

Artículo de investigación

Control interno y gestión financiera en una ONG venezolana bajo marcos COSO y NOGAI

Internal Control and Financial Management in a Venezuelan NGO under COSO and GIAS Frameworks

Controle interno e gestão financeira em uma ONG venezuelana sob os marcos COSO e NOGAI



Karina Marian Díaz Rebolledo¹  , Car-Emyr Suescum Coelho¹  

¹ Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela

Recibido: 2026-03-15 / Aceptado: 2026-04-20 / Publicado: 2026-05-30

RESUMEN

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) en Venezuela operan bajo una presión triple: hiperinflación, volatilidad cambiaria extrema y un marco regulatorio más restrictivo desde la promulgación de la Ley de Fiscalización de ONG (G.O. N.º 6.855, 2024). La investigación propone y valida un sistema de control interno para una asociación civil venezolana, articulado sobre el modelo COSO 2013 y las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI 2024). Se emplea una metodología cualitativa, de nivel descriptivo y diseño de caso único, con triangulación que combina observación participante, entrevistas semiestructuradas y revisión de 264 transacciones correspondientes al ejercicio fiscal 2025. El diagnóstico identifica brechas críticas en tesorería, inmovilizados, compras y recursos humanos, destacando la inoperatividad de cuentas bancarias nacionales, ausencia de trazabilidad contable, uso compartido de credenciales financieras y contingencias laborales sin provisionar. La propuesta resultante integra una matriz de riesgos vinculada a los diecisiete principios COSO y los cinco dominios NOGAI, orientada al fortalecimiento de la gestión financiera para 2026. El estudio aporta evidencia empírica sobre la viabilidad de estándares internacionales en contextos de alta restricción institucional, contribuyendo al debate sobre gobernanza financiera en el tercer sector latinoamericano.

Palabras clave: auditoría interna; control interno; gestión financiera; organizaciones no gubernamentales; COSO 2013

ABSTRACT

Non-governmental organizations (NGOs) in Venezuela operate under triple pressure: hyperinflation, extreme exchange rate volatility, and a more restrictive regulatory framework following the enactment of the NGO Oversight Law (Official Gazette No. 6,855, 2024). This research proposes and validates an internal control system for a Venezuelan civil association, structured around the COSO 2013 framework and the Global Internal Audit Standards (GIAS 2024). A qualitative methodology is employed, specifically a descriptive-level, single-case study design utilizing triangulation that combines participant observation, semi-structured interviews, and a review of 264 transactions corresponding to the 2025 fiscal year. The diagnostic assessment identifies critical gaps in treasury operations, fixed assets, procurement, and human resources, highlighting the inoperability of domestic bank accounts, a lack of accounting traceability, the shared use of financial credentials, and unprovisioned labor contingencies. The resulting proposal integrates a risk matrix linked to the seventeen COSO principles and the five GIAS domains, aimed at strengthening financial management for 2026. This study provides empirical evidence regarding the feasibility of applying international standards within contexts of severe institutional constraint, thereby contributing to the ongoing debate on financial governance within the Latin American third sector.

Keywords: internal audit, internal control, financial management, non-governmental organizations, COSO 2013

RESUMO

As organizações não governamentais (ONGs) na Venezuela operam sob uma pressão tripla: hiperinflação, extrema volatilidade cambial e um marco regulatório mais restritivo desde a promulgação da Lei de Fiscalização das ONGs (G.O. nº 6.855, 2024). A pesquisa propõe e valida um sistema de controle interno para uma associação civil venezuelana, articulado com base no modelo COSO 2013 e nas Normas Globais de Auditoria Interna (NOGAI 2024). Emprega-se uma metodologia qualitativa, de nível descritivo e desenho de caso único, com triangulação que combina observação participante, entrevistas semiestruturadas e revisão de 264 transações correspondentes ao exercício fiscal de 2025. O diagnóstico identifica lacunas críticas nas áreas de tesouraria, ativos imobilizados, compras e recursos humanos, destacando a inoperância de contas bancárias nacionais, a ausência de rastreabilidade contábil, o uso compartilhado de credenciais financeiras e contingências trabalhistas sem provisão. A proposta resultante integra uma matriz de riscos vinculada aos dezessete princípios do COSO e aos cinco domínios das NOGAI, orientada ao fortalecimento da gestão financeira para 2026. O estudo fornece evidências empíricas sobre a viabilidade da aplicação de padrões internacionais em contextos de elevada restrição institucional, contribuindo para o debate sobre governança financeira no terceiro setor latino-americano.

Palavras-chave: auditoria interna, controle interno, gestão financeira, organizações não governamentais, COSO 2013

Forma sugerida de citar (APA):

Díaz Rebolledo, K. M., & Suescum Coelho, C. E. (2026). Control interno y gestión financiera en una ONG venezolana bajo marcos COSO y NOGAI. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 3(2), 439-453. <https://doi.org/10.63415/saga.v3i2.403>



Esta obra está bajo una licencia internacional
Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) han experimentado una transformación profunda en su naturaleza institucional durante las últimas décadas. Lo que surgió como estructuras de asistencia directa ha derivado en entidades de gestión altamente compleja, sujetas a exigencias de transparencia que son comparables a las que se exigen al sector corporativo. En el contexto latinoamericano, y de manera particularmente aguda en Venezuela, este fenómeno se produce en un entorno macroeconómico adverso marcado por hiperinflación crónica, volatilidad cambiaria extrema y un régimen regulatorio en constante transformación. Es precisamente aquí donde la convergencia de estos factores configura un escenario en el que la solidez del sistema de control interno deja de ser un criterio de excelencia administrativa para convertirse en condición de supervivencia institucional.

La relevancia del control interno en las ONG ha sido documentada ampliamente en la literatura internacional. Kazanskaya (2025) sostiene que el control interno y la gestión de riesgos constituyen los pilares de la gobernanza financiera en organizaciones sin

finés de lucro, en tanto que su ausencia expone a estas entidades a pérdidas patrimoniales, daño reputacional y erosión de la confianza de los donantes. En este mismo orden Aguilar Culquicondor (2025) demuestra que un sistema de control interno eficiente mejora significativamente la gestión financiera en ONG, dado que garantiza que las actividades se desarrollan bajo un marco legal y que la información presentada es razonable. Estos hallazgos cobran especial vigencia cuando se analiza el caso venezolano, donde el financiamiento de las ONG proviene predominantemente de organismos multilaterales como la Unión Europea (UE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), entre otras, las cuales exigen estándares rigurosos de rendición de cuentas como condición de elegibilidad del gasto.

El entorno institucional venezolano añade una capa adicional de complejidad, ya que con la promulgación de la Ley de Fiscalización, Regularización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Sociales sin Fines de Lucro (Gaceta Oficial N.º 6.855, 15 de noviembre de

2024) se introducen obligaciones formales de control y supervisión interna, notificación de donaciones y rendición de cuentas anuales, bajo un régimen sancionatorio que contempla multas de hasta diez mil veces el tipo de cambio oficial en los casos de reincidencia. La nueva normativa, cuya entrada en vigor dejó un plazo de (90) noventa días para adecuación estatutaria, representa el cambio regulatorio más significativo para el sector en la historia democrática del país y obliga a una revisión inmediata de los sistemas de gobierno corporativo y control financiero de las ONG activas en el territorio.

El presente artículo reporta los hallazgos de un estudio de caso aplicado a la Asociación Civil XYZ, organización humanitaria fundada en el año 2018 con sede en Caracas y operaciones en los estados Amazonas, Zulia, Bolívar y Miranda, cuya actividad se concentra en los sectores de salud, nutrición y agua, saneamiento e higiene (WASH). El diagnóstico del informe de auditoría externa al cierre del ejercicio 2024 y el análisis de las 264 transacciones del ejercicio económico 2025 revelaron brechas sistémicas en cuatro procesos financieros clave: tesorería, inmovilizados, compras y recursos humanos. A partir de dichos hallazgos, se formuló una propuesta de mejora basada en los diecisiete principios del marco COSO y los cinco dominios de las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI) publicadas por el Instituto de Auditores Internos, orientada a blindar la gestión financiera para el ejercicio fiscal 2026 (COSO, 2013; IIA, 2024).

El objetivo de la investigación es formular una propuesta de mejora del sistema de control interno de la Asociación Civil XYZ que permita optimizar la gestión financiera y mitigar riesgos de fraude en su rol como ONG especializada en el sector humanitario. Los objetivos específicos comprenden el diagnóstico de los procesos financieros clave, identificando los controles existentes; la evaluación del modelo de control interno vigente frente al marco COSO 2013 y las NOGAI mediante un análisis de brechas; y el diseño de una propuesta integrada que articule políticas, procedimientos con una matriz de

riesgos adaptada a la estructura organizacional. La contribución reside en ofrecer evidencia empírica sobre la aplicabilidad de estándares internacionales de control interno en contextos de alta restricción institucional y económica, aportando nuevos conocimientos al debate académico sobre gobernanza financiera en el tercer sector latinoamericano.

MARCO CONCEPTUAL

El Control interno en organizaciones del tercer sector

El control interno ha sido definido desde múltiples perspectivas disciplinares, aunque la concepción más influyente en la práctica organizacional sigue siendo la del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. El marco COSO 2013 define el control interno como el proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y demás personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (COSO, 2013). Esta definición, de carácter sistémico y orientada a resultados, resulta directamente aplicable a las ONG, entidades que, si bien por su esencia no persiguen el lucro, deben igualmente rendir cuentas de manera rigurosa ante múltiples partes interesadas.

La aplicación del control interno en las organizaciones sin fines de lucro presenta particularidades que la investigación académica ha comenzado a explorar con mayor sistematicidad. Boufounou et al. (2024) documentan que las ONG exhiben con frecuencia debilidades estructurales en la segregación de funciones, motivadas por la escasez de personal fijo y la cultura de confianza que caracteriza a estas instituciones. Grajales-Gaviria et al., (2022) señalan que en el sector público y no lucrativo persiste una brecha significativa entre el diseño normativo del control interno y su implementación efectiva, brecha que se amplía en organizaciones pequeñas con financiamiento internacional y operaciones descentralizadas. Casavilca (2021) demuestra, en el contexto peruano, que el control interno mantiene una

relación directa y estadísticamente significativa con la ejecución del gasto público, con correlaciones positivas entre la evaluación del riesgo, las actividades de control y la comunicación institucional.

Para el sector no lucrativo específicamente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022) ha operacionalizado los principios COSO en un esquema de gestión basada en resultados que identifica tres pilares del control interno: las personas, con objetivos y responsabilidades claramente definidos; los procesos, que mitigan el riesgo a través de controles preventivos, detectivos y correctivos; y la tecnología, como soporte eficiente de la ejecución de políticas y procedimientos. Este enfoque tripartito ofrece una arquitectura conceptual coherente para organizaciones humanitarias que operan en entornos de alta incertidumbre, como es el caso venezolano.

El marco COSO 2013 y sus componentes

El Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 se estructura en cinco componentes interdependientes que se despliegan en diecisiete principios fundamentales. El primer componente, el Ambiente de Control, constituye la base sobre la que se asienta el sistema y refleja la cultura organizacional en materia de integridad, valores éticos, competencia y estructura de supervisión. Espiñeira Pacheco y Asociados (2015) subrayan que este componente es particularmente crítico en las ONG, donde la cultura de la confianza puede derivar, paradójicamente, en la omisión de controles de supervisión necesarios.

La Evaluación de Riesgos es el segundo componente y comprende los procesos de identificación, análisis y gestión de los riesgos que amenazan el logro de los objetivos organizacionales. En el contexto de las ONG venezolanas, los riesgos más relevantes incluyen la volatilidad cambiaria, la restricción regulatoria, el riesgo de fraude interno derivado de la descentralización operativa y el riesgo de incumplimiento ante donantes internacionales. NSKT Global (2024) advierte que las ONG son especialmente vulnerables al

fraude por una combinación de factores estructurales como la cultura de confianza que desincentiva la supervisión activa, el alto flujo de efectivo en operaciones de campo y la rotación frecuente de personal que interrumpe la transmisión de conocimiento institucional sobre estrategias de prevención.

Las Actividades de Control, tercer componente, comprenden las acciones establecidas mediante políticas y procedimientos para mitigar los riesgos identificados. Incluyen controles preventivos (que impiden que los errores o irregularidades ocurran), detectivos (que identifican desviaciones una vez producidas) y correctivos (que restablecen la situación deseada). La segregación de funciones, los controles de autorización de pagos, la conciliación bancaria periódica y los umbrales de cotización para compras constituyen ejemplos paradigmáticos de actividades de control aplicables a las ONG. El cuarto componente, Información y Comunicación, garantiza que la información relevante sea identificada, capturada y comunicada oportunamente en todas las áreas de la organización, tanto de manera interna como hacia los donantes y reguladores externos. El quinto componente, las Actividades de Monitoreo, establece la necesidad de evaluaciones continuas e independientes para verificar que cada componente del sistema de control interno funciona adecuadamente y que las deficiencias detectadas se comunican y corrigen oportunamente (COSO, 2013).

Las Normas Globales de Auditoría Interna (NOGAI 2024)

Las Normas Globales de Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos en enero de 2024 con entrada en vigor obligatoria en enero de 2025, representan la actualización más significativa de los estándares profesionales de auditoría interna en más de una década. Las NOGAI se estructuran en cinco dominios que agrupan quince principios diseñados para asegurar que la actividad de auditoría aporte valor y fortalezca las operaciones organizacionales (IIA, 2024).

El Dominio I establece el propósito de la auditoría interna, definiendo cómo esta función contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento del gobierno corporativo. El Dominio II regula la ética y el profesionalismo, estableciendo los principios de integridad, objetividad, competencia y debido cuidado profesional que deben guiar la revisión de los procesos. El Dominio III determina la estructura de gobernanza de la función auditora, regulando la relación entre la junta directiva y la alta dirección para asegurar la independencia necesaria para reportar hallazgos de control sin interferencias. El Dominio IV proporciona el marco para la planificación y gestión de los recursos de auditoría, garantizando que la función se concentre en los riesgos más críticos. El Dominio V, finalmente, dicta los estándares para la planificación de los trabajos de auditoría, la evaluación de evidencias y la comunicación de hallazgos (IIA, 2024).

La integración de las NOGAI con el marco COSO 2013 proporciona una arquitectura conceptual robusta para la transformación de diagnósticos de control interno en propuestas de mejora con respaldo normativo internacional. Esta integración resulta especialmente pertinente para organizaciones como la Asociación Civil XYZ, cuya dependencia del financiamiento multilateral exige demostrar no solo la existencia de controles sino su efectividad y alineación con estándares reconocidos por los organismos donantes.

Gestión financiera en ONG con financiamiento internacional

La gestión financiera en las ONG con financiamiento internacional presenta características que la diferencian sustancialmente de la gestión corporativa. Salamon & Anheier (1999) definen a las ONG como entidades privadas, separadas del Estado, que no distribuyen beneficios entre sus miembros y cuyo objetivo principal no es la generación de dividendos sino la prestación de servicios o la defensa de una causa social. Esta naturaleza imprime a su gestión financiera una doble dimensión, por un lado la eficiencia en

el uso de recursos, que responde a la racionalidad instrumental, y por el otro, la transparencia en la rendición de cuentas, que responde a la racionalidad normativa ante donantes, beneficiarios y reguladores.

Estrada (2020) subraya que la planificación financiera de una ONG con financiamiento internacional es sustancialmente diferente a la de otras organizaciones, dado que la única fuente de ingresos son las donaciones y que, por ende, el control de los flujos de efectivo debe basarse en presupuestos anuales vinculados a los objetivos aprobados por los donantes, partiendo de proyecciones de gasto y considerando los ingresos generados por la ejecución de los proyectos. En el contexto venezolano, esta planificación debe incorporar adicionalmente la gestión del diferencial cambiario entre la moneda de fondeo, generalmente euros o dólares norteamericanos y la moneda de ejecución operativa, lo que introduce riesgos de pérdida de valor real que los sistemas de control interno deben ser capaces de monitorear y mitigar.

La literatura sobre rendición de cuentas (accountability) en el tercer sector ha documentado extensamente que la transparencia financiera y la calidad de los mecanismos de rendición de son predictores directos del volumen y la continuidad del financiamiento de donantes. Benito-Esteban et al. (2024) demuestran que la profesionalización de los órganos de gobierno mejora los indicadores de transparencia, seguidamente Duguay (2022) establece que los mandatos estatales de auditoría financiera se correlacionan positivamente con la diversidad de organizaciones receptoras de donaciones. Estos hallazgos son directamente aplicables al caso venezolano, donde la Ley de Fiscalización de 2024 impone obligaciones de control y rendición de cuentas cuyo incumplimiento puede comprometer no solo la legalidad operativa sino el acceso futuro a financiamiento internacional.

METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque cualitativo, coherente con su propósito de comprensión profunda de fenómenos

complejos en su contexto natural. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes, lo que resulta especialmente apropiado cuando el fenómeno de interés como lo es el sistema de control interno de una organización específica, no puede ser adecuadamente capturado mediante indicadores numéricos estandarizados.

El diseño corresponde al estudio de caso único, modalidad que, según Arias (2012), permite el examen intensivo y exhaustivo de una unidad de análisis singular para comprender su particularidad y complejidad dentro de su contexto real, utilizando múltiples fuentes de información. La selección de la Asociación Civil XYZ como unidad de análisis única se justifica por su representatividad tipológica: reúne las características centrales de las ONG venezolanas con financiamiento internacional (operación multimonedada, estructura descentralizada, dependencia de donantes multilaterales y exposición al nuevo marco regulatorio de 2024) lo que permite generar propuestas de mejora con potencial de transferibilidad a organizaciones similares. El nivel de la investigación es descriptivo (Hurtado & Toro, 2001), orientado a la caracterización sistemática del sistema de control interno existente y de sus brechas respecto a los estándares normativos de referencia.

El diseño es no experimental, de campo, con apoyo documental y de corte transversal. Es no experimental en la medida en que no se manipulan deliberadamente variables, sino que se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández-Sampieri et al., 2014). La dimensión transversal implica que la recolección de datos y el diagnóstico de brechas se realizaron en un momento único y determinado como lo fue el ejercicio fiscal 2025 de la Asociación.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de información se sustentó en la triangulación de tres técnicas

complementarias. La primera fue la observación participante, que resultó pertinente dado que uno de los investigadores forma parte activa de la organización, lo que facilitó la percepción de los fenómenos en su contexto natural. Para sistematizar los hallazgos se utilizó un guion de observación basado en los componentes de control interno COSO, con escala dicotómica (cumple/no cumple) y columna descriptiva de la condición encontrada.

La segunda técnica consistió en entrevistas semiestructuradas dirigidas al coordinador de finanzas y la oficial de cumplimiento de la Asociación. Estas entrevistas permitieron indagar en las percepciones institucionales sobre los riesgos y fallas de control, especialmente en el proceso de tesorería, donde la confidencialidad de determinados manuales restringió el acceso documental directo. Los datos obtenidos fueron registrados en notas de campo para su posterior contraste con la evidencia documental.

La tercera técnica fue la revisión documental, que constituyó la fuente primaria de evidencia cuantificable. Se analizaron siete manuales de procedimientos, el informe de auditoría externa al cierre del 31 de diciembre de 2024 y el listado de 264 transacciones del ejercicio 2025, distribuidas en los cuatro rubros críticos: tesorería, inmovilizados, compras y recursos humanos. Para organizar el análisis se diseñó una matriz de análisis documental complementada con una lista de verificación de la integridad de los soportes financieros.

Determinación de la población y la muestra

La población se constituyó por dos tipos de unidades de análisis. Las unidades normativas comprendieron ocho documentos que rigen el control interno de la organización (manuales de procedimientos e informe de auditoría 2024), sobre los cuales se realizó un censo, analizando el 100% de los documentos. Las unidades transaccionales comprendieron el universo de 264 gastos registrados durante el año fiscal 2025. Sobre las conciliaciones bancarias de tesorería (12 meses), las facturas de recursos humanos (12 meses) y los registros

de compras (98 transacciones) se aplicó igualmente un censo del 100%. Para los inmovilizados, dado que la totalidad de 23 activos se distribuye entre Caracas y bases operativas remotas, se aplicó un muestreo de conveniencia que incluyó los ocho activos físicamente identificables en la sede principal (34,8% del total), justificándose esta decisión por las restricciones de acceso geográfico propias del contexto operativo venezolano.

Es importante destacar que el análisis de las unidades transaccionales no perseguía una generalización estadística sino la comprensión profunda de la naturaleza y el patrón de las fallas de control. Las limitaciones al alcance incluyeron el acceso restringido a datos financieros específicos (montos de subvenciones y nombres de donantes) por acuerdos de confidencialidad con organismos internacionales, así como la vinculación laboral de uno de los investigadores con la Asociación. Esta última limitación se mitigó mediante protocolos de consentimiento informado, registro sistemático en diarios de campo y un rastro de auditoría que garantiza la trazabilidad de las conclusiones.

RESULTADOS

Diagnóstico de los procesos financieros clave

Proceso de tesorería

La Asociación Civil XYZ opera bajo un modelo de triangulación financiera en el que la sede internacional en España gestiona los fondos provenientes de donantes multilaterales, mientras que la misión local en Venezuela administra los gastos operativos. Esta arquitectura implica que el flujo financiero se origina exclusivamente en subvenciones depositadas en cuentas extranjeras, con una particularidad de alto impacto en el control interno: la cuenta bancaria operativa no figura bajo la titularidad directa de la asociación venezolana sino que se gestiona como cuenta relacionada con la entidad internacional. En consecuencia, la entidad carece de cuentas bancarias activas en la banca nacional (tanto en bolívares como en divisas), circunstancia que, si bien responde a

la complejidad del entorno regulatorio cambiario venezolano, genera una exposición al incumplimiento de obligaciones tributarias y parafiscales que no puede ser mitigada sin una reestructuración de la arquitectura bancaria.

La revisión del proceso de tesorería identificó controles positivos que merecen reconocimiento: existe una segregación estricta entre la preparación de transferencias por el equipo local (responsabilidad del coordinador financiero local) y su autorización exclusiva por parte de la sede internacional, lo que impide el control unilateral del ciclo de efectivo. Se mantienen niveles de autorización diferenciados entre el director país y el coordinador financiero, y la organización realiza conciliaciones bancarias mensuales dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.

El diagnóstico a su vez reveló cuatro brechas críticas. En primer lugar, la ausencia de un fondo de caja chica centraliza la totalidad de los gastos menores en la cuenta internacional, limitando severamente la agilidad operativa en terreno. En segundo lugar, el formato de conciliación bancaria vigente no establece una estructura de segregación de funciones que diferencie los roles de preparación, supervisión y aprobación, lo que expone el proceso a riesgos de error no detectado. En tercer lugar, cuatro de los ocho integrantes del equipo de finanzas comparten credenciales de acceso al portal bancario internacional, vulnerando los principios básicos de confidencialidad e intrazabilidad de operaciones. En cuarto lugar, la inactividad de las cuentas bancarias nacionales implica que gastos operativos en moneda local deben ejecutarse mediante mecanismos alternativos que no siempre dejan rastro documental suficiente para la elegibilidad ante donantes.

Proceso de inmovilizados

La administración de bienes de la Asociación se rige por una política de inmovilizados que establece criterios claros de reconocimiento: valor de adquisición igual o superior a quinientos euros, vida útil superior a un año y número de serie único. El tratamiento contable de la amortización varía según el

origen de los fondos, así los activos adquiridos con subvenciones de donantes se amortizan al cien por ciento en el momento de su puesta en marcha, mientras que los financiados con fondos propios de la asociación siguen el método lineal mensual. Todos los cálculos se realizan en euros, requiriendo la conversión de las adquisiciones en moneda local a la tasa oficial del Banco Central de Venezuela (BCV).

El diagnóstico identificó tres brechas significativas, la primera se refiere al diferencial cambiario en la valoración: el sistema contable registra exclusivamente en euros sin ejecutar el cálculo de conversión a bolívares, lo que genera estados financieros locales que no reflejan el valor real de los activos en la moneda de circulación nacional, en contravención con los requerimientos de la NIC 29 aplicable al contexto hiperinflacionario venezolano. La segunda brecha es la ausencia de auditorías físicas sorpresivas de los activos, en donde la revisión confirmó que no se realizan inventarios físicos planificados ni aleatorios, lo que impide una conciliación físico-contable sistemática. La tercera brecha afecta la trazabilidad por donante, dado que la organización ejecuta proyectos financiados simultáneamente por distintos donantes, aquí la ausencia de un sistema de etiquetado y codificación consistente por proyecto impide demostrar ante una auditoría de donante qué activo fue adquirido con qué subvención, elevando el riesgo de devolución de fondos por gastos no elegibles.

Proceso de compras

El proceso de compras de la Asociación Civil XYZ se rige por umbrales de cotización que exigen la presentación de tres presupuestos comparativos para transacciones que superan determinados montos, en concordancia con los requerimientos de los principales donantes internacionales. La revisión del listado de 98 transacciones de compras correspondientes al ejercicio 2025 permitió verificar que el cumplimiento de estos umbrales es, en términos generales, satisfactorio, por cuanto el 100% de los expedientes revisados presentaba la documentación cotizatoria requerida.

No obstante, el análisis identificó tres debilidades de control que comprometen la integridad del proceso. La primera es la existencia de discrepancias entre los registros físicos de compra y los asientos en el sistema contable, evidenciada en un volumen de reversos contables estimado en 13,26% de las transacciones mensuales, un indicador directo de que las operaciones no son validadas en su origen antes de su registro, generando retrasos en la oportunidad de la información y riesgo de duplicación o error no detectado. La segunda debilidad se refiere a incumplimientos contractuales puntuales en los plazos de pago a proveedores, que generan recargos e intereses de mora no presupuestados y la tercera es el riesgo latente de fraccionamiento de compras, dado que los umbrales de cotización se aplican por transacción individual y no por proveedor o período, existiendo la posibilidad técnica de fragmentar adquisiciones para eludir el procedimiento competitivo, sin que los controles actuales sean capaces de detectar este patrón.

Proceso de recursos humanos

La Asociación Civil XYZ opera al cierre de 2024 sin personal bajo relación de dependencia laboral directa, empleando exclusivamente a consultores bajo contratos de servicios profesionales. Esta decisión estratégica, motivada por el proceso de estructuración organizacional, genera cuatro exposiciones de control que el diagnóstico catalogó como críticas. La primera es la contingencia laboral: la naturaleza prolongada y continua de las relaciones con los consultores podría ser calificada por la legislación laboral venezolana como una relación de dependencia encubierta, con pasivos laborales no provisionados (beneficios sociales, prestaciones, vacaciones) que representarían un impacto financiero severo para la Asociación.

La segunda exposición es el procesamiento manual de la planilla de honorarios, ejecutado mediante hojas de cálculo en formato Excel sin control de versiones ni registro de modificaciones en el sistema: cualquier alteración de los datos puede no dejar rastro auditable. La tercera debilidad es la ausencia

de trazabilidad en la aprobación de la planilla, dado que las modificaciones a los montos de honorarios se transmiten por correo electrónico sin que el sistema contable registre las versiones previas, lo que imposibilita la validación de cambios ante auditorías externas. La cuarta exposición es la extemporaneidad en el cumplimiento de pagos, que afecta el clima organizacional y puede derivar en la pérdida de consultores clave en momentos críticos de ejecución de proyectos.

Evaluación del control interno frente a COSO 2013 y NOGAI 2024

El análisis de brechas entre el sistema de control interno vigente y los marcos normativos de referencia se realizó cotejando los hallazgos del diagnóstico con los diecisiete principios COSO y los cinco dominios NOGAI. Los resultados permiten identificar un patrón sistémico de vulnerabilidades que trasciende los procesos individuales y apunta a debilidades estructurales en el Ambiente de Control y en las Actividades de Monitoreo.

Respecto al Ambiente de Control, la Asociación carece de una política formal de gestión de accesos a sistemas que impida el uso compartido de credenciales bancarias, vulnerando el Principio 5 (Responsabilidad) y el Principio 11 (Control sobre tecnología). La ausencia de personal bajo relación de dependencia dificulta la definición de roles y responsabilidades estables, debilitando el cumplimiento del Principio 3 (Estructura, autoridad y responsabilidad). Desde la perspectiva NOGAI, el Dominio III (Gobernanza de la Función de Auditoría) señala que la independencia del auditor respecto a la dirección es condición indispensable para la credibilidad de los hallazgos de control; en la Asociación, esta independencia no existe en la actualidad.

En cuanto a la Evaluación de Riesgos, el Principio 8 (Evaluación del riesgo de fraude) muestra cumplimiento insuficiente, si bien existe conciencia general sobre los riesgos, no se ha formalizado una evaluación periódica del riesgo de fraude que contemple las modalidades más probables en el contexto operativo de la organización como

malversación de fondos en terreno, fraccionamiento de compras, manipulación de planillas. El Dominio IV de las NOGAI exige que la planificación de la auditoría se concentre en los riesgos más críticos, criterio que tampoco puede cumplirse en ausencia de una función auditora formalmente constituida.

Las Actividades de Control presentan el mayor número de brechas identificadas. El Principio 10 (Selección y desarrollo de actividades de control) no se cumple plenamente en tesorería, donde la ausencia de caja chica y de roles diferenciados en la conciliación bancaria deja procesos críticos sin controles compensatorios. El Principio 12 (Implementación a través de políticas y procedimientos) es insatisfactorio en inmovilizados, donde la política vigente no contempla el procedimiento de conversión cambiaria ni el protocolo de auditoría física sorpresiva. En compras, el riesgo de fraccionamiento no está cubierto por ningún procedimiento de monitoreo activo. Las Actividades de Monitoreo, representadas en los Principios 16 y 17, muestran el nivel de madurez más bajo del sistema dado que no existen evaluaciones continuas ni independientes del funcionamiento del control interno, y el mecanismo de comunicación de deficiencias a la dirección se realiza de manera informal y no documentada.

Propuesta de mejora. Matriz de riesgos y controles

La propuesta de mejora se articula en torno a una matriz de riesgos que, para cada uno de los cuatro procesos diagnosticados, identifica el riesgo inherente, el nivel de probabilidad e impacto, los controles preventivos y detectivos propuestos, y el principio COSO y el dominio NOGAI con los que se alinea cada control. En el proceso de tesorería, la propuesta plantea cuatro intervenciones prioritarias: la creación de un fondo de caja chica con límite operativo definido y procedimiento de reposición documentado; la implementación de un protocolo de conciliación bancaria con segregación formal de roles entre el técnico contable (preparación), el oficial de contabilidad (supervisión) y el coordinador

financiero (aprobación); la individualización de las credenciales de acceso al portal bancario mediante la gestión de perfiles diferenciados; y la negociación con la banca nacional de una cuenta operativa en divisas que reestablezca la capacidad de cumplimiento de obligaciones tributarias locales. Estas intervenciones se alinean con los Principios COSO 10, 11 y 12 y con los Dominios NOGAI II y V.

Para el proceso de inmobilizados, la propuesta incluye: la incorporación al sistema contable de un módulo de conversión automática del valor de los activos de euros a bolívares mediante la tasa oficial del BCV, garantizando el cumplimiento de los requerimientos de valoración bajo la NIC 29; la programación de auditorías físicas semestrales con alcance que incluya las bases operativas remotas mediante videoconferencia o comisionado local; y la implementación de un sistema de etiquetado dual (código interno de la Asociación y código de proyecto del donante) para todos los activos existentes y los que se adquieran en el futuro. Estas intervenciones responden a los Principios COSO 12, 15 y 16, y a los Dominios NOGAI II y V.

En el proceso de compras, la propuesta establece la implementación de un control de monitoreo activo del fraccionamiento, mediante la parametrización en el sistema

contable de alertas automáticas cuando un mismo proveedor recibe pagos acumulados que superan el umbral de cotización dentro de un período de treinta días. Complementariamente, se propone la formalización de un calendario de pagos a proveedores que se integre con el proceso de planificación de flujo de caja, reduciendo el riesgo de incumplimiento contractual. Estas medidas se alinean con los Principios COSO 10, 11 y 16, y con el Dominio NOGAI V.

Para el proceso de recursos humanos, la propuesta recomienda tres acciones de carácter urgente. La primera es la realización de un análisis jurídico-laboral de las relaciones contractuales vigentes, para determinar la probabilidad de recalificación como relaciones de dependencia y cuantificar el pasivo contingente, que deberá ser provisionado en los estados financieros. La segunda es la migración del procesamiento de la planilla de honorarios a una herramienta con control de versiones y registro de modificaciones, ya sea el propio sistema contable o una plataforma de nómina con trazabilidad auditable. La tercera es la formalización de un procedimiento de aprobación de la planilla mediante flujo de trabajo documentado, que deje registro de las versiones aprobadas y de los autorizadores en cada período. Estas intervenciones se articulan con los Principios COSO 7, 12 y 14, y con los Dominios NOGAI I y II.

Tabla 1

Matriz de Riesgos y Controles

Tesorería COSO P-10, 11, 12 / NOGAI Dominios II y V							
Riesgo inherente	Probabilidad	Impacto	Control propuesto	Principio COSO	Dominio NOGAI	Nat.	Sev.
Ineficiencia operativa por ausencia de caja chica	Medio	Medio	Crear fondo de caja chica por base con límite operativo definido y procedimiento de reposición documentado, activado al consumir el 80% del fondo.	P-10. Selección y desarrollo de actividades de control P-12. Control a través de políticas y procedimientos	D-II Ética y profesionalismo D-V Desempeño de servicios	Prev.	Medio
Roles indefinidos en la conciliación bancaria	Medio	Medio	Implementar protocolo de conciliación bancaria con segregación formal de roles: preparación (técnico contable), supervisión (oficial de contabilidad) y aprobación (coordinador financiero).	P-10. Selección y desarrollo de actividades de control	D-V Desempeño de servicios P-13 Planificación del trabajo	Det.	Medio
Vulnerabilidad por credenciales bancarias compartidas	Alto	Alto	Individualizar accesos al portal bancario internacional mediante perfiles diferenciados: usuarios de carga (misión local) y usuarios	P-11. Controles generales de tecnología	D-II Ética y profesionalismo P-5 Mantener la confidencialidad	Prev.	Alto

			aprobadores (sede España). Prohibición formal de claves compartidas.				
Incumplimiento fiscal por inoperatividad de cuentas nacionales	Alto	Alto	Negociar con la banca nacional una cuenta operativa en divisas que reestablezca la capacidad de cumplimiento de obligaciones tributarias y parafiscales (SENIAT, IVSS, FAOV).	P-12. Control a través de políticas y procedimientos	D-II Ética y profesionalismo P-4 Debido cuidado profesional	Prev.	Alto

Inmovilizados COSO P-12, 15, 16 / NOGAI Dominios II y V

Riesgo inherente	Prob.	Impacto	Control propuesto	Principio COSO	Dominio NOGAI	Nat.	Sev.
Diferencial cambiario en valoración de activos	Alto	Alto	Incorporar al sistema contable un módulo de conversión automática del valor de los activos de euros a bolívares a la tasa oficial BCV, garantizando cumplimiento bajo NIC 29.	P-12. Control a través de políticas y procedimientos	D-II Ética y profesionalismo P-4 Debido cuidado profesional	Det.	Alto
Ausencia de verificación física de activos	Alto	Alto	Programar auditorías físicas semestrales con alcance que incluya bases operativas remotas mediante videoconferencia o comisionado local. Acta de cierre firmada por logística y finanzas.	P-15. Evaluaciones continuas P-16. Comunicación de deficiencias	D-V Desempeño de servicios P-13 Planificación del trabajo	Prev.	Alto
Trazabilidad insuficiente de activos por donante	Alto	Alto	Implementar etiquetado dual en todos los activos existentes y futuros: código interno de la Asociación y código de proyecto del donante. Campo obligatorio en sistema contable al momento del alta.	P-12. Control a través de políticas y procedimientos	D-II Ética y profesionalismo P-1 Demostrar integridad	Prev.	Alto

Compras COSO P-10, 11, 16 / NOGAI Dominio V

Riesgo inherente	Prob.	Impacto	Control propuesto	Principio COSO	Dominio NOGAI	Nat.	Sev.
Fraccionamiento de compras para eludir umbrales	Alto	Alto	Parametrizar en el sistema contable alertas automáticas cuando un mismo proveedor acumule pagos que superen el umbral de cotización en un período de 30 días, bloqueando nuevas órdenes hasta apertura de proceso competitivo.	P-10. Selección y desarrollo de actividades de control P-11. Controles generales de tecnología	D-V Desempeño de servicios	Prev.	Alto
Incumplimiento contractual con proveedores	Medio	Medio	Formalizar calendario de pagos a proveedores integrado con la planificación del flujo de caja, reduciendo el riesgo de incumplimiento de plazos y de generación de sobrecostos no elegibles.	P-16. Evaluación y comunicación de deficiencias	D-V Desempeño de servicios	Prev.	Medio

Recursos Humanos COSO P-7, 12, 14 / NOGAI Dominios I y II

Riesgo inherente	Prob.	Impacto	Control propuesto	Principio COSO	Dominio NOGAI	Nat.	Sev.
Contingencia laboral no provisionada	Alto	Alto	Realizar análisis jurídico-laboral de todas las relaciones contractuales vigentes para determinar la probabilidad de recalificación como relaciones de dependencia y cuantificar el pasivo contingente a provisionar en estados financieros.	P-7. Identificación y análisis del riesgo	D-I Propósito de la auditoría interna D-II Ética y profesionalismo P-1 Demostrar integridad	Prev.	Alto
Pérdida de integridad y trazabilidad de la planilla	Alto	Alto	Migrar el procesamiento de la planilla de honorarios a una herramienta con control de versiones y registro de modificaciones: sistema contable o plataforma de nómina con trazabilidad auditable.	P-12. Control a través de políticas y procedimientos	D-I Propósito de la auditoría interna D-II Ética y profesionalismo P-4 Debido cuidado profesional	Prev.	Alto
Ausencia de flujo de aprobación documentado de planilla	Alto	Medio	Formalizar procedimiento de aprobación de la planilla mediante flujo de trabajo documentado que deje registro de las versiones aprobadas y de los autorizadores en cada período.	P-14. Comunicación interna	D-I Propósito de la auditoría interna D-II Ética y profesionalismo	Prev.	Medio

Fuente: Elaboración propia (2025). Nota: P = Principio. D = Dominio. Probabilidad/Impacto: Alto Medio Bajo Naturaleza: Preventivo / Detectivo

La matriz presentada constituye una hoja de ruta operacionalmente viable para blindar la gestión financiera de la Asociación Civil XYZ durante el ejercicio fiscal 2026. Al anclar cada control propuesto en un principio específico del marco COSO 2013 y en un dominio de las Normas Globales de Auditoría Interna, la propuesta trasciende el diagnóstico de brechas para ofrecer un sistema de gestión proactiva, trazable y demostrable ante donantes internacionales y entes reguladores. La severidad diferenciada por proceso permite priorizar las intervenciones de mayor impacto como las credenciales bancarias, contingencia laboral y valoración de activos sin postergar las de nivel medio, cuya acumulación no gestionada erosiona progresivamente la elegibilidad del gasto y la confianza institucional. Su implementación sistemática convierte el cumplimiento de la Ley de Fiscalización, Regularización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Sociales sin Fines de Lucro (Gaceta Oficial N.º 6.855, 15 de noviembre de 2024) en una fortaleza competitiva y no en una carga administrativa.

DISCUSIÓN

Los hallazgos son coherentes con la evidencia acumulada en la literatura sobre control interno en el tercer sector, a la vez que aportan matices específicos al contexto venezolano que enriquecen el debate académico. El diagnóstico de la Asociación Civil XYZ confirma el patrón identificado por Boufounou et al. (2024) respecto a la prevalencia de debilidades estructurales en la segregación de funciones en las ONG, motivadas por la tensión entre la cultura organizacional de confianza y las exigencias de control de los donantes internacionales. El uso compartido de credenciales bancarias y la ausencia de roles diferenciados en la conciliación constituyen manifestaciones concretas de esta tensión, que el marco COSO denomina riesgo en el Ambiente de Control.

El hallazgo sobre la inoperatividad de cuentas bancarias nacionales merece una reflexión particular, pues revela una dimensión del riesgo específica del contexto venezolano

que la literatura generalista sobre control interno en ONG no ha abordado con suficiente profundidad. Las restricciones cambiarias y la complejidad regulatoria del sistema financiero venezolano obligan a las ONG con financiamiento internacional a adoptar arquitecturas bancarias atípicas que, si bien resuelven el problema operativo inmediato de la recepción de fondos en divisas, generan exposiciones secundarias en materia de cumplimiento fiscal, elegibilidad de gastos y riesgo reputacional.

El análisis de brechas frente a las NOGAI 2024 revela que la mayor exposición de la Asociación no reside en la ausencia de controles aislados sino en la inexistencia de una función auditora formalmente constituida que pueda proveer aseguramiento independiente al órgano de gobierno. Esta situación es endémica en las ONG de tamaño pequeño y mediano, cuya dotación de personal no permite financiar una función de auditoría interna dedicada. La propuesta de articular la función mediante recursos externos tercerizados en cumplimiento de los estándares del Dominio III de las NOGAI ofrece una solución pragmática que equilibra el imperativo de independencia con la restricción presupuestaria típica de estas organizaciones.

La propuesta de la matriz de riesgos integrada con los marcos COSO y NOGAI presenta ventajas significativas respecto a enfoques de mejora centrados exclusivamente en procedimientos operativos. Al anclar cada control propuesto en un principio COSO y un dominio NOGAI específico, la propuesta facilita la demostración ante donantes internacionales de que el sistema de control interno cumple con estándares de reconocimiento global, aspecto que Aguilar Culquicondor (2025) señala como determinante para la elegibilidad del gasto ante organismos multilaterales. Asimismo, la estructura de la matriz permite priorizar las intervenciones según su nivel de impacto en la reducción del riesgo inherente, lo que resulta esencial en contextos de recursos limitados donde la implementación simultánea de todos los controles identificados no es factible.

Un aspecto que la investigación no pudo abordar con la profundidad deseada es la dimensión cuantitativa del impacto del sistema de control interno sobre los resultados financieros de la Asociación. La restricción de acceso a montos específicos de subvenciones y transacciones por acuerdos de confidencialidad impidió calcular indicadores como el costo del riesgo no gestionado o el potencial retorno de la inversión en mejoras de control. Esta limitación comparte con investigaciones previas en contextos similares (Casavilca, 2021) una agenda de investigación futura con el desarrollo de metodologías que permitan estimar el impacto financiero del control interno en organizaciones donde la confidencialidad de los datos restringe el acceso a información cuantitativa completa.

La promulgación de la Ley de Fiscalización de ONG en Venezuela introduce una variable regulatoria que no tiene precedente en el marco jurídico de las organizaciones de la sociedad civil del país. La exigencia legal de órganos internos de control y supervisión, unida al régimen sancionatorio asociado, convierte la implementación de mejoras en el sistema de control interno de la Asociación Civil XYZ en una obligación no solo financieramente conveniente sino jurídicamente imperativa. Esta circunstancia trasciende la esfera académica y tiene implicaciones prácticas para el conjunto del sector de las ONG venezolanas, que deberán alinear sus estructuras de gobierno con los nuevos requerimientos legales antes del vencimiento de los plazos de adecuación establecidos por la propia Ley.

CONCLUSIONES

La investigación ha demostrado que el sistema de control interno de la Asociación Civil XYZ presenta brechas sistémicas que comprometen la eficiencia de la gestión financiera, la elegibilidad del gasto ante donantes internacionales y la conformidad con el nuevo marco regulatorio venezolano. El diagnóstico de los cuatro procesos financieros clave: tesorería, inmovilizados, compras y recursos humanos mediante la triangulación de observación participante, entrevistas semiestructuradas y revisión de 264

transacciones revela que las debilidades más críticas se concentran en el ambiente de control y en las actividades de monitoreo, los componentes que COSO 2013 identifica como la base estructural sobre la que descansa la efectividad de todo el sistema.

La evaluación mediante el análisis de brechas confirma que los marcos COSO 2013 y NOGAI 2024 son instrumentos complementarios y mutuamente reforzantes para el diagnóstico y la mejora del control interno en organizaciones del tercer sector. Su integración en la propuesta de mejora permite articular controles específicos con principios normativos de reconocimiento internacional, facilitando la demostración de conformidad ante donantes y reguladores. La propuesta formulada, articulada en torno a una matriz de riesgos que cubre los cuatro procesos diagnosticados, representa una hoja de ruta operacionalmente viable para blindar la gestión financiera de la Asociación durante el ejercicio fiscal 2026.

Desde una perspectiva más amplia, el caso de la Asociación Civil XYZ ilustra los desafíos que enfrentan las ONG venezolanas en la intersección entre la exigencia de transparencia de los donantes internacionales, la restricción macroeconómica derivada de la hiperinflación y la volatilidad cambiaria, y el endurecimiento del marco regulatorio nacional. La promulgación de la Ley de Fiscalización de 2024 constituye un punto de inflexión para el sector porque por primera vez, la obligación de mantener órganos internos de control y rendición de cuentas tiene respaldo legal explícito y un régimen sancionatorio efectivo. Las ONG que comprendan esta transformación como una oportunidad de fortalecimiento institucional, en lugar de una carga administrativa, estarán mejor posicionadas para preservar su acceso al financiamiento internacional y sostener su misión social en el mediano plazo.

Académicamente se ha aportado evidencia empírica valiosa sobre la aplicabilidad de estándares internacionales de control interno en contextos de alta restricción institucional y económica, contribuyendo a un campo de

investigación que permanece escasamente desarrollado en la literatura iberoamericana. Investigaciones futuras deberían explorar la dimensión cuantitativa del impacto del control interno sobre los resultados financieros de las ONG, desarrollar metodologías que permitan estimar el costo del riesgo no gestionado en contextos de confidencialidad de datos, y examinar comparativamente la madurez de los sistemas de control interno en distintos tipos de ONG venezolanas por tamaño, fuente de financiamiento y sector de intervención para identificar patrones de vulnerabilidad y buenas prácticas transferibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agilar Culquicondor, J. (2025). Sistema de control interno para la mejora de la gestión financiera de una ONG en Lima. *Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 45–62. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18568
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Episteme.
- Benito-Esteban, C. I., Elvira-Lorilla, T., García-Rodríguez, M., & Romero-Merino, M. E. (2024). The complex relationship between the board and web transparency in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(1), 48–60. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00566-y>
- Boufounou, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., Argyropoulos, P., & Pouloupoulos, J. (2024). Enhancing internal control mechanisms in local government organizations: A crucial step towards mitigating corruption and ensuring economic development. *Economies*, 12(4), 78. <https://doi.org/10.3390/economies12040078>
- Casavilca, S. (2021). *Control interno y la ejecución del gasto público en pandemia en la Dirección Regional de Educación Junín 2021* [Tesis doctoral, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/4416>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno: Marco integrado*. AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. AICPA.
- Duguay, R. (2022). The economic consequences of financial audit regulation in the charitable sector. *Journal of Accounting Research*, 60(4), 1463–1498. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12417>
- Espiñeira Pacheco y Asociados. (2015). *Implementación del marco integrado de control interno COSO 2013 en las organizaciones venezolanas*. PricewaterhouseCoopers Venezuela. <https://n9.cl/dmwr2>
- Estrada, B. L. (2020). *Planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una organización no gubernamental con financiamiento internacional* [Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional USAC. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6711.pdf
- Grajales-Gaviria, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 66, 161–182. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n66a7>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2001). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados C. A.
- Instituto de Auditores Internos. (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna*. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf>
- Kazanskaya, I. (2025). Internal controls and risk management in non-profit organizations. *Neya Global Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 37(1), 1–24. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-fnmnbstprtl-07>
- NSKT Global. (2024). *How to prevent fraud in nonprofit organizations*. <https://www.nsktglobal.com/usa/blog/how>

-to-prevent-fraud-in-nonprofit-organizations

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Guía operativa del marco de control interno del PNUD*. PNUD.

<https://popp.undp.org/es/documento/guia-operativa-del-marco-de-control-interno-para-el-pnud>

República Bolivariana de Venezuela. (2024). *Ley de Fiscalización, Regularización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones Sociales sin Fines de*

Lucro. Gaceta Oficial N.º 6.855, 15 de noviembre de 2024.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1999). *La sociedad civil global: Las dimensiones del sector no lucrativo*. Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/lasociedadcivilglobal.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (2024). *Normas globales de auditoría interna* (Instituto de Auditores Internos de España & Fundación Latinoamericana de Auditores Internos, Trads.). IIA. <https://www.theiia.org/es/standards/global-internal-audit-standards/>

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.



DERECHOS DE AUTOR

Díaz Rebolledo, K. M., & Suescum Coelho, C. E. (2026)



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo la licencia Creative Commons de Atribución No Comercial 4.0, que permite su uso sin restricciones, su distribución y reproducción por cualquier medio, siempre que no se haga con fines comerciales y el trabajo original sea fielmente citado.



El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la revista.