al. (2024), aportó una visión participativa en la que el conocimiento se construye a partir de la interacción entre investigador y actores institucionales. Finalmente, el paradigma interpretativo, sustentado en Lorenzo (2006) y Barraza (2023), permitió comprender la realidad organizacional desde la experiencia y significado que los miembros de ASONORTE atribuyen a sus prácticas administrativas y operativas.

La teoría del riesgo, planteada por Duque (2001), permitió comprender que toda organización está expuesta a amenazas internas y externas que pueden afectar sus objetivos. En este marco, la teoría del riesgo operativo desarrollada por Núñez y Chávez (2010) y ampliada por

Storkey (2011) explicó cómo fallas en procesos, sistemas, personal o infraestructura puede comprometer la continuidad institucional, siendo clave para identificar la vulnerabilidad operativa de ASONORTE.

La teoría del riesgo de liquidez, sustentada en Macías y Rivera (2023) y Arias et al. (2023), permitió analizar cómo la falta de liquidez afecta la capacidad de cumplir obligaciones y mantener estabilidad financiera, aspecto fundamental para comprender los efectos del endeudamiento en ASONORTE.

Asimismo, la teoría del estudio de caso Martínez et al. (2018); Stake (2010); Simons (2012) proporcionó en el enfoque metodológico adecuado para analizar la realidad institucional en profundidad. La teoría de valoración documental Roig (1970) y Ramírez et al. (2024) permitió evaluar la calidad y permanencia de los registros institucionales, esenciales para la gestión del riesgo. finalmente, la teoría del financiamiento Powell y Valencia (2022); Drimer (2008) y Block (2011) facilitó comprender cómo la estructura de financiamiento y el nivel de endeudamiento influye en la sostenibilidad de la organización.

En conjunto, estas teorías y enfoque construyeron una base conceptual sólida que permitió comprender la complejidad del riesgo operativo en ASONORTE, contextualizar su situación dentro del marco normativo y académico, y fundamentar el diseño del modelo de gestión del riesgo operativo desde una perspectiva amplia, crítica y coherente.

Capítulo 3

Marco metodológico

La presente investigación fue desarrollada bajo la modalidad de práctica empresarial, lo que permitió articular el proceso académico con la realidad organizacional de ASONORTE. Para la estructuración metodológica se retomaron los aportes de Sampieri et al. (2014), Vargas (2011) y Bernal (2010), cuyas propuestas orientaron la definición del enfoque, el diseño y las técnicas empleadas durante el estudio. En coherencia con estos referentes, la investigación se llevó a cabo como un ejercicio de carácter aplicado y se abordó desde un enfoque cualitativo, lo que facilitó la comprensión profunda de los procesos internos, las dinámicas institucionales y los riesgos operativos presentes en la Asociación.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación fue de tipo no experimental, con un enfoque transversal, dado que se analizaron las condiciones existentes en ASONORTE sin manipular deliberadamente las variables que las originan. Según Sampieri et al. (2014), en un estudio no experimental las variables se observan tal como se dan en su contexto natural, lo que implica que el investigador no interviene ni provoca situaciones artificiales dentro del estudio. En coherencia con este planteamiento, las variables independientes identificadas en ASONORTE ocurrieron de manera natural y no fue posible intervenirlas, pues corresponden a condiciones estructurales, administrativas, financieras y normativas propias de la organización.

En este sentido, las variables independientes identificadas en ASONORTE como la ausencia de procesos estandarizados, las fallas en los mecanismos de control, el nivel de endeudamiento financiero que superó el 80% en 2023, la dependencia de fuentes externas de financiación, las exigencias normativas y de vigilancia de la ADR y la percepción y confianza de ellos asociados evidenciada en las encuestas ocurren de manera natural dentro de la organización y no es posible intervenirlas directamente.

Bajo este enfoque, el estudio se centró en analizar las condiciones reales que justificaban el diseño de un sistema administrativo de gestión de riesgo operativo y las necesidades específicas de ASONORTE para su implementación. La investigación no buscó modificar el entorno ni generar situaciones artificiales, sino comprender un problema vigente dentro la organización a

partir de datos obtenidos mediante entrevistas, análisis financiero, revisión documental y encuestas con el fin de proponer una solución técnica, aplicable y pertinente.

Método de investigación

El tipo de la investigación correspondió a un estudio descriptivo, en coherencia con lo planteado por según Vargas (2011) “tales descripciones se constriñen a dar cuenta de forma cualitativa de algún aspecto de la realidad” (p.27). Bajo esta perspectiva, el análisis de la información suministrada por la compañía que incluye estados financieros del 2021 al 2025, informes de gestión correspondientes a los periodos 2021 – 2025, actas de asamblea y de junta directiva, registros administrativos, permitió detallar la situación de ASONORTE y, a partir de ello, emitir un concepto fundamental que orientará la formulación del objetivo general del estudio.

Para el desarrollo del análisis descriptivo se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a asociados, miembros del equipo administrativo y personal operativo de ASONORTE, la cuales permitieron identificar percepciones claves sobre la gestión del riesgo. De manera complementaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores institucionales claves, entre ellos, el director ejecutivo.

Asimismo, se retomaron los planteamientos de Sampieri et al. (2014), quienes afirman que, “así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 124). Esta precisión fue esencial para contextualizar y justificar la necesidad de fortalecer la rigurosidad en la administración del riesgo operativo al que la organización se enfrentaba, especialmente considerando hallazgos como el incremento del endeudamiento que superó el 80% en 2023, la ausencia de procesos estandarizados, fallas en los mecanismos de control interno y limitada sistematización documental.

En consecuencia, el enfoque descriptivo permitió caracterizar objetivamente las condiciones institucionales, identificar las falencias existentes y sustentar la pertinencia de diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo adaptado a las necesidades de ASONORTE, sin alterar el entorno natural de la organización basándose exclusivamente en la observación y análisis de su funcionamiento.

Enfoque de la investigación

Según Sampieri et al. (2014), “el enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación” (p. 39). y a diferencia del enfoque cuantitativo, las preguntas pueden formularse antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. Bajo esta perspectiva, la investigación adoptó un enfoque cualitativo, dado que el diseño del SARO se fundamentó en el análisis interno de ASONORTE y en la comprensión de su realidad organizacional, integrando además las exigencias del marco legal aplicable.

Asimismo, esta investigación se definió como cualitativa porque, de acuerdo con Vargas (2011) “es aquella cuyos métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad” (p.20). En coherencia con ello, ASONORTE constituyó la muestra única e intencional del estudio, lo que permitió examinar en profundidad su estructura administrativa, su gestión financiera, sus procesos operativos y su nivel de exposición al riesgo.

La observación y el análisis de su situación interna, incluyendo el endeudamiento que superó el 80% en 2023, las fallas en los mecanismos de control interno, la ausencia de procesos estandarizados, la limitada gestión documental y la percepción de riesgo expresada por los asociados, permitieron interpretar el fenómeno desde su complejidad real.

Tipo de la investigación

En este apartado, la investigación asumió una connotación inductiva, dado que, al desarrollar bajo la modalidad de práctica empresarial, se centró en un único caso objeto de estudio. En concordancia con lo planteado por Sampieri et al. (2014), el proceso avanzó caso por caso y dato por dato, hasta alcanzar una comprensión general del fenómeno analizado. En este sentido, el estudio partió de la situación actual de ASONORTE y se adentró en la información financiera y administrativa suministrada por la entidad, con el propósito de emitir conceptos fundamentados y construir un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a su realidad institucional. Este análisis fue complementado con el marco legal correspondiente, lo que permitió sustentar la finalidad del sistema y generar insumos aplicables a otras entidades sin ánimo de lucro con características similares.

Asimismo, la investigación incorporó el método de Acción Participativa, en tanto buscó generar un impacto positivo en el contexto organizacional estudiado. A través de la interacción directa con el entorno institucional, se procuró obtener resultados que respondieron a las necesidades reales de la Asociación. Según Sampieri et al. (2014), “conocer a la comunidad en toda su complejidad es más que solamente identificar sus necesidades, implica comprender sus fortalezas y debilidades, conflictos, relaciones, etcétera” (p. 533). Bajo esta premisa, el estudio consideró tanto los factores internos como externos que influyen en el funcionamiento de ASONORTE, lo que permitió emitir juicios y recomendaciones pertinentes.

De igual manera, la acción participativa, según Bernal (2010) “conceptúa a las personas (tradicionalmente consideradas meros objetos de investigación, por el método tradicional) como sujetos partícipes, en interacción con los expertos investigadores en los proyectos de investigación.” (p. 61). En coherencia con ello, ASONORTE, sus colaboradores, su junta directiva y sus asociados fueron considerados actores activos dentro del proceso de investigativo, aportando información, experiencia y perspectivas que enriquecieron el análisis y la construcción del modelo propuesto.

En conjunto, el carácter inductivo y el método de acción participativa permitieron comprender de manera profunda la realidad institucional de ASONORTE y fundamentar el diseño de un sistema de gestión del riesgo operativo pertinente, aplicable y alineado con las necesidades de la organización.

Sector objeto de estudio

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de práctica empresarial en la Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle “ASONORTE”. Esta entidad, constituida como una organización sin ánimo de lucro, administra y opera el sistema de drenaje y adecuación de tierras en los municipios de La Victoria, Obando, Cartago y Ansermanuevo, en el departamento del Valle del Cauca. Su labor se orienta a garantizar el adecuado funcionamiento de la infraestructura hidráulica, así como a promover proyectos de beneficio comunitario para sus asociados y la población del área de influencia.

En este contexto, ASONORTE se configuró como el sector objeto de estudio, dado que su estructura administrativa, su dinámica operativa y su gestión financiera ofrecieron un escenario

pertinente para analizar y diseñar un modelo de administración del riesgo operativo ajustado a sus necesidades institucionales.

La práctica empresarial permitió un acercamiento directo a los procesos internos de la organización, facilitando la recolección de información, la observación de sus procedimientos y la identificación de las principales falencias que justificaron la intervención metodológica propuesta en este trabajo de grado.

Técnicas e instrumentos

Para la presente investigación se triangularon diversos métodos de recolección de datos, en concordancia con lo planteado por Vargas (2011) “la información obtenida por una fuente pueda ser cruzada con otra información proveniente de una fuente distinta para aumentar así la certidumbre interpretativa de los datos recabados” (p. 45). Bajo este enfoque, se aplicaron entrevistas, encuestas, observación directa, revisión documental y análisis financiero comparativo como técnicas principales de recolección de información. Según Sampieri et al. (2014), en el enfoque cualitativo, los datos se recogen directamente del ambiente natural mediante técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos, lo cual resultó coherente con la naturaleza del estudio.

En este sentido, la investigación utilizó instrumentos que permitieron registrar, organizar e interpretar la información obtenida durante el proceso. En primer lugar, se realizaron entrevistas abiertas y semiestructuradas dirigidas a actores claves de ASONORTE; el director ejecutivo y personal administrativo. Como instrumento se empleó una guía de entrevista previamente diseñada, que orientó la conversación hacia temas relacionados con los procesos internos, la percepción del riesgo, la gestión financiera, la toma de decisiones y las prácticas de control existentes.

En segundo lugar, se aplicaron encuestas estructuradas a los asociados, al equipo administrativo y al personal operativo, con el fin de identificar percepciones sobre la gestión del riesgo, el nivel de conocimiento sobre la gestión del riesgo, el nivel de conocimiento sobre las obligaciones financieras, la confianza en la sostenibilidad institucional y la valoración de los procesos administrativos y operativos. Para ello se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas y mixtas, cuyos resultados fueron tabulados y analizados para complementar la información obtenida en la entrevista.

Asimismo, se empleó la observación directa para identificar el funcionamiento real de los procesos administrativos y operativos. Como instrumento se utilizó una bitácora de observación, que permitió documentar actividades, flujos de trabajo, comportamientos institucionales y situaciones que generaban riesgo operativo. Esta técnica facilitó contrastar la información declarada por los actores como la práctica cotidiana de la organización.

De igual manera, se realizó revisión documental que incluyó:

- Actas de asambleas de los años recientes
- Informes de gestión presentados por la administración
- Estados financieros correspondiente a los periodos 2021 – 2025
- Normatividades aplicables a las ESAL
- Literatura académica relacionada con la gestión del riesgo operativo.

Para este fin se utilizaron matrices de análisis documental y fichas de lectura, que permitieron organizar la información, identificar categorías relevantes y extraer elementos necesarios para el estudio.

En conjunto, la triangulación de estas técnicas e instrumentos fortaleció la validez del análisis, permitió comprender la situación institucional de ASONROTE desde múltiples perspectivas y aportó los insumos necesarios para la construcción del modelo de gestión del riesgo operativo.

Fuentes de información

De acuerdo con Sampieri et al. (2014), las fuentes primarias corresponden a los datos que obtenidos directamente de los participantes o del entorno natural del estudio, mientras que las fuentes secundarias provienen de materiales previamente elaboradas, como los libros, artículos, informes institucionales o documentos normativos. A estas se suman las fuentes terciarias, entendidas como herramientas de consulta que facilitan la localización, clasificación y verificación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

En coherencia con esta clasificación, la investigación utilizó los tres tipos de fuentes para fortalecer la validez del análisis y garantizar la rigurosidad metodológica.

En primer lugar, las fuentes primarias provinieron directamente de ASONORTE y de los actores involucrados en su funcionamiento. Incluyeron:

- Se realizó una entrevista abierta y semiestructurada al director ejecutivo y personal administrativo.
- Se aplicó una encuesta estructurada dirigida a los asociados, al equipo administrativo y al personal operativo.
- Observación directa, registrada mediante bitácoras de observación
- Análisis de estados financieros de los periodos 2021 – 2025 suministradas por la entidad
- Revisión de documentos internos, incluyendo actas de asamblea, informes de gestión y registros administrativos y operativos.

Estas fuentes permitieron comprender el funcionamiento real de la organización, sus dinámicas internas y los factores que incidían en el riesgo operativo.

Por su parte, las fuentes secundarias aportaron el sustento teórico, normativo y conceptual necesario para contextualizar los hallazgos, incluyeron:

- Legislación colombiana aplicable al SARO, especialmente normatividad de la Superintendencia de la Economía Solidaria
- Bibliografías especializadas, entre la cual destacan;
 - ✓ Sampieri et al. (2014) fundamentos del enfoque cualitativo
 - ✓ Vargas (2011) observación cualitativa y triangulación
 - ✓ Bernal (2010) método de Acción participativa
 - ✓ Documentos técnicos y académicos sobre; Gestión del riesgo operativo y modelo de administración del riesgo.

Estas fuentes permitieron sustentar conceptualmente el modelo propuesto y contextualizar la situación de ASONORTE dentro del marco normativo vigente.

Por último, las fuentes terciarias se utilizaron como herramientas de apoyo para localizar, clasificar y verificar información proveniente de fuentes primarias y secundarias, entre ellas se contienen:

- ✓ Base de datos académicos consultadas para identificar literatura especializadas
- ✓ Repositorio institucionales y bibliográficos, utilizados para ubicar documentos normativos y técnicos
- ✓ Catálogos, índices y resúmenes analíticos, empleados para validar referencias y asegurar la pertinencia de los materiales seleccionados

- ✓ Sistemas de clasificación documental utilizados para organizar actas, informes y registros internos de ASONORTE

Estas fuentes facilitaron la organización del material consultado y garantizaron la trazabilidad de la información empleada en el estudio.

Matriz de fases de los objetivos

La matriz de fases por objetivos estructuró la metodología implementada en el proyecto de investigación y orientó tanto el diseño como la ejecución del modelo de gestión del riesgo aplicable a las ESAL. En esta sección se describió su desarrollo de manera organizada, lo que permitió comprender la secuencia lógica que siguió el proceso investigativo.

En dicha matriz se describieron las fases de estudio, los métodos y técnicas aplicadas, los instrumentos utilizados y los resultados esperados en cada etapa. Esta organización facilitó la visualización de los componentes metodológicos y de los propósitos del proyecto, garantizando la coherencia entre los objetivos planteados y las técnicas de investigación seleccionadas.

Asimismo, la matriz permitió evidenciar como cada fase aportó al análisis, diagnósticos y construcción del modelo del riesgo operativo diseñado para ASONORTE, mostrando la articulación entre las actividades desarrolladas y los avances obtenidos a lo largo del proceso investigativo.

Tabla 3*Matriz de fases de los objetivos*

Fase	Componente Metodológico	Descripción del Objetivo	Tipo de Investigación	Enfoque	Método de Investigación	Instrumento Metodológico	Meta
Diagnóstico	1. Objetivo Específico	Analizar los factores internos y externos que inciden en el riesgo opera tuvo de las ESAL en Colombia, tomando como referencia normativa, académica y práctica experiencias nacionales.	Descriptiva	Cualitativo	Inductivo	Entrevistas, Análisis Documental	Identificar y documentar los principales factores de riesgo operativo de las ESAL, sustentados en marcos teóricos, normativos y estudios de caso nacionales.
Evaluación	2. Objetivo Específico	Evaluar la situación actual de la gestión de riesgo operativo en ASONORTE, identificando vulnerabilidades y fortalezas administrativas y financieras.	Descriptiva	Cualitativo	Inductivo	Entrevistas, observación directa	Obtener un diagnóstico detallado del estado actual del riesgo operativo en ASONORTE, que evidencie sus principales debilidades y oportunidades de mejora.

Fase	Componente Metodológico	Descripción del Objetivo	Tipo de Investigación	Enfoque	Método de Investigación	Instrumento Metodológico	Meta
Diseño	3. Objetivo Específico	Diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo (SARO) que articule elementos administrativos, financieros, legales y tecnológicos aplicables a las ESAL. Validar empíricamente el modelo propuesto mediante el caso de ASONORTE y su comparación con otras ESAL similares en la región.	Descriptiva	Cualitativo	Inductivo	Revisión y análisis documental	Formular una propuesta estructurada de un modelo SARO que integre los componentes descritos de manera coherente y adaptable
Validación	4. Objetivo Específico		Descriptiva	Cualitativo	Inductivo	Observación Directa, Entrevistas	Verificar la utilidad y aplicabilidad del modelo S.A.R.O a través de su implementación y comparación con experiencias de otras E.S.A.L. afines, asegurando su viabilidad práctica.
Estrategias de Mejoramiento	Objetivo General	Diseñar y validar un modelo de gestión del riesgo operativo aplicable a Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), con base en el caso de estudio de la Asociación de Usuarios del Distrito de	Descriptiva	Cualitativo	Inductivo	Formulación del Modelo	Desarrollar y validar un modelo de gestión S.A.R.O adaptado a las condiciones de las E.S.A.L., comprobando su efectividad en el fortalecimiento de la estabilidad financiera de ASONORTE.

Fase	Componente Metodológico	Descripción del Objetivo	Tipo de Investigación	Enfoque	Método de Investigación	Instrumento Metodológico	Meta
		Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle, que contribuya a la sostenibilidad financiera y administrativa de este tipo de organizaciones.					

Nota. Elaboración propia (2025).

Dentro de la anterior matriz, se permite convertir los objetivos propuestos en metas utilizando los recursos disponibles para la investigación a través de herramientas e instrumentos proporcionados por la metodología, siendo un recurso primordial para el desarrollo de la investigación y del alcance del objetivo principal.

Síntesis argumental del presente capítulo

El marco metodológico describe la ruta investigativa utilizada para analizar la realidad institucional de ASONORTE y diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a sus necesidades. La investigación se desarrolló como práctica empresarial y se sustentó en los aportes metodológicos de Sampieri et al. (2014), Vargas (2011) y Bernal (2010), quienes orientaron la elección del enfoque, el diseño y las técnicas aplicadas.

El estudio adoptó un diseño no experimental y transversal, observando las condiciones reales de ASONORTE sin intervenirlas. Se empleó un método descriptivo, que permitió caracterizar las debilidades operativas, administrativas y financieras de la Asociación a partir de documentos institucionales, estados financieros, informes de gestión y percepciones de los actores internos.

El enfoque fue cualitativo, lo que facilitó comprender la complejidad de los procesos internos y la percepción del riesgo desde la experiencia de los participantes. El carácter inductivo permitió construir conclusiones generales a partir del análisis detallado del caso ASONORTE. Además, se incorporó el método de acción participativa, reconociendo a directivos, colaboradores y asociados como actores activos en la construcción del modelo.

La investigación aplicó una triangulación de técnicas; entrevistas, encuestas, observación directa, revisión documental y análisis financiero. Esta combinación fortaleció la validez del estudio y permitió obtener una visión integral del riesgo operativo. Las fuentes primarias, secundarias y terciarias se integraron para garantizar rigor, trazabilidad y contextualización teórica.

Finalmente, la matriz de fases metodológicas mostró la coherencia entre los objetivos, los métodos y los instrumentos utilizados, evidenciando cómo cada etapa aportó al diagnóstico, diseño y validación del modelo SARO. En conjunto, el marco metodológico proporcionó una estructura sólida y coherente para comprender la situación de ASONORTE y fundamentar la propuesta de gestión operativa.

Capítulo 4

Hallazgos, resultados y discusiones

Objetivo A. Factores de riesgo operativo que inciden en las ESAL en Colombia, a partir de la normativa vigente.

El análisis de los factores de riesgo que inciden en ASONORTE constituye un proceso esencial para identificar las causas estructurales de sus vulnerabilidades y, al mismo tiempo, reconocer las referencias normativas que orientan su adecuada gestión. Como señalan Angarita y Sandoval (2021), la identificación de los riesgos conllevó una valoración robusta de cada uno y la implementación de controles orientados a su mitigación.

Bajo esta perspectiva, el examen realizado permitió no solo clasificar los elementos que generaban exposición al riesgo dentro de ASONORTE, sino también, comprender el marco regulatorio colombiano que establecía los lineamientos para su administración. Este enfoque integral facilitó la comprensión de cómo las deficiencias operativas, administrativas y de cumplimiento normativo convergían para incrementar la vulnerabilidad institucional, justificando la necesidad de fortalecer los sistemas de gestión del riesgo operativo en este tipo de entidades.

Asimismo, la identificación de los riesgos operativos permitió reconocer la importancia de desarrollar estrategias orientadas a prevenir y mitigar los impactos derivados de la operación institucional. En coherencia con lo expresado por Escobar et al. (2025) “las entidades empresariales desarrollen estrategias de debida diligencia para identificar, prevenir y mitigar riesgos asociados a sus operaciones” (p. 22). El análisis evidenció que ASONORTE requiere mecanismos correctivos que garanticen el cumplimiento normativo y fortalezcan la transparencia y la responsabilidad institucional. Estos elementos resultaron determinantes para consolidar la confianza de los grupos de interés y asegurar la sostenibilidad organizacional.

La revisión del marco normativo mostró que la adopción de estructuras y políticas orientadas a una dirección inclusiva fortalece la legitimidad institucional y mejora la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno. Tal como lo señalan Escobar et al. (2025), la implementación de buenas prácticas de gestión contribuía a mejorar la reputación corporativa y las relaciones con los actores externos, aspectos fundamentales para la permanencia de las ESAL en el contexto social y económico.

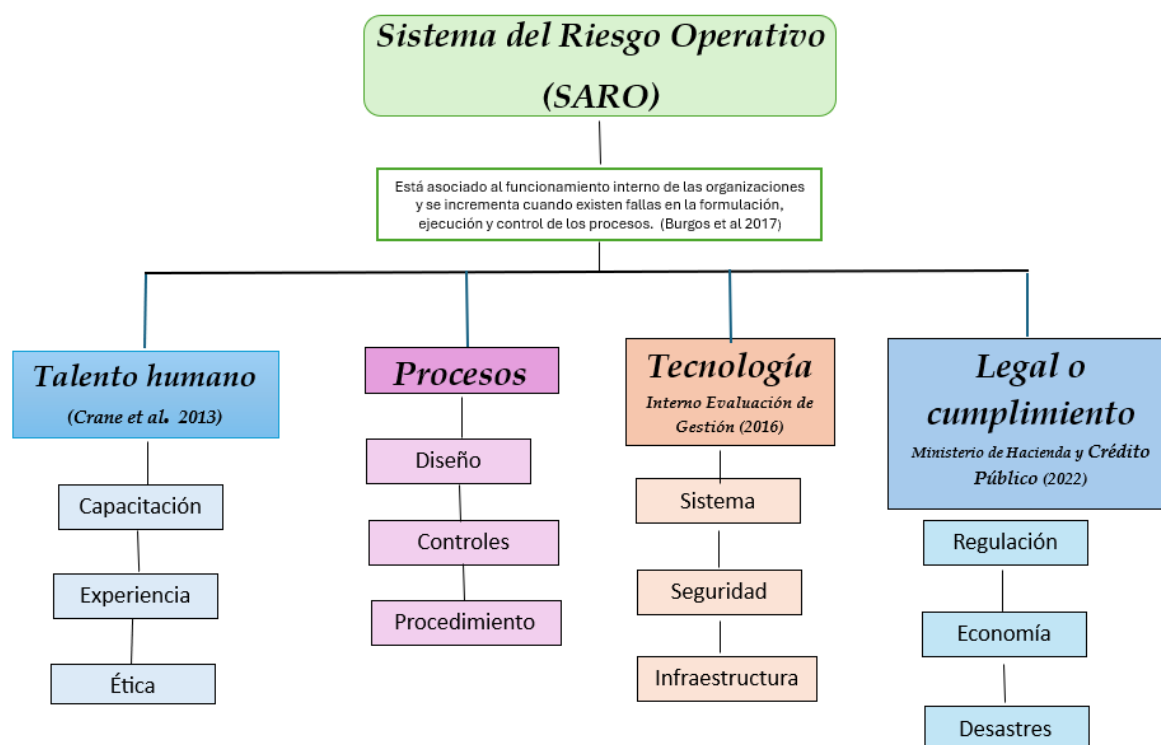
Para desarrollar este análisis, se tuvo en cuenta la percepción de los actores directos de ASONORTE a través de una encuesta, donde se identifican los riesgos a los cuales los asociados, directivos y colaboradores se sienten mayormente expuestos. De acuerdo con los resultados descritos anteriormente, se tipifica como pregunta rectora conocer:

¿Cuáles fueron los factores de riesgos operativos que incidieron en ASONORTE según la normatividad vigente?, complementario a ello, es pertinente preguntarnos: ¿De qué manera los factores de riesgo identificados afectaron la capacidad de ASONORTE para garantizar la sostenibilidad operativa?

Factores de riesgo operativo

Figura 7

Mapa Conceptual SARO en ASONORTE



Nota. Elaboración propia (2026).

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2022) el riesgo operativo se entiende como la posibilidad de que la organización experimente pérdidas derivadas de deficiencias, fallas o inadecuaciones en el recurso humano, en la ejecución de los procesos, en los sistemas tecnológicos, en la infraestructura física, o como consecuencia de eventos externos que afectan su funcionamiento. El análisis evidenció que el riesgo operativo en ASONORTE se configuró a partir de la interacción entre diversos factores que afectaron directamente la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad institucional, sin que en sus resultados se evidencien pérdidas a la fecha. Pero con la existencia del riesgo latente al no cumplimiento de sus objetivos.

En el caso de ASONORTE, uno de los elementos más sensibles correspondió al talento humano, especialmente cuando se presentaron deficiencias en la asignación de funciones, ausencia de capacitación continua o falta de supervisión adecuada. Estas situaciones coincidieron con lo planteado por Crane et al. (2013), quienes señalaron que la administración de los riesgos humanos dependía de la capacidad para mantener seguro, satisfecho y productivo al personal involucrado en la operación. En consecuencia, cualquier falencia en este ámbito genera errores operativos que comprometen la calidad de los procesos y la continuidad de las actividades misionales, situación que se evidencia en la toma de decisiones de ASONORTE.

Así mismo, el estudio mostró que el riesgo tecnológico y de información adquirió una relevancia significativa, especialmente en organizaciones como ASONORTE que cuentan con una infraestructura limitada o sistemas obsoletos. Tal como lo indicó Rodríguez et al. (2011) este riesgo se relacionó con la capacidad institucional para contar con tecnología que respondiera a las necesidades actuales y futuras. La ausencia de políticas de seguridad digital, la falta de respaldo de datos y los errores en el registro o transmisión de información incrementaron la vulnerabilidad frente a fallas operativas y afectaron el cumplimiento de normatividad con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

El análisis también permitió identificar el riesgo legal y de cumplimiento, el cual se materializó cuando ASONORTE no atendió oportunamente las obligaciones tributarias, contables o administrativas. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2022) advirtió que este tipo de riesgo podía surgir por negligencia, actuaciones involucradas o incluso prácticas malintencionadas que afectaran la formalización o ejecución de transacciones.

Asimismo, se evidenció que el riesgo financiero derivado de decisiones operativas afectó la estabilidad económica de ASONORTE, especialmente cuando existieron deficiencias en la

planeación presupuestal, errores en el registro contable o decisiones tomadas sin un análisis económico riguroso. Crane et al. (2013) señalaron que los riesgos financieros incluían aquellos que amenazaban la salud económica de la organización, lo cual resultó particularmente crítico en entidades con recursos limitados y alta dependencia de fuentes externas de financiamiento.

Finalmente, todos estos factores convergieron en el riesgo reputacional, el cual se manifiesta cuando fallas operativas, incumplimientos legales o deficiencias en la comunicación deterioran la imagen institucional. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2022) definió este riesgo como la posibilidad de pérdida derivada del desprestigio o la difusión de información negativa. Para ASONORTE, cuya legitimidad y crecimiento depende de la confianza de sus asociados, beneficiarios y entidades de control, cualquier señal de desorganización o falta de transparencia afecta gravemente su reputación y, en consecuencia, su sostenibilidad.

Diagnóstico de la Asociación

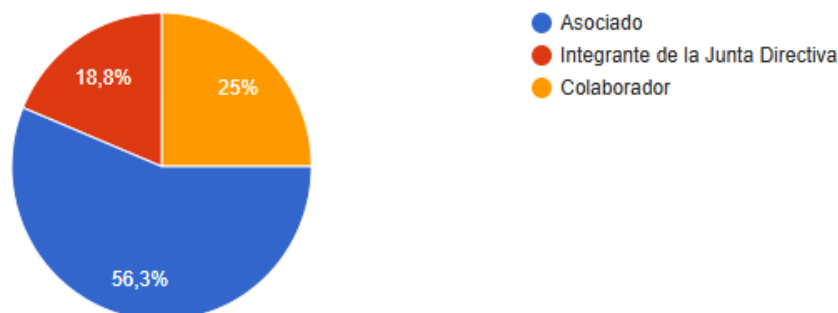
Con el propósito de comprender las percepciones, opiniones y expectativas de los miembros vinculados a ASONORTE, se aplicó un instrumento de recolección de información traducido en una encuesta. Que según Bernal (2010) este tipo de instrumentos “tiene como objetivo ilustrar al estudiante en lo relativo a la construcción o elaboración y aplicación de las técnicas de recolección de información” (p. 15).

En este caso, la encuesta titulada “Instrumento de Medición de la Percepción del Riesgo en ASONORTE.” Permitió identificar las percepciones de distintos actores vinculados a la Asociación, entre ellos asociados, integrantes de la junta directiva y colaboradores. Esta diversidad de perfiles reflejó una visión amplia sobre los riesgos que enfrenta ASONORTE y facilitó la identificación de problemáticas desde diferentes perspectivas.

La primera gráfica obtenida evidenció claramente la distribución de los vínculos con la entidad, lo que enriqueció el análisis de los resultados. De acuerdo con Gallardo (2017), “la encuesta pretende obtener información de un grupo o una porción de la población de interés” (p.73), lo que en este caso tradujo en un insumo fundamental para comprender cómo los diferentes actores percibían la sostenibilidad operativa de la Asociación.

Figura 8

Grafica Pregunta tipo de vinculación con ASONORTE



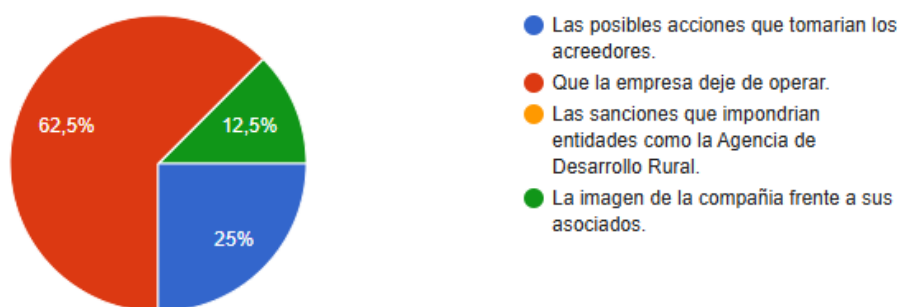
Nota. Elaboración propia (2026).

Esta pregunta permitió identificar los diferentes actores y su relación con ASONORTE, así como los aspectos que consideraron relevantes para fortalecer su participación y el desarrollo institucional. La aplicación de la encuesta se orientó a obtener una visión integral del pensamiento de quienes conforman la asociación, generando insumos valiosos para la toma de decisiones estratégicas, la mejora de procesos internos y el fortalecimiento de esta.

Posterior al reconocimiento de los actores principales de ASONORTE, se indagó respecto a las mayores preocupaciones de los integrantes de la organización, en la siguiente pregunta, se les planteó un caso hipotético donde ASONORTE dejara de cumplir sus obligaciones financieras, a lo que los encuestados respondieron que la mayor preocupación es que la compañía deje de operar.

Figura 9

Grafica Pregunta caso hipotético de ASONORTE

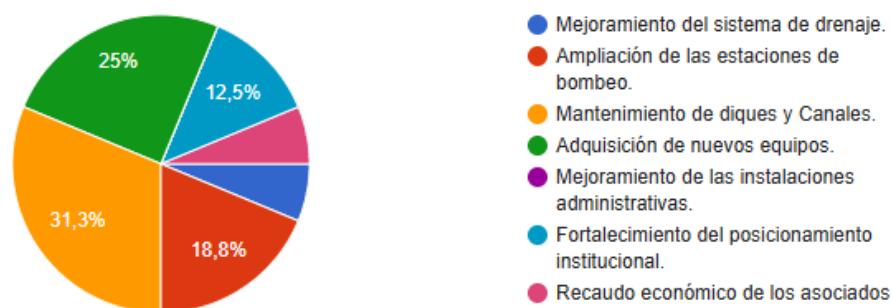


Nota. Elaboración propia (2026).

Según Mora, (2022), La gestión del riesgo se orienta a anticipar y controlar situaciones que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales o afectar la continuidad normal de las actividades. En este caso se les planteó a los encuestados un escenario negativo donde la compañía dejase de cumplir con sus obligaciones financieras. El resultado de esta pregunta evidencia las preocupaciones por parte de los integrantes de ASONORTE respecto al riesgo operativo y converge con el riesgo financiero, la Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2022) resalta que la falta de capacidad de una entidad para atender sus compromisos financieros en los plazos previstos puede poner en riesgo la continuidad de sus actividades y deteriorar su sostenibilidad a largo plazo. Siendo la continuidad de las operaciones el aspecto que más preocupa a todo el entorno de ASONORTE. Así mismo, es importante reconocer los deseos de expansión por parte de los asociados, para así generar procesos de crecimiento mejor estructurados, por lo que se cuestionó a la asociación su componente más importante a estructurar a la hora de expandirse.

Figura 10

Grafica Pregunta posible planes de expansión de ASONORTE



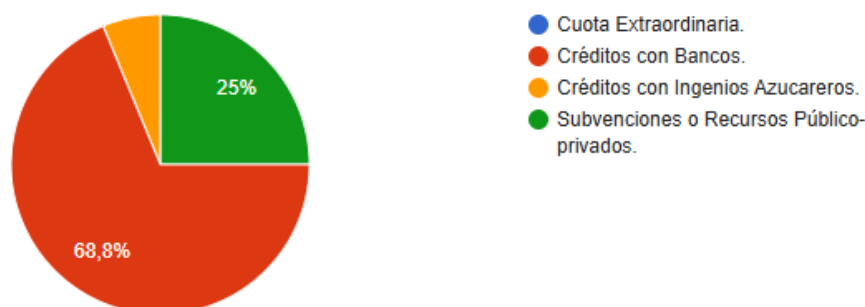
Nota. Elaboración propia (2026).

En esta pregunta, los integrantes de ASONORTE expresan sus deseos de crecimiento y expansión teniendo opiniones diversas, pero en su mayoría enfocadas a la adquisición de nuevos equipos para optimizar el mantenimiento de su actual zona de influencia, según el Basel Committee on Banking Supervision (2014), la expansión organizacional y la incorporación de nuevas actividades generan una mayor exposición a riesgos operativos, financieros y estratégicos dentro de la entidad. Por lo que la amplia visión de los asociados y directivos puede aumentar los riesgos existentes con el fin de abarcar todos los deseos de expansión expresados por los asociados.

Estos planes de expansión también incluyen las formas de financiamiento, por lo que es pertinente conocer las preferencias de los asociados y directivos para solventar estas decisiones.

Figura 11

Grafica Pregunta eventuales planes de inversión



Nota. Elaboración propia (2026).

Al respecto, BBVA (2023) “El endeudamiento puede ser una herramienta para financiar el crecimiento empresarial, pero también aumenta la exposición al riesgo financiero cuando la capacidad de pago de la empresa se ve comprometida.” En este caso, los actores de ASONORTE reconocen que las obligaciones financieras constituyen el mecanismo preferido para impulsar el crecimiento de ASONORTE, pero la poca familiaridad con el riesgo financiero hace que la organización olvide la destrucción de valor que implicaría el no cumplimiento de sus obligaciones financieras, teniendo en cuenta las palabras del Corporate Finance Institute (2023), un elevado nivel de endeudamiento eleva el riesgo de enfrentar tensión financiera, lo que puede repercutir de manera desfavorable en el valor de la organización.

Resultado de la encuesta

Con estas preguntas, se puede concluir que la percepción de los asociados y directivos de ASONORTE es positiva en función del desconocimiento del riesgo operativo al cual se enfrentan debido a sus inversiones. Según Mora (2022), las organizaciones tienden a minimizar los riesgos cuando carecen de información adecuada o no disponen de procedimientos formales para gestionarlos. Por lo que, es imprescindible que los integrantes de ASONORTE tengan pleno conocimiento del riesgo para que sus mismos asociados aporten a través de instrumentos como auditoría, un apoyo a la gestión del riesgo operativo. Y replanteen mejor sus planes de inversión

con el fin de direccionar el crecimiento de ASONORTE a través de bases de financiamiento y operación sólidas.

En el desarrollo del instrumento, los resultados permitieron evidenciar la percepción de los actores frente a los principales riesgos que afectan la sostenibilidad de ASONORTE. Lo cual se evidenció una mayor preocupación en el caso de incumplimiento financiero, lo cual provocaría una paralización de las operaciones, lo que confirma la alta exposición al riesgo financiero y la dependencia de créditos bancarios como principal fuente de financiamiento. Por lo que, dentro de la siguiente matriz se estructuran los riesgos que enfrenta ASONORTE, lo cual permite complementar el mapa de calor de riesgo para una mejor comprensión de los riesgos que enfrenta, permitiendo una ilustración con mayor claridad de los aspectos descritos en este apartado.

Tabla 4

Matriz de riesgo ASONORTE

Tipo de riesgo	Causa identificada	Efecto percibido	Propuesta de mitigación
Operativo	Falta de mantenimiento de diques y canales, necesidad de ampliar estaciones de bombeo, mejoramiento del sistema de drenaje	Posible interrupción del servicio, disminución de la capacidad operativa, afectación a beneficiarios	Implementar plan de mantenimiento preventivo, priorizar inversiones en infraestructura hidráulica, establecer cronogramas de revisión periódica
Financiero	Dependencia de créditos bancarios, riesgo de incumplimiento de obligaciones financieras	Posible cierre de operaciones, acciones de acreedores, incremento del endeudamiento	Diversificar fuentes de financiamiento, fortalecer recaudo de cuotas, crear fondo de reserva para contingencias
Reputacional	Baja vinculación de nuevos predios,	Pérdida de confianza de asociados y terceros,	Estrategias de comunicación y fidelización, campañas

Tipo de riesgo	Causa identificada	Efecto percibido	Propuesta de mitigación
	incumplimiento de pago por parte de asociados	limitación para atraer nuevos miembros	de vinculación de predios, acuerdos de pago flexibles para asociados morosos.
Legal/Cumplimiento	Necesidad de recaudo obligatorio y disciplina financiera	Riesgo de sanciones, administrativas, debilitamiento de legitimidad institucional	Fortalecer políticas internas de cumplimiento, establecer reglamentos claros de pago, seguimiento jurídico permanente.

Nota. Elaboración propia (2026).

Tabla 5

Mapa de calor de Riesgo ASONORTE

Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
Financiero	Alta	Alta	Crítico
Operativo	Alta	Medio	Alta
Reputacional	Media	Medio	Moderado
Legal / Cumplimiento	Media	Alta	Alta

Nota. Elaboración propia (2026).

Este análisis, en primer lugar, identifica el riesgo financiero como el más crítico, ya que la mayoría de los encuestados manifestaron que su mayor preocupación en caso de incumplimiento de obligaciones era la eventual paralización de las operaciones. Esta percepción coincidía con lo señalado por Van Horne y Wachowicz (2010), quienes afirmaban que “la decisión de inversión es la más importante de las tres decisiones primordiales de la compañía en cuanto a la creación de valor” (p.28).

Sin embargo, en el caso de ASONORTE, la dependencia de créditos bancarios y el incremento del endeudamiento reflejaban una alta vulnerabilidad financiera, tal como lo advertía el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011), al relacionar el riesgo financiero con el manejo de los recursos institucionales.

En segundo lugar, se evidencio un riesgo operativo asociado a la necesidad de fortalecer la infraestructura hidráulica mediante el mantenimiento de Diques y Canales, la ampliación de las Estaciones de Bombeo y la adquisición de nuevos equipos. Esta situación se relacionaba con lo planteado por Núñez y Chávez (2010), quienes definían el riesgo operativo como “el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causas de acontecimientos externos” (p. 4). En coherencia, Castañeda (2018) enfatizaba que los riesgos internos podían originarse en actividades administrativas o de ejecución de proyectos, lo que reforzaba la necesidad de implementar controles preventivos en ASONORTE.

Asimismo, el riesgo reputacional también fue señalado por los encuestados, quienes destacaban la importancia de mejorar el recaudo de cuotas de sostenimiento y de implementar estrategias de vinculación de nuevos predios. La pérdida de confianza de los asociados y la dificultad para atraer nuevos miembros reflejaban lo expuesto por Vargas (2011), citando a Smolkin (2008), al señalar que “la confianza desaparece cuando el riesgo percibido es grande, aumenta a medida que el riesgo percibido disminuye, pero desaparece nuevamente cuando se elimina el riesgo percibido” (p. 8).

Finalmente, se evidenció un riesgo legal o de cumplimiento, derivado de la necesidad de establecer mecanismos más rigurosos de recaudo obligatorio y disciplina financiera. Tal como lo planteaba Pineda (2022), el riesgo podía comprenderse como la posibilidad de que ocurriera un evento adverso que afectara el logro de los objetivos organizacionales, caracterizado por su imprevisibilidad y proyección hacia escenarios futuros. En el caso de ASONORTE, el incremento de obligaciones financieras incrementaba la probabilidad de enfrentar sanciones legales y administrativas, debilitando su legitimidad institucional.

La matriz de riesgo y el mapa de calor permiten clasificar los riesgos según su probabilidad e impacto, evidenciando que el riesgo financiero es crítico, el operativo y el legal presentan un nivel alto, y el reputacional se ubica en un nivel moderado. Esta clasificación facilitó priorizar acciones de mitigación y orientar la propuesta del modelo SARO hacia la sostenibilidad financiera y administrativa de la Asociación.

En conjunto, los hallazgos muestran que la sostenibilidad de ASONORTE depende de la articulación entre el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa, la estabilidad financiera y la confianza de los grupos de interés. Los riesgos no operan de manera aislada, sino que se retroalimentan: el riesgo financiero se agrava cuando existen fallas operativas o incumplimientos

legales, mientras que el riesgo reputacional se intensifica cuando los demás riesgos no se gestionan adecuadamente. Por ello, los resultados justifican la necesidad de implementar un modelo SARO que permita fortalecer los procesos internos, mejorar la toma de decisiones y garantizar la sostenibilidad institucional.

Objetivo B. Evaluación de ASONORTE respecto al riesgo operativo y las condiciones administrativas y financieras

La evaluación empresarial es un proceso sistemático que permite analizar, medir y comprender la situación real de una organización, con el propósito de identificar sus amenazas, debilidades y fortalezas. Este tipo de estudio orienta la toma de decisiones estratégicas y facilita la optimización de los procesos internos. En el caso de ASONORTE, la revisión se desarrolló mediante análisis documental, estudio de caso e interpretación de los estados financieros de los últimos cinco años, lo que permitió dimensionar la magnitud de la vulnerabilidad que enfrenta la entidad.

En esta misma línea, Cabuya et al. (1995) afirman que la evaluación y el control continuo de los resultados permiten determinar el nivel de eficacia organizacional, el cual depende de la claridad con que se definan los objetivos y se valoren los logros alcanzados. Para ASONORTE, este aporte resulta fundamental, pues evidencia la necesidad de fortalecer sus mecanismos de seguimiento y control, especialmente en lo relacionado con la gestión financiera y el cumplimiento de metas institucionales.

Así mismo, Espinosa (2013) sostiene que “la evaluación organizacional se transforma en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales y los instrumentos de evaluación también cambian” (p. 3). Este planteamiento es pertinente para ASONORTE ya que resalta la importancia de adaptar sus herramientas de evaluación a las nuevas dinámicas del entorno y utilizar los resultados como base para decisiones oportunas que mitigan riesgos y mejoren su desempeño operativo.

Por otro lado, Portugal (2017) señala que evaluar una empresa constituye una herramienta sencilla pero altamente útil para identificar su situación actual y reconocer los factores que limitan su desarrollo. En el contexto de ASONORTE, este aporte permite comprender que la evaluación realizada no solo describe su estado financiero y administrativo, sino que también, revela los elementos que están afectando su sostenibilidad, lo cual es clave para diseñar estrategias de fortalecimiento institucional.

Los aportes de los autores resultan especialmente pertinentes para el análisis de la organización, en particular para comprender las dinámicas del riesgo operativo y las condiciones administrativas y financieras de ASONORTE. Todos coinciden en que la evaluación constituye un proceso esencial para interpretar la situación real de la Asociación y determinar el nivel de

exposición al riesgo operativo. Para obtener un diagnóstico claro y fundamental, es indispensable recurrir a mecanismos como el análisis documental, la revisión de los estados financieros y la aplicación de indicadores, herramientas que permiten medir con mayor precisión el grado de vulnerabilidad en los ámbitos operativos, administrativos y financieros.

Esta evaluación se enmarcó en una metodología inductiva, que permitió construir conclusiones a partir de la observación directa de la información recopilada, y en el paradigma interpretativo, orientado a comprender el sentido de las prácticas administrativas, financieras y operativas que influyen en la exposición al riesgo.

Ambos enfoques resultan coherentes con la pregunta de investigación que guio el estudio: ¿Cuál es la situación actual de ASONORTE respecto al riesgo operativo y qué condiciones administrativas y financieras presenta?

En este sentido, la evaluación realizada se justifica completamente, ya que permite identificar las debilidades estructurales que afectan la sostenibilidad institucional, orientar la toma de decisiones de la Junta Directiva y establecer una línea base necesaria para fortalecer los procesos internos, mejorar los controles y diseñar estrategias que contribuyan al desarrollo y estabilidad de ASONORTE.

Componentes teóricos y paradigmáticos que sustentan la evaluación de ASONORTE respecto al riesgo

La integración de los componentes teóricos y paradigmáticos fortalece el diagnóstico realizado, permitiendo comprender que la exposición al riesgo operativo y financiero no depende únicamente de los resultados históricos de la Asociación, sino también, de la manera en que gestionaba sus procesos, de la solidez de su estructura de control y de las decisiones que adopta en materia de financiamiento. Bajo esta perspectiva, el análisis buscó ofrecer a ASONORTE elementos técnicos que respaldaran decisiones más acertadas, orientadas a optimizar su operación y prevenir riesgos que pudieran comprometer su liquidez y estabilidad institucional.

De manera sintética, se desarrollaron tres constructos para el análisis; evaluación documental, estudio institucional y estados financieros, los cuales se fundamentaron en teorías que permiten abordar integralmente la situación de ASONORTE. La evaluación documental, basada

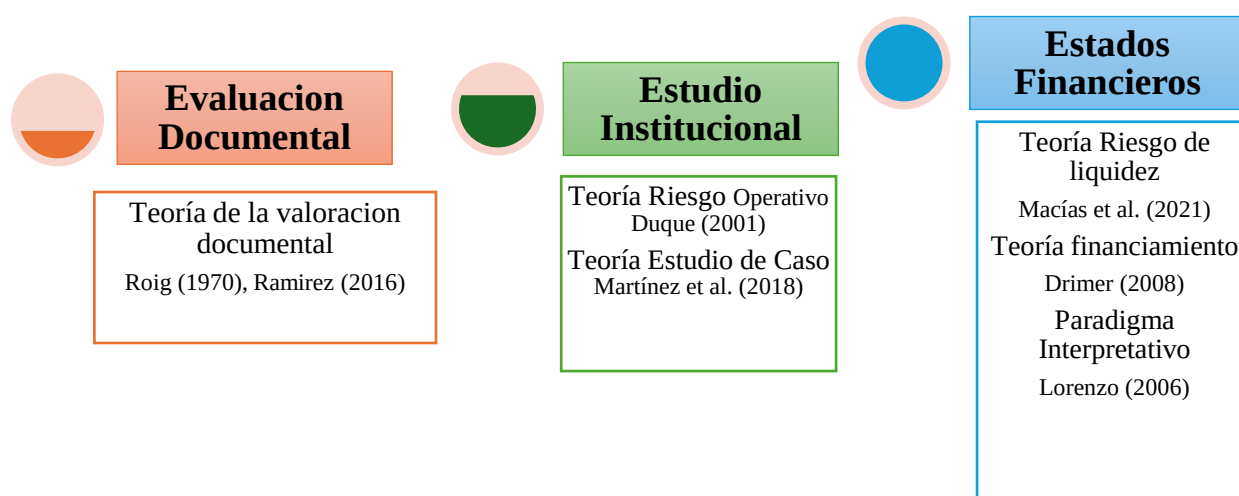
en la teoría de valoración documental, facilitó identificar la calidad y permanencia de los registros que respaldaban la gestión administrativa y financiera.

El estudio institucional, sustentado en el enfoque de estudio de caso, permitió comprender la complejidad del funcionamiento interno de la Asociación y las particularidades de su contexto organizacional. Finalmente, el análisis de los estados financieros, apoyado en las teorías del riesgo de liquidez y el riesgo financiero.

A continuación, se presenta la figura 12 que sintetiza los tres constructos evaluación documental, estudio institucional y estados financieros y las teorías que los sustentan, permitiendo visualizar de manera integrada los fundamentos conceptuales que orientaron la evaluación de ASONORTE.

Figura 12

Constructos de la evaluación de ASONORTE



Nota. Elaboración propia (2026).

Los tres constructos aportaron de manera conjunta a la investigación, al permitir comprender el riesgo operativo, administrativo y financiero de ASONORTE desde distintas dimensiones. A partir de la revisión de la literatura, la teoría de valoración documental propuesto por Roig (1970) permitió reconocer que la gestión de los documentos exige un análisis riguroso y detallado que considere su origen, trayectoria y las funciones legales de la entidad productora.

En el caso de ASONORTE, este enfoque fue clave para identificar la calidad, pertinencia y consistencia de los registros institucionales que sustentan la gestión administrativa, financiera y

operativa de ASONORTE, así como los vacíos documentales que incrementan su exposición al riesgo.

Asimismo, los aportes de Duque (2001) y Martínez et al. (2018) fortalecieron el estudio institucional al articular la teoría de riesgo operativo con el enfoque de estudio de caso. Estas perspectivas permitieron analizar las dinámicas internas, los procesos de toma de decisión y las prácticas administrativas que influyen directamente en la vulnerabilidad de la Asociación, evidenciando fallas procedimentales y debilidades estructurales que afectan su desempeño.

Finalmente, la evaluación de los estados financieros se sustentó en los planteamientos de Macias et al. (2021), Drimer (2008) y Lorenzo (2006), quienes abordan el riesgo de liquidez, el riesgo de financiamiento y el análisis interpretativo de la información contable. Estas teorías permitieron analizar la capacidad de ASONORTE para cumplir sus obligaciones, la estructura de su endeudamiento y la coherencia de sus decisiones financieras, relevando tendencias y alertas que afectan su estabilidad económica.

En conjunto, estas bases teóricas ofrecieron una visión integral de la situación de ASONORTE, permitiendo articular los aspectos documentales, institucionales y financieros en un diagnóstico sólido que explica su nivel de exposición al riesgo y orienta la toma de decisiones para su fortalecimiento.

Constructos de la evaluación del riesgo operativo, administrativo y financiero de ASONORTE

Primer constructo riesgo operativo

El riesgo operativo se constituyó en un elemento central dentro de la evaluación de ASONORTE, al estar asociado con fallas o deficiencias en los procesos internos, el desempeño del recurso humano, los sistemas tecnológicos y la infraestructura física de la organización. Es de mencionar, que este tipo de riesgo refleja la capacidad institucional para ejecutar adecuadamente sus procedimientos y responder de manera eficiente ante situaciones adversas.

Figura 13

Primer constructo del riesgo operativo



Nota. Elaboración propia (2026).

Según Burgos (2017) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2022), este tipo de riesgo surge cuando existen debilidades en la definición y ejecución de procedimientos, fallas en los sistemas de información o inadecuación en la gestión institucional. Estas condiciones incrementan la probabilidad de errores, afectan la continuidad operativa y limitan la capacidad de respuesta de una entidad, especialmente cuando no cuenta con controles internos sólidos o procesos estandarizados.

Con base en estos lineamientos, se examinó la situación real ASONORTE mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información dirigido al personal de la Asociación. La entrevista, denominada *Gestión financiera, endeudamiento y sostenibilidad de ASONORTE*, permitió identificar debilidades estructurales, riesgos operativos y administrativos, así como limitaciones financieras que afectan la sostenibilidad institucional.

Tabla 6

Entrevista gestión financiera, endeudamiento y sostenibilidad de ASONORTE

Gestión financiera, endeudamiento y sostenibilidad de ASONORTE					
Ítem	Tema	Pregunta	Respuesta registrada	Tipo de riesgo asociado	Discusión / hallazgos
1	Políticas formales de inversión	¿ASONORTE cuenta con políticas formales para realizar inversiones financieras o uso de excedentes?	No	Riesgo Operativo	Toma de decisiones sin lineamientos, falta de trazabilidad

Gestión financiera, endeudamiento y sostenibilidad de ASONORTE					
Ítem	Tema	Pregunta	Respuesta registrada	Tipo de riesgo asociado	Discusión / hallazgos
2	Toma de decisiones de inversión	¿Quién toma las decisiones de inversión y bajo qué criterios?	Junta directiva y Asamblea de Usuarios, bajo criterio de prioridad de proyectos	Riesgo administrativo y operativo	Falta de lineamientos técnicos para la toma de decisiones
3	Análisis técnico antes de invertir	¿Se realiza análisis técnico o financiero antes de invertir?	Si, pero sin metodología definida	Riesgo operativo	La evaluación es inconsistente, decisiones basadas en criterios no estandarizados
4	Documentación de decisiones	¿Las decisiones quedan documentadas o aprobadas mediante actas?	Sí	Control interno adecuado (mitiga el riesgo operativo)	Mitiga el riesgo, pero no compensa la falta de políticas
5	Revisión de inversiones	¿Cada cuánto se revisan los resultados de las inversiones realizadas?	Anual en reunión de Asamblea	Riesgo financiero	Imposibilidad de corregir pérdidas a tiempo
6	Evaluación de capacidad de pago	¿Se evalúa la capacidad de pago antes de asumir obligaciones financieras?	No se realiza evaluación	Riesgo financiero crítico	Nivel de endeudamiento alto, incumplimiento de obligaciones
7	Autorización de endeudamiento	¿Quién autoriza el endeudamiento?	Junta directiva	Riesgo administrativo	Centralización sin análisis técnicos, decisiones sin evaluación de impacto
8	Proyección de escenarios	¿Se proyectan escenarios antes de adquirir compromisos?	No, solo se revisa en el momento	Riesgo financiero y estratégico	Falta de planeación, incapacidad de anticipar las crisis
9	Identificación de factores externos	¿La organización tiene identificados qué factores externos pueden afectar su operación?	Solo factores climáticos	Riesgo operativo y estratégico	Visualización limitada del entorno
10	Respuesta ante crisis económicas	¿Cómo se responde ante crisis económicas?	Con empresas aliadas y préstamos con entidades financieras para obtener recursos	Riesgo financiero y operativo	Dependencia de terceros
11	Suspensión de actividades por causas externas	¿Se han suspendido actividades por causas externa?	Si, temporadas de inundación,	Riesgo operativo	Pérdida de ingresos, afectación de

Gestión financiera, endeudamiento y sostenibilidad de ASONORTE					
Ítem	Tema	Pregunta	Respuesta registrada	Tipo de riesgo asociado	Discusión / hallazgos
			ejemplo año 2010 y 2011		beneficiarios y riesgo reputacional
12	Debilidad institucional principal	¿Cuál considera que son las principales debilidades institucionales que podrían afectar la sostenibilidad financiera y operativa de la organización?	Dependencia de los aportes de los asociados	Riesgo financiero	Ingresos inestables, vulnerabilidad ante la pérdida de asociados lo cual ocasionaría un riesgo de sostenibilidad

Nota. Elaboración propia (2026).

Las respuestas obtenidas evidenciaron patrones que permitieron comprender los factores que inciden en el desempeño de la entidad y su nivel de vulnerabilidad frente al riesgo operativo. Asimismo, el análisis de la información recopilada mediante la entrevista aplicada a ASONORTE permitió identificar un conjunto de debilidades estructurales que afectan directamente en la gestión operativa, administrativa y financiera de la Asociación.

En el marco del constructo de riesgo operativo, el análisis de la información recopilada mediante la entrevista aplicada al personal de ASONORTE permitió identificar diversos elementos que inciden directamente en la eficiencia y estabilidad de los internos de la organización. Este constructo, asociado a fallas en procedimientos, decisiones, sistemas o factores externos que pueden comprometer la continuidad institucional, se evidencia de manera clara en varias de las respuestas registradas.

En primer lugar, la ausencia de políticas para orientar las inversiones o el uso de excedentes (pregunta 1) constituye un riesgo operativo relevante, ya que las decisiones se adoptan sin lineamientos definidos ni mecanismos que garanticen trazabilidad. A ellos se suma que las decisiones de inversión, aunque tomadas por la Junta Directiva y la Asamblea, se basan en criterios generales (pregunta 2), lo que incrementa la exposición a decisiones poco fundamentadas desde el punto de vista técnico.

De igual manera, aunque se realiza algún tipo de análisis previo antes de invertir, este no responde a una metodología formalizada (pregunta 3), lo que genera evaluaciones inconsistentes y dificulta la comparación entre alternativas. Si bien las decisiones quedan documentadas en actas (pregunta 4), lo que mitiga parcialmente el riesgo operativo, este mecanismo no sustituye la necesidad de contar con políticas y procedimientos estandarizados.

El seguimiento de las inversiones se realiza únicamente de manera anual (pregunta 5), lo que limita la capacidad institucional para detectar oportunamente desviaciones o riesgos emergentes. Esta periodicidad restringida constituye también un riesgo operativo, pues reduce la posibilidad de implementar acciones correctivas en tiempo real.

En cuanto a la anticipación de factores externos, la organización reconoce únicamente los eventos climáticos como elementos que afectan su operación (pregunta 9). Esta visión parcial del entorno limita la capacidad de anticipación y expone a la entidad a riesgos no identificados. Asimismo, la respuesta ante situaciones económicas adversas depende de aliados externos y del acceso a créditos (pregunta 10), lo que refleja una dependencia operativa que disminuye la autonomía institucional.

La suspensión de actividades por causas externas, como las inundaciones registradas en años anteriores (pregunta 11), evidencio la vulnerabilidad operativa de la Asociación. Estas interrupciones afectan la prestación de servicio, generan pérdidas económicas y pueden deteriorar la percepción de los beneficiarios. Finalmente, la dependencia de los aportes de los asociados como principal fuente de ingresos (pregunta 12) incrementa la exposición a fluctuaciones a la participación y permanencia de la base social, configurando un riesgo operativo que compromete la continuidad de las actividades.

En conjunto, las respuestas analizadas muestran que el constructo de *riesgos operativos* se manifiesta de manera transversal en la gestión institucional de ASONORTE. Esto evidenció la necesidad de fortalecer los procesos internos, formalizar políticas y procedimientos, y consolidar mecanismos de planeación y control que permitan una gestión más eficiente y estratégica.

Como parte de las respuestas de la entrevista, se elaboró una matriz de riesgo operativo, tabla 7, que permitió sistematizar las causas, consecuencias, niveles del riesgo y controles asociados a los hallazgos.

Tabla 7*Matriz de riesgo operativo de ASONORTE*

Riesgo identificado	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Controles actuales	Controles propuestos
Ausencia de políticas de inversión	Falta de lineamientos financieros, de inexistencia de criterios técnicos para invertir recursos	Decisiones discrecionales, pérdida financiera, baja sostenibilidad	Media	Alta	Alto	Revisiones ocasionales por parte de la administración	Diseñar políticas de inversión, establecer límites, criterios y responsables
Ausencia de políticas de endeudamiento	Falta de estructura financiera, de inexistencia de topes y criterios de endeudamiento	Sobreendeudamiento, Incremento de la carga financiera, riesgo de liquidez	Alta	Alta	Critico	Control contable básico	Crear políticas de endeudamiento, definir capacidad de pago, monitoreo trimestral
Procesos y procedimientos desactualizados	Falta de manuales, ausencia de revisión periódica	Inconsistencia operativa, duplicación de funciones	Alto	Media	Alto	Procedimientos informales	Actualizar manuales, socializar procesos, auditoría interna
Falta de capacitación en gestión de riesgo	Ausencia de programa informativo,	Identificación tardía de riesgo, controles ineficaces	Media	Alto	Alto	Capacitación informal	Implementar plan anual de formación, talleres del SARO

Riesgo identificado	Causas	Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Controles actuales	Controles propuestos
Ejecución deficiente de procedimientos internos	desconocimiento del SARO Falta de supervisión, roles poco definidos	Errores operativos, incumplimiento de compromisos	Media	Media	Moderado	Supervisión básica	Fortalecer control, definir responsables, seguimiento mensual
Fallas en los sistemas de información	Infraestructura tecnológica limitada, falta de mantenimiento	Pérdida de información, errores operativos, fallas	Media	Alta	Alto	Copias manuales	Actualizar software, implementar respaldos automáticos, capacitación
Eventos externos que afectan la operación	Factores económicos, sociales, ambientales	Interrupción de actividades, afectación financiera	Media	Alta	Alto	Reacción improvisada	Crear plan de contingencia, análisis de escenarios

Nota. Elaboración propia (2026).

La matriz del riesgo evidenció que los riesgos evaluados se originaron principalmente en la ausencia de lineamiento formales, la falta de actualización de procesos, las debilidades tecnológicas y la limitada capacidad institucional para gestionar el riesgo. Asimismo, las consecuencias más recurrentes estuvieron relacionadas con el sobreendeudamiento, la pérdida de información, la inconsistencia operativa y la afectación de la sostenibilidad financiera.

Para facilitar la comprensión de la semaforización aplicada en la *matriz de riesgo operativo*, se incorporan colores que permiten identificar de manera inmediata los niveles de probabilidad, impacto y riesgo resultante. Esta representación visual constituye un recurso metodológico fundamental, pues traduce la valoración técnica del riesgo en un esquema intuitivo que orienta la toma de decisiones.

En este sentido, la siguiente tabla presenta la codificación cromática adoptada, la cual estandariza la lectura de los resultados y asegura coherencia con las prácticas recomendadas en los modelos de gestión del riesgo utilizados por entidades del tercer sector.

Tabla 8

Colores para identificar el nivel del riesgo

Color	Probabilidad	Descripción	Impacto	Descripción	Nivel de riesgo	Descripción
 Verde	 Baja	Riesgo es poco probable o es eventual	 Bajo	Consecuencias menores o fácilmente mitigable	 Bajo	Riesgo aceptable; mantener controles
 Amarillo	 Media	El riesgo puede ocurrir, depende de condiciones	 Medio	Consecuencia moderada, manejables con controles	 Moderado	Requiere seguimiento y controles
 Naranja	N/A	N/A	N/A	N/A	 Alto	Requiere intervención prioritaria
 Rojo	 Alta	El riesgo ocurre con frecuencia o es muy probable	 Alto	Consecuencias graves para la operación o finanzas	 Critico	Requiere acción inmediata; amenaza la continuidad

Nota. Elaboración propia (2026).

La inclusión de esta escala de colores no solo mejora la interpretación de la matriz, sino que también facilita la priorización de acciones, al señalar con claridad qué riesgos son aceptables, cuáles requieren seguimiento y cuáles demandan intervenciones inmediatas.

El análisis de la matriz permitió identificar que ASONORTE presenta riesgos operativos y su sostenibilidad institucional. Se identificó como crítico el riesgo asociado a la ausencia de políticas de endeudamiento, dado que la falta de criterios y topes formales incrementaron la posibilidad de sobreendeudamiento que comprometió la liquidez. Asimismo, la inexistencia de políticas de inversión y la toma de decisiones sin lineamientos técnicos representan un riesgo alto que expone a la Asociación a pérdidas y baja sostenibilidad. En particular, la falta de lineamientos financieros, la dependencia del crédito y la ausencia de seguimiento sistemático al endeudamiento incrementan la exposición al riesgo y afectan la capacidad institucional para responder de manera oportuna a sus compromisos.

Asimismo, se identificó que los procesos y procedimientos desactualizados generan inconsistencias operativas y duplicidad de funciones, mientras que la falta de capacitación en gestión limita la identificación oportuna de eventos adversos, ambos clasificados como riesgo alto.

Otro hallazgo relevante es la ejecución deficiente de procedimientos internos, producto de la falta de supervisión y roles poco definidos, lo que configura un riesgo moderado. Las fallas en los sistemas de información, derivadas de infraestructura tecnológica limitada y ausencia de mantenimiento, representan un riesgo alto por errores operativos. Finalmente, los eventos externos de naturaleza económica, social o ambiental constituyen un riesgo alto debido a la ausencia de planes de contingencia y la respuesta improvisada ante situaciones adversas.

En conjunto, los hallazgos muestran que ASONORTE enfrenta riesgos mayoritariamente en niveles medio, alto y crítico, lo que evidencia debilidades estructurales en sus procesos internos, en la gestión administrativa y en la toma de decisiones financieras. Estos resultados subrayan la necesidad de fortalecer los mecanismos de control, formalizar políticas y procedimientos mediante un modelo de gestión de riesgo, para así mejorar la capacidad institucional para anticipar y mitigar riesgos que comprometen su sostenibilidad.

Segundo constructo riesgo administrativo

El análisis del riesgo administrativo en ASONORTE permitió evidenciar cómo las dinámicas internas de gestión del talento humano y la estructura organizacional influyen directamente en la estabilidad y continuidad de la Asociación. Asimismo, la revisión de la documentación institucional permitió evidenciar una disminución en la base de asociados. Para el año 2023, ASONORTE registraba 7.175,85 hectáreas de área bruta asociada; sin embargo, para

2025, esta cifra se redujo a 6.360,44 área bruta, lo que evidenciando una disminución en la base de asociados activos. Esta reducción no solo afecta la representatividad perdida sustancial de área vinculada y, por ende, de asociados activos.

Esta reducción no solo afectó la representatividad institucional, sino que también compromete la sostenibilidad financiera y operativa de la Asociación, dado que limita la capacidad de recaudo, debilita la cohesión organizacional y reduce el alcance de los servicios ofrecidos. En conjunto, estos elementos evidencian la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y los mecanismos de fidelización de asociados para mitigar los riesgos que amenazan la continuidad institucional.

En este contexto, la siguiente tabla presenta la variación del área bruta y del área por vincular correspondiente al periodo 2023 – 2025. Su incorporación al análisis permitió visualizar de manera sistemática la disminución acumulada de 815,41 hectáreas, equivalente al 11,36% respecto al año base. Este comportamiento proporcionó un insumo cuantitativo fundamental para comprender la magnitud del impacto y sustentar el análisis del riesgo operativo asociado a la pérdida de asociados.

Tabla 9

Pérdida de área asociada 2023-2025

Año	Área bruta asociada (ha)	Área por vincular (ha)	Pérdida / variación del área asociada	% de pérdida al año base (2023)
2023	7.175,85	4.628,94	-	-
2025	6.360,44	5.523,19	-815,41 has	-11,36%

Nota. Elaboración propia (2026).

En la tabla 9 se evidenció un hallazgo crítico relacionado con la pérdida de área asociada en ASONORTE durante el periodo 2023 – 2025. En efecto, los datos mostraron una reducción de 7.175,85 hectáreas en 2023 a 6.360,44 hectáreas en 2025, lo que representó una disminución acumulada de 815,41% de hectáreas. Esta variación reflejó una tendencia sostenida de desvinculación de asociados, constituyéndose en un indicador de alto impacto para la estabilidad institucional.

Asimismo, el comportamiento registrado en la tabla 9 permitió identificar que la pérdida de área no solo afectó la estructura operativa de la Asociación, sino que también comprometió su capacidad de gestión, al reducir el universo de productores vinculados y, con ello, la base social que sustenta los procesos administrativos, financieros y de representación gremial.

Este resultado se interpretó como una señal de alerta que evidenció la necesidad de fortalecer los mecanismos de fidelización, mejorar los procesos de acompañamiento y la revisión de las políticas internas de vinculación, dado que la pérdida de área asociada impactó directamente la sostenibilidad financiera, la capacidad de recaudo y el alcance de los servicios ofrecidos por ASONORTE.

En coherencia con este análisis, la siguiente figura presenta de manera secuencial las principales consecuencias administrativas generadas por la disminución de la base asociativa, mostrando cómo este hallazgo impactó la sostenibilidad financiera, debilitó la representatividad institucional, incrementó la carga operativa y elevó la exposición al riesgo operativo dentro de ASONORTE

Figura 14

Riesgo administrativo asociado a la pérdida de asociados



Nota. Elaboración propia (2026).

La figura tuvo como objetivo representar de manera secuencial las principales consecuencias administrativas derivadas de la reducción de la base asociativa en ASONORTE, mostrando cómo este hallazgo impactó la sostenibilidad financiera, debilitó la representatividad institucional, incrementó la carga operativa y elevó la exposición al riesgo operativo.

Un segundo resultado identificado durante la evaluación administrativa de ASONORTE fue la constatación de que la Asociación cuenta únicamente con dos personas en el área administrativa: director ejecutivo y la asistente administrativa. Ambos funcionarios, por delegación de la Junta Directiva, asumieron la totalidad de las actividades administrativas, operativas, de atención al asociado, gestión documental, coordinación y seguimiento financiero.

Esta concentración de funciones evidenció una sobrecarga laboral significativa y una alta dependencia operativo, factores que incrementan la vulnerabilidad institucional frente al riesgo administrativo y operativo.

Esta estructura mínima incrementa significativamente la exposición al riesgo administrativo, ya que concreta múltiples responsabilidades en un equipo reducido, limita la capacidad de respuesta, aumenta la probabilidad de errores y dificulta la implementación de procesos de mejora continua. Además, la sobrecarga laboral, sumada a la ausencia de personal de apoyo, se constituyó en un factor crítico que afectó directamente la eficiencia institucional y la capacidad de garantizar una adecuada vinculación y satisfacción de los asociados.

En conjunto, este hallazgo profundiza la vulnerabilidad administrativa identificada previamente y refuerza la necesidad de fortalecer la estructura organizacional de ASONORTE.

En coherencia con lo anterior, se elaboró un *heatmap*⁴ que permitió visualizar la criticidad de los riesgos administrativos identificados, considerando tanto su probabilidad de ocurrencia como el impacto generado sobre la operación institucional. Esta herramienta facilitó la priorización de los riesgos derivados de la pérdida de asociados, la insuficiencia de personal, la desarticulación interna y las debilidades en los procesos administrativos, proporcionando una base analítica clara para orientar la toma de decisiones y la implementación de acciones correctivas.

Tabla 10

Heatmap de riesgo administrativo de ASONORTE

Riesgo administrativo	Probabilidad	Impacto	Nivel (Pxl)	Clasificación
Pérdida de asociación (-11,36% entre 2023 – 2025)	3	3	9	Crítico
Incremento del área por vincular (19,32% entre 2023-2025)	3	2	6	Alto
Sobrecarga laboral del personal administrativo	3	3	9	Crítico
Retrasos y errores por insuficiencia de personal	3	3	9	Crítico

⁴ Un heatmap o mapa de calor es una representación gráfica de datos que utiliza una escala de colores para visualizar la intensidad de valores, comportamiento o actividad. Los colores cálidos (rojo/naranja) indican alta actividad (zonas calientes), mientras que los fríos (azul/verde) muestran baja actividad (zonas frías).

Riesgo administrativo		Probabilidad	Impacto	Nivel (PxI)	Clasificación
Falta de procesos estandarizados para la atención y seguimiento al asociado		2	3	6	Alto
Comunicación institucional	insuficiente	2	2	4	Alto

Nota. Elaboración propia (2026).

Los resultados de la tabla 10 identificaron con claridad la magnitud y distribución del riesgo administrativo en ASONORTE, evidenciando que la organización enfrentó un conjunto de amenazas de alta severidad que comprometieron su estabilidad operativa, su capacidad de gestión y su sostenibilidad institucional. El *heatmap* mostró que los riesgos no se manifestaron de manera aislada, sino como un sistema interdependiente que afectó simultáneamente la estructura administrativa, los procesos internos y la relación con los asociados.

En primer lugar, se destacó como riesgo crítico la pérdida de asociación, con un nivel de 9 (crítico), derivado de una disminución del 11,36% del área bruta asociada entre 2023 y 2025. Este hallazgo confirmó que la reducción de la base social no solo afectó la representatividad gremial, sino que también debilitó la capacidad financiera y operativa de la entidad.

La pérdida de asociados se consolidó como un detonante de otros riesgos administrativos, al disminuir el recaudo, limitar la cobertura de servicio y generar presiones adicionales sobre el personal administrativo.

Otro riesgo crítico identificado fue la sobrecarga laboral del personal administrativo, también con un nivel de 9. Ese resultado es que la estructura operativa de ASONORTE no creció al ritmo de las demandas institucionales, lo que generó acumulación de tareas, desgaste del personal y disminución en la eficiencia de los procesos.

La insuficiencia de personal, igualmente clasificada como riesgo crítico, reforzó esta lectura al mostrar que los retrasos y errores son consecuencia directa de la falta de capacidad instalada para atender las necesidades de la organización.

En un nivel alto, aunque no crítico, se identificaron riesgos como el incremento del área por vincular, la falta de procesos estandarizados y la comunicación institucional insuficiente. Estos factores, si bien no alcanzaron el nivel máximo de severidad, contribuyeron a debilitar la gestión

administrativa y a aumentar la vulnerabilidad operativa. La falta de estandarización de procesos generó inconsistencias en la atención al asociado.

En conjunta, la matriz demostró que ASONORTE enfrentó un escenario de riesgo administrativo complejo, caracterizado por la coexistencia de riesgos críticos y altos que se retroalimentaron entre sí. La pérdida de asociados, la sobrecarga laboral y la insuficiencia de personal actuaron como factores estructurales que afectaron la eficiencia institucional, mientras que la falta de procesos y la comunicación insuficiente amplificaron las dificultades operativas.

Este panorama confirmó la necesidad de fortalecer la estructura administrativa, optimizar los procesos internos y desarrollar estrategias de retención y comunicación que permitan reducir la exposición al riesgo y mejorar la capacidad de respuesta de la entidad. En consecuencia, se determinó que la elaboración de un manual de gestión del riesgo operativo constituía una acción prioritaria, al ofrecer un instrumento formal para estandarizar procedimientos, definir responsabilidades, establecer controles preventivos y correctivos, y consolidar mecanismos de monitoreo continuo.

Dicho manual se proyectó como una herramienta fundamental para anticipar, mitigar y supervisar los riesgos administrativos y operativos asociados a la pérdida de asociados, la sobrecarga laboral y la desarticulación interna, fortaleciendo así la capacidad institucional de ASONORTE para enfrentar escenarios de vulnerabilidad y garantizar la sostenibilidad de su gestión.

Tercer constructo riesgo financiero

El análisis del tercer constructo permitió examinar de manera detallada la situación financiera correspondiente al periodo 2021 – 2025, con especial énfasis en el comportamiento de nivel de endeudamiento durante los años evaluados. Este enfoque resultó fundamental para valorar la estabilidad financiera de la Asociación y determinar su grado de exposición frente a eventos que puedan comprometer su sostenibilidad.

Este examen constituyó un componente central dentro de los constructos de evaluación institucional, al ofrecer una lectura integral sobre la capacidad de la entidad para asumir obligaciones, gestionar sus pasivos y mantener un equilibrio adecuado entre sus recursos y compromisos financieros.

En este marco, la figura correspondiente a los estados financieros se incorporó como soporte visual fundamental, al permitir observar de manera directa la evaluación de los pasivos y su relación con la estructura financiera de la Asociación, fortaleciendo así la interpretación de los resultados y la identificación de tendencias críticas.

Figura 15

Estado situación financiera periodo 2021 - 2025

ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE - ASONORTE					
NIT 836.000.355-2					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
PERIODO 2021 AL 2025					
	2.025	2.024	2.023	2.022	2.021
ACTIVO					
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	152.982.989	478.642.984	622.500.263	125.705.783	40.528.151
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	150.834.394	301.533.639	39.189.551	61.110.899	37.254.174
ANTICIPOS Y AVANCES	320.953.919	212.330.614	762.579.136	67.876.997	155.584.696
ANTICIPO DE IMPUESTO	1.268.000	290.000	165.000	0	0
ACTIVOS CORRIENTES TOTALES	\$ 626.039.302	\$ 992.797.237	\$ 1.424.433.950	\$ 254.693.679	\$ 233.367.021
ACTIVOS NO CORRIENTES					
CUENTAS POR COBRAR A MAS DE 12 MESES	0	0	0	15.334.596	23.865.846
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.426.598.451	1.847.304.540	314.781.863	358.178.908	402.775.953
ACTIVOS NO CORRIENTES TOTALES	\$ 2.426.598.451	\$ 1.847.304.540	\$ 314.781.863	\$ 373.513.504	\$ 426.641.799
ACTIVOS TOTALES	\$ 3.052.637.753	\$ 2.840.101.777	\$ 1.739.215.813	\$ 628.207.183	\$ 660.008.820
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	59.265.495	80.572.240	0	0	0
CUENTAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS PAGAR	15.478.131	33.025.651	70.741.089	76.393.984	60.170.340
IMPUESTOS POR PAGAR	1.592.000	23.194.191	316.378	1.187.837	1.791.241
BENEFICIOS A EMPLEADOS	11.838.173	9.765.595	4.757.190	5.106.277	3.476.341
ANTICIPOS RECIBIDOS	331.800.833	4.129.623	2.925.028	0	1.319.848
PASIVOS CORRIENTES TOTALES	\$ 419.974.633	\$ 150.687.300	\$ 78.739.685	\$ 82.688.098	\$ 66.757.770
PASIVO NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.565.740.684	1.984.106.230	1.332.333.312	221.222.208	300.555.552
	\$ 1.661.014.384	\$ 1.984.106.230	\$ 1.332.333.312	\$ 221.222.208	\$ 300.555.552
PASIVOS TOTALES	\$ 1.985.715.317	\$ 2.134.793.530	\$ 1.411.072.997	\$ 303.910.306	\$ 367.313.322
PATRIMONIO					
CAPITAL EN APORTES	0	0			
RESERVAS	0	0			
APORTES PARA COMPRA DE MAQUINARIA	286.341.783	357.002.325			
ADOPCIÓN NIIF	206.023.123	206.023.123	206.023.123	206.023.123	206.023.123
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES (MAQUINARIA Y EQUIPO)	450.114.549	0			
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	6.658.183	20.163.105	4.930.940	31.601.378	13.607.483
EXCEDENTES ACUMULADAS	117.784.799	122.119.694	117.188.754	86.672.376	73.064.892
PATRIMONIO TOTAL	\$ 1.066.922.437	\$ 705.308.247	\$ 328.142.817	\$ 324.296.877	\$ 292.695.498
PATRIMONIO Y PASIVOS TOTALES	\$ 3.052.637.753	\$ 2.840.101.777	\$ 1.739.215.814	\$ 628.207.183	\$ 660.008.820

Nota. Fuente suministrada del archivo financiero de ASONORTE.

El análisis del riesgo financiero de ASONORTE tuvo como propósito identificar la tendencia del endeudamiento y valorar el nivel de exposición derivado de una carga financiera creciente, especialmente en relación con su impacto sobre la sostenibilidad y la capacidad de continuidad institucional de ASONORTE.

A partir de esta base documental, el análisis del periodo 2021 y 2025 permitió examinar con precisión la evolución del nivel de endeudamiento y su incidencia en la estabilidad financiera de la entidad. Para ello, se aplicaron seis indicadores financieros orientados a medir la estructura, el comportamiento y la capacidad de pago de las obligaciones. La selección de estos indicadores da respuesta a la sistematización de la investigación ¿Cuáles herramientas financieras resultan pertinentes para evaluar el nivel de endeudamiento de ASONORTE y su incidencia en el crecimiento institucional y en la eficiencia de la gestión crediticia? De esta manera, el análisis permitió no solo caracterizar la situación financiera de la Asociación, sino también identificar los factores que incrementan su vulnerabilidad y que deben ser atendidos para garantizar su estabilidad futura.

A partir de lo expuesto, la siguiente tabla presenta la variación del endeudamiento institucional durante el periodo 2021 – 2025, lo que permitió identificar tendencias críticas en la carga financiera de ASONORTE y su incidencia directa en el riesgo financiero. Su análisis facilita comprender cómo la evolución de los pasivos afectó la estabilidad económica de la Asociación y complementa la lectura inicial derivada de los estados financieros, fortaleciendo así la interpretación integral del comportamiento del endeudamiento.

Tabla 11

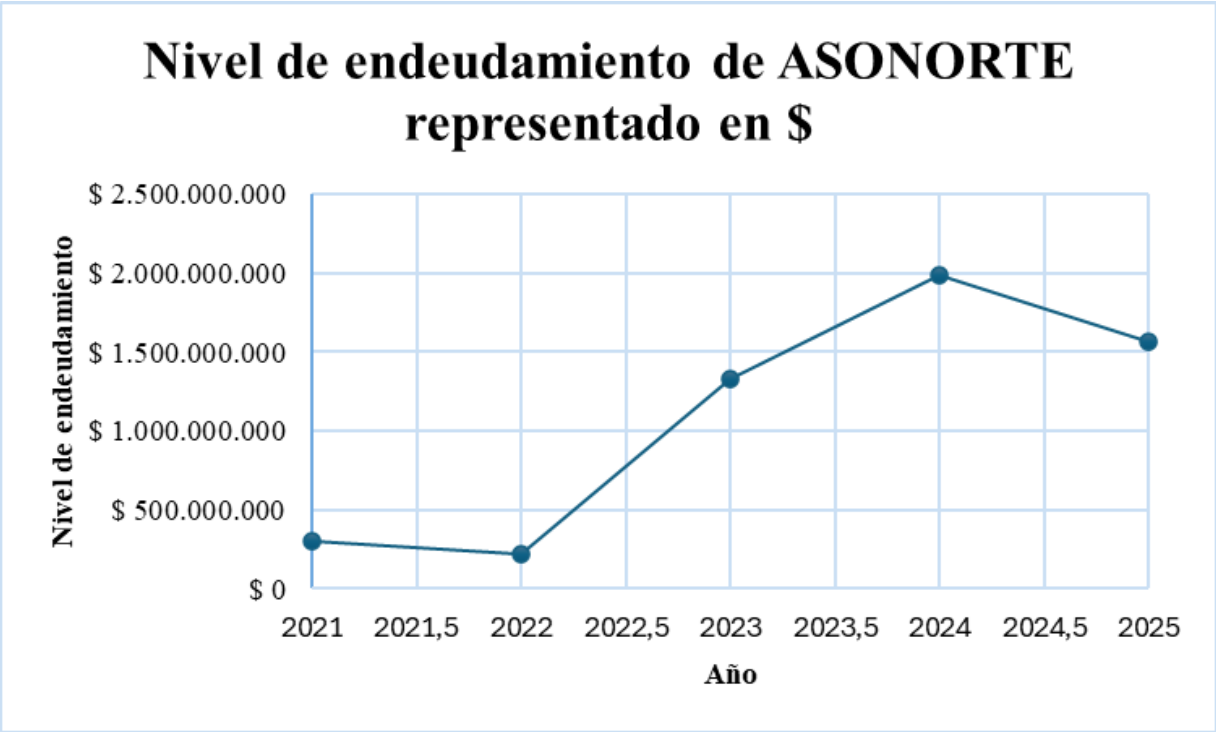
Nivel de endeudamiento de ASONORTE 2021 – 2025

Periodo	Nivel de endeudamiento representado en \$
2021	\$300.555.552
2022	\$221.222.208
2023	\$1.332.333.312
2024	\$1.984.106.300
2025	\$1.565.740.684

Nota. Elaboración propia (2026).

Figura 16

Nivel de endeudamiento de ASONORTE 2021 – 2025



Nota. Elaboración propia (2026).

Este comportamiento evidenció incrementos significativos en las obligaciones económicas, especialmente a partir de 2023, lo que reforzó la necesidad de analizar la sostenibilidad financiera y la capacidad de pago de la entidad dentro del marco del SARO.

El comportamiento del endeudamiento de ASONORTE entre 2021 y 2025 refleja una dinámica financiera estrechamente vinculada con la ejecución de proyectos estratégicos de infraestructura hidráulica, los cuales, aunque necesarios para garantizar la operación del distrito, incrementaron de manera significativa las obligaciones económicas de la Asociación.

El proceso de endeudamiento se origina en el año 2020, cuando ASONORTE inició el proyecto Estación de bombeo de Mojahuevos, que contempló la adquisición del primer equipo de bombeo axial eléctrico, su estación eléctrica y las obras civiles asociadas. Este proyecto representó una inversión de \$450.000.000, financiada mediante créditos con el Banco Agrario y el Ingenio Risaralda, complementados con aportes de los asociados. Este primer compromiso financiero explica los niveles moderados de endeudamiento observados en 2021 y 2022.

A partir de 2023, el endeudamiento presenta un incremento abrupto asociado al desarrollo del proyecto Ampliación de la estación de bombeo, que incluyó la adquisición del segundo equipo de bombeo y su respectiva estación eléctrica. La inversión total ascendió a \$1.159.000.000, financiada mediante un segundo crédito con el Banco Agrario por \$800.000.000 y un aportes del Ingenio Risaralda por \$359.000.000. Este proyecto explica el salto significativo en el nivel de endeudamiento registrado en 2023 y su punto más alto en 2024.

A finales del 2024 se inició el estudio del proyecto Estación de drenaje la arabia, cuya ejecución comenzó en 2025 con una inversión total de \$1.234.067.436. Para este proyecto se gestionó un tercer crédito con el Banco Agrario por \$800.000.000, mientras que el valor restante fue asumido por los propietarios de las 380,22 hectáreas brutas beneficiadas. Es importante resaltar que para finales del año 2025 el proyecto clasificó para el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) de Finagro por valor de \$95.273.700, lo cual representa un alivio financiero parcial, aunque no elimina la presión sobre la estructura de deuda.

En este contexto, la gráfica 11 evidencia con claridad la evolución del endeudamiento institucional. Aunque en el 2025 se observa una reducción respecto al pico alcanzado en 2024, el nivel de obligaciones continúa siendo considerablemente superior al registrado en los primeros años del periodo analizado. Este comportamiento revela la ausencia de políticas de endeudamiento, la falta de límites financieros definidos y la toma de decisiones sin criterios técnicos estandarizados, factores que incrementaron la exposición al riesgo financiero y comprometieron la capacidad de pago y la sostenibilidad institucional de ASONORTE.

En síntesis, el análisis del endeudamiento no solo permite comprender la magnitud de las obligaciones adquiridas, sino que también evidencia la necesidad de fortalecer la planeación financiera, establecer lineamientos claros para la adquisición de deuda y consolidar mecanismos de evaluación técnica que garanticen la viabilidad de los proyectos y la estabilidad económica de la Asociación.

Indicadores financieros para evaluar el nivel de endeudamiento de ASONORTE

Para responder a la pregunta sobre las herramientas financieras pertinentes para evaluar el nivel de endeudamiento de ASONORTE, se identificó un conjunto de indicadores que permiten analizar de manera integral la evolución de los pasivos y su impacto en la estabilidad institucional.

Los instrumentos seleccionados son: análisis horizontal, análisis vertical, nivel de endeudamiento, impacto de la carga y endeudamiento financieros, que ofrecieron una lectura precisa sobre la estructura de las obligaciones, su comportamiento en el tiempo y el grado de dependencia de recursos externos.

En conjunto, estos indicadores facilitan comprender la situación financiera de la Asociación y reconocer los factores que incrementan su vulnerabilidad frente al riesgo crediticio y al crecimiento institucional.

A partir del análisis del nivel de endeudamiento de la Asociación, se identificó que los indicadores más pertinentes para evaluar su situación financiera son; el análisis horizontal, análisis vertical, nivel de endeudamiento, impacto de la carga financiera, y endeudamientos financieros.

Estos instrumentos permitieron comprender de manera sintética la evolución de las obligaciones, su peso dentro de la estructura financiera y el grado de dependencia de recursos externos, complementando así la interpretación general del comportamiento del endeudamiento institucional.

Análisis horizontal H-R-D

El análisis horizontal se consolidó como una herramienta clave para evaluar los estados financieros en distintos periodos, al permitir comparar cada rubro e identificar sus variaciones. Melo (2017) resalta su carácter dinámico al facilitar la observación de cambios entre periodo, mientras que Proaño (2023) destaca su utilidad para revelar tendencias que orientan la interpretación del comportamiento de las cuentas frente a las condiciones del entorno. En conjunto, estos autores coinciden en que esta técnica es esencial para contrastar información financiera, evaluar la gestión y apoyar decisiones oportunas.

En este marco, la figura siguiente muestra la variación del nivel de endeudamiento de ASONORTE entre 2021 y 2025, permitiendo analizar su comportamiento financiero y su capacidad de respuestas frente a las obligaciones adquiridas para los proyectos de construcción y ampliación de la estación de bombeo del zanjón de Mojahuevos y la estación de drenaje La Arabia.

Tabla 12
Análisis horizontal de obligaciones financieras

Análisis Horizontal	% de Variación
2021-2022	-379%
2022-2023	20%
2023-2024	204%
2024-2025	-474%

Nota. Elaboración propia (2026).

Figura 17
Análisis horizontal de obligaciones financieras



Nota. Elaboración propia (2026).

En la anterior gráfica el análisis horizontal de las obligaciones financieras de ASONORTE entre 2021 – 2025 evidenció un comportamiento altamente fluctuante, con variación extremas que reflejaron inestabilidad en la gestión del endeudamiento y en la capacidad de la Asociación para mantener niveles constantes de obligaciones con el Banco Agrario de Colombia y el Ingenio Risaralda S.A.

Entre 2021-2022 se presentó una disminución del 379% del endeudamiento, equivalente a \$79.333.344, debido al pago de capital; posteriormente, entre 2022 y 2023 se registró un

incremento del 20%, correspondiente a \$87.988.896, asociado a la ampliación de la estación de bombeo del Zanjón Mojahuevos. La variación más alta ocurrió entre 2023 y 2024, con un incremento del 204% equivalente a \$651.772.918, impulsada por nuevas inversiones en infraestructura hidráulica, equipos de bomba axial flotante de 42” y la ampliación de la red eléctrica necesaria para poner en marcha estos equipos, lo que elevó de manera considerable el riesgo financiero.

Finalmente, entre 2024 y 2025 se registró una disminución del 474%, equivalente a \$418.365.546, gracias a la amortización de capital realizada sobre las obligaciones financieras durante dicho periodo. Adicionalmente, ASONORTE recibió el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) por un valor de \$95.273.700 otorgado por la entidad financiera, lo que permitió cubrir aproximadamente el 90% del valor del tercer crédito adquirido con la entidad bancaria Banco Agrario de Colombia. Este incentivo generó una disminución sustancial del saldo pendiente y contribuyó de manera decisiva a la reducción del nivel de endeudamiento registrado en 2025.

En conjunto, estas variaciones mostraron que el endeudamiento estuvo estrechamente ligado a la ejecución de proyectos de infraestructura y que los incrementos abruptos aumentaron la presión sobre la liquidez institucional, reafirmando la necesidad de integrar el modelo de gestión del riesgo operativo para fortalecer la sostenibilidad financiera y mejorar la toma de decisiones crediticias.

Análisis Vertical

El análisis vertical se consolidó como una técnica clave para evaluar la estructura de los estados financieros, al determinar la participación que representa cada frente total. Esta herramienta permite identificar el peso relativo de los rubros y comprender la composición de los recursos y obligaciones de la entidad. Agudelo (2021) destaca su utilidad para calcular el porcentaje que aporta cada cuenta, mientras que Lázaro et al. (2024) subrayan su valor para analizar la situación económica y la evolución del desempeño organizacional.

En conjunto, los autores coinciden que el análisis vertical facilita una lectura precisa de la estructura financiera y fortalece la interpretación de los estados financieros.

En complemento al análisis del endeudamiento y de sus variaciones, la siguiente tabla incorpora una lectura vertical que permite identificar el peso relativo que las obligaciones financieras han tenido dentro de la estructura económica de ASONORTE durante el periodo 2021-2025.

Esta presentación facilita comprender cómo la participación de cada rubro se integró en la composición financiera de la Asociación y aporta una base comparativa esencial para evaluar su estabilidad y nivel de exposición al riesgo.

Tabla 13

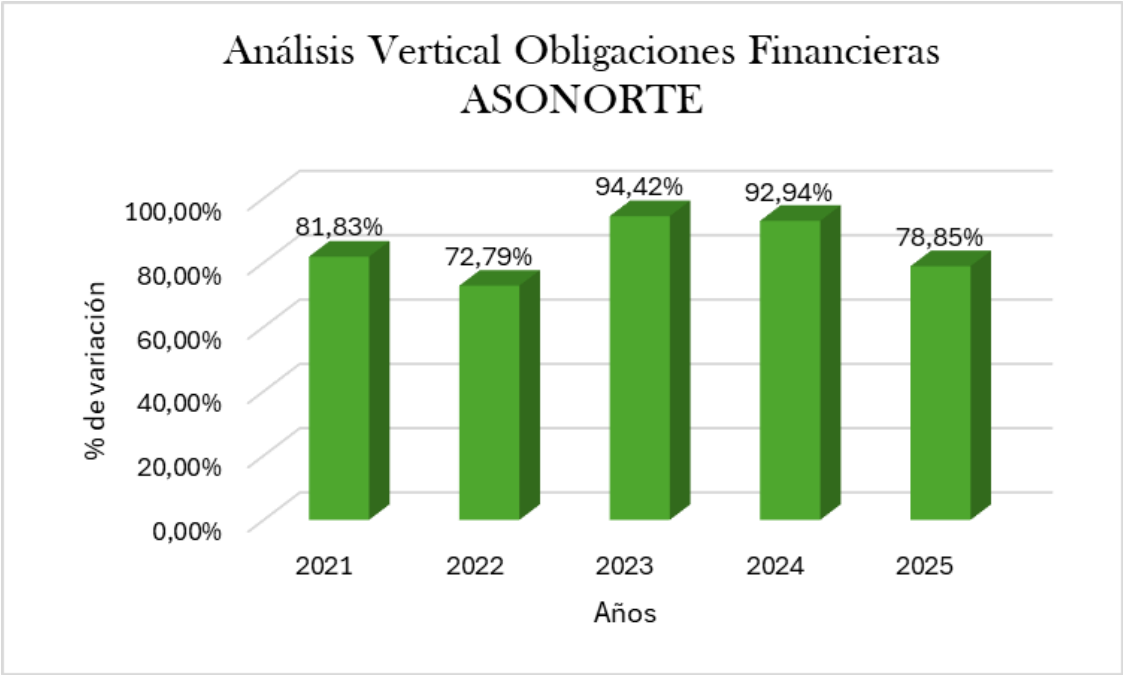
Análisis vertical de ASONORTE 2021 - 2025

Análisis Vertical	% de Variación
2021	81,83%
2022	72,79%
2023	94,42%
2024	92,94%
2025	78,85%

Nota. Elaboración propia (2026).

Figura 18

Análisis vertical obligaciones financieras



Nota. Elaboración propia (2026).

El objetivo de esta tabla y del análisis correspondiente es examinar la evolución del nivel de endeudamiento de ASONORTE durante el periodo 2021 – 2025, con el fin de identificar

tendencias críticas en la carga financiera y evaluar su incidencia en el riesgo financiero institucional.

El análisis vertical de las obligaciones financieras de ASONORTE entre 2021 a 2025 mostró variaciones importantes en su participación dentro de la estructura financiera institucional.

En el año 2021, las obligaciones financieras representaron el 81,83% del total, equivalente a \$300.555.552, reflejando una alta dependencia del endeudamiento asociada al proyecto de construcción de la estación de bombeo Zanjón Mojahuevos. El nivel más alto se registró en 2023, cuando las obligaciones alcanzaron el 94,42%, evidenciando una fuerte concentración del pasivo financiero, el cual ascendía a \$1.332.333.312, debido a las inversiones en la ampliación de la estación de bombeo. Aunque en 2024 el porcentaje se mantuvo elevado a 94,42%, reflejando la continuidad de las obligaciones asociadas a dichos proyectos, que ascienden a \$1.984.106.230.

Finalmente, en 2025 se observó una reducción importante hasta 78,85% equivalente a \$323.091.846, atribuida a la amortización de capital, adicionalmente, el impacto del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), que permitió cubrir \$95.273.700 del tercer crédito, reduciendo así el peso relativo de las obligaciones financieras dentro del total.

En conjunto, el análisis vertical evidenció una fuerte dependencia del endeudamiento para financiar proyectos de infraestructura hidráulica, lo que incrementó la exposición al riesgo financiero. Aunque en 2025 se observó una mejora, la estructura financiera continúa siendo sensible, lo que refuerza la necesidad de implementar un modelo de gestión del riesgo operativo como herramienta de análisis de la capacidad de endeudamiento e indicadores de alerta temprana para fortalecer la sostenibilidad institucional.

Nivel de endeudamiento

Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2008), la medición del nivel de endeudamiento consiste en identificar qué proporción de los ingresos recaudados ha sido efectivamente pignorada. En el caso de ASONORTE, esta técnica se aplicó para establecer la proporción de activos comprometidos frente al total de los pasivos y, a partir de ello, evaluar su capacidad institucional para gestionar adecuadamente sus obligaciones financieras.

Formula

Nivel de endeudamiento es = total pasivos / total activos

La aplicación del indicador de nivel de endeudamiento fue fundamental para ASONORTE, ya que permitió medir la magnitud de sus obligaciones financieras y la eficiencia con la que fueron reducidas durante el periodo analizado. Este indicador facilitó evaluar del flujo de efectivo disponible para atender dichas obligaciones, ofreciendo una visión más precisa de la capacidad institucional para cumplir con sus compromisos y gestionar adecuadamente sus recursos.

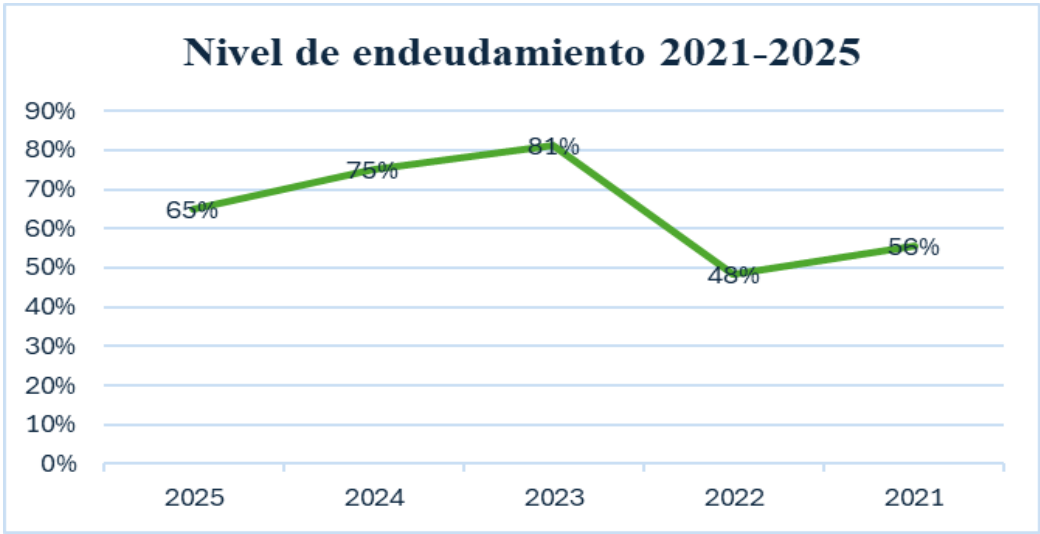
En este marco, la Tabla 14 constituye un insumo fundamental para profundizar en el análisis del endeudamiento de ASONORTE, ya que presenta el comportamiento del indicador de nivel de endeudamiento entre 2021 y 2025, permitiendo evaluar la proporción de los pasivos frente al total de activos en cada periodo.

Tabla 14
Indicador de nivel de endeudamiento de ASONORTE

Año	Total, Pasivos	Total, Activos	% Nivel de endeudamiento
2021	\$367,313,322	\$660.008.820	55.65%
2022	\$303,910,306	\$628.207.183	48.38%
2023	\$1,411,072,997	\$1.739.215.813	81.13%
2024	\$2,134,793,530	\$2.840.101.777	75.17%
2025	\$1,985,715,317	\$3.052.637.753	65.05%

Nota. Elaboración propia (2026).

Figura 19
Evolución de nivel de endeudamiento 2021-2025



Nota. Elaboración propia (2026).

El nivel de endeudamiento de ASONORTE entre 2021 y 2025 mostró una tendencia marcada por incrementos significativos que elevaron el riesgo financiero, especialmente en los años en que se financiaron proyectos de infraestructura hidráulica.

Entre 2021 y 2022 el indicador disminuyó de 55,65% a 48,38%, reflejando un alivio temporal por el pago de obligaciones, aunque se modificó la dependencia estructural del crédito. En 2023, el endeudamiento alcanzó su punto más alto con 81,13%, debido a la ampliación de la estación de bombeo Zanjón Mojahuevos y la adquisición de equipos y adecuaciones eléctricas, lo que aumentó la exposición al riesgo y redujo la maniobrabilidad financiera.

Durante el 2024 el endeudamiento se mantuvo elevado en 75,17%, confirmando una estructura altamente apalancada y vulnerable a variaciones en el flujo de caja. Para 2025, el indicador descendió a 65,05%, principalmente por amortización de capital y el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), que cubrió gran parte del tercer crédito con el Banco Agrario. Aunque esta reducción alivió la presión financiera, no representó una mejora estructural.

En conjunto, los mayores niveles de riesgo se concentraron en 2023 y 2024, cuando el endeudamiento superó el 75%, evidenciando la necesidad de fortalecer los mecanismos de análisis, control y alerta temprana. Para evaluar con mayor claridad la evolución del indicador y su impacto en la eficiencia financiera y operativa, se elaboran gráficos comparativos que permiten visualizar su comportamiento durante el periodo 2021 – 2025.

En consecuencia, para evaluar la efectividad de la gestión en la reducción del nivel de endeudamiento de ASONORTE durante el periodo 2021 a 2025, se incorporaron gráficos comparativos que permiten visualizar la evolución del indicador y analizar su impacto en la eficiencia financiera y operativa de la Asociación. Estos insumos gráficos complementan el análisis previo y facilitan una interpretación más clara de las tendencias, los riesgos y los avances en la gestión del endeudamiento institucional.

Impacto de la carga financiera

El impacto de la carga financiera es un indicador que permite evaluar cómo las obligaciones de deudas afectan los recursos disponibles, la capacidad de pago y la eficiencia operativa de la organización. Según Melo (2017) este indicador mide “el porcentaje de los gastos financieros con respecto a las ventas del periodo” (p. 60). Lo que posibilita determinar el peso real de los costos

financieros que ejercen sobre la actividad económica y, en consecuencia, sobre la sostenibilidad institucional. De esta manera, su análisis ofrece una visión clara del efecto que generan los compromisos crediticios en el desempeño y la estabilidad financiera de la entidad.

La fórmula que se utilizó para conocer el impacto de la carga financiera fue la siguiente:

$$\text{Impacto de la carga} = \text{gastos financieros} / \text{ingresos netos}$$

La aplicación del indicador del impacto de la carga financiera fue especialmente relevante para ASONORTE, pues permitió determinar en qué medida los gastos derivados del endeudamiento afectaron los recursos disponibles y la capacidad operativa de la entidad. Este indicador evidenció el peso de los costos financieros sobre la actividad institucional, ofreciendo una visión más precisa de cómo las obligaciones crediticias influyeron en la eficiencia, la sostenibilidad y la capacidad de pago durante los años 2021 al 2025.

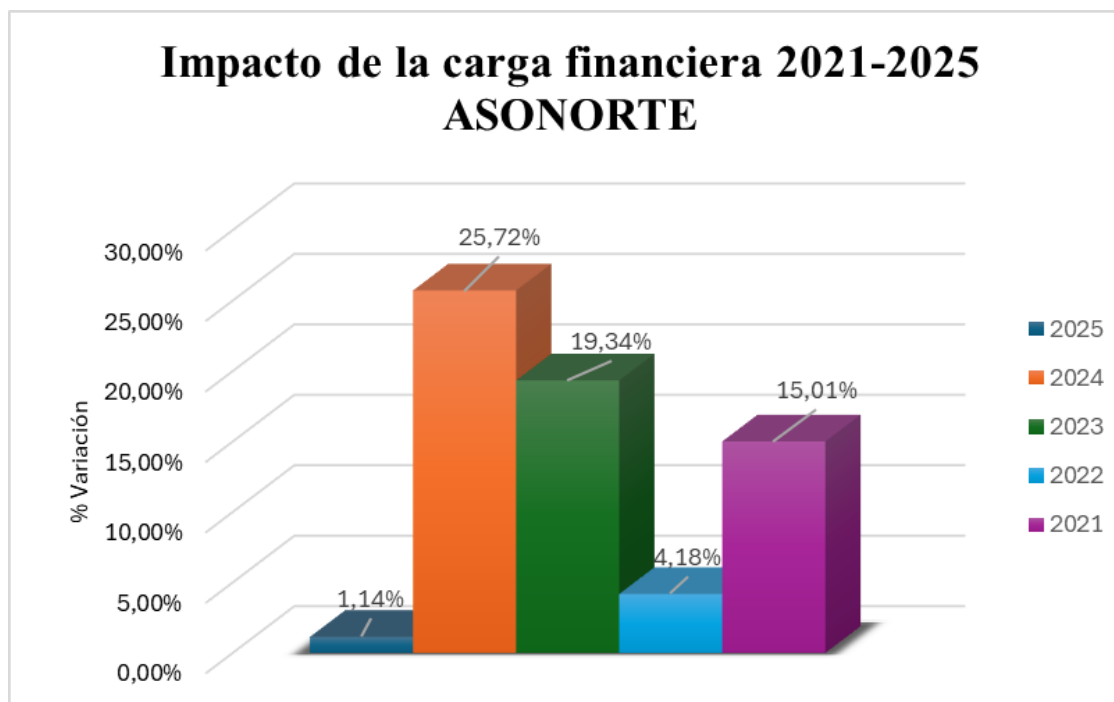
En este contexto, la Tabla 15 constituye un elemento clave para profundizar en el análisis del impacto que la carga financiera tuvo sobre la gestión institucional de ASONORTE entre 2021 y 2025.

Tabla 15

Indicador del impacto de la carga financiera 2021-2025

Año	Gastos financieros	Ingresos netos	% Impacto de la carga financiera
2021	\$47,021,441	\$313,300,738	15.01%
2022	\$47,501,262	\$1,135,780,932	4.18%
2023	\$132,188,137	\$683,517,729	19.34%
2024	\$306,158,088	\$1,190,326,330	25.72%
2025	\$18,192,383	\$1,601,130,183	1.14%

Nota. Elaboración propia (2026).

Figura 20*Impacto de la carga financiera 2021-2025*

Nota. Elaboración propia (2026).

El análisis del impacto de la carga financiera en ASONORTE entre 2021-2025 mostró variaciones significativas que evidencian momentos de alta presión sobre los ingresos netos disponibles, ofreciendo una lectura precisa sobre la presión que las obligaciones crediticias ejercieron sobre la capacidad operativa y la sostenibilidad económica de la Asociación.

En el año 2021, el indicador alcanzó el 15,01%, reflejando un peso considerable de los gastos financieros frente a los ingresos disponibles. En 2022 se presentó una disminución importante hasta 4,18%, asociada al incremento de los ingresos netos, lo que redujo temporalmente la presión del endeudamiento sobre la operación.

Sin embargo, esta tendencia cambió de manera abrupta en 2023, cuando el impacto de la carga financiera aumentó 19,34%, uno de los niveles más altos del periodo, resultando del incremento de los gastos financieros derivados de la ampliación de la estación de bombeo Zanjón Mojahuevos y de la adquisición de nuevos compromisos crediticios.

En el periodo 2024 el indicador alcanzó su punto más crítico, llegando a 25,72%, lo que evidenció que más de una cuarta parte de los ingresos netos debieron destinarse al pago de intereses por valor de \$265.617.597 y seguros – costos financieros por valor total \$40.540.491. Este

comportamiento representó un riesgo significativo para la sostenibilidad institucional, pues redujo la capacidad operativa y limitó la disponibilidad de recursos para otras actividades como labores a la comunidad.

Finalmente, en 2025 se observa una disminución hasta 1.14%, explicada por la reducción de los gastos financieros tras la amortización de capital y la aplicación del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR). Aunque este descenso alivió la presión financiera, no obedeció a una mejora estructural, sino a factores puntuales que no garantizan estabilidad en el plazo.

Este comportamiento evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento del endeudamiento, dado que los incrementos abruptos en la carga financiera comprometen la estabilidad y sostenibilidad institucional, al igual, el uso del modelo de gestión del riesgo operativo el cual permite identificar oportunamente los riesgos asociados al manejo de su deuda, optimizar la toma de decisiones y garantizar que el endeudamiento se mantenga dentro de parámetros sostenibles y acorde con la capacidad real de pago de ASONORTE.

Endeudamiento financiero

El endeudamiento financiero es el nivel de obligaciones que una organización adquiere con entidades externas para financiar sus operaciones e inversiones. Según Melo (2017) indica que el endeudamiento financiero es un indicador que muestra cuánto depende una organización de la deuda en relación con sus activos o patrimonio.

La fórmula que se utilizó para conocer el impacto de la carga financiera fue la siguiente:

$$\text{Endeudamiento financiero} = \text{obligación financieros} / \text{ingresos netos}$$

La aplicación del indicador de endeudamiento financiero en ASONORTE permitió determinar el grado de dependencia de la entidad frente a los recursos de terceros y evaluar qué proporción de su estructura financiera estaba comprometida con obligaciones de largo plazo.

En complemento a los indicadores previamente analizados, permiten profundizar en el grado de dependencia financiera de ASONORTE frente a recursos de terceros, al presentar el comportamiento del endeudamiento financiero entre 2021 y 2025.

Tabla 16

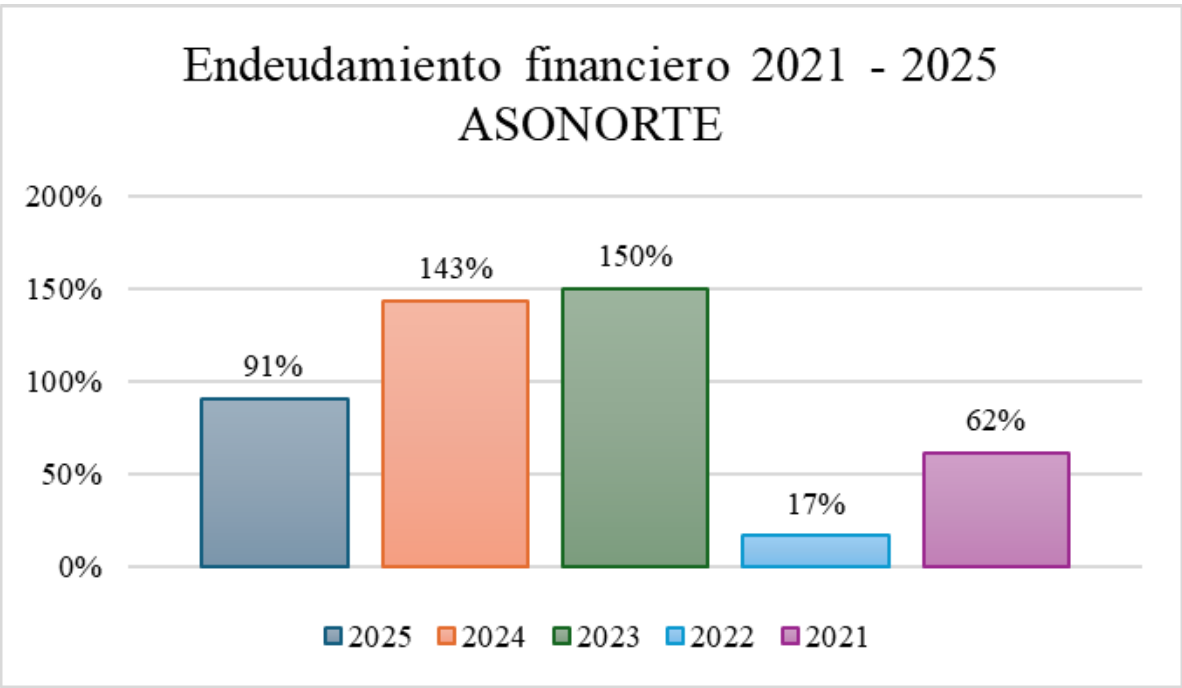
Endeudamiento financiero periodo 2021 – 2025

Periodo	Endeudamiento Financiera
2025	91%
2024	143%
2023	150%
2022	17%
2021	62%

Nota. Elaboración propia (2026).

Figura 21

Endeudamiento financiero periodo 2021 -2025



Nota. Elaboración propia (2026).

La Tabla 16 demuestra la evolución del endeudamiento financiero de ASONORTE entre 2021 y 2025, mostrando incrementos asociados a los proyectos de infraestructura ejecutados y su impacto directo en la estabilidad y capacidad de pago de la Asociación.

En 2021, el endeudamiento financiero alcanzó el 62%, reflejando una dependencia moderada del crédito; sin embargo, en el 2022 descendió a 17%, generando un alivio temporal sobre el capital propio. Esta mejora no se sostuvo, pues en 2023 el indicador aumentó abruptamente a 150%, superando la capacidad patrimonial y ubicando a la entidad en un escenario crítico de apalancamiento.

En el periodo 2024, el endeudamiento permaneció en niveles elevados alcanzando 143%, confirmando una estructura altamente apalancada y una vulnerable ante variaciones en los ingresos de los asociados (Ingresos no recaudados). Aunque en 2025 el indicador descendió a 91%, gracias a la amortización de obligaciones y al efecto del Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), el nivel continuó siendo alto y evidenció una dependencia persistente del crédito.

Este comportamiento evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del riesgo financiero, dado que las decisiones de endeudamiento han tenido un impacto directo sobre la sostenibilidad institucional. En este sentido, el modelo SARO adquiere relevancia al proporcionar lineamientos para identificar, medir y controlar los riesgos derivados del apalancamiento, estableciendo límites prudenciales y alertas tempranas que eviten repetir los niveles críticos observados en 2023 y 2024.

Su aplicación rigurosa permite establecer controles preventivos, definir límites prudenciales de endeudamiento y generar alertas tempranas que eviten que la entidad vuelva a enfrentar niveles críticos como los observados en 2023 y 2024.

Objetivo C. Modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las necesidades de ASONORTE, integrando los elementos legales, administrativos, financieros y tecnológicos.

El modelo de gestión del riesgo operativo constituye una herramienta fundamental para documentar de manera formal los lineamientos legales, administrativos, financieros y tecnológicos que orientan los procesos internos de la Asociación. Su construcción permitió consolidar un marco institucional coherente con las exigencias normativas aplicables a las entidades sin ánimo de lucro y, al mismo tiempo, fortalecer la capacidad organizacional para anticipar, gestionar y mitigar los eventos que puedan afectar la continuidad operativa.

En este contexto, surge la pregunta orientadora que guía la estructura del modelo: ¿Qué elementos legales, administrativos, financieros y tecnológicos se pueden incluir en el modelo de gestión del riesgo en las ESAL?, este interrogante permite delimitar los componentes fundamentales del sistema, articularlos con la realidad institucional de ASONORTE y asegurar que el modelo responda tanto a los requisitos regulatorios como a las necesidades prácticas de gestión.

En coherencia con lo anterior, este objetivo incorpora los elementos legales, administrativos y financieros que ASONORTE debe incluir dentro de su gestión del riesgo operativo, tomando como referencia los lineamientos establecidos por las Normas Técnicas Colombianas y ajustándolos a las necesidades específicas de la Asociación. Dichos lineamientos fortalecen la transparencia institucional y el manejo adecuado de la información para con sus afiliados y entidades gubernamentales como la Agencia de Desarrollo Rural (ADR).

A partir de esta estructura normativa y organizacional, el modelo propuesto se reflejan las herramientas necesarias para la retroalimentación, el control y la reducción del riesgo identificados, promoviendo la mejora continua de los procesos internos y consolidando una gestión más técnica, preventiva y alineada con las obligaciones propias de una ESAL.

A partir de estas consideraciones, se presenta el modelo de gestión del riesgo operativo, el cual se integra.

Dentro del modelo propuesto para ASONORTE, teniendo en cuenta elementos proporcionados por la NTC:ISO 31000, se define el ciclo para la toma de decisiones por parte de la junta directiva.

En principio, se reconoce a la asamblea general de usuarios como la instancia donde asociados, junta directiva, gerencia y colaboradores exponen las necesidades de ASONORTE partiendo desde su gestión y la ejecución de sus objetos sociales, en esta etapa se ponen en consideración las particularidades, situaciones imprevistas, contingencias y eventos fuera del control de la asociación que pueden representar oportunidades para fortalecer el crecimiento institucional, ampliar el área de influencia y diversificar la oferta de servicios de la asociación, de estas oportunidades de inversión y mejora se deriva el diseño de un plan de inversión acorde con las necesidades de la compañía.

El diseño de un plan de inversión debe ramificarse en dos componentes básicos, en primer lugar el componente técnico a cargo del comité técnico descrito anteriormente, debe contemplar la evaluación y revisión de todos los elementos operativos necesarios para la ejecución del proyecto, incluyendo la selección de equipos de bombeo adecuados, diseño y dimensionamiento de plantas eléctricas, infraestructura requerida y en general, todos los aspectos técnicos indispensables para garantizar la viabilidad y funcionamiento del plan de inversión; En una segunda fase, el plan debe evaluar el componente financiero a cargo del área contable de ASONORTE, es aquí donde se deben tener en cuenta todas las opciones de financiamiento y es pertinente realizar los análisis financieros que tuviesen lugar.

El área contable, a su vez es quien se debe encargar de evaluar, analizar, valorar los riesgos identificados, así como aplicar los tratamientos de primer nivel correspondientes. De la misma manera, es su labor la documentación y registro de estos para su expreso informe a la junta directiva, quien tiene la responsabilidad de la segunda línea de análisis y decisión respecto al riesgo operativo.

Dentro de las particularidades de ASONORTE, es de gran relevancia el reconocimiento del alcance de sus servicios, es por eso que se debe analizar el impacto social generado al área de influencia y a los terrenos afiliados, El modelo SARO indica que ASONORTE deberá fortalecer sus mecanismos de comunicación institucional mediante la elaboración de informes más accesibles y comprensibles para los asociados y población del área de influencia, considerando las características socioculturales y niveles de acceso a la información. Es de suma importancia

traducir la información técnica y administrativa a lenguajes y mecanismos de divulgación que fortalezcan la transparencia, participación e impacto social de la asociación.

Mediante la divulgación y transparencia de las decisiones adoptadas por la junta directiva ante la asamblea general, se propicia un proceso de retroalimentación que permite incorporar información valiosa para el fortalecimiento de la gestión del riesgo operativo.

Articulación del modelo de gestión del riesgo operativo propuesto para ASONORTE

1. Introducción

El riesgo operativo representa para las empresas una amenaza que, en muchos casos, no es visible por parte de los agentes responsables de la toma de decisiones. Este riesgo operativo se traduce en la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas de la administración de recursos humanos, tecnológicos y/o financieros, incluyendo el riesgo legal, reputacional, tecnológico, financiero que puedan influir en las operaciones de ASONORTE.

Se ha realizado un diagnóstico del riesgo existente en la Asociación con el propósito de proponer el modelo que optimice y estandarice la toma de decisiones en la organización respecto a su administración de recursos, procesos de inversión, proyección institucional y planeación tributaria. La estructura planteada está basada en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 (2011) conforme a las particularidades institucionales aplicables a la entidad sin ánimo de lucro y a su vez, tiene en cuenta disposiciones dictadas por la Superintendencia Financiera de Colombia respecto al riesgo en las organizaciones.

Dentro del sistema de gestión diseñado se proponen las herramientas necesarias para que ASONORTE a través de sus responsables estratégicos estandarice los procesos más sensibles de la compañía y reduzca el riesgo operativo al cual se enfrenta en el ejercicio de sus funciones. La iniciativa propuesta está dirigida a todas las partes interesadas incluyendo sus asociados, con el fin de fomentar la transparencia en los procesos internos y hacer partícipes a sus vinculados en la toma de decisiones. Y a su vez, brindar los fundamentos necesarios para su futura revisión y actualización.

2. Objetivo

Estructurar las herramientas necesarias para la óptima gestión del riesgo operativo en ASONORTE.

3. Alcance

El alcance del presente manual son todos los procesos financieros, de inversión y operación de ASONORTE, así como su junta directiva, sus colaboradores y asociados.

4. Definiciones

- Área de Influencia: Zona donde ASONORTE presta sus servicios de drenaje.
- Factor de Riesgo: Fuente generadora de algún tipo de riesgo que puede o no generar pérdidas.
- Matriz de Riesgo: Herramienta que permite analizar, evaluar y priorizar los riesgos existentes valorando su probabilidad y consecuencias.
- Política para la gestión del riesgo: Declaración de las intenciones generales de la organización respecto al riesgo
- Perfil de riesgo: Descripción de un conjunto de riesgos
- Riesgo Residual: Remanente del riesgo gestionado
- Plan de Contingencia: Acciones diseñadas para responder a fallos o situaciones adversas.
- Materialidad: Umbral utilizado para definir errores, alertas o amenazas en las cifras presentadas

5. Estructura organizacional

ASONORTE está definido de la siguiente manera, tras aprobación de la asamblea de asociados. La siguiente presentación de funciones organizacionales se hace con el fin de definir responsabilidades a la hora de gestionar el riesgo operativo.

Figura 23*Organigrama ASONORTE*

Nota. Documento Interno ASONORTE (2026).

5.1 Funciones de la junta directiva

Según el artículo 30 de los estatutos internos de ASONORTE, la junta directiva deberá:

1. Elaborar su propio reglamento de funcionamiento.
2. Reglamentar todos los servicios que presta ASONORTE.
3. Reglamentar todos los programas que la Asamblea General de Usuarios apruebe, para su creación y funcionamiento.
4. Cumplir y hacer cumplir las políticas trazadas por la Asamblea General de Usuarios y velar porque estas sean aplicadas por la Administración de ASONORTE.

5. Aprobar el Organigrama de ASONORTE, su manual de funciones y establecer la planta de personal, como sus niveles de remuneración.
6. Fijar las directrices, políticas y medidas necesarias para la mejor administración, operación y conservación del Distrito, así como los demás programas con base en las decisiones de la Asamblea General de Usuarios, velando por su estricto cumplimiento.
7. Examinar, cuando lo tengan a bien, directamente o por medio de una comisión, los libros, cuentas, documentos de la asociación.
8. Presentar a la Asamblea General de Usuarios un informe de la situación de la asociación, así como las sugerencias que estime convenientes sobre la conducción y perspectivas de desarrollo de ASONORTE y sus diferentes programas.
9. Ordenar al Gerente para que ejecute o celebre cualquier Acto o Contrato comprendido dentro del objeto social, de acuerdo al manual de Contratación de ASONORTE y tomar las determinaciones necesarias para que cumpla sus fines.
10. Autorizar los gastos extraordinarios que sean necesarios o convenientes en el transcurso del ejercicio económico.
11. Gestionar ante organismos de carácter Municipal, Departamental, Nacional e Internacional, todo aquello que conduzca al desarrollo de ASONORTE.
12. Responder por todas las acciones u omisiones propias de su cargo.
13. Velar por la efectiva participación y cumplimiento del Usuario frente a sus responsabilidades y deberes con la asociación.
14. Aprobar en primera instancia las cuentas del ejercicio económico que se han de presentar a la Asamblea General de Usuarios
15. Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de ASONORTE.
16. Rendir cuentas sobre su gestión a la Asamblea General de Usuarios
17. Establecer y diseñar métodos de evaluación y realizar seguimiento permanente a los diferentes programas desarrollados por ASONORTE, aplicando los correctivos que considere necesarios.

18. Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y sobre cualquier litigio que tenga la entidad, autorizando al Gerente para otorgar poder y contratar con profesionales la defensa de los intereses de ASONORTE.
19. Enajenar, vender, hipotecar, pignorar y comprometer en general activos fijos y demás bienes de propiedad de la asociación hasta por un valor equivalente al veinte por ciento (20%), del patrimonio de ASONORTE. Requerirá además aprobación de la Asamblea de Usuarios cuando se trate de operaciones que sobrepasen el límite establecido anteriormente.
20. En caso de requerirse un organismo ejecutor privado para la ejecución de un proyecto específico con miras a mejorar social y económicamente a ASONORTE y sus Usuarios, se seleccionará conforme al acuerdo que establece los montos de contratación aprobados por la Junta Directiva.
21. Dar respuesta dentro de los treinta (30) días calendario a la fecha del recibido, de aquellas recomendaciones que emita la Revisoría Fiscal, en ejercicio de sus funciones estatutarias.
22. Ejercer las demás funciones que le ordenen las leyes, los estatutos y reglamentos que por su naturaleza o por disposición legal no le hayan sido atribuidas a otros organismos por la Asamblea General de usuarios.

5.2. Funciones del comité técnico:

El comité técnico, de acuerdo con el artículo 39 de los estatutos internos de ASONORTE, deberá:

1. Presentar propuestas en los mismos términos que establece la ley para los proponentes en los procedimientos contractuales.
2. Velar por la correcta ejecución de los estudios y diseños, (en caso de hacer una ampliación, complementación u otro tipo de obra complementaria o de rehabilitación en el distrito).
3. Emitir recomendaciones y sugerencias e informar a la asociación y al organismo ejecutor sobre los diseños y presupuestos de inversión.
4. Participar en la escogencia de las propuestas para la realización de las obras.
5. Ejercer como órgano de consulta de la asociación en la toma de decisiones para realizar modificaciones a la infraestructura existente en el distrito.

6. Vigilar, controlar e informar a la asociación y al organismo ejecutor cualquier anomalía que se presente durante el desarrollo de las obras.
7. Determinar su propio reglamento y someterlo para la respectiva aprobación ante la Asamblea General.
8. Presentar informes a la Junta Directiva (según Reglamento Interno de la Junta) y a la Asamblea General de Usuarios.
9. Las demás que le sean asignadas por la Asamblea General de Usuarios o la Junta Directiva acordes a la naturaleza y las leyes.

La definición de funciones de junta directiva y del comité técnico, obedece a la necesidad de la compañía de estandarizar sus contrataciones y así, sumar a su equipo personal calificado para la toma de decisiones con énfasis en el comité técnico, quien es el encargado de direccionar las necesidades operativas de la compañía.

6. Política de gestión del riesgo

Dentro de este modelo, se busca construir el marco de actuación y los principios generales para la administración del riesgo operativo en ASONORTE, definiendo las herramientas aplicables a los procesos internos de la compañía y recursos disponibles para la toma de decisiones.

7. Principios

Según la norma técnica colombiana ISO 31000, para que ASONORTE gestione sus riesgos de manera eficaz, deben ser gestionados de manera:

- **Integrada:** La gestión del riesgo es una parte integral de todas las actividades de la organización.
- **Estructurada y exhaustiva:** Contribuye a resultados coherentes y comparables.
- **Adaptada (o personalizada):** El marco de referencia y el proceso se ajustan proporcionalmente al contexto externo e interno de la organización.
- **Inclusiva:** Permite la participación apropiada y oportuna de las partes interesadas, asegurando que se consideren sus conocimientos y puntos de vista.
- **Dinámica:** Anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios de manera oportuna.

- **Mejor información disponible:** Se basa en información histórica, actual y expectativas futuras, considerando limitaciones e incertidumbres.
- **Factores humanos y culturales:** Reconoce la influencia de la conducta humana y la cultura en todos los niveles.
- **Mejora continua:** Se mejora a través de la experiencia y el aprendizaje constante.
- **Enfoque social:** Priorización de la protección del impacto social que se genere

8. Dirección y Compromiso

Para encontrar eficiencia en la gestión del riesgo operativo de ASONORTE es importante entender el contexto organizacional para el diseño del mismo, en su concepción como asociación de usuarios se configura como una entidad con un alto riesgo reputacional quien a su vez se debe a sus asociados para su óptimo funcionamiento operativo, esto para entender sus relaciones y percepciones frente a la administración del riesgo, es por eso que la entidad demanda unas políticas claras que permitan la mitigación de los riesgos latentes en sus procesos, por lo que es imprescindible el compromiso de todos los actores relacionados con ASONORTE para generar resultados de alto impacto y una reducción sustancial del riesgo operativo.

9. Lineamientos generales

ASONORTE, con el desarrollo de este modelo, se compromete a la identificación de los riesgos asociados a sus procesos, a evaluar la probabilidad e impacto de ellos riesgos identificados, así mismo debe implementar controles y acciones de tratamiento acordes con el riesgo, así como su monitoreo y actualización constante, con el fin de la integración de la gestión del riesgo en la planeación estratégica y operativa.

10. Transparencia y ética

Este modelo cumple con los objetivos sociales de ASONORTE y busca fomentar el acceso a la información para los asociados, donde se recomienda la comunicación asertiva y constante que permita el nacimiento de una cultura organizacional que promueva la gestión del riesgo, el autocontrol y la responsabilidad institucional, reconociendo que la transparencia, la ética y la

integridad constituyen pilares fundamentales para la administración del riesgo operativo, y este proceso fortalecerá la confianza de asociados, aliados estratégicos y demás grupos de interés.

11. Contexto interno y externo

ASONORTE definirá los factores internos que influyen en su capacidad de gestión de riesgos a través del análisis de su gobernanza y liderazgo, roles, responsabilidades, mecanismos de supervisión, sus planes estratégicos, sus recursos organizacionales, su control interno, gestión documental, cultura ética, de transparencia y organizacional, a su vez, se deben tener en cuenta los factores externos como la normativa aplicable a ESAL, las condiciones territoriales y sociales, la disponibilidad de cuotas de sostenimiento por parte de sus asociados, las políticas públicas, el acceso a recursos tecnológicos y la imagen proyectada de ASONORTE.

Con base en este contexto, ASONORTE debe establecer criterios para evaluar la probabilidad e impacto del riesgo, determinar niveles de riesgo aceptable, priorizar acciones de mitigación y definir la tolerancia del riesgo operativo para la organización.

12. Valoración del riesgo

12.1 Identificación el riesgo

ASONORTE debe identificar las fuentes de riesgo que infieren negativamente con el desarrollo de los objetos sociales de la compañía, entre estos riesgos se incluyen los que obedecen a factores tanto internos como externos, así como sus consecuencias, causas y origen del mismo, en el caso de ASONORTE, se deben tener en cuenta todos los tipos de riesgo existentes como el reputacional, legal, financiero y operativo.

12.2 Análisis del riesgo

Desarrollar el análisis del riesgo, es comprender la concepción del riesgo, sus efectos y consecuencias tanto positivas como negativas, este análisis se comporta como un preámbulo a la evaluación del riesgo, sobre si es pertinente tratarlo o no tratarlo. ASONORTE puede realizar el análisis del riesgo de manera cualitativa, cuantitativa o una combinación de ellas según su necesidad, utilizando toda la información que su operación puede brindar, tales como estados financieros, estudios técnicos, y es el espacio adecuado para tener en cuenta opiniones de sus asociados si es el caso.

12.3 Valoración del riesgo

Evaluar el riesgo facilita la toma de decisiones, en esta fase, ASONORTE puede cuantificar el riesgo y las posibles afectaciones a la compañía, en esta instancia se deben comparar los riesgos identificados con el criterio establecido, es aquí donde se define si un riesgo cumple con la materialidad estipulada y se decide si se trata, o no, también se define si se realiza un análisis adicional y se comienzan a direccionar las decisiones de acuerdo con los requisitos legales y los estatutos internos de ASONORTE.

13. Tratamiento del riesgo

En este apartado, el modelo referencia el mecanismo de seleccionar e implementar alternativas para manejar el riesgo definiendo si esos controles fueron efectivos para la administración de este. Para el tratamiento del riesgo se recomienda el equilibrio de los esfuerzos de la implementación frente a los beneficios obtenidos respecto a los requerimientos legales y en este caso, sociales.

Dentro de este tratamiento, nacen los riesgos residuales quienes deben ser sometidos a un nuevo análisis con el fin de definir si cumplen con los parámetros de materialidad establecidos por ASONORTE.

14. Seguimiento y revisión

La gestión del riesgo debe incluir verificación y vigilancia regulares con la periodicidad que ASONORTE defina, estos controles deben tener connotación de eficiencia y eficacia, que permitan la retroalimentación orientada a la valoración del riesgo y aporta aprendizaje a la compañía para la toma de decisiones, así como el seguimiento y revisión permite la actualización constante del contexto interno y externo, y es quien brinda las oportunidades de modificación del criterio del riesgo, las estrategias para el tratamiento de los mismos y la mejora en el desempeño en los procesos de la compañía.

15. Registro e informe

Este proceso debe tener trazabilidad, debido a que este registro brinda las herramientas para que ASONORTE mejore los métodos y procesos internos, la consignación de la información de forma fidedigna y acertada permite el aprendizaje continuo y la actualización de la organización

desde sus antecedentes, a través de un sistema de información transparente y de fácil acceso para su junta directiva, gerencia y sus asociados.

16. Evidencia de Cumplimiento

Se propone dentro de este modelo los siguientes entregables obligatorios con el fin de retroalimentar la toma de decisiones de ASONORTE con tiempos definidos de actualización y revisión, estos insumos a su vez toman connotación de evidencia de cumplimiento y ejecución del modelo SARO.

16.1 Matriz de riesgos operativos

Esta herramienta es fundamental para la ejecución del proceso, debido a que consolida la identificación, el análisis y la valoración de los riesgos encontrados, aquí se debe incluir la descripción de los mismos, causas, consecuencias, probabilidades y escenarios existentes. Se propone también su actualización trimestral con el fin de priorizar riesgos de carácter crítico y orientar la toma de decisiones. (Véase tabla 7, pág.83)

16.2 Mapa de procesos críticos

Este insumo permite identificar los puntos vulnerables dentro del flujo operativo y administrativo de la compañía, cada mapa detalla actividades, entradas, y puntos de inflexión que permite la estandarización de los mismos y fomenta la auditoría interna, estos mapas deben de revisarse en todo momento donde se efectúe un cambio en los procesos de ASONORTE.

16.3 Indicadores económicos

Teniendo en cuenta la raíz de los riesgos operativos evidenciados en ASONORTE, es necesario la actualización constante de indicadores económicos para orientar las decisiones y proyectos de la asociación. (Véase tabla 14, tabla 15, tabla 16 y figura 16).

- Nivel de endeudamiento
- Endeudamiento Financiero
- Impacto de la carga financiera
- Capacidad de pago proyectada.

Objetivo D. Validación empírica del modelo propuesto en la gestión del riesgo operativo de ASONORTE.

La validación empírica del modelo para la gestión operativa en ASONORTE se fundamentó en la interpretación profunda de los hallazgos obtenidos durante el trabajo de campo. Este proceso se desarrolló en coherencia con Simão (2010) , quien sostiene que la interpretación en los procesos investigativos implica atribuir significado a las situaciones analizadas y comprender el sentido que los hechos adquieren para quienes los experimentan. Esta perspectiva permitió integrar la visión de los actores institucionales en la comprensión del fenómeno estudiado y otorgar sentido a las dinámicas administrativas, financieras y operativas que influyeron en la exposición al riesgo.

De igual manera, Cerón et al. (2020) citando a Bernal (2010), afirman que el método empírico se fundamenta en la observación sistemática, la experimentación y el análisis lógico-estadístico, lo cual posibilitó contrastar modelos teóricos con la realidad institucional. Bajo este enfoque, la aplicación del modelo SARO permitió identificar acciones concretas que fortalecieron la capacidad de ASONORTE, mejorando la toma de decisiones y en los procesos administrativos, financieros y operativos. Con ello se da respuesta a la pregunta rectora ¿De qué manera el modelo propuesto contribuyó a la gestión del riesgo operativo en ASONORTE?

La validación empírica inició con la aplicación del modelo a los resultados obtenidos en los Objetivos A y B, donde se identificaron los factores de riesgo operativo, administrativo, financiero, legal y reputacional que incidían en la sostenibilidad institucional. El análisis de la encuesta aplicada a asociados, directivos y colaboradores permitió reconocer percepciones divergentes sobre el riesgo, especialmente en relación con el endeudamiento, la continuidad operativa y los planes de expansión.

Los resultados mostraron que, aunque existía una visión positiva sobre el crecimiento institucional, también se evidenciaba un desconocimiento significativo sobre los riesgos derivados de las decisiones financieras y operativas. Esta percepción coincidió con lo planteado por Mora (2022), quien señala que las organizaciones tienden a minimizar los riesgos cuando carecen de información adecuada o no disponen de procedimientos formales para gestionarlos.

A partir de estos insumos, el modelo permitió estructurar un análisis financiero detallado del periodo 2021-2025 mediante técnicas como el análisis horizontal y vertical, el cálculo del nivel de endeudamiento, la carga financiera y la evaluación de la capacidad de pago.

Como resultado de la implementación del modelo, Asonorte a través de su área contable presentó a la Asamblea General celebrada en marzo del presente año la proyección completa de pago de las cuotas de los créditos a largo, incluyendo el valor estimado de los abonos a capital, los intereses y otros cobros asociados.

Asimismo, se expusieron los costos que deben asumir los asociados ubicados en el área de influencia del zanjón Mojahuevos, con el fin de garantizar una comprensión clara de las obligaciones financieras derivadas de los proyectos ejecutados y de los compromisos adquiridos por la Asociación.

Figura 24

Proyección por concepto de servicio a la deuda año 2026

Obligación	Entidad	Abono Capital	Intereses	Seguro	Total
Crédito Obligación 725069780061513 Proyecto Estación de Bombeo Mojahuevos Ampliación Estación de Bombeo Mojahuevos Obligación No.725069780090146 Ampliación Estación de Bombeo Mojahuevos	Banco Agrario de Colombia	\$43.333.340	\$10.220.190	\$8.374.125	\$61.927.658
	Banco Agrario de Colombia	\$160.000.000	\$81.120.000	\$22.762.477	\$263.882.477
	Ingenio Risaralda SA	\$119.758.500	\$9.694.362		\$129.452.862
TOTAL		\$323.091.840	\$101.034.552	\$31.136.602	\$455.262.997

Nota. Acta de asamblea de asociados 18 marzo 2026.

Figura 25

Proyección aportes beneficiarios proyecto estación de drenaje Mojahuevos

ESTACIÓN DE DRENAJE CANAL MOJAHUEVOS INVERSIONES 2026				
	Valor	Total, Has	Valor Anual	Valor Trimestral
Crédito Banco Agrario Primer Equipo	\$61.927.658	3.267,64	\$18.952	\$ 4.738
Crédito Banco Agrario Segundo Equipo	\$263.882.477	3.267,64	\$80.756	\$ 20.189
Crédito Ingenio Risaralda Segundo Equipo	\$129.452.862	3.267,64	\$39.617	\$ 9.904
Total	\$455.262.997	3.267,64	\$139.325	\$34.831
Cuota de Inversiones Estación de Bombeo MH	Total, Has	Valor * Has Anual	Ingreso Anual	Ingreso Trimestral
Ingenio Riopaila Castilla	139,40	\$139.325	\$19.421.865	\$4.855.466
Ingenio Risaralda	2460,28	\$139.325	\$342.777.799	\$85.694.450
Directos Asonorte	667,96	\$139.325	\$93.063.334	\$23.265.833
TOTAL	3.267,64	\$139.325	\$455.262.997	\$113.815.749

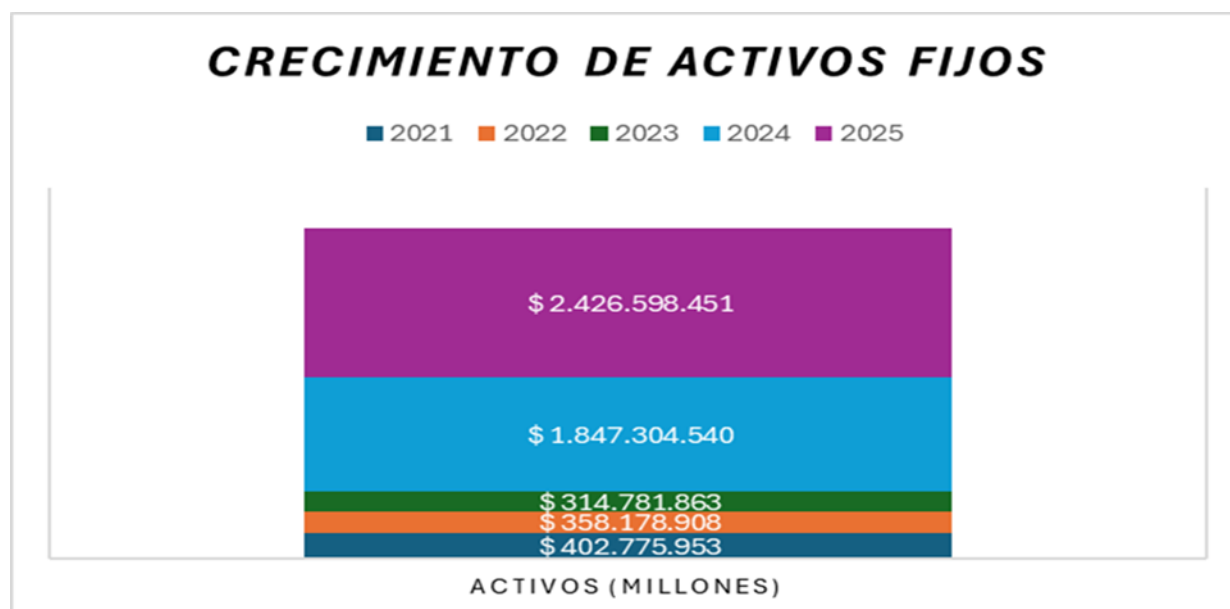
Nota. Acta de asamblea de asociados 18 marzo 2026.

Estas proyecciones permitieron conocer de manera directa los costos que deberán ser asumidos por los asociados, los cuales serán facturados por ASONORTE durante el transcurso del año 2026. Es de mencionar que, en esta estimación anticipada, los usuarios de la Asociación cuentan con información precisa sobre los valores que corresponderán al pago de las inversiones realizadas, lo que fortalece la transparencia y facilita la planeación económica de quienes se encuentran en el área de influencia del Zanjón Mojahuevos.

El modelo brindó apoyo para analizar el crecimiento de la propiedad, planta y equipo, interpretándolo como una respuesta directa al nivel de endeudamiento y a las inversiones realizadas, lo que permitió comprender la relación entre las obligaciones financieras y la expansión de la infraestructura.

Figura 26

Crecimiento de los activos fijos de ASONORTE 2020 – 2025



Nota. Acta de asamblea de asociados 18 marzo 2026.

La aplicación del modelo permitió analizar el crecimiento relevante en la propiedad, planta y equipo desde 2020, año en el que iniciaron las inversiones del proyecto estación de bombeo Mojahuevos, destacándose la adquisición de una bomba axial flotante de 42” y su estación de energía por \$446.214.816. Para el periodo 2024 la propiedad, planta y equipo incrementaron a \$1.646.845.173. Según Acta XXX Asamblea General de Usuarios (2026) la Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) para el 2025 alcanzó el 56,67% reflejando el impacto acumulado de las inversiones y la consolidación de los activos estratégicos para la operación de ASONORTE.

La integración de estos análisis financieros se articuló con el ciclo de toma de decisiones definido en el modelo SARO, el cual incorpora elementos de la NTC-ISO 31000. En este ciclo, la Asamblea General constituye la instancia donde asociados, junta directiva, gerencia y colaboradores exponen la necesidad institucional derivada de la gestión y ejecución de los objetos sociales.

En el ámbito administrativo, el modelo permitió identificar debilidades relacionadas con la distribución de funciones, la sobrecarga operativa del personal, la ausencia de controles internos y las deficiencias en la gestión documental. A partir de estos hallazgos, se avanzó en la revisión de hojas de vida y en la apertura del proceso de contratación para fortalecer las áreas administrativas y operativas, mejorar la supervisión de los procesos y garantizar una mayor trazabilidad en la gestión. Asimismo, se revisaron y ajustaron procedimientos internos, reduciendo la improvisación, estandarizando actividades y fortaleciendo los controles, aspectos esenciales para mitigar el riesgo operativo.

El modelo también permitió integrar los riesgos identificados en el Objetivo A en una matriz de riesgo y un mapa de calor que clasificaron los riesgos según su probabilidad e impacto. Este ejercicio facilitó priorizar acciones de mitigación y orientar la toma de decisiones hacia los riesgos más críticos, especialmente el riesgo financiero, cuya probabilidad e impacto fueron catalogados como altos. La clasificación permitió comprender que los riesgos no operan de manera aislada, sino que se retroalimentan; el riesgo financiero se agrava cuando existen fallas operativas o incumplimiento legal, mientras que el riesgo reputacional se intensifica cuando los demás riesgos no se gestionan adecuadamente. Esta comprensión integral del riesgo permitió que el modelo se consolidara como una herramienta estratégica para la sostenibilidad institucional.

En conjunto, la validación empírica demuestra que el modelo propuesto contribuyó significativamente a la gestión del riesgo operativo en ASONORTE al proporcionar una estructura metodológica que orientó decisiones, reveló vulnerabilidades, promovió prácticas de mejora continua y fortaleció la capacidad institucional. El modelo no solo permitió diagnosticar la situación existente, sino que se convirtió en un instrumento de transformación organizacional, capaz de guiar acciones, generar conciencia institucional y sentar las bases para una gestión más sólida, transparente y alineada con las necesidades reales del contexto organizacional.

De esta manera, el modelo SARO propuesto se consolidó como un mecanismo fundamental para garantizar la sostenibilidad operativa, administrativa y financiera de ASONORTE, y para fortalecer su capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno.

Síntesis argumental del presente capítulo

El capítulo desarrollado permitió comprender de manera integral la situación de ASONORTE frente al riesgo operativo, administrativo y financiero, articulando los fundamentos teóricos, las técnicas de recolección de información y la interpretación empírica de los hallazgos. En primer lugar, el análisis de los factores de riesgo operativo se sustentó en la normativa vigente y en los aportes de autores como Angarita y Sandoval (2021), quienes destacan que la identificación del riesgo exige una valoración robusta y la implementación de controles orientados a su mitigación.

Esta perspectiva permitió reconocer que los riesgos que enfrenta ASONORTE no son aislados, sino que emergen de la interacción entre deficiencias en procesos internos, fallas tecnológicas, debilidades en el talento humano y vacíos en el cumplimiento normativo. La revisión del marco regulatorio colombiano reforzó esta comprensión, al evidenciar que las ESAL deben adoptar estructuras de gestión que garanticen transparencia, responsabilidad y debida diligencia, tal como lo plantean Escobar et al. (2025).

En coherencia con este enfoque, el capítulo incorporó técnicas de recolección de información como encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental, las cuales permitieron captar la percepción de los actores institucionales y contrastarla con la evidencia empírica. La encuesta aplicada a asociados, directivos y colaboradores reveló preocupaciones relacionadas con la continuidad operativa, el endeudamiento y los planes de expansión, mostrando que la organización carece de una comprensión clara del riesgo operativo y financiero.

Este hallazgo coincide con lo expuesto por Mora (2022), quien señala que las organizaciones tienden a minimizar los riesgos cuando no cuentan con información adecuada o procedimientos formales para gestionarlos.

El Objetivo B profundizó en la evaluación administrativa y financiera de ASONORTE, apoyándose en los aportes de Cabuya et al. (1995), Espinosa (2013) y Portugal (2017), quienes coinciden en que la evaluación organizacional constituye un insumo esencial para la toma de decisiones estratégicas y para la identificación de debilidades estructurales.

La integración de los constructos de evaluación documental, estudio institucional y análisis financiero permitió comprender que la exposición al riesgo no depende únicamente de los resultados históricos, sino también de la forma en que la organización gestiona sus procesos, estructura sus controles y toma decisiones en materia financiera.

La teoría de valoración documental de Roig (1970) permitió identificar vacíos en los registros institucionales, los aportes de Duque (2001) y Martínez et al. (2018) facilitaron analizar las dinámicas internas desde el enfoque de estudio de caso; y las teorías de Macias et al. (2021), Drimer (2008) y Lorenzo (2006) permitieron interpretar la situación financiera, el endeudamiento y la liquidez de la Asociación.

Los resultados evidenciaron riesgos críticos, especialmente en materia financiera, donde el endeudamiento elevado, la ausencia de políticas de inversión y la falta de proyecciones financieras incrementaron la vulnerabilidad institucional. Asimismo, se identificaron riesgos administrativos asociados a la pérdida de asociados, la disminución del área bruta vinculada y la sobrecarga laboral del personal administrativa, factores que comprometen la sostenibilidad operativa y la capacidad de respuesta de la organización.

Finalmente, la validación empírica del Objetivo D permitió comprobar cómo el modelo propuesto fortaleció la gestión del riesgo operativo en ASONORTE al contrastar sus lineamientos con la realidad institucional. Siguiendo a Simão (2010), la interpretación de los resultados integró la perspectiva de los actores internos, mientras que el método empírico descrito por Cerón et al. (2020) citando a Bernal (2010) permitió validar el modelo mediante observaciones sistemáticas, análisis financiero y revisión de procesos. Su aplicación generó mejoras concretas; mayor transparencia financiera a través de informes técnicos, elaboración de proyecciones financieras, ampliación del equipo administrativo, fortalecimiento de la documentación institucional y priorización de riesgos mediante herramientas analíticas.

En conjunto, el capítulo demuestra que la sostenibilidad de ASONORTE depende de la articulación entre cumplimiento normativo, eficiencia operativa, estabilidad financiera y confianza de los grupos de interés. Las teorías revisadas, las técnicas aplicadas y la discusión con los autores permitieron construir un diagnóstico sólido que justifica la implementación del modelo SARO como herramienta estratégica para fortalecer la gestión institucional, mejorar la toma de decisiones y asegurar la continuidad operativa de la Asociación.

Conclusiones

La investigación demostró que la gestión del riesgo operativo constituye un componente esencial para garantizar la sostenibilidad financiera y administrativa de las entidades sin ánimo de lucro, especialmente en organizaciones como ASONORTE, cuya operación depende de la eficiencia de sus procesos internos, la adecuada administración de los recursos y la confianza de sus asociados.

A partir del análisis efectuado se evidenció que la Asociación presentaba debilidades estructurales derivadas de la ausencia de procedimientos estandarizados, la falta de controles internos y la inexistencia de herramientas técnicas para la toma de decisiones, lo que incrementaba su exposición al riesgo operativo, financieros, administrativos, legales y reputacionales.

En primer lugar, el diagnóstico institucional permitió identificar fallas en los procesos administrativos y operativos que afectaban la continuidad de las actividades misionales y la capacidad de respuesta de la entidad. Estas falencias se relacionaron con la falta de documentación de procesos, la sobrecarga de funciones, la limitada gestión documental y la ausencia de mecanismos formales de control, aspectos que coincidieron con lo señalado por la literatura revisada y que justificaron la necesidad de diseñar un modelo de gestión del riesgo operativo ajustado a las particularidades de la Asociación.

En segundo lugar, el análisis financiero evidenció un incremento significativo del nivel de endeudamiento entre 2021 y 2025, alcanzando un 81,13% en 2023, lo que representó una alta dependencia del financiamiento externo y un riesgo considerable para la estabilidad institucional. La carga financiera, la capacidad de pago y la evolución del endeudamiento mostraron que ASONORTE no contaba con herramientas técnicas para anticipar escenarios adversos ni para evaluar la sostenibilidad de sus decisiones de inversión. Este hallazgo fue determinante para la formulación del modelo SARO, dado que el riesgo financiero se convirtió en uno de los factores críticos que afectaban la operación y la reputación de la entidad.

En tercer lugar, la aplicación del modelo propuesto permitió integrar elementos legales, administrativos, financieros y tecnológicos, consolidando una estructura metodológica que orienta la identificación, análisis, valoración, tratamiento y seguimiento del riesgo operativo. La incorporación de lineamientos de la NTC-ISO 31000 fortaleció el proceso de toma de decisiones de la Junta Directiva, al establecer un ciclo claro que inicia en la Asamblea General, continúa con la evaluación técnica y financiera de los proyectos y culmina con la documentación, reporte y tratamiento de los riesgos identificados.

Asimismo, la validación empírica del modelo evidenció que su implementación generó mejoras tangibles en la gestión institucional. Entre los avances más relevantes se destacan: la elaboración de informes financieros técnicos presentados ante la Asamblea, la proyección de pagos de créditos a largo plazo, la desagregación de costos de obras ejecutadas entre 2021 y 2025, el análisis del crecimiento de la propiedad, planta y equipo, y la formulación de proyecciones financieras para proyectos futuros. Estas acciones fortalecieron la transparencia, la planificación y la capacidad de anticipación de la Asociación.

Finalmente, el modelo SARO se consolidó como una herramienta estratégica para ASONORTE, al permitir no solo diagnosticar las vulnerabilidades existentes, sino también orientar acciones de mejora continua, fortalecer la estructura administrativa, promover la participación informada de los asociados y establecer bases sólidas para la sostenibilidad financiera y operativa. Su diseño y validación empírica demuestran que es un instrumento replicable para otras ESAL con características similares, contribuyendo al fortalecimiento del sector y a la consolidación de prácticas de gestión basadas en criterios técnicos, preventivos y orientados al cumplimiento del objeto social.

Recomendaciones

1. Implementar formal y sistemáticamente el modelo de gestión del riesgo operativo (SARO), asegurando su integración transversal en todos los procesos administrativos, financieros y operativos y de planificación estratégica, de manera que se convierta en un instrumento permanente de gestión institucional.
2. Actualizar periódicamente el mapa de riesgos y la matriz de valoración, clasificando los eventos según su probabilidad e impacto, definiendo responsables, controles, indicadores de seguimiento y mecanismos de reporte a la Junta Directiva.
3. Fortalecer los análisis financieros institucionales, realizando evaluaciones periódicas del nivel de endeudamiento, la carga financiera, la capacidad de pago y la sostenibilidad de los proyectos, con el fin de anticipar escenarios adversos y orientar decisiones basadas en evidencia.
4. Desarrollar proyecciones financieras para todos los proyectos y obligaciones crediticias, incorporando escenarios optimistas, moderados y críticos, que permiten establecer límites prudenciales de endeudamiento y garantizar la estabilidad financiera de la Asociación.
5. Adoptar políticas internas de endeudamiento, que definan topes máximos, requisitos técnicos, criterios de aprobación y procedimientos de evaluación y mecanismos de control, con el fin de evitar decisiones que comprometan la sostenibilidad institucional.
6. Fortalecer la estructura administrativa y operativa, continuando con la revisión perfiles, la actualización de funciones y la contratación de personal adicional en áreas críticas, garantizando una distribución adecuada de cargas laborales y una mayor eficiencia en la ejecución de actividades.
7. Implementar programas de capacitación continua en gestión del riesgo operativo, análisis financiero, control interno, documentación de procesos y normatividad aplicable a las entidades sin ánimo de lucro, con el propósito de fortalecer las competencias técnicas del personal y mejorar la calidad de gestión.
8. Integrar la gestión del riesgo operativo en la planificación estratégica, asegurando que los proyectos y decisiones institucionales se evalúen no solo desde su viabilidad técnica, sino también desde su impacto financiero, operativo, reputacional y social.

9. Establecer mecanismo de seguimiento y evaluación continua, mediante indicadores de desempeño, informes periódicos y auditorías internas, que permiten medir el avance de las acciones implementadas, identificar desviaciones y ajustar oportunamente las estrategias de gestión del riesgo.
10. Fortalecer los mecanismos de comunicación institucional, elaborando informes claros, accesibles y comprensibles para los asociados y la comunidad del área de influencia, con el fin de promover la transparencia, la participación informada y la confianza en la gestión de la Asociación.
11. Promover una cultura organizacional orientada a la prevención, incentivando la identificación temprana de riesgos, la comunicación oportuna de incidentes y la participación activa de todos los niveles de la organización en la gestión del riesgo operativo.

Referencias

- Agudelo, A. A. (2021). *Análisis financiero corporativo*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79830>
- Horkheimer, M. (2003). *Teoría Crítica Max Horkheimer*. Amorrortu Editores
- Angarita y Sandoval. (2021). *Análisis del Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) y estructuración de la Gestión del Riesgo Reputacional*.
- Arias et al. (2023). *El riesgo de liquidez y su incidencia en la concesión de créditos en la Cooperativa de ahorro y crédito Sumak Samy Ltda.* 8(1), 1350–1369. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i1>
- Aristizabal et al. (2019). *Gobierno Corporativo en Entidades Sin Ánimo de Lucro*.
- ASONORTE. (2026). *Acta XXX Asamblea General Ordinaria de Usuarios*.
- Barraza, A. (2023). *Metodología de la investigación cualitativa Una perspectiva interpretativa*. Editorial UPD. <https://editorialupd.mx/index.php/libros/catalog/book/7>.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2014). *Review of the Principles for the Sound Management of Operational Risk*. www.bis.org
- BBVA. (2023). *Informe trimestral 3T 2023 - Gestión del riesgo*. <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/trimestral/2023/Q3/informacion-del-grupo/gestion-del-riesgo/>
- Beltrán, S. y Ortiz, A. (2020). Los Paradigmas de la Investigación. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Block, S. B., Hirt, G. A., y Danielsen, B. R. (2011). *Fundamentos de administración financiera* (14.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Bodie et al. (2014). *Principios de Inversiones*. McGraw-Hill.
- Burgos, Y. (2017). *IPES Aplicación Metodología Gestión de Riesgos Operativos*. Subdirección de Diseño y Análisis Estratégico. https://www.ipes.gov.co/images/informes/SDE/Mapa_de_Procesos/Proceso_Planeacion_Estrategica_y_Tactica/2020/In_004_Elaboracion_Matriz_Riesgos.pdf
- Cabuya, L. A., Camargo, B. A., Fajardo, C., Parra, B., Prada, L., y Suárez, R. (1995). *Organización y gestión de empresas: Técnicas modernas de gerencia*. Universidad Nacional de Colombia
- Castañeda. (2018). *Gestión Administración de Riesgo y Modelos de Control Interno*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3542>.

- Cerón et al. (2020). Métodos empíricos de la investigación parte 1 [Presentación]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/123456789/19611>.
- Chilig y Gavilanes. (2022). *Sistema de Control de Inventarios de Paquetes Especiales En El Área de COPACKING de la Empresa SOLUPACK SA*.
- Corporate Finance Institute. (2023). *Leverage_ Key to Business Profitability or Catalyst to Financial Distress*. https://corporatefinanceinstitute.com/resources/financial-modeling/operating-financial-leverage/?utm_source.com
- Crane et al. (2013). *Introducción a la Administración de Riesgos* (Number 1).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2011). *Guía para la administración del riesgo*.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2008). *Técnicas para el análisis de la gestión económica y financiera de las entidades territoriales*. Acción Social, Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.
- Drimer, R. L. (2008). Teoría del financiamiento: Evaluación y aportes (Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires). Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1199_DrimerRL.pdf
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano 2 a edición*. Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Duque, C. (2001). *Gestión de Riesgo*. César Duque & Asociados Consultores de Riesgos. <https://gruporaseg.com/wp-content/uploads/2023/11/Cesar-Duque-y-los-Riesgos-1.pdf>
- Escobar, B. y Gaitán Rozo, A. (Eds.). (2025). Riesgos empresariales: ¿Cómo gestionarlos? Superintendencia de Sociedades. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/7258888/Libro-Riesgos-Empresariales-Como-gestionarlos.pdf>
- Espinosa, S. (2013). *La evaluación integral de empresas*. Ingeniería Industrial, 34(3), 340–352. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786511>.
- Fiol. (2022). Evaluación de inversiones Una nota didáctica con aportes de teoría de las decisiones. In *Jornadas Nacionales de Administración Financiera Septiembre* (Vol. 22).
- Gallardo. (2017). *Metodología de la Investigación*. <http://www.continental.edu.pe/>
- Gitman y Joehnk. (2009). *Fundamentos de inversiones*. Pearson Educación de México, SA de CV.
- Gitman L. J., y Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (12.^a ed.). Pearson Educación. <https://hdl.handle.net/20.500.14624/1161>.
- Heizer y Render. (2009). *Principios de administración de operaciones*. Pearson.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2011). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO COLOMBIANA 31000*.

- Krajewski et al. (2008). *Administración de operaciones : procesos y cadenas de valor*. Pearson Educación.
- Kuhn, T. S. (1971). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Lázaro et al. (2024). *Métodos y análisis de ratios financieros Conceptualización y estudio de casos en PYMES*.
- Lorenzo. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. <http://www.ufsm.br/ce/revista>
- Macías y Rivera. (2023). *Gestión financiera y su incidencia en la liquidez de la empresa*.
- Macias et al. (2021). *Medición del riesgo de Liquides: Una Aproximación Teórica y Práctica*.
- Management Solutions. (2021). *Gestión Activa del Riesgo Reputacional*. www.managementsolutions.com
- Martínez et al. (2018). Estudios de caso desde una perspectiva multidisciplinar. In *Estudios de caso desde una perspectiva multidisciplinar*. Corporación Universitaria Del Caribe Cecar. <https://doi.org/10.21892/9789585547032>
- Melero, N. (2012). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad: un análisis desde las ciencias sociales. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (21), 339–355. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9865>.
- Melo. (2017). *Análisis Financiero*. <http://www.areandina.edu.co>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Capítulo IV Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)*.
- Mora. (2022). Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones. *Administración y Desarrollo*, 52(1), 4–19. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol52n1.1>
- Núñez Mora, J. A., y Chávez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: Esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, 25(58), 123–157.
- Olmedo, y Farrerons. (2017). *Modelos Constructivistas de Aprendizaje en Programas de Formación*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oms.367>
- Pineda. (2022). El riesgo legal en el sistema financiero: Una mirada práctica a la naturaleza cualitativa de este riesgo y su impacto. *THEMIS Revista de Derecho*, (81), 43–61. <https://doi.org/10.18800/themis.202201.010>
- Portugal. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. <http://www.areandina.edu.co>
- Powell, A., y Valencia, O. (2022). *Lidiar con la deuda*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Proaño, W. B. (2023). *Análisis Financiero*. Universidad del Azuay. <https://doi.org/10.33324/ceazuay.303>

- Ramírez, C., Sáenz, A., García, C., y Pulgarín, M. (2024). *Valoración documental, una aproximación desde las corrientes teóricas archivísticas*. Anuario de la Escuela de Archivología, 15, 55–78. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/anuario/article/view/47002>.
- Ramos. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. In *Av.psicol* (Vol. 23, Number 1).
- Rincón, L. (2012). *Introducción a la teoría del riesgo*. <http://www.matematicas.unam.mx/lars>
- Rodríguez et al. (2011). *Guía para la administración del riesgo*. <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Roig. (1970). *Valoración documental: Teoría y metodología práctica: XXXIII*. <http://adabi.webxsp.com/adabi/investigacion/articulo.jsp?id=775>
- Sampieri et al. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed.* www.FreeLibros.com
- Sampieri et al. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Simão. (2010). *Formación Continuada y varias voces del profesorado de educación infantil de Blumenau: Una propuesta desde dentro*. www.tesisenxarxa.net
- Simons. (2012). *Estudio de caso : teoría y práctica*. Ediciones Morata, S.L.
- Stake. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, S.L.
- Storkey. (2011). *Gestión del riesgo operacional y planificación de la continuidad de las operaciones para tesorerías estatales modernas*.
- Sucari et al. (2024). Paradigmas y Métodos de la Investigación Científica. In *Paradigmas y métodos de la investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudip.013>
- Van Horne, y Wachowicz. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. www.pearsoneducacion.net/vanhorne
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* 1–138. Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa. ETXETA, S.C.
- Vargas et al. (2022). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, 8(18), e2149. <https://doi.org/10.22430/24223182.2149>
- Viana, R. J. (2023). *Apuntes de Administración La teoría y la práctica*. Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones. <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/813>
- Woodcock, R. (2011). *El riesgo reputacional y su impacto en las inversiones*. Revista Fasecolda, (179), 64–67.

Apéndice

Apéndice A

Registro único tributario actualizado ASONORTE

DIAN		Formulario del Registro Único Tributario		001	
3. Concepto 09 Solicitud de actualización de datos de identificación					
			4. Número de formulario 141192586326 		
5. Número de Identificación Tributaria (NIT) 8 3 6 0 0 3 5 5 2		6. DV		7. Dirección sucursal Ingeniería y Maquinaria de Teclados	
8. Buzón electrónico					
IDENTIFICACIÓN					
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica		25. Tipo de documento 1		26. Número de identificación	
Lugar de expedición		28. País		29. Departamento	
30. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre	
34. Segundo nombre		35. Ciudad/Municipio		36. Ciudad/Municipio	
37. Razon social ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE "ASONORTE"					
38. Nombre comercial					
UBICACIÓN					
39. País COLOMBIA		40. Departamento Valle del Cauca		41. Ciudad/Municipio Cartago	
42. Dirección principal CL PEATONAL EL VIRREY CL 13 4 69					
43. Correo electrónico asonorte2005@hotmail.com					
44. Código postal					
45. Teléfono					
46. Teléfono 2					
CLASIFICACIÓN					
Actividad económica		Ocupación		Nº. de establecimiento	
47. Código		48. Fecha inicio actividad		49. Código	
50. Fecha inicio actividad		51. Código		52. Número de establecimiento	
Responsabilidades, Calidades y Atributos					
53. Código					
54. Impo. renta y compl. régimen actual					
55. Referencia en la fuente a título de renta					
56. Informante de exención					
57. Obligación facturar por ingresos bienes					
58. Obligado a llevar contabilidad					
59. Facturador electrónico					
60. Informante de Beneficiarios Finales					
Usuarios aduaneros					
61. Código					
62. Forma					
63. Tipo					
64. Servicio					
65. Modo					
66. CPC					
67. No. de Folios					
68. Anexos					
69. No. de Anexos					
70. No. de Anexos					
71. No. de Anexos					
72. No. de Anexos					
73. No. de Anexos					
74. No. de Anexos					
75. No. de Anexos					
76. No. de Anexos					
77. No. de Anexos					
78. No. de Anexos					
79. No. de Anexos					
80. No. de Anexos					
81. No. de Anexos					
82. No. de Anexos					
83. No. de Anexos					
84. No. de Anexos					
85. No. de Anexos					
86. No. de Anexos					
87. No. de Anexos					
88. No. de Anexos					
89. No. de Anexos					
90. No. de Anexos					
91. No. de Anexos					
92. No. de Anexos					
93. No. de Anexos					
94. No. de Anexos					
95. No. de Anexos					
96. No. de Anexos					
97. No. de Anexos					
98. No. de Anexos					
99. No. de Anexos					
100. No. de Anexos					

Apéndice B

Registro único tributario como Régimen Especial año 2015

		Formulario del Registro Único Tributario Foja Principal		001	
1. Concepto ☐ 1 ☒ 2 Actualización Espacios reservados para el Dato:			4. Número de Formulario 14333500631		
					
5. Número de identificación Tributaria (NIT) 8 2 6 0 0 3 3 5 5 - 2		6. DV 12. Dirección nacional: Presidencia y Alcaldía de Bogotá		14. Punto electrónico 211	
IDENTIFICACION					
24. Tipo de contribuyente Persona jurídica		25. Tipo de documento 1		26. Número de identificación	
27. Fecha expedición		28. País		29. Departamento	
30. Ciudad/municipio		31. Primer apellido		32. Segundo apellido	
33. Primer nombre		34. Otro nombre		35. Razón social ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DEL NORTE DEL VALLE	
36. Nombre comercial ASONORTE		37. Régimen		38. Lugar	
UBICACION					
39. País COLOMBIA		40. Departamento Valle del Cauca		41. Ciudad/municipio Cali	
42. Dirección principal CL 18 B 14 90 M2 C CA 6 CONDOMINIO LOS SAMANES					
43. Correo electrónico ASONORTE2008@HOTMAIL.COM					
44. Apartado aereo					
45. Teléfono 1					
46. Teléfono 2					
CLASIFICACION					
Actividad económica					
47. Código 9 4 9 9		48. Fecha inicio actividad 1 9 9 9 1 1 1 1		49. Código 1 2	
50. Código 1 2		51. Fecha inicio actividad		52. Código 1 2	
Responsabilidades, Calidades y Arbitraje					
53. Código					
54. Fecha inicio y compl. régimen especial					
55. Retención en la fuente o flujo de renta					
56. Obligación tributaria por impuesto sobre el valor agregado					
57. Informe de exoneración					
Usuarios aduaneros					
58. Código					
Exportadores					
59. País					
60. Tipo					
61. Servicio					
62. Modo					
63. CPC					
Para uso exclusivo de la DIAN					
64. Fecha		65. No. de Folio		66. Fecha	
67. Información contenida en el Formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia será sujeta a sanciones administrativas y penales por falsedad o inexactitud en sus datos por ser sancionados. Artículo 17 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del representante:					
68. Nombre FERRANDEZ VALLEJO SANTIAGO 69. Cargo Representante legal Certificado					

Apéndice C

Registro único tributario como Régimen Especial año 2014

DIAN Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		ANUSCA Asociación Nacional de Usuarios y Servidores de la Aduana		001	
2. Concepto: 0 2 Actualización Código interno para la DIAN				4. Número de formulario: 14302471530			
							
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 3 6 0 0 0 3 5 5 - 2				12. Dirección sectorial: República y Aduanas de Tuluá			
8. DV: 2				14. Buzón electrónico: 2 1			
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: 1		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:			
31. Primer apellido:		32. Segundo apellido:		33. Primer nombre:		34. Otros nombres:	
35. Razón social: ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DEL NORTE DEL VALLE							
36. Nombre comercial: ASONORTE							
37. Sigla:							
USUARIOS							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Valle del Cauca		40. Ciudad/Municipio: Cartago		41. Dirección principal: CL 11 5 29 OF 314	
42. Correo electrónico: ASONORTE2005@HOTMAIL.COM		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 2 1 4 0 8 2 2		45. Teléfono 2: 3 1 1 6 3 4 8 8 0 0	
CLASIFICACION							
Actividad económica:				Grupos:			
46. Código: 9 4 9 9		47. Fecha inicio actividad: 1 9 9 9 1 1 1 1		48. Código: 1		49. Fecha inicio actividad: 2	
50. Código: 1		51. Código: 2		52. Código: 3		53. Código: 4	
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
54. Código: 1 3 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18							
55. Código: 4 7 1 6 1 4							
56. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10							
57. Código: 1 2 3							
58. Código: 1 2 3							
59. Código: 1 2 3							
60. Código: 1 2 3							
61. Código: 1 2 3							
62. Código: 1 2 3							
63. Código: 1 2 3							
64. Código: 1 2 3							
65. Código: 1 2 3							
66. Código: 1 2 3							
67. Código: 1 2 3							
68. Código: 1 2 3							
69. Código: 1 2 3							
70. Código: 1 2 3							
71. Código: 1 2 3							
72. Código: 1 2 3							
73. Código: 1 2 3							
74. Código: 1 2 3							
75. Código: 1 2 3							
76. Código: 1 2 3							
77. Código: 1 2 3							
78. Código: 1 2 3							
79. Código: 1 2 3							
80. Código: 1 2 3							
81. Código: 1 2 3							
82. Código: 1 2 3							
83. Código: 1 2 3							
84. Código: 1 2 3							
85. Código: 1 2 3							
86. Código: 1 2 3							
87. Código: 1 2 3							
88. Código: 1 2 3							
89. Código: 1 2 3							
90. Código: 1 2 3							
91. Código: 1 2 3							
92. Código: 1 2 3							
93. Código: 1 2 3							
94. Código: 1 2 3							
95. Código: 1 2 3							
96. Código: 1 2 3							
97. Código: 1 2 3							
98. Código: 1 2 3							
99. Código: 1 2 3							
100. Código: 1 2 3							
101. Código: 1 2 3							
102. Código: 1 2 3							
103. Código: 1 2 3							
104. Código: 1 2 3							
105. Código: 1 2 3							
106. Código: 1 2 3							
107. Código: 1 2 3							
108. Código: 1 2 3							
109. Código: 1 2 3							
110. Código: 1 2 3							
111. Código: 1 2 3							
112. Código: 1 2 3							
113. Código: 1 2 3							
114. Código: 1 2 3							
115. Código: 1 2 3							
116. Código: 1 2 3							
117. Código: 1 2 3							
118. Código: 1 2 3							
119. Código: 1 2 3							
120. Código: 1 2 3							
121. Código: 1 2 3							
122. Código: 1 2 3							
123. Código: 1 2 3							
124. Código: 1 2 3							
125. Código: 1 2 3							
126. Código: 1 2 3							
127. Código: 1 2 3							
128. Código: 1 2 3							
129. Código: 1 2 3							
130. Código: 1 2 3							
131. Código: 1 2 3							
132. Código: 1 2 3							
133. Código: 1 2 3							
134. Código: 1 2 3							
135. Código: 1 2 3							
136. Código: 1 2 3							
137. Código: 1 2 3							
138. Código: 1 2 3							
139. Código: 1 2 3							
140. Código: 1 2 3							
141. Código: 1 2 3							
142. Código: 1 2 3							
143. Código: 1 2 3							
144. Código: 1 2 3							
145. Código: 1 2 3							
146. Código: 1 2 3							
147. Código: 1 2 3							
148. Código: 1 2 3							
149. Código: 1 2 3							
150. Código: 1 2 3							
151. Código: 1 2 3							
152. Código: 1 2 3							
153. Código: 1 2 3							
154. Código: 1 2 3							
155. Código: 1 2 3							
156. Código: 1 2 3							
157. Código: 1 2 3							
158. Código: 1 2 3							
159. Código: 1 2 3							
160. Código: 1 2 3							
161. Código: 1 2 3							
162. Código: 1 2 3							
163. Código: 1 2 3							
164. Código: 1 2 3							
165. Código: 1 2 3							
166. Código: 1 2 3							
167. Código: 1 2 3							
168. Código: 1 2 3							
169. Código: 1 2 3							
170. Código: 1 2 3							
171. Código: 1 2 3							
172. Código: 1 2 3							
173. Código: 1 2 3							
174. Código: 1 2 3							
175. Código: 1 2 3							
176. Código: 1 2 3							
177. Código: 1 2 3							
178. Código: 1 2 3							
179. Código: 1 2 3							
180. Código: 1 2 3							
181. Código: 1 2 3							
182. Código: 1 2 3							
183. Código: 1 2 3							
184. Código: 1 2 3							
185. Código: 1 2 3							
186. Código: 1 2 3							
187. Código: 1 2 3							
188. Código: 1 2 3							
189. Código: 1 2 3							
190. Código: 1 2 3							
191. Código: 1 2 3							
192. Código: 1 2 3							
193. Código: 1 2 3							
194. Código: 1 2 3							
195. Código: 1 2 3							
196. Código: 1 2 3							
197. Código: 1 2 3							
198. Código: 1 2 3							
199. Código: 1 2 3							
200. Código: 1 2 3							
201. Código: 1 2 3							
202. Código: 1 2 3							
203. Código: 1 2 3							
204. Código: 1 2 3							
205. Código: 1 2 3							
206. Código: 1 2 3							
207. Código: 1 2 3							
208. Código: 1 2 3							
209. Código: 1 2 3							
210. Código: 1 2 3							
211. Código: 1 2 3							
212. Código: 1 2 3							
213. Código: 1 2 3							
214. Código: 1 2 3							
215. Código: 1 2 3							
216. Código: 1 2 3							
217. Código: 1 2 3							
218. Código: 1 2 3							
219. Código: 1 2 3							
220. Código: 1 2 3							
221. Código: 1 2 3							
222. Código: 1 2 3							
223. Código: 1 2 3							
224. Código: 1 2 3							
225. Código: 1 2 3							
226. Código: 1 2 3							
227. Código: 1 2 3							
228. Código: 1 2 3							
229. Código: 1 2 3							
230. Código: 1 2 3							
231. Código: 1 2 3							
232. Código: 1 2 3							
233. Código: 1 2 3							
234. Código: 1 2 3							
235. Código: 1 2 3							
236. Código: 1 2 3							
237. Código: 1 2 3							
238. Código: 1 2 3							
239. Código: 1 2 3							
240. Código: 1 2 3							
241. Código: 1 2 3							
242. Código: 1 2 3							
243. Código: 1 2 3							
244. Código: 1 2 3							
245. Código: 1 2 3							
246. Código: 1 2 3							
247. Código: 1 2 3							
248. Código: 1 2 3							
249. Código: 1 2 3							
250. Código: 1 2 3							
251. Código: 1 2 3							
252. Código: 1 2 3							
253. Código: 1 2 3							
254. Código: 1 2 3							
255. Código: 1 2 3							
256. Código: 1 2 3							
257. Código: 1 2 3							
258. Código: 1 2 3							
259. Código: 1 2 3							
260. Código: 1 2 3							
261. Código: 1 2 3							
262. Código: 1 2 3							
263. Código: 1 2 3							
264. Código: 1 2 3							
265. Código: 1 2 3							
266. Código: 1 2 3							
267. Código: 1 2 3							
268. Código: 1 2 3							
269. Código: 1 2 3							
270. Código: 1 2 3							
271. Código: 1 2 3							
272. Código: 1 2 3							
273. Código: 1 2 3							
274. Código: 1 2 3							
275. Código: 1 2 3							
276. Código: 1 2 3							
277. Código: 1 2 3							
278. Código: 1 2 3							
279. Código: 1 2 3							
280. Código: 1 2 3							
281. Código: 1 2 3							
282. Código: 1 2 3							
283. Código: 1 2 3							
284. Código: 1 2 3							
285. Código: 1 2 3							
286. Código: 1 2 3							
287. Código: 1 2 3							
288. Código: 1 2 3							
289. Código: 1 2 3							
290. Código: 1 2 3							
291. Código: 1 2 3							
292. Código: 1 2 3							
293. Código: 1 2 3							
294. Código: 1 2 3							
295. Código: 1 2 3							
296. Código: 1 2 3							
297. Código: 1 2 3							
298. Código: 1 2 3							
299. Código: 1 2 3							
300. Código: 1 2 3							
301. Código: 1 2 3							
302. Código: 1 2 3							
303. Código: 1 2 3							
304. Código: 1 2 3							
305. Código: 1 2 3							
306. Código: 1 2 3							
307. Código: 1 2 3							
308. Código: 1 2 3							
309. Código: 1 2 3							
310. Código: 1 2 3							
311. Código: 1 2 3							
312. Código: 1 2 3							
313. Código: 1 2 3							
314. Código: 1 2 3							
315. Código: 1 2 3							
316. Código: 1 2 3							
317. Código: 1 2 3							
318. Código: 1 2 3							
319. Código: 1 2 3							
320. Código: 1 2 3							
321. Código: 1 2 3							
322. Código: 1 2 3							
323. Código: 1 2 3							
324. Código: 1 2 3							
325. Código: 1 2 3							
326. Código: 1 2 3							
327. Código: 1 2 3							
328. Código: 1 2 3							
329. Código: 1 2 3							
330. Código: 1 2 3							
331. Código: 1 2 3							
332. Código: 1 2 3							
333. Código: 1 2 3							
334. Código: 1 2 3							
335. Código: 1 2 3							
336. Código: 1 2 3							
337. Código: 1 2 3							
338. Código: 1 2 3							
339. Código: 1 2 3							
340. Código: 1 2 3							
341. Código: 1 2 3							
342. Código: 1 2 3							
343. Código: 1 2 3							
344. Código: 1 2 3							
345. Código: 1 2 3							
346. Código: 1 2 3							
347. Código: 1 2 3							
348. Código: 1 2 3							
349. Código: 1 2 3							
350. Código: 1 2 3							
351. Código: 1 2 3							
352. Código: 1 2 3							
353. Código: 1 2 3							
354. Código: 1 2 3							
355. Código: 1 2 3							
356. Código: 1 2 3							
357. Código: 1 2 3							
358. Código: 1 2 3							
359. Código: 1 2 3							
360. Código: 1 2 3							
361. Código: 1 2 3							
362. Código: 1 2 3							
363. Código: 1 2 3							
364. Código: 1 2 3							
365. Código: 1 2 3							
366. Código: 1 2 3							
367. Código: 1 2 3							
368. Código: 1 2 3							
369. Código: 1 2 3							
370. Código: 1 2 3							
371. Código: 1 2 3							
372. Código: 1 2 3							
373. Código: 1 2 3							
374. Código: 1 2 3							
375. Código: 1 2 3							
376. Código: 1 2 3							
377. Código: 1 2 3							
378. Código: 1 2 3							
379. Código: 1 2 3							
380. Código: 1 2 3							
381. Código: 1 2 3							
382. Código: 1 2 3							
383. Código: 1 2 3							
384. Código: 1 2 3							
385. Código: 1 2 3							
386. Código: 1 2 3							
387. Código: 1 2 3							
388. Código: 1 2 3							
389. Código: 1 2 3							
390. Código: 1 2 3							
391. Código: 1 2 3							
392. Código: 1 2 3							
393. Código: 1 2 3							
394. Código: 1 2 3							
395. Código: 1 2 3							
396. Código: 1 2 3							
397. Código: 1 2 3							
398. Código: 1 2 3							
399. Código: 1 2 3							
400. Código: 1 2 3							
401. Código: 1 2 3							
402. Código: 1 2 3							
403. Código: 1 2 3							
404. Código: 1 2 3							
405. Código: 1 2 3							
406. Código: 1 2 3							
407. Código: 1 2 3							
408. Código: 1 2 3							
409. Código: 1 2 3							
410. Código: 1 2 3							
411. Código: 1 2 3							
412. Código: 1 2 3							
413. Código: 1 2 3							
414. Código: 1 2 3							
415. Código: 1 2 3							
416. Código: 1 2 3							
417. Código: 1 2 3							
418. Código: 1 2 3							
419. Código: 1 2 3							
420. Código: 1 2 3							
421. Código: 1 2 3							
422. Código: 1 2 3							
423. Código: 1 2 3							
424. Código: 1 2 3							
425. Código: 1 2 3							
426. Código: 1 2 3							
427. Código: 1 2 3							
428. Código: 1 2 3							
429. Código: 1 2 3							
430. Código: 1 2 3							
431. Código: 1 2 3							
432. Código: 1 2 3							
433. Código: 1 2 3							
434. Código: 1 2 3							
435. Código: 1 2 3							
436. Código: 1 2 3							
437. Código: 1 2 3							
438. Código: 1 2 3							
439. Código: 1 2 3							
440. Código: 1 2 3							
441. Código: 1 2 3							
442. Código: 1 2 3							
443. Código: 1 2 3							
444. Código: 1 2 3							
445. Código: 1 2 3							
446. Código: 1 2 3							
447. Código: 1 2 3							

Apéndice D

Certificado de representación y existencia legal emitido por la Agencia de Desarrollo Rural (ADR)



3300

Bogotá D.C., lunes, 27 de abril de 2026



Al responder cite este Nro.
20263300075752

Señor
JOSE AUGUSTO VASCO SEPULVEDA
Gerente de la Asociación de Usuarios "ASONORTE"
Correo electrónico: asonorte2005@hotmail.com
Cartago, Valle del Cauca

Asunto: Respuesta Radicado ADR No. 20265100045151 del 7 de abril de 2026

Cordial saludo,

En atención a la solicitud del asunto, me permito remitir actualización en fecha del Certificado de Existencia y Representación Legal de la **ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE "ASONORTE"**, con domicilio en el municipio de Cartago, departamento del Valle del Cauca. Lo anterior, teniendo en cuenta que la Junta Directiva actual se encuentra vigente hasta el 30 de julio de 2026, por lo que no se puede expedir un certificado con la Junta Directiva nueva, hasta que no pierda vigencia la anterior.

A su vez, se informa que se expidió concepto de viabilidad al trámite de reforma parcial de Estatutos, dirigido al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través de Radicado ADR No. 20263300075702 del 27 de abril de 2026.

Atentamente,



Firmado digitalmente
por GALLEGO HEREDIA
SERGIO ANDRES

SERGIO ANDRÉS GALLEGO HEREDIA
Vicepresidente de Integración Productiva

Anexo: Certificación de Existencia y Representación Legal en tres (03) folios

Elaboró:	Paula Katherine Huertas García, Contratista Dirección de Adecuación de Tierras
Revisor Jurídico:	Adolfo León Báñez, Contratista Dirección de Adecuación de Tierras
Aprobó I:	Milena Acosta Pulido, Contratista Líder Dirección de Adecuación de Tierras
Aprobó II:	Dacer David Melo Rodríguez, Contratista Vicepresidencia de Integración Productiva



EL VICEPRESIDENTE DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DE LA AGENCIA DE DESARROLLO RURAL - ADR

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley 41 de 1993, el Decreto 2364 de 2015 y la Resolución N° 051 del 31 de enero de 2020

CERTIFICA QUE,

De acuerdo con lo establecido en el artículo 209 de la Constitución Política, concordante con el artículo 3° del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (Ley 1437 de 2011), la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios del debido proceso, igualdad, imparcialidad, buena fe, moralidad, participación, responsabilidad, transparencia, publicidad, coordinación, eficacia, economía y celeridad.

En virtud de lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley 41 de 1993 "Por la cual se organiza el subsector de adecuación de tierras y se establecen sus funciones", los usuarios de un Distrito de Adecuación de Tierras estarán organizados, para efectos de la representación, manejo y administración del Distrito, bajo la denominación de asociación de usuarios. Así mismo, las asociaciones de usuarios de los Distritos de Adecuación de Tierras tienen, entre otras, la función de promover la ejecución de los proyectos de Adecuación de Tierras dentro de su comunidad.

Conforme con lo dispuesto en los artículos 2.14.1.9.1 y 2.14.1.9.3 del Decreto 1071 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural", son funciones del organismo ejecutor de la política de adecuación de tierras, entre otras, dar la viabilidad para el reconocimiento de la personería jurídica de las asociaciones de usuarios de los Distritos de Riego o de los Distritos de Adecuación de Tierras, y ejercer inspección, control y vigilancia sobre las mismas.

Según lo establecido en el artículo 4° numeral 15 del Decreto 2364 de 2015, "Por el cual se crea la Agencia de Desarrollo Rural – ADR, se definen su objeto y su estructura orgánica", dentro de las funciones de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR, está la de "apoyar el proceso de formalización de organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales, entre otras, para facilitar su participación en los procesos de planeación y ejecución de planes de desarrollo rural con enfoque territorial".

De conformidad con la Resolución N° 051 del 31 de enero de 2020, la presidenta de la Agencia de Desarrollo Rural – ADR, asignó al Vicepresidente de Integración Productiva la función de certificar la existencia y representación legal de las Asociaciones de Usuarios de Distritos de Adecuación de Tierras.

En consecuencia, se procede a certificar que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en ejercicio de la competencia otorgada en virtud del artículo 2.14.1.9.2. Decreto 1071 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural", reconoció personería jurídica a la **ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS DEL NORTE DEL VALLE "ASONORTE"** con domicilio en el municipio de Cartago, departamento del Valle del Cauca, mediante Resolución No. 00301 del 27 de septiembre de 1999.



A través de Resolución No. 000047 del 11 de octubre de 2024, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural aprobó reforma parcial de estatutos, adoptando como nueva razón social la de **ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE “ASONORTE”**.

De conformidad con los estatutos vigentes de la Asociación, la misma es “una persona jurídica de derecho privado, de carácter corporativo, de objeto especial y sin ánimo de lucro, y para efectos de su constitución, organización, funcionamiento, designación de sus miembros, entre otros, se registra en lo pertinente por el Título XXXVI del libro 1° del código civil, la Ley 41 de 1993, Decreto 1071 de 2015, demás disposiciones legales y reglamentarias vigentes y demás normas concordantes y pertinentes”.

La **ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE “ASONORTE”** tiene por objeto principal: “organizarse para efectos de la representación, manejo y administración del Distrito” y como objeto social: “Adelantar actividades de protección al medio ambiente, conservación, recuperación, protección, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente sostenible”.

Según consta en el Acta No. XX de la Asamblea General Extraordinaria de Usuarios celebrada el 31 de julio de 2024, se eligió la Junta Directiva para el periodo de dos (2) años, es decir, del 31 de julio de 2024 hasta el 30 de julio de 2026, de acuerdo con el artículo 25 de los estatutos vigentes, quedando conformada de la siguiente manera en virtud del Acta de Reunión de Junta Directiva No. 202, celebrada el 01 de agosto de 2024:

INTEGRANTES PRINCIPALES		CARGO
SANTIAGO FERNANDEZ VALLEJO	C.C. 16.795.656	PRESIDENTE
AGRICOLA BIOBANDO SAS Representada por CARLOS CHACON ARANGO	NIT. 900549430 C.C.16.249.950	VICEPRESIDENTE
RAGASA GAVIRIA Y CIA SAS Representada por RAFAEL GAVIRIA ESQUIVEL	NIT. 591412302 C.C. 10.015.725	SECRETARIO
AGROTORRES E HIJOS Y CIA S EN C Representada por EDWIN OCORO ANDRADE	NIT. 800143162 C.C. 1.113.625.554	TESORERO
RIOPAILA CASTILLA S.A. Representada por JUAN DAVID LONDONO GRAJALES	NIT. 900067414 C.C. 1.113.670.275	VOCAL 1
AGMO SAS Representada por DANIEL AGUEL MOONEY	NIT. 900474750 C.C. 1.020.742.625	VOCAL 2
AGROPECUARIA LAS CABUYAS ASTRID DE LONDONO & CIA SCA. Representada por JUAN JOSE URIBE ESCOBAR	NIT. 591409310 C.C. 10.131.510	VOCAL 3

INTEGRANTES SUPLENTE		CARGO
DIEGO KURATOMI KURATOMI	C.C. 14.997.255	SUPLENTE 1
HECTOR NELSON GOMEZ TRUJILLO	C.C. 16.212.035	SUPLENTE 2
JOSE ALBERTO GIRALDO GUTIERREZ	C.C. 7.517.975	SUPLENTE 3
JUAN PABLO GOMEZ BOLIVAR	C.C. 14.572.298	SUPLENTE 4
MIGUEL JARAMILLO OCAMPO	C.C. 10.253.019	SUPLENTE 5



CARMINA MEJIA BOTERO	C.C. 30.313.635	SUPLENTE 6
FRANCISCO EDUARDO LOPRETO DURAN	C.C. 16.210.095	SUPLENTE 7

Según consta en el Acta No. XX de la Asamblea General Extraordinaria de Usuarios celebrada el 31 de julio de 2024, se eligió Revisora Fiscal para el periodo de dos (2) años, es decir, del 31 de julio de 2024 hasta el 30 de julio de 2026, a la señora **ESPERANZA HOYOS CORREA**, identificada con cédula de ciudadanía No. 42.067.268, de conformidad con el artículo 46 de los estatutos vigentes.

De acuerdo con el artículo 40 de los Estatutos vigentes de la **ASOCIACIÓN DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACIÓN DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE "ASONORTE"** el Representante Legal es el señor **JOSE AUGUSTO VASCO SEPULVEDA**, identificado con cédula de ciudadanía No. 10.226.127, en su calidad de **GERENTE**, para el periodo comprendido entre el 01 de agosto de 2024 al 31 de julio de 2026, de conformidad con el Acta de Reunión de Junta Directiva No. 202, celebrada el 01 de agosto de 2024.

Esta certificación de existencia y representación legal se elabora con fundamento en la información que hace parte del expediente de la Asociación que reposa en la Agencia, en la documentación allegada para el efecto por la Asociación y en las certificaciones expedidas sobre el particular por el Fiscal de la Asociación. Lo anterior, en respuesta al radicado ADR No. 20206100045151.

Por consiguiente, se expide a solicitud del interesado, en virtud de lo establecido en la Ley 41 de 1993, Decreto Ley 2364 de 2015, Resolución 051 del 31 de enero de 2020 de la Agencia de Desarrollo Rural y en el marco de lo dispuesto por el artículo 53 de la Constitución Política y del artículo 3º de la Ley 1437 de 2011.

Para constancia se expide en Bogotá DC, a los veintisiete (27) días del mes de abril de 2026.


 Firmado digitalmente
por GALLEGO HEREDIA,
SERGIO ANDRÉS
SERGIO ANDRÉS GALLEGO HEREDIA
 Vicepresidente de Integración Productiva

Elaboró: Paula Katerine Huertas García, Contralista Dirección de Adecuación de Tierras 
 Revisor Jurídico: Adolfo León Ibáñez, Contralista Dirección de Adecuación de Tierras 
 Aprobó I: Milena Acosta Pulido, Contralista Líder Dirección de Adecuación de Tierras 
 Aprobó II: Oscar David Melo Rodríguez, Contralista Vicepresidencia de Integración Productiva 

Apéndice E

Estados financieros comparativos análisis vertical 2021 - 2025

ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE - ASONORTE NIT 836.000.355-2 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PERIODO 2021 AL 2025						Analisis Vertical				
	2.025	2.024	2.023	2.022	2.021	2.025	2.024	2.023	2.022	2.021
ACTIVO										
ACTIVOS CORRIENTES										
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	152.982.989	478.642.984	622.500.263	125.705.783	40.528.151	5,01%	16,85%	35,79%	20,01%	6,14%
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	150.834.394	301.533.639	39.189.551	61.110.899	37.254.174	4,94%	10,62%	2,25%	9,73%	5,64%
ANTICIPOS Y AVANCES	320.953.919	212.330.614	762.579.136	67.876.997	155.584.696	10,51%	7,48%	43,85%	10,80%	23,57%
ANTICIPO DE IMPUESTO	1.268.000	290.000	165.000	0	0	0,04%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
ACTIVOS CORRIENTES TOTALES	\$ 626.039.302	\$ 992.797.237	\$ 1.424.433.950	\$ 254.693.679	\$ 233.367.021	20,51%	34,96%	50,15%	8,97%	8,22%
ACTIVOS NO CORRIENTES										
CUENTAS POR COBRAR A MAS DE 12 MESES	0	0	0	15.334.596	23.865.846	0,00%	0,00%	0,00%	2,44%	3,62%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.426.598.451	1.847.304.540	314.781.863	358.178.908	402.775.953	79,49%	65,04%	18,10%	57,02%	61,03%
ACTIVOS NO CORRIENTES TOTALES	\$ 2.426.598.451	\$ 1.847.304.540	\$ 314.781.863	\$ 373.513.504	\$ 426.641.799	79,49%	65,04%	18,10%	59,46%	64,64%
ACTIVOS TOTALES	\$ 3.052.637.753	\$ 2.840.101.777	\$ 1.739.215.813	\$ 628.207.183	\$ 660.008.820	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVOS Y PATRIMONIO										
PASIVO CORRIENTE										
OBLIGACIONES FINANCIERAS	59.265.495	80.572.240	0	0	0	2,98%	3,77%	0,00%	0,00%	0,00%
CUENTAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS PAGAR	15.478.131	33.025.651	70.741.089	76.393.984	60.170.340	0,78%	1,55%	5,01%	25,14%	16,38%
IMPUESTOS POR PAGAR	1.592.000	23.194.191	316.378	1.187.837	1.791.241	0,08%	1,09%	0,02%	0,39%	0,49%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	11.838.173	9.765.595	4.757.190	5.106.277	3.476.341	0,60%	0,46%	0,34%	1,68%	0,95%
ANTICIPOS RECIBIDOS	331.800.833	4.129.623	2.925.028	0	1.319.848	16,71%	0,19%	0,21%	0,00%	0,36%
PASIVOS CORRIENTES TOTALES	\$ 419.974.633	\$ 150.687.300	\$ 78.739.685	\$ 82.688.098	\$ 66.757.770	21,15%	7,06%	5,58%	27,21%	18,17%
PASIVO NO CORRIENTE										
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.565.740.684	1.984.106.230	1.332.333.312	221.222.208	300.555.552	78,85%	92,94%	94,4%	72,8%	81,8%
PASIVOS NO CORRIENTES TOTALES	\$ 1.661.014.384	\$ 1.984.106.230	\$ 1.332.333.312	\$ 221.222.208	\$ 300.555.552	83,65%	92,94%	94,4%	72,8%	81,8%
PASIVOS TOTALES	\$ 1.985.715.317	\$ 2.134.793.530	\$ 1.411.072.997	\$ 303.910.306	\$ 367.313.322	100%	100%	100%	100%	100%
PATRIMONIO										
CAPITAL EN APORTES	0	0								
RESERVAS	0	0								
APORTES PARA COMPRA DE MAQUINARIA	286.341.783	357.002.325				26,84%	50,62%	0,00%	0,00%	0,00%
ADOPCIÓN NIIF	206.023.123	206.023.123	206.023.123	206.023.123	206.023.123	19,31%	29,21%	62,78%	63,53%	70,39%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES (MAQUINARIA Y EQUIPO)	450.114.549	0				42,19%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	6.658.183	20.163.105	4.930.940	31.601.378	13.607.483	0,62%	2,86%	1,50%	9,74%	4,65%
EXCEDENTES ACUMULADAS	117.784.799	122.119.694	117.188.754	86.672.376	73.064.892	11,04%	17,31%	35,71%	26,73%	24,96%
PATRIMONIO TOTAL	\$ 1.066.922.437	\$ 705.308.247	\$ 328.142.817	\$ 324.296.877	\$ 292.695.498	100%	100%	100%	100%	100%
PATRIMONIO Y PASIVOS TOTALES	\$ 3.052.637.753	\$ 2.840.101.777	\$ 1.739.215.814	\$ 628.207.183	\$ 660.008.820					

Apéndice F

Estados financieros comparativos análisis horizontal 2021 - 2025

ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL VALLE - ASONORTE NIT 836.000.355-2 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PERIODO 2021 AL 2025						Analisis Horizontal							
	2.025	2.024	2.023	2.022	2.021	2025	%	2024	%	2023	%	2022	%
ACTIVO													
ACTIVOS CORRIENTES													
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	152.982.989	478.642.984	622.500.263	125.705.783	40.528.151	-325.659.995,10	-147%	-143.857.279,00	-433%	496.794.480	25%	85.177.632	48%
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	150.834.394	301.533.639	39.189.551	61.110.899	37.254.174	-150.699.245,00	-200%	262.344.088,00	15%	-21.921.348	-279%	23.856.725	156%
ANTICIPOS Y AVANCES	320.953.919	212.330.614	762.579.136	67.876.997	155.584.696	108.623.305,00	195%	-550.248.522,00	-139%	694.702.139	10%	-87.707.699	-177%
ANTICIPO DE IMPUESTO	1.268.000	290.000	165.000	0	0	978.000,00	30%	125.000,00	132%	165.000	0%	0	0%
ACTIVOS CORRIENTES TOTALES	\$ 626.039.302	\$ 992.797.237	\$ 1.424.433.950	\$ 254.693.679	\$ 233.367.021	-366.757.935,10	-271%	-431.636.713,00	-330%	1.169.740.271	22%	21.326.658	1094%
ACTIVOS NO CORRIENTES													
CUENTAS POR COBRAR A MAS DE 12 MESES	0	0	0	15.334.596	23.865.846	-	0	-	0	-15.334.596	-100%	-8.531.250	-280%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	2.426.598.451	1.847.304.540	314.781.863	358.178.908	402.775.953	579.293.911,03	319%	1.532.522.677,00	21%	-43.397.045	-825%	-44.597.045	-903%
ACTIVOS NO CORRIENTES TOTALES	\$ 2.426.598.451	\$ 1.847.304.540	\$ 314.781.863	\$ 373.513.504	\$ 426.641.799	579.293.911,03	319%	1.532.522.677,00	21%	-58.731.641	-636%	-53.128.295	-803%
ACTIVOS TOTALES	\$ 3.052.637.753	\$ 2.840.101.777	\$ 1.739.215.813	\$ 628.207.183	\$ 660.008.820	212.535.975,93	1336%	1.100.885.964,00	158%	1.111.008.630	57%	-31.801.637	-2075%
PASIVOS Y PATRIMONIO													
PASIVO CORRIENTE													
OBLIGACIONES FINANCIERAS	59.265.495	80.572.240	0	0	0	-21.306.745,00	-378%	80.572.240,00	0%	0	0%	0	0%
CUENTAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS PAGAR	15.478.131	33.025.651	70.741.089	76.393.984	60.170.340	-17.547.519,52	-188%	-37.715.438,00	-188%	-5.652.895	-1351%	16.223.644	371%
IMPUESTOS POR PAGAR	1.592.000	23.194.191	316.378	1.187.837	1.791.241	-21.602.191,00	-107%	22.877.813,00	1%	-871.459	-136%	-603.404	-297%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	11.838.173	9.765.595	4.757.190	5.106.277	3.476.341	2.072.578,30	471%	5.008.405,00	95%	-349.087	-1463%	1.629.936	213%
ANTICIPOS RECIBIDOS	331.800.833	4.129.623	2.925.028	0	1.319.848	327.671.210,00	1%	1.204.595,00	243%	2.925.028	0%	-1.319.848	-100%
PASIVOS CORRIENTES TOTALES	\$ 419.974.633	\$ 150.687.300	\$ 78.739.685	\$ 82.688.098	\$ 66.757.770	269.287.332,78	56%	71.947.615,00	109%	-3.948.413	-2094%	15.930.328	419%
PASIVO NO CORRIENTE													
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.565.740.684	1.984.106.230	1.332.333.312	221.222.208	300.555.552	-418.365.545,80	-474%	651.772.918,00	204%	1.111.111.104	20%	-79.333.344	-379%
	\$ 1.661.014.384	\$ 1.984.106.230	\$ 1.332.333.312	\$ 221.222.208	\$ 300.555.552	-323.091.845,80	-614%	651.772.918,00	204%	1.111.111.104	20%	-79.333.344	-379%
PASIVOS TOTALES	\$ 1.985.715.317	\$ 2.134.793.530	\$ 1.411.072.997	\$ 303.910.306	\$ 367.313.322	-149.078.213,02	-1432%	723.720.533,00	195%	1.107.162.691	27%	-63.403.016	-579%
PATRIMONIO													
CAPITAL EN APORTES	0	0											
RESERVAS	0	0											
APORTES PARA COMPRA DE MAQUINARIA	286.341.783	357.002.325				-70.660.542,00	-505%	357.002.325,00	0%	0	0%	0	0%
ADOPCIÓN NIIF	206.023.123	206.023.123	206.023.123	206.023.123	206.023.123	-	100%	-		0	0%	0	0%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES (MAQUINARIA Y EQUIPO)	450.114.549	0				450.114.549,43	0%	-		0	0%	0	0%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	6.658.183	20.163.105	4.930.940	31.601.378	13.607.483	-13.504.922,49	-149%	15.232.165,00	32%	-26.670.438	-118%	17.993.895	76%
EXCEDENTES ACUMULADAS	117.784.799	122.119.694	117.188.754	86.672.376	73.064.892	-4.334.895,00	-2817%	4.930.940,00	2377%	30.516.378	284%	13.607.484	537%
PATRIMONIO TOTAL	\$ 1.066.922.437	\$ 705.308.247	\$ 328.142.817	\$ 324.296.877	\$ 292.695.498	361.614.189,94	195%	377.165.430,00	87%	3.845.940	8432%	31.601.379	926%
PATRIMONIO Y PASIVOS TOTALES	\$ 3.052.637.753	\$ 2.840.101.777	\$ 1.739.215.814	\$ 628.207.183	\$ 660.008.820								

Apéndice G

Bitácora



DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN
Sede Regional Cartago
Programas Académicos de Pregrado

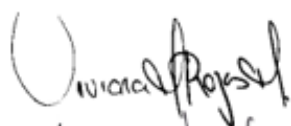
BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

Periodo académico:	Febrero – Junio 2026		
Programa académico:	Contaduría Pública	Código:	3841
Nombre del estudiante:	Viviana Marcela Rojas Morales 202056303 – Juan Camilo Bravo Urueta 202023182		
Título del trabajo de grado:	Sistema administrativo del riesgo operativo en la ESAL Caso de Estudio: Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de Gran Escala del Norte del Valle "ASONORTE"		
Modalidad:	Práctica Empresarial		
Nombre del docente asesor:	Orlando Posada Orrego		

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
Del 11 – 17 de febrero	Conocimiento de la estructura operativa y administrativa	Se evidenció la necesidad de fortalecer carga administrativa dado a la responsabilidad que otorga la junta directiva al personal administrativa	Realizar reunión con los miembros de junta directiva para establecer roles
Del 18 – 24 de febrero	Recolección de datos e información sobre las operaciones, proyectos, actas de asamblea y junta directiva	Se evidenció que, aunque en las actas de asamblea se encuentran claramente estipulados los proyectos y las inversiones a ejecutar, no se incluyen análisis financieros que proyecten el nivel de endeudamiento asociado a dichas decisiones	Se presentarán de manera detallada los costos de todas las inversiones realizadas, así como los medios de apalancamiento utilizados ya sean directos o indirectos con el fin de garantizar transparencia
Del 25 febrero – 4 de marzo	Diagnóstico de los riesgos operativos, administrativos y financieros	Se identificaron falencias derivadas del desconocimiento del riesgo operativo, lo que ha limitado la capacidad institucional para anticipar, gestionar y mitigar eventos que afectan la estabilidad financiera y administrativa de ASONORTE	Desarrollar el modelo Sistema del riesgo operativo (SARO) que integre los lineamientos en los procesos financieros, administrativos y operativos para ASONORTE
De 5 – 11 de marzo	Aplicación de encuestas y entrevistas sobre los riesgos	Se recopiló información relevante que permite	Clasificar los riesgos según su nivel de impacto y probabilidad

	operativos, administrativos y financiero	identificar los riesgos y determinar su nivel de impacto	
De 12 – 18 de marzo	Aplicación de indicadores para el análisis financiero	Se identifica incremento en el nivel de endeudamiento	Realizar comparativos y analizar las causas del incremento del nivel de endeudamiento
De 19 – 25 de marzo	Identificación de los tipos de riesgo operativo, administrativo y financiero que enfrenta la Asociación	Se identifica los principales tipos de riesgo operativos administrativos y financieros que enfrenta la Asociación, a partir del análisis de sus procesos, proyectos y decisiones directivas	Formular y clasificar sistemáticamente los riesgos operativos administrativos y financieros
Del 26 febrero – 01 marzo	Diseño de un modelo de gestión del riesgo operativo para ASONORTE	Se elaboró un borrador del modelo de gestión del riesgo operativo teniendo en cuenta las condiciones de ASONORTE	Revisar el modelo con la junta directiva y el área administrativa
Del 02 – 10 marzo	Presentación preliminar del modelo de gestión del riesgo operativo al docente asesor	Se sugirieron ajustes en el apartado, garantizando la incorporación de la información requerida y el fortalecimiento de la claridad y coherencia del contenido	Elaboración de las correcciones y afinar el trabajo
Del 11 – 17 marzo	Entrega final del modelo de gestión del riesgo operativo y conclusiones del proyecto	Se cumplieron los objetivos del trabajo	Socializar resultados finales con la junta directiva de ASONORTE

Se sugiere actualizar permanentemente este formato en la medida en que se reúnan con la empresa objeto de estudio, teniendo como premisa que es una evidencia aplicativa que le facilitará el seguimiento al cumplimiento de sus compromisos.


Juan Carlos Unzueta
 C.C. 1.004.766.234 Yumbo - Val / o

Firma del estudiante



Vo.Bo. Representante legal


 Firma del docente asesor

Apéndice H

Acta de socialización modelo del sistema administrativo del riesgo operativo

Nombre del instrumento:	Acta socialización Modelo De Sistema Administrativo Del Riesgo Operativo ASONORTE	
Propósito:	Recomendaciones para su implementación	
Área evaluada:	Gestión operativa, administrativa y financiera	
Elaborado por:	Viviana Marcela Rojas Morales – Juan Camilo Bravo	Fecha 27/05/2026 Hora: 9:00 a.m.

Objetivo: Socializar ante la junta directiva de ASONORTE el modelo de sistema administrativo del riesgo operativo y los lineamientos para su implementación, con el fin de fortalecer la gestión operativa, administrativa y financiera de la organización.

1. ORDEN DEL DÍA

1. Palabras de Bienvenida y saludo
2. Presentación del objetivo de la reunión
3. Socialización del modelo de sistema administrativo del riesgo operativo
4. Intervención de la gerencia y de los miembros de junta directiva
5. Conclusiones y compromisos
6. Cierre

2. DESARROLLO DE LA REUNIÓN

El ingeniero Augusto Vasco, Representante Legal de ASONORTE, da la bienvenida a los miembros de la Junta Directiva, al profesor Orlando Posada, Coordinador de Contaduría Pública de la Universidad del Valle, y a los estudiantes Viviana Marcela Rojas y Juan Camilo Bravo, autores del trabajo de grado titulado “Sistema administrativo del riesgo operativo en la ESAL”.

Seguidamente, el profesor Orlando Posada agradece a la Asociación por permitir el desarrollo del trabajo de grado en la entidad y resalta la importancia de la confianza depositada en la Universidad.

A continuación, los estudiantes presentan el modelo del Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), destacando su importancia para identificar y gestionar riesgos operativos, financieros, legales y reputacionales. Señalan que ASONORTE ha fortalecido su operación desde el año 2020 mediante la ejecución de proyectos y adquisición de maquinaria, lo que ha implicado un mayor nivel de endeudamiento y exposición a riesgos.

Asimismo, explican que el diagnóstico se realizó mediante la revisión de documentos internos, estados financieros, encuestas al personal, entrevistas y visitas, identificando un incremento en el nivel de endeudamiento del 65,05 % y una mayor exposición a riesgos.

Con base en estos resultados, concluyen que es necesario implementar el SARO como herramienta para fortalecer la toma de decisiones, garantizar la transparencia y asegurar la

continuidad de las operaciones. En consecuencia, presentan un modelo ajustado a las necesidades de la Asociación.

Finalizada la presentación, los estudiantes agradecen la confianza brindada e invitan a la Junta Directiva a formular sus aportes y observaciones, destacando su importancia para el fortalecimiento del documento y su sustentación futura.

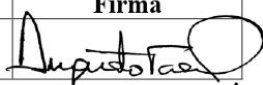
Los miembros de la Junta resaltan la calidad del trabajo y su utilidad para el fortalecimiento de la gestión de ASONORTE. En este sentido, el ingeniero Juan José Uribe destaca que el modelo propuesto representa un aporte significativo para la ejecución de proyectos futuros y contribuye a mejorar la gestión de riesgos y la confianza de los asociados.

Por su parte, el doctor Chacón expresa su agradecimiento a los estudiantes por el trabajo realizado y resalta el compromiso de ASONORTE con el mejoramiento continuo y la transparencia en el manejo de los recursos. Asimismo, solicita compartir el documento completo para su análisis detallado y como insumo para avanzar en la implementación del modelo propuesto

3. CONCLUSIONES

- Se realizó de manera satisfactoria la socialización del modelo del sistema administrativo del riesgo operativo diseñado para ASONORTE
- Se dejó constancia de la reunión realizada en las instalaciones de la Asociación por medio registro fotográfico
- El Representante Legal manifestó su conformidad con el proceso desarrollado por los estudiantes.

4. COMPROMISOS

Actividad	Responsabilidad	Fecha
• El Representante Legal de la empresa revisará el modelo del sistema administrativo del riesgo operativo para su implementación • Los estudiantes entregarán el documento final del modelo junto con los lineamientos para su implementación	Representante Legal	18/06/2026
Nombre	Cargo	Firma
José Augusto Vasco Sepulveda	Representante Legal	

Apéndice I*Evidencias fotográficas*

EJN4-422M

Apéndice J

Solicitud reclasificación al régimen tributación especial ante la DIAN año 2026

DIAN POR UNA COLOMBIA MÁS HONESTA		Solicitud Régimen Tributario Especial		5245	
1. Año 2026 Espacio reservado para la DIAN			4. Número de formulario 52451002951242		
			 (415)7707212489984(8020)0052451002951242		
Información general					
5. No. Identificación Tributaria (NIT) 8 3 6 0 0 0 3 5 5		11. Razón social ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRAS DE GRAN ESCALA DEL NORTE DEL			
12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Tulúa		13. Dirección principal CL PEATONAL EL VIRREY CL 13 4 69	15. Teléfono 3116348800		
24. País COLOMBIA		16. Departamento Valle del Cauca	17. Ciudad / Municipio Cartago	28. Sector cooperativo	
25. Correo electrónico asonorte2005@hotmail.com		26. Número sedes o establecimientos 019990927		27. Fecha constitución de la entidad	
29. Actividad económica principal 9499		30. Actividad económica secundaria 0161		31. Otras actividades económicas 1	
32. Otras actividades económicas 2		33. Entidad de vigilancia y control Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural		37. Dirección enlace electrónico donde se ubica el registro web https://www.facebook.com/share/16ks6ENBz9/	
34. Tipo de solicitud Calificación		35. Año gravable 2026		36. Dirección electrónica página web de la entidad solicitante https://www.facebook.com/share/16ks6ENBz9/	
38. Tipo persona representante 1		39. Tipo de documento 13		40. Número documento de identificación 10228127	
41. Primer apellido VASCO		42. Segundo apellido SEPULVEDA		43. Primer nombre JOSE	
44. Otros nombres AUGUSTO		45. NIT de la persona jurídica que ejerce la representación legal			
46. Razón social de la persona jurídica que ejerce la representación legal					
Actividades meritorias					
47. Actividad meritoria 1 Promoción y apoyo a entidades sin ánimo de lucro		48. Actividad meritoria 2		49. Actividad meritoria 3	
50. Actividad meritoria 4					
Beneficio o excedente neto - patrimonio					
51. Resultado fiscal a 31 de diciembre del año anterior 6658183		52. Resultado contable a 31 de diciembre del año anterior 6658183		53. Monto del beneficio o excedente neto a 31 de diciembre del año anterior 6658163	
54. Monto del beneficio o excedente registrado en la casilla 53, aprobado para reinvertir en este año 6658163					
55. Destino de la reinversión del beneficio o excedente neto DESTINACION CAPITAL DE TRABAJO PARA REALIZAR OBRAS DE BENEFICIO COMUN					
56. Monto del patrimonio bruto a 31 de diciembre del año gravable inmediatamente anterior. En caso de ser una entidad creada en el presente año, informar el patrimonio de constitución. 3052638000		57. Monto del patrimonio líquido a 31 de diciembre del año gravable inmediatamente anterior. En caso de ser una entidad creada en el presente año, informar el patrimonio de constitución. 1066922000			
58. Número de formulario declaración de renta año gravable anterior 1117631816961		59. Número de radicado o autoadhesivo declaración de renta año gravable anterior 1117631816961			
Pagos salariales a cargos directivos y gerenciales o personas jurídicas que representan legalmente la entidad					
60. Monto total de pagos salariales a los miembros de los cuerpos directivos del año inmediatamente anterior o los pagos del año actual cuando es una nueva entidad 69747030		61. Monto total de pagos a sociedades u otras entidades por la representación legal del año inmediatamente anterior o los pagos del año actual cuando es una nueva entidad 0		62. Total pagos 69747030	
Firma de quien suscribe el documento					
1001. Apellidos y nombres		6832692			
1002. Tipo doc. 1 3		1003. No. identificación 1 0 2 2 8 1 2 7		1004. DV 3	
1005. Cód. Representación		REPRS LEGAL PRIN			
1006. Organización		ASOCIACION DE USUARIOS DEL DISTRITO DE ADECUACION DE TIERRA			
997. Fecha de expedición 2 0 2 6-0 6-0 3/1 1:2 9:5 5					

Apéndice K

Visita seguimiento en las instalaciones de ASONORTE

 Programa Contaduría Pública	Comité: <i>Visita seguimiento</i>	No: 01	Páginas 1
	Lugar: <i>Asonorte</i>	Fecha: <i>17-03/2026</i>	Hora Inicio:

Objetivos: *Visita de seguimiento prácticas*

Asistentes	SI/NO	Asistentes	SI/NO
1. <i>Orlando Pardo O</i>	<i>SI</i>	4. <i>Juan Camilo Bravo Uribe</i>	<i>SI</i>
2. <i>ANSELMO VARGAS S.</i>	<i>SI</i>	5.	
3. <i>Werner Pardo</i>	<i>SI</i>	6.	

Agenda

Se hace visita y seguimiento al lugar de prácticas, en Asonorte, en la cual se manifiesta el avance, y los aportes que han realizado los estudiantes del programa de contaduría pública a la empresa.

Compromisos	Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.			
2.			

Elaboró	Nombre:	Copias	1. <i>Orlando Pardo</i>	Aprobó	Nombre: <i>Werner Pardo</i>
	Firma:		2. <i>[Firma]</i>		Firma: <i>[Firma]</i>

Apéndice L

Listado de asistencia visita y seguimiento en ASONORTE

[illegible]

Apéndice M*Entrevista área administrativa****Gestión Financiera, Endeudamiento y Sostenibilidad de
ASONORTE***

1. ¿ASONORTE cuenta con políticas formales para realizar inversiones financieras o uso de excedentes?

Si ☐ No ☒

2. ¿Quién toma las decisiones de inversión y bajo qué criterios?

*La Junta Directiva y Asamblea de asociados
por el orden de prioridad de proyectos en
la zona de influencia*

3. ¿Se realiza análisis técnico o financiero antes de invertir?

Si ☒ No ☐

4. ¿Las decisiones quedan documentadas o aprobadas mediante acta?

Si ☒ No ☐

5. ¿Cada cuanto se revisan los resultados de las inversiones realizadas?

*Cada año en la reunión de
asamblea*

6. ¿Se evalúa la capacidad de pago antes de asumir obligaciones financieras?

ASONORTE no realiza la evaluación.

7. ¿Quién autoriza el endeudamiento?

Junta Directiva

8. ¿Se proyectan escenarios antes de adquirir compromisos?

No, solo se revisa en el momento.

9. ¿La organización tiene identificado qué factores externos pueden afectar su operación?

Sob el tema climáticos.

***Gestión Financiera, Endeudamiento y Sostenibilidad de
ASONORTE***

10. ¿Cómo se responde ante crisis económicas?

Con empresas caladas y préstamos,
con entidades financieras para obtener
recursos financieros.

11. ¿Se han suspendido actividades por causas externas?

Si, cuando se presentó la temporada
de inundación, años anteriores 2010
y 2011

12. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades institucionales que podrían afectar la sostenibilidad financiera y operativa de la organización?

Dependencia de los aportes de los
asociados

Apéndice N*Acta de entrevista realizada área administrativa***Sistema administrativo del riesgo operativo en la ESAL
Caso de Estudio: ASONORTE****Acta No. 1*****Entrevista Gestión Financiera, Endeudamiento y Sostenibilidad de ASONORTE***

En el municipio de Cartago Valle, a los 14 días del mes de abril del año 2026, siendo las 9:00 a.m., se llevó a cabo una entrevista en las instalaciones de ASONORTE, con el propósito de recopilar información relacionada con la gestión financiera, las políticas de inversión, el endeudamiento, la evaluación de riesgos y la sostenibilidad institucional de la organización.

1. Asistentes

José Augusto Vasco Sepulveda – Representante Legal de ASONORTE

Viviana Marcela Rojas Morales – Estudiante del programa Contaduría Pública

Juan Camilo Bravo Urueta - Estudiante del programa Contaduría Pública

Se deja constancia de que los participantes cuentan con conocimiento y responsabilidad directa sobre los temas abordados

2. Objetivo de la Entrevista

El objetivo de la presente entrevista es conocer y documentar los procedimientos, criterios y prácticas adoptadas por ASONORTE en materia de decisiones financieras, uso de excedentes, endeudamiento, análisis de riesgos y respuesta ante factores externos que puedan afectar su sostenibilidad financiera y operativa.

3. Desarrollo de la Entrevista

1. Si ASONORTE cuenta con políticas formales para realizar inversiones financieras o para el uso de excedentes.
2. Quiénes son los responsables de tomar las decisiones de inversión y bajo qué criterios se realizan dichas decisiones.
3. Si se lleva a cabo algún tipo de análisis técnico o financiero previo a la realización de inversiones.
4. Si las decisiones financieras adoptadas quedan debidamente documentadas y aprobadas mediante actas u otros mecanismos formales.
5. La periodicidad con la cual se revisan los resultados de las inversiones realizadas.
6. Si se evalúa la capacidad de pago de la organización antes de asumir obligaciones financieras.
7. Quién autoriza el endeudamiento dentro de la organización.
8. Si se proyectan escenarios financieros antes de adquirir compromisos u obligaciones.
9. Si la organización tiene identificados los factores externos que pueden afectar su operación.
10. Cómo responde la organización ante crisis económicas.
11. Si se han presentado suspensiones de actividades por causas externas.

Sistema administrativo del riesgo operativo en la ESAL

Caso de Estudio: ASONORTE

12. Cuáles se consideran las principales debilidades institucionales que podrían afectar la sostenibilidad financiera y operativa de ASONORTE.

Las respuestas fueron suministradas de manera verbal por los entrevistados, quedando registradas para su posterior análisis y evaluación dentro del proceso de diagnóstico institucional.

4. Observaciones

Se deja constancia de que la información suministrada durante la entrevista corresponde a la percepción y conocimiento de los participantes, y será utilizada exclusivamente para fines académicos.

5. Cierre

No siendo otro el objeto de la entrevista se da por finalizada la reunión siendo las 10 a.m. del mismo día, dejando constancia mediante la firma de los participantes.

6. Firmas

Nombre JOSE AUGUSTO VASCO S.
Cargo DIRECTOR EJECUTIVO.

Nombre Viviana Rasmussen
Cargo Estudiante.

Nombre Juan Carlos
Cargo Estudiante