



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Práctica y Pasantía.**

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ORGANIZACIÓN DIAKONIE**  
**KATASTROPHENHILFE PARA AMÉRICA LATINA (DKH).**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON.**

**CIENCIAS CONTABLES.**

**CONTADURÍA PÚBLICA.**

**GINA ALEXANDRA REDONDO TRIANA**

**TUTOR ANIBAL MONTIEL ENSUNCHO**

**OPCIÓN DE TRABAJO DE GRADO PRÁCTICA O PASANTÍA.**

**2026**

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la culminación de esta labor. A la institución Remington y al profesor Aníbal Montiel Ensuncho por compartir su conocimiento y guiarme con paciencia y de forma constante permitiendo transformar los retos en aprendizajes. A mis seres queridos, por ser mi motivación y brindarme su apoyo incondicional. Este logro es, sin duda, fruto del esfuerzo colectivo y del cariño de mis compañeros de trabajo de la empresa Diakonie Apoyo en Emergencias para América Latina.

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	4
Palabras Clave .....	5
Planteamiento del problema .....	6
Objetivos.....	8
Justificación .....	9
Marco Referencial .....	10
Metodología .....	19
Resultados.....	22
Conclusiones .....	31
Referencias .....	33
Anexo 1. ....	36

## Resumen

La Organización Diakonie Apoyo en Emergencias para América Latina lleva a cabo una labor social de ayuda humanitaria, con casa Matriz en Alemania. Su actividad principal es la gestión y ejecución de proyecto de cooperación Internacional los cuales se financian con recursos de agencias del exterior, cuyo manejo deben estar bien respaldados con procesos y procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto y de la misma organización. Al finalizar los proyectos se necesita verificar su debida ejecución y cumplimiento, por esta razón siempre se auditan por agentes externos en aspectos como administrativos, contables, financieros, de talento humano y operativos. El reporte emitido es compartido con las agencias financiadoras y la casa matriz y de esto depende la formulación y aprobación de nuevos proyectos o de nuevas fases.

En las auditorías realizadas se han evidenciado falencias debido a la ausencia de documentación, como pasabordos, listados y de procesos en algunos de los gastos, que aunque no ha ocasionado que sean ilegibles o no reconocidos son aspectos que se pudieron prevenir con antelación. En este sentido, se hace necesario diseñar un modelo de control interno que sea aplicable en la organización que conste de una estructura acorde a los requisitos necesarios y de cumplimiento de cada uno de los proyectos y de esta forma fomentar la calidad en la rendición de cuentas ante los distintos agentes.

El siguiente trabajo está dado por una metodología con un enfoque cualitativo de alcance descriptivo-propositivo basado en los estándares exigidos para la acorde ejecución y gestión de proyectos. Partiendo de la descripción de la situación actual de control interno de la organización con un método inductivo que consiste en observar y estudiar los hechos y experiencias particulares de la organización y de esta forma estandarizar y estructurar el

modelo de control interno. Se tomó como base también los resultados obtenidos en la aplicación de un cuestionario estructurado al personal que intervienen en los distintos procesos relacionados con control interno en DKH para así tener un panorama más amplio sobre la situación de control actual.

Los resultados y conclusiones permitieron determinar que el modelo de control propuesto cumple con los parámetros establecidos de los proyectos, los cuales podrán ser revisados y ajustados de forma fácil optimizando tiempos y en pro de la rendición de cuentas con calidad y transparencia. Al respecto, se diseñó para permitir una aplicación de poca complejidad, de carácter flexible que facilita la revisión de los procesos permitiendo establecer acciones de mejora sin exponer al talento humano a sobrecargas operativas, lo que permite optimizar los tiempos y los recursos y generar mayor eficiencia operacional. Igualmente, este modelo permite fomentar acciones preventivas que contribuyen a una mayor eficiencia y transparencia orientadas a la rendición de cuentas por lo que se considera un mecanismo de gestión estratégica para hacerle seguimiento a los proyectos.

**Palabras clave:** Control Interno; Eficiencia administrativa y operativa; Mejora de procesos; Organización empresarial; Proyectos de cooperación.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

La empresa a Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina (DKH) se estableció en Bogotá en 2001 con casa matriz en Alemania. En Colombia y Venezuela, ejecuta proyectos de cooperación internacional apoyando entre 10 y 15 socios nacionales/locales, para asistir a las poblaciones víctimas del conflicto armado, en pro de la protección de niños, niñas y mujeres, así como en la respuesta rápida de emergencia, principalmente para poblaciones desplazadas. Interviene en estrecha colaboración con la organización Pan para el Mundo acompañando a los socios durante el ciclo de los proyectos, DKH busca fortalecer las capacidades a través de programas especializados de intercambio de capacidades. Teniendo en cuenta que la organización administra y ejecuta recursos extranjeros es muy importante la rendición de cuentas, evaluando el uso de recursos y el presupuesto establecido con respecto a lo finalmente ejecutado, y la verificación de la ejecución de cada uno de los rubros (líneas presupuestales), de forma adecuada.

Para que un proyecto social cierre de forma exitosa se debe auditar con las firmas que decida el donante financiador o la casa matriz y dependiendo de los resultados evidenciados en el informe se podrá llevar a cabo la formulación de más proyectos y la continuidad de financiamiento de las agencias. Esta es la manera en cómo se comprueba la gestión de la organización y el impacto que tiene cada uno de los proyectos auditados. Cada vez que finaliza un proyecto siempre se debe auditar su implementación y se debe confirmar los ingresos y salida de recursos, como los registros contables en el sistema, los soportes de los gastos, de las cuentas por cobrar y pagar, monetizaciones y demás. En auditorías realizadas se han presentado observaciones que podían haberse evitado como por

ejemplo; pasabordos de vuelos incompletos, ausencia de listados de asistencia de encuentros o talleres, falta de verificación de entregables de algún contrato de servicio, la ausencia de informes de actividad, gastos imputados a líneas presupuestales erróneas.

Si se presenta de forma reiterativa estos aspectos las firmas de auditoría podrían reportar gastos no legibles, esto implicaría que la organización DKH devuelva los recursos a la agencia financiadora asumiendo dichos gastos perjudicando el presupuesto actual y la disponibilidad de recurso en las actividades planificadas. Esto afectaría la confianza, la credibilidad entre organizaciones, dificultaría la alianza con socios, ocasionando una disminución de proyectos de cooperación gestionados por DKH, provocando desempleos, limitación en su intervención y en las ayudas humanitarias, generando una gran afectación en las poblaciones más vulnerables a nivel nacional como internacional.

Por esto es necesario fortalecer los controles internos y realizar revisiones periódicas con el fin de detectar de manera oportuna algún suceso o cuello de botella en algún proceso y tomar acciones correctivas a tiempo, por otro lado, promueve la exactitud en la ejecución de recursos bajo lineamientos tributarios, internos y de la agencia financiadora. Permite que se puedan fortalecer los procesos existentes mitigando riesgos detectados garantizando que las operaciones administrativas y contables sea precisa y acorde a lo esperado al momento de formular proyectos de cooperación internacional.

En este orden de ideas, la investigación pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué elementos se deben considerar en un modelo de control interno en la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina (DKH)?

La búsqueda de la respuesta a este interrogante plantea la necesidad de la siguiente sistematización:

## **1.3 Sistematización del problema •**

¿Cómo se está llevando a cabo los procesos de control interno en el área administrativa y contable en la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina?

¿Qué aspectos positivos o negativos se presentan actualmente en los procesos de control interno en el área financiera y contable de la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina?

¿Qué aspectos conceptuales debe contener un modelo de control interno en la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina (DKH)?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de control interno que se pueda implementar en la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina (DKH), para garantizar que cada uno de los procesos, políticas y actividades se cumpla con base a lo establecido.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Identificar como se está llevando a cabo los procesos de control interno en el área administrativa y contable en la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina, con la intención de facilitar su diagnóstico.

Describir que aspectos positivos o negativos se presentan actualmente en los procesos de control interno en el área financiera y contable de la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina, con la finalidad de contar con un punto de partida para saber que se debe mejorar y que fortalecer.

Establecer los aspectos conceptuales que se deben considerar en un modelo de control interno en la organización Diakonie Katastrophenhilfe para América Latina, con la finalidad de estructurar los pasos a seguir para su diseño.

### **1.5 Justificación**

El control interno en DKH es muy importante para la organización, puesto que permite llevar un seguimiento a cada uno de los procesos que fomentan la buena administración, el control en la ejecución de los proyectos y para la rendición de cuentas ante cada uno de los donantes de los proyectos. Es una manera de prevenir alguna falencia, detectar algún cuello botella en algún proceso y solventarlo.

En la actualidad este proceso no se está llevando a cabo y esto hace que al momento que se audite algún proyecto se evidencien mayores errores u omisiones en los requisitos contemplados en los convenios de cooperación internacional; los cuales contiene parámetros específicos en la gestión de los proyectos que si no se cumplen se puede poner en riesgo la financiación de futuras actividades.

Estableciendo un modelo de control interno en DKH podría ser una herramienta que permita de forma sistemática dar seguimiento a procesos y dar cumplimiento de forma eficiente a lineamientos, legales, administrativos y contables, como también detectar falencias; asimismo permite garantizar que la documentación, la información y reportes sean exactos a lo establecido en cada uno de los convenios, esto permitirá que las auditorías sean exitosas y que las agencias financiadoras sigan financiando más proyectos de cooperación internacional con DKH.

## CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Antecedentes de investigación

Dentro de los trabajos investigativos que sirven de base investigativa se encuentra el de Guzmán (2026) quien propone desarrollar un sistema de control interno para ser implementado en una empresa S.A.S. esto con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta de la organización ante los notables riesgos del contexto empresarial y generar procesos de sostenibilidad y rentabilidad. El diseño metodológico implicó la utilización de un enfoque mixto combinado elementos cuantitativos en materia de valoración de riesgos y cualitativos por la revisión documental realizada dentro del análisis seguido para establecer el modelo de control interno. Los resultados de este trabajo permitieron establecer que se evidencian falencias en el control interno por una serie de aspectos como los siguientes: no existen establecidas las políticas de manera formal; inadecuada gestión de riesgos; los soportes de las transacciones realizadas no son los adecuados; las distintas áreas de la organización no se encuentran articuladas; hay limitaciones en materia de inversión en tecnologías; la gerencia centraliza la toma de decisiones; entre otras. Considerando lo anterior, se concluye en función a la imperiosa necesidad de establecer un sistema de control bien fundamentado, lo cual posibilitara minimizar los riesgos, asegurar el cumplimiento normativo y fortalecer los niveles de transparencia en materia administrativa y financiera. Así como también aportara a la generación de una cultura de la prevención y el control, lo que en el tiempo fomentara la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Igualmente, en esta vía Martínez (2023) aporta analizando como implementar un correcto control interno en las organizaciones, esto con la finalidad de llevar a cabo una

gestión empresarial eficiente caracterizada por una correcta planeación, organización, dirección y control de los procesos. La metodología utilizada en este trabajo se basó en un enfoque cualitativo fundamentado en un proceso de análisis documental de información relacionada con el control interno y archivos de informes de las empresas analizadas. El método de investigación es el deductivo partiendo de la búsqueda de información general sobre modelos de control aplicados en organizaciones y su nivel de efectividad; así como teorías y enfoques teóricos para soportar los planteamientos y seguidamente se entra a hacer inferencias de carácter particular que permitieran establecer las bases del sistema de control en las empresas objeto de estudio. Los resultados permiten establecer que en una de las organizaciones el sistema de control no es sólido, no se dispone de políticas y procedimientos formalizados que faciliten el desarrollo de procesos, además se evidencia una inadecuada estructura organizacional sin definición de funciones para el personal. En cambio, en otra se observa un control interno con algunas fortalezas, aunque sin un mecanismo de monitoreo del riesgo. Se concluye que las empresas que adolecen de un control interno adecuado son proclives a que se presenten actos fraudulentos de forma frecuente lo que afecta la estabilidad financiera.

Otro trabajo guía es el Rodríguez (2020) quien propone fortalecer el sistema de control interno de un hospital, la idea en este caso fue la de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de los elementos que hacen parte de este proceso al interior de las empresas en función al modelo COSO. La metodología parte del enfoque cuantitativo soportando en el uso de técnicas estadísticas y el tipo de estudio es el descriptivo tomando como base el modelo COSO, en este sentido es de carácter exploratorio en cuanto a que se busca obtener información por primera de los funcionarios de la organización de su percepción del control

interno. Los resultados muestran que existen la intencionalidad de aplicar un modelo robusto de control interno, aunque se notan ciertas situaciones en relación con deficiencias significativas en términos de lo siguiente: la valoración de riesgos, en el desarrollo de acciones de control, en los esquemas de comunicaciones, en la poca estandarización de procesos, falencias en la apropiación del modelo COSO por parte del personal encargado. Asimismo, se destacaron algunos aspectos positivos tales como la disponibilidad de los directivos hacia la aplicación de procesos de mejora continua y el conocimiento de los procesos administrativos y operativos del talento humano. Las conclusiones permiten dimensionar la imperiosa urgencia de optimizar el sistema de control existente con miras a la mejora de los procesos, lo cual debe acompañarse de un plan de acción con base al enfoque COSO; esto debe permitir incrementar los niveles de eficiencia operativa y administrativa, optimizar la gestión de los riesgos, asegurar que se cumplan los requerimientos normativos e incrementar la calidad de los servicios de salud ofertados.

## **2.2 Referentes teóricos**

Dentro de los soportes teóricos se tienen a Catagua et al. (2023) los que estudian el impacto que tiene el control interno en el manejo empresarial en las diferentes áreas, colocando de manifiesto su relevancia para generar eficiencia, transparencia y aseguramiento de los recursos. Al respecto, estos autores perciben al control interno como un mecanismo que busca la prevención de riesgos, minimizar riesgos y el cumplimiento de objetivos empresariales. En este sentido, formulan que la implementación del modelo COSO permite a través de un enfoque sistemático la formulación e implementación de sistemas de control interno y los esquemas para su evaluación en la práctica con miras a fortalecer la gestión empresarial. Se destaca a nivel financiero que el control interno facilita

maximizar el uso de los recursos y la toma de decisiones estratégicas con resultados favorables a nivel económico. Asimismo, se integra a la gestión empresarial posibilitando la aplicación del proceso administrativo en materia de planificación, organización, dirección y control. En este contexto, la no aplicación de procesos formales de control conlleva asumir mayores niveles de riesgo y la presencia de debilidades en materia organizacional, por lo que se infiere que implementar el modelo COSO tendría múltiples beneficios, entre los que se pueden mencionar: mayor visibilidad de la estructura de control, incremento en los niveles de eficiencia operativa y alto nivel de aporte a la sostenibilidad organizacional. Es así como el control interno puede reconocerse como un sistema dinámico que de manera continua permite que las organizaciones evalúen los procesos y actividades que desarrollan y ajusten lo que se requiera si se requiere, esto en procura de generar estabilidad y sostenibilidad.

Por otra parte, los autores Vega et al. (2021) contribuyen formulando que los sistemas de control interno han venido evolucionando desde un enfoque tradicional basado estrictamente en procesos contables hacia un modelo más integral que se fundamenta en la gestión organizacional. Esto como una respuesta a los vertiginosos cambios que se vienen presentado en términos económicos y sociales, a la incertidumbre y turbulencia que se vive en los ambientes de negocios. Estos planteamientos permiten dimensionar en la actualidad al control interno como un proceso que se integra al desarrollo de todas las operaciones y actividades que se realizan en una organización y que involucra a todos sus integrantes y que tiene como finalidad la gestión de riesgos y asegurar eficacia, eficiencia y transparencia. Se reconoce en esta argumentación que existen notorias falencias en los modelos tradicionales como es la falta de integración teórica en los componentes que

integran un sistema de control interno y con otros elementos de la organización; lo que dificulta la convergencia entre el control interno y control de gestión perdiéndose la posibilidad de la aplicación de herramientas como el cuadro de mando integral y la gestión por procesos. Frente a esto es importante la integración para poder tener una visión holística, sistémica e integral de la organización, igualmente para tener como soportes los indicadores para la toma de decisiones y para alinear de forma estratégica el accionar al interior de estas unidades empresariales. Considerando lo expuesto, el sistema de control interno conlleva dinamismo, interrelaciones que producen valor agregado y que en la gestión del riesgo encuentra la clave para potencializar los resultados a nivel organizacional. Se concluye que en un entorno cada más cambiante y complejo el control interno permite la reducción de la incertidumbre y facilita generar competitividad, sostenibilidad y efectividad.

En esta orientación contribuye Plasencia (2010) quien percibe a los sistemas de control interno como todos los planes de acción y medidas que se toman en las organizaciones para asegurar que se cumplan los objetivos empresariales mediante el uso racional de los recursos, la gestión integral de la información y garantizando que se cumplan lo normativo a nivel institucional y jurídico. En esta vía, se propone que el sistema de control interno impacta en la gestión empresarial involucrando a todo el talento humano y que conduce a que las empresas logren encausar el esfuerzo del accionar de la organización hacia la eficiencia, productividad, competitividad, esto mediante el fortalecimiento de los componentes que lo conforman como son: la generación de ambientes de supervisión y control, crear mecanismos de evaluación de riesgos, ejecutar acciones orientadas al control en tiempo real, crear mecanismos que promuevan procesos

eficientes de comunicación y manejo de la información, entre otros. Asimismo, se plantea que la puesta en marcha de este sistema contribuirá a mejorar la organización de las actividades, el diseño y aplicación de indicadores, disponer de bases conceptuales que apuntan a optimizar los resultados de la toma de decisiones, incentivar el autocontrol mediante la promoción de la responsabilidad, el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo. Finalmente, se infiere que para lograr el máximo beneficio de un sistema de control se deben planificar de forma sistemática cada uno de los elementos que lo componen y que esto se debe convertir en una herramienta estratégica que debe apuntar al correcto funcionamiento organizacional y a su sostenibilidad.

### **2.3 Marco Conceptual**

Se presentan términos recurrentes en el desarrollo de esta investigación que deben ser conceptualizados para una mejor comprensión de los alcances de esta, los cuales son:

**Control interno:** este concepto es definido por Mattos planteando que “es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta directiva o la alta dirección de una organización con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable (2024, párr. 5).

**Sistema de Control Interno:** al respecto Lenis lo define así:

Es un conjunto de acciones, normas, políticas y métodos establecidos por las empresas con el fin de evitar riesgos en su entorno. Abarca cinco componentes principales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y monitoreo (2022, párr.4).

**Organización Empresarial:** la definición de este término es bastante amplia y en esta vía García plantea:

El concepto de organización empresarial en definición supone el correcto orden de los recursos y funciones precisas para satisfacer los objetivos de cualquier negocio. La organización de la empresa supone que se establezca una estructura para la adecuada sistematización de los recursos existentes, a través de jerarquías, correlación, disposición y agrupación de tareas, con el propósito de realizar las distintas funciones de la organización de la manera más sencilla posible (2023, párr. 1)

## **2.4 Marco Legal**

Todas las organizaciones tienen que regirse por una serie de normas y principios que las obligan a desarrollar modelos y sistemas que aseguren la transparencia en su accionar y la eficiencia de cada uno de los procesos que lleva a cabo en función del logro de los objetivos empresariales. De manera particular en Colombia existe un marco amplio de normativas, destacándose en función al control interno las siguientes:

**Ley 87 de 1993:** esta norma sienta las bases para el ejercicio del control interno y define este concepto en el artículo 1 de la siguiente manera:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de

las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (párr. 1).

**Decreto 410 de 1971:** el cual expide el código de comercio y establece la obligación de los encargados de la administración en las organizaciones en materia de control de la gestión empresarial.

**Ley 1314 de 2009:** en esta ley se regulan los principios y normas principios y normas de contabilidad e información financiera (NIIF) y de aseguramiento de información (NIA) aceptados en Colombia, para lo cual se requiere la implementación de procesos de control interno que aseguren que la información que se registra en materia contable y financiera es veraz y fidedigna.

**Decreto 2420 de 2015:** este reglamenta las Normas de Contabilidad de Información Financiera (NIIF) y de Aseguramiento de la Información (NIA), establecido el control interno como base para los procesos de auditoría y la gestión de riesgos.

## **CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLOGICO**

### **3.1 Enfoque, método y tipo de estudio**

El enfoque de investigación utilizado es el mixto, en términos cuantitativos se hace uso de elementos básicos de estadística descriptiva y en términos cualitativos interesa reseñar los atributos o características del tema objeto de estudio. En cuanto al método se hace uso del deductivo en la medida que se busca inicialmente información general sobre control interno y luego se entra en el análisis particular de como implementar uno en la empresa objeto de estudio. El tipo de estudio es de carácter descriptivo interesando reseñar la información obtenida de fuentes primarias y secundarias para tomarla como base para establecer las bases del modelo de control interno a diseñar. Asimismo, se constituye en una investigación aplicada porque permite identificar problemáticas de una organización empresarial y proponer alternativas de solución.

### **3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Las técnicas cuantitativas para utilizar serán encuestas estructuradas (ver anexo A) apoyadas en la aplicación de un cuestionario con preguntas de selección múltiple con única respuesta. Por otra parte, en términos cualitativos se hará uso de procesos de análisis documental de fuentes de gran validez en términos académicos y documentos e informes de procesos de la organización soportado en el uso de fichas bibliográficas para hacer síntesis de la información recolectada. Asimismo, se hace uso de la observación directa participante de la unidad investigativa en las instalaciones de la empresa analizada, apoyado en guías de observación para ir anotando y sistematizando los principales sucesos en torno a la finalidad de este estudio.

### **3.3 Población y muestra**

Como población se considera a todos los integrantes de la organización analizada, los cuales corresponden a 16 colaboradores y el representante legal, los cuales se encuentran distribuidos en las áreas administrativas y la relacionada con el manejo contable y financiero. De estos se tomará una muestra intencional de 5 empleados que están actualmente involucrados en la ejecución de los proyectos de Cooperación Internacional en DKH como gerente, coordinador de proyectos, administradora – jefe de talento humano y contadora. En cuanto a los documentos se constituye en población artículos de revistas indexadas, textos académicos y tesis de grado e igualmente los informes de procesos de auditoría y demás documentos que describen la forma como se desarrollan los procesos al interior de la organización.

### **3.4 Procesamiento de recolección, análisis e interpretación de la información**

El proceso se inicia con la recolección de datos de fuentes secundarias para establecer el contexto del control interno en términos generales e información documental de la empresa, organizando y clasificando la que es de mayor relevancia y descartando la que no tiene funcionalidad. Posteriormente, se sigue con la obtención de datos de fuentes primarias a través de las encuestas y la observación directa participante, la idea es disponer de información confiable que sirva de insumos para el logro de los objetivos de investigación. Se procesa la información primaria obtenida en la aplicación de cuestionarios por medio de tabulación y gráfica e interpretándose con base a los conocimientos y experiencia de la unidad investigativa articularse con la información secundaria cuando corresponde. Finalmente, los resultados obtenidos se comparan con los objetivos planteados, con el marco teórico, con la observación de la realidad organizacional y se

establecen las inferencias tratando de explicar el fenómeno de estudio, que en este caso vienen a ser los elementos del sistema de control interno a proponer, con base a esto se concluye y se recomienda. Todos estos procesos se realizan conservando un alto rigor académico y metodológico que debe brindar un informe robusto de gran validez académica y con un alto nivel de beneficios para la organización objeto de estudio.

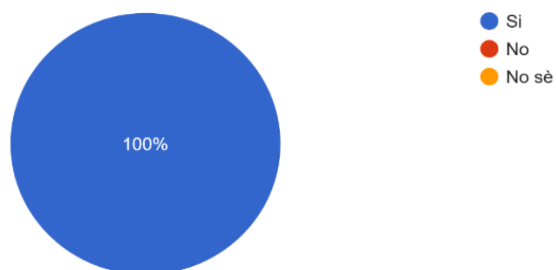
## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### Diagnóstico control interno en DKH

Para tener una noción más clara de la implementación del control interno en la organización, se tuvo en cuenta los resultados de la aplicación de la encuesta obteniendo los siguientes:

Grafica 1.

¿ Sabe si en DKH se ha implementado mecanismos de control interno ?  
5 respuestas



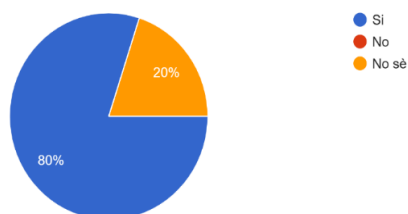
Fuente Unidad investigativa

El 100% de los encuestados colocan de manifiesto que la empresa implementa mecanismos de control interno, pero que estos no son estandarizados o estructurados. Esto permite inferir que la empresa tiende a generar una cultura organizacional enfocada al cumplimiento, aunque esto por sí solo no garantiza una efectividad total de estos controles.

Grafica 2.

¿Identifica usted claramente los riesgos (errores) que podrían ocurrir en DKH por la ausencia de un control interno?

5 respuestas



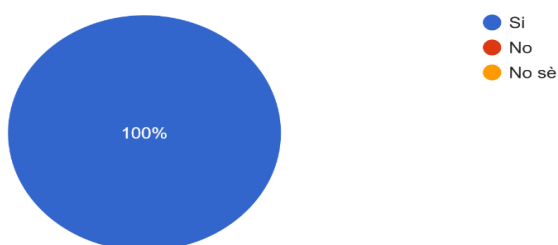
Fuente Unidad investigativa

En su mayoría el 80% identifica los riesgos en los que puede incurrir la organización por la ausencia de un control interno. Algunos de los errores que mencionan por la ausencia de un control interno son los siguientes: Incumplimiento en los indicativos del proyecto, errores en contratación, fraudes, corrupción; demoras en procesos y por ende errores pueden afectar la ejecución del proyecto al finalizar este; gastos inelegibles por parte de los donantes (no cumplimiento de normatividad nacional); segregación de funciones, una gestión financiera desbalanceada e incumplimiento normativo entre otras

Grafica 3.

¿Considera viable implementar un modelo de control interno en DKH ?

5 respuestas



Fuente: Unidad investigativa

El 100% de los encuestados mencionan que es viable implementar un modelo de control interno en la organización. Esto da cuenta de la imperiosa necesidad y condiciones a favor para desarrollar los elementos conceptuales que deben soportar la puesta en marcha de este modelo. Asimismo, refleja una postura alienada a los objetivos organizacionales por parte del personal con capacidad para la toma de decisiones administrativas y operativas ante las prácticas que conducen a la transparencia y efectividad de procesos.

Grafica 4.



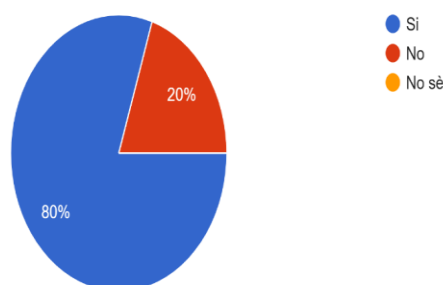
Fuente: Unidad investigativa

La mayoría que representa un 60 % indican que es oportuno evaluar los proyectos desde sus inicios, seguido de un 20 % que sean evaluados desde los 5 meses en adelante y otro 20 % que sea desde los 8 meses en adelante. En esta vía, se les preguntó a sobre posibles fallos o debilidades en los procesos y cuáles eran y uno de ellos afirmo que al respecto todo estaba bien; otro funcionario argumento que en lo percibido por las auditorías no ha identificado debilidades relevantes sobre este tema, aunque siempre hay opciones de mejora en los procesos y procedimiento que hagan control. Por otra parte, los demás identificaron las siguientes problemáticas: algunos soportes faltantes que posteriormente se completan, como planillas de asistencia, pasabordos; documentación incompleta de

procesos, falta de firmas, fechas, etc.; falencias en los procesos de compra y contratación. En términos generales se menciona que ha habido fallas que pudieron haber sido prevenidas y las auditorías si han hecho recomendación en la mejora en procesos y procedimientos de control.

Grafica 5.

¿Se toman medidas correctivas cuando se detectan errores en los procesos?  
5 respuestas



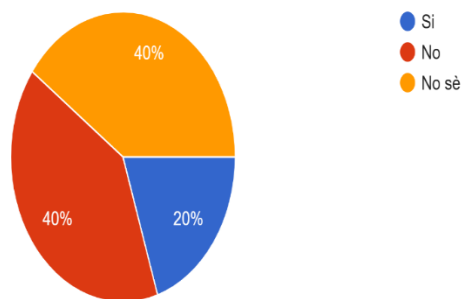
Fuente: Unidad investigativa

El 80% indica que se han llevado a cabo medidas correctivas cuando se detectan fallas. Esto denota una buena respuesta frente a las posibilidades de un mayor control de los procesos y de la mejora continua, lo que permite determinar que se llevan a cabo acciones que apuntan a la revisión de procesos y su posterior análisis para identificar opciones de mejora. Un 20% no percibe que se está logrando mejorar indica que puede estar presentándose posibles falencias en la aplicación de acciones correctivas y esto se convierte en una oportunidad de mejora.

Grafica 6.

¿Se hacen reuniones con todo el equipo de DKH para socializar los hallazgos en las auditorias?

5 respuestas



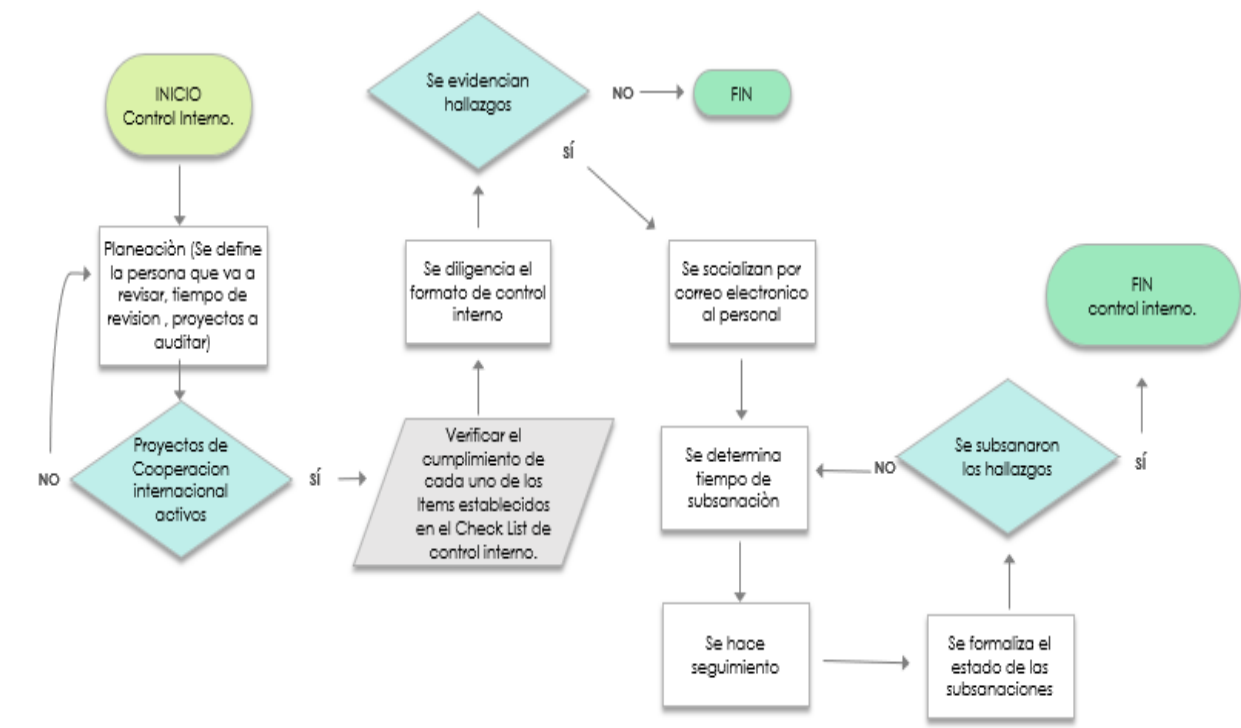
Fuente: Unidad investigativa

Los resultados a este punto muestran que en términos generales la organización analizada no tiene procesos visibilizados de compartir con los colaboradores el resultado de las auditorias. Esto muestra fallas significativas en las formas de comunicación interna, esta falencia en la retroalimentación disminuye la probabilidad de mejora institucional y que cada integrante no conozca como puede aportar más al logro de los objetivos empresariales, puesto que no identificara sus fallas y oportunidades de ajuste a su labor. Todo esto conlleva la disminución de la confianza en términos de transparencia y efectividad del accionar de los colaboradores debilitando la cultura organizacional en función a la rendición de cuentas. Por todo esto, se debe evaluar y transformar los canales formales de comunicación.

Debido a las respuestas dadas en el cuestionario y la información recopilada de fuentes secundarias se propone el siguiente modelo de control interno para que sea implementado en DKH.

Figura 1.

## Flujograma proceso control interno en DKH



Fuente: Elaboración Propia

## Proceso control interno en DKH

## 1. Fase de Planeación e Identificación

**Inicio:** Se activa el proceso de Control Interno, siempre y cuando haya proyectos activos en la organización.

**Planeación:** Se definen los aspectos de preparación, como quién revisará, puesto que en este caso se sugiere que sea alguien que tenga conocimiento previo de cómo funciona la organización y de los proyectos. En cuanto al tiempo de revisión depende del tiempo de ejecución que tenga el proyecto y el valor ejecutado hasta el momento y los

proyectos que se vayan a auditar se establece con anterioridad y se determina si se van a revisar todos al tiempo o si se asigna una fecha para cada proyecto.

**Filtro de Selección:** Se evalúa si existen "Proyectos de Cooperación Internacional activos".

Si: Se regresa a la etapa de planeación para reajustar

No: Se procede a la ejecución de la auditoría

## 2. Ejecución y Hallazgos

**Verificación:** Se revisa el cumplimiento de cada punto establecido en el *Check List* de control interno, que son los Ítems obligatorios que recopilan la información y documentación exigida en la narrativa y en los convenios de cooperación internacional al momento que se vaya a poner en marcha algún proyecto.

**Diligenciamiento:** Se llena formalmente el formato de control interno con los resultados obtenidos de cada Ítem, señalando si se están cumpliendo o no y mencionado las observaciones que dé lugar, y por último se debe especificar con detalle los faltantes o falencias de cada punto a evaluar.

**Evaluación de Resultados:** Se analiza si "Se evidencian hallazgos" (errores o puntos a mejorar).

Si: Se inicia la fase de corrección, se evalúa el paso a seguir para lograr la subsanación

No: El proceso termina exitosamente en este punto- **Fin del proceso.**

### 3. Socialización y Subsanación

**Comunicación:** Se notifican los hallazgos a la administradora de proyectos, contadora, gerente de programa y gerente de calidad a través de correo electrónico institucional.

**Plazos:** Se define el tiempo límite que tiene el equipo para corregir (subsanar) las fallas encontradas, depende del aspecto a mejorar, si se le puede dar manejo interno es más ágil su corrección, si se requiere hacer alguna solicitud a algún tercero el lapso de corrección se extiende, los tiempos se deben establecer en el comunicado por email.

**Seguimiento:** Se realiza un monitoreo para verificar los avances dentro de los tiempos establecidos, de este paso se encarga la misma persona o personas que dio inicio al proceso de revisión interna en la institución.

**Formalización:** Luego de hacer la verificación de las subsanaciones la persona encargada de la evaluación deberá documentar el estado final de las comprobaciones realizadas por medio de correo electrónico.

### 4. Cierre del Ciclo

**Validación Final:** Se pregunta si finalmente "Se subsanaron los hallazgos"

Si: Se llega al FIN del control interno, dando por cerrado el ciclo de auditoría.

No: El flujo regresa a la etapa de "determinar tiempo de subsanación" para reintentar la corrección, en este punto se debe sustentar por parte del área encargada porque no se ha logrado subsanar la corrección o si en definitiva no se puede corregir y se debe optar por alguna otra alternativa.

En términos generales y basado en los procesos internos de la organización, en la normativa nacional y las exigencias de las auditorías se propone un modelo de control interno basado en una lista de chequeo que será la hoja de ruta para llevar a cabo el control interno de cada uno de los proyectos que se encuentre activos en Diakonie, se sugiere que se realice en proyectos que tenga como mínimo tres meses de ejecución, ya que para este tiempo ya hay gastos y actividades considerables para revisar, esto hará que el tiempo sea gestionado de forma eficiente.

La idea es que para cada proyecto se adapte el formato de control interno diligenciando la información general como código, nombre, del proyecto, periodo del proyecto, tiempo de ejecución hasta el momento, monto aprobado actualmente, y moneda del proyecto.

Se sugiere que cada proyecto tenga dos revisiones de control interno para que de esta forma se pueda asegurar el cumplimiento de cada uno de los requisitos y que la información se encuentre en óptimas condiciones y completa antes de que inicien las auditorías externas. De esta forma los proyectos se darán de baja cumpliendo con las directrices fijadas y promoviendo la extensión de los mismos o que se formulen y ejecuten más proyectos, esto hará que la organización crezca, sea reconocida, genere más empleo y que se cuente con más recursos para atender a la población más vulnerable a nivel nacional como internacional. En el anexo B se muestra el formato propuesto de Modelo control interno en Excel.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El desarrollo del presente trabajo permite el cumplimiento del objetivo general de diseñar un sistema o modelo de control interno para la organización analizada. En este sentido, se logró estructurar una propuesta en términos metodológicos que aplicada permitirá incrementar la eficiencia en el manejo administrativo, contable y financiero, lo que apuntará a fortalecer los procesos, actividades y acciones desarrollados en función al desarrollo del objeto social y al logro de los objetivos empresariales.

En términos del primer objetivo específico, se logró establecer que la empresa posee mecanismos de control interno, pero que no están estandarizados ni formalizados, evidenciándose una gran falencia en su aplicación y no permite establecer una cultura de la prevención de riesgos y no permite potencializar la efectividad del control.

En cuanto al segundo objetivo, se logró identificar que se tiene como respuesta frente a los problemas de control el desarrollo de acciones correctivas y que se dispone de una cultura enfocada al cumplimiento; aunque también aspectos negativos como falta de soportes de documentos clave en la organización, así como fallas en la comunicación y seguimiento a las problemáticas lo que se torna en el punto de partida para establecer procesos de mejora continua.

Finalmente, el tercer objetivo se cumple en la medida que se definieron los elementos conceptuales que debe contener el modelo de control interno a aplicar; en esta vía se consideran aspectos teóricos y normativos que permiten fundamentar un sistema con bases sólidas donde fundamentado en la planeación, ejecución, seguimiento y control que han de permitir la gestión del riesgo y un accionar empresarial basado en la transparencia organizacional.

El análisis global de los resultados posibilita inferir que el modelo establecido parte del diagnóstico de las necesidades de la organización, tornándose en un mecanismo de carácter

estratégico que contribuye a lograr eficiencia operativa, apuntarle a los procesos de rendición de cuentas y que aporta a la sostenibilidad organizacional.

A manera de recomendación se debe estandarizar y formalizar el modelo de control interno por lo que se recomienda a la organización trabajar en el diseño de manuales, políticas y planes de acción, entre otros, que se orienten a diseñar una plataforma estratégica que sirva de carta de navegación a la organización. Además, es vital generar una cultura de la evaluación continua del modelo para ver sus resultados en la práctica acorde a la dinámica de los proyectos de cooperación internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Catagua, M., Pinargote, M., y Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, (44), 151-166. [https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2588-09692023000200151](https://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000200151)
- Decreto 410 de 1971. *Por la cual se expide el código de comercio*. 16 de junio de 1971. Diario Oficial No. 33.339. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1833376>
- Decreto 2420 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones*. 14 de diciembre de 2015. Diario Oficial No. 49726. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30030273>
- García, I. (4 de abril de 2023). ¿Qué es la organización empresarial?., *Blog EMPRENDE PYME.NET*. <https://emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>
- Guzman, F. (2026). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno para la empresa Architex Minerva Colombia S.A.S*. [Tesis de Pregrado, Universidad Libre]. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/32445>
- Lenis, A. (15 de diciembre de 2022). ¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo?., *Blog HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno>
- Ley 87 de 1993. *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones*. 29 de noviembre

de 1993. Diario Oficial No. 41.120.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0087\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html)

Ley 1314 de 2009. *Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.* 13 de julio de 2009. Diario Oficial No. 47.409.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1314\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html)

Mattos, A. (28 de agosto de 2024). Sistema de Control Interno: Elementos, objetivos y aplicación. Blog Rankia Colombia. <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3625005-que-sistema-control-interno>

Martínez, P. (2023). *Implementación de un correcto control interno en las organizaciones.* [Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia].  
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/46503916-8256-4449-a436-3521aa2553d8>

Plasencia, C. (2010) El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14 (5), 586-590.  
[http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001)

Rodríguez, J. (2020). *Fortalecimiento del sistema de control interno en la E.S.E “Hospital Regional del Magdalena Medio”:* enfoque Coso. [Tesis de Pregrado, Universidad

EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/b55c8549-4ff9-4492-b069-99b97cc8e0bc>

Vega, L., Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión*, (10), 211-230. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/7198/719877739004.pdf

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Cuestionario

Esta encuesta tiene como finalidad establecer información clave para conocer la percepción de los funcionarios de la organización DKH sobre aspectos de control interno.

#### **Preguntas de selección múltiple con única respuesta.**

1. ¿Sabe usted si en DHK se ha implementado mecanismos de control interno?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_
- No se \_\_\_\_

2. ¿Identifica usted claramente los riesgos (errores) que podrían ocurrir en DHK por la ausencia de un control interno?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_
- No se \_\_\_\_

3. ¿Considera viable implementar un modelo de control interno en DHK?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_
- No se \_\_\_\_

4. ¿En cuál fase de los proyectos considera que se debe evaluar internamente?

- Desde el principio de ejecución (1 a 4 meses) \_\_\_\_\_
- Desde la mitad de ejecución (5 a 7 meses) \_\_\_\_\_
- A finales de su ejecución (8 meses en adelante) \_\_\_\_\_
- No es relevante \_\_\_\_\_

5. ¿se toman medidas correctivas cuando se detectan errores en los procesos?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
- No se \_\_\_\_\_


6. ¿Se hacen reuniones con todo el equipo de DHK para socializar los hallazgos en las auditorias?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
- No se \_\_\_\_\_

Muchas gracias por facilitar información.

## ANEXO B

## Formato de Control Interno

		Control Interno DKH			No. <input type="text"/>
		Diakonie Apoyo en Emergencias para America Latina			
Codigo y nombre del proyecto:					
Fecha de Revisión:					
Periodo ejecucion del proyecto:					
Monto aprobado:					
		Soportes			Observaciones
Item	SI	NO	N/A		
Presupuestos modificados o ajustados					
Convenio con Socios					
Asientos de Diario					
Conciliaciones Bancarias					
Informes financieros					
Tramite exencion de impuestos					
Informes de Auditoria					
Comunicaciones con la agencia					
Personal financiado- (Proceso de selección , contrato, exámenes periodicos)Entre otros.					
Inventario (marcación, actas de entrega )					
Proceso de compra (desde los 500Eur)					
Contrato con proveedores					
Gastos de viaje Viaticos, alojamiento, transporte(Pasabordos, proceso)					
Gastos de reuniones con socios, equipo DKH (Listado de participantes)					
Sello en documentos fisicos					

## Observaciones Generales

--

Cargo	Nombre	Firma	
			La persona que revisa
			Personas que participan