

DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA TERMINAL DE TRANSPORTES DE HONDA S.A.

MELANNY BAEZ DIAGO
EYIS DAYAN GUZMÁN ROMERO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
SECCIONAL DEL ALTO AGDALENA
FACULTAD DE CIENCA SOCIALES, HUMANAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA CONTADURIA PUBLICA
GIRARDOT, CUNDINAMARCA

2025

DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA EJECUCIÓN DE UN SISTEMA DE
CONTROL INTERNO EN LA TERMINAL DE TRANSPORTES DE HONDA S.A.

MELANNY BAEZ DIAGO
EYIS DAYAN GUZMÁN ROMERO

Trabajo de monografía presentada para optar al título de contador público.

Asesor
CARLOS ALBERTO MALAGÓN SANCHEZ
Especialista en Gerencia de Proyectos
Ingeniero Agroindustrial

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
SECCIONAL DEL ALTO MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCA SOCIALES, HUMANAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA CONTADURIA PUBLICA
GIRARDOT, CUNDINAMARCA
2025

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Girardot, 28 de noviembre del 2025

DEDICATORIA

Este trabajo es, en primer lugar, un tributo a Dios, quien es la fuente de sabiduría, fuerza y una guía constante en cada etapa de nuestro recorrido académico y personal. Sin su presencia, hubiera sido imposible tener la perseverancia y la fe necesarias para terminar este proyecto.

A nuestras familias, que han sido la base esencial durante toda nuestra formación profesional. A nuestros padres, por el amor sin condiciones, los sacrificios que han hecho en silencio, su apoyo continuo y la fe que han depositado en cada uno de nuestros esfuerzos. Su ejemplo de trabajo duro, disciplina y honestidad nos ha motivado a enfrentar los desafíos y mantenernos enfocados en nuestras metas.

También queremos dedicar este logro a los maestros que, con su conocimiento, exigencia y orientación, han ayudado a nuestro crecimiento tanto académico como profesional. Su dedicación y amor por la enseñanza han dejado una profunda impresión en nuestra formación y en nuestra comprensión sobre el valor del conocimiento y la responsabilidad social que ello implica.

Por último, dedicamos este trabajo a todos nuestros compañeros y colegas que han estado a nuestro lado en este camino, con quienes hemos compartido experiencias, aprendizajes y momentos que han fortalecido nuestro sentido de colaboración y amistad. A cada persona que, de alguna manera, formó parte de este proceso, les expresamos nuestro más sincero agradecimiento..

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, quien es la fuente de sabiduría, fortaleza y guía continua a lo largo de nuestro camino. También agradecemos a nuestra familia por su amor incondicional, sus sacrificios y el apoyo constante durante toda nuestra carrera.

Expresamos nuestro agradecimiento genuino a la Universidad Piloto de Colombia – Seccional del Alto Magdalena, por la educación y los recursos que hicieron posible alcanzar este hito académico. Por último, agradecemos a nuestro Docente Asesor, Ingeniero Carlos Alberto Malagón Sánchez, por su valiosa dirección, su profesionalismo y el acompañamiento técnico esencial que fue clave en el diseño del Sistema de Control Interno “SCI”.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	9
2. ABSTRACT	10
3. INTRODUCCIÓN	11
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
4.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
5. JUSTIFICACIÓN	16
6. OBJETIVOS.....	20
6.1. OBJETIVO GENERAL	20
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
7. MARCOS DE REFERENCIA	21
7.1. ANTECEDENTES.....	21
7.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
7.2.1. EL MARCO INTEGRADO COSO III DE CONTROL INTERNO (2013)	
.....	25
7.3. MARCO LEGAL.....	30
8. DISEÑO METODOLÓGICO	33
9. RECURSOS	36
9.1. RECURSO HUMANO.....	36
9.2. RECURSO MATERIAL.....	36
10. DESARROLLO DE PROPUESTA.....	37
10.1.... IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS INHERENTES A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA	37
10.2..... DIRECTRICES DE CONTROL SEGÚN LA EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	41
10.2.1..... AMBIENTE DE CONTROL	41

LOS REGLAMENTOS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:	43
10.3..... PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.	45
10.3.1..... CONTROL PARA EL PROCESO DE COMPRAS	45
10.3.2..... CONTROL PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	47
10.3.3..... CONTROL PARA EL PROCESO DE INVENTARIOS	48
10.3.4..... CONTROL PARA EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR	49
10.3.5..... PROPUESTA DE CONTROL INTERNO BASADA EN EL MODELO COSO III - MARCO INTEGRADO	50
10.4... PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	52
10.4.1..... ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	52
10.4.2..... ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	53
10.4.3..... CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	54
10.4.4..... INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EL SEGUIMIENTO	55
10.4.5..... RECURSOS REQUERIDOS	56
10.4.6..... MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	57
11. CONCLUSIONES	58
12. RECOMENDACIONES.....	60

13. REFERENCIAS.....	62
14. ANEXOS	66
ANEXO 1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	66

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	46
FIGURA 2	47
FIGURA 3	48
FIGURA 4	49
FIGURA 5	50

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	33
TABLA 2	51
TABLA 3	54

1. RESUMEN

La Terminal de Honda enfrenta desafíos operativos y administrativos, a pesar de su importancia en la región y de contar con certificaciones de calidad. Esto es por falta de un Sistema de Control Interno (SCI) que esté formalmente establecido y debidamente documentado. La ausencia de directrices claras de control y la inadecuada supervisión han creado debilidades en áreas clave, como es la gestión de cuentas por cobrar, el manejo de inventarios, las compras y el capital humano. Esta monografía se centra en diseñar una propuesta de SCI basándose en el modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013), el cual estructura el control interno en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión.

El enfoque de la metodología es cualitativo y es de tipo descriptivo, utilizando un estudio de caso para explorar la situación específica de la empresa. Las técnicas para recoger información incluyeron una revisión detallada de documentos y la observación directa de las dinámicas internas. El proceso se enfocó en realizar un diagnóstico inicial, identificar y evaluar los riesgos a través de una matriz, y luego formular acciones de control concretas basadas en los cinco componentes y diecisiete principios del modelo COSO III - Marco Integrado.

El proyecto finaliza con la elaboración de una propuesta de lineamientos para la ejecución de un sistema de control interno que tiene como objetivo reducir los riesgos identificados, implementar métodos de cobranza de cuentas más eficaces, organizar el control de inventarios y reforzar el entorno de control dentro de la organización. Se espera que la aplicación de esta propuesta impulse una gestión empresarial más clara y efectiva, alineando los procesos internos con los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras claves: Sistema de control interno, terminal de transporte, modelo COSO III

2. ABSTRACT

The Honda S.A. Transportation Terminal faces operational and administrative challenges despite its regional importance and its quality certifications. This is due to the absence of a formally established and properly documented Internal Control System (ICS). The lack of clear control guidelines and inadequate supervision has created weaknesses in key areas such as accounts receivable management, inventory handling, procurement, and human capital. This monograph focuses on designing a proposal for an ICS based on the COSO III - Internal Control Integrated Framework (2013), which structures internal control through five interrelated components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring activities..

The methodology used is based on a qualitative, descriptive approach, employing a case study to explore the company's specific situation. The techniques for gathering information included a detailed document review and direct observation of internal dynamics. The process focused on conducting an initial diagnosis, identifying and assessing risks through a matrix, and then formulating concrete control actions based on the five components and seventeen principles of the COSO III Integrated Framework.

The project concludes with the development of a set of guidelines for an internal control system aimed at reducing the identified risks, implementing more effective accounts receivable collection methods, organizing inventory control, and strengthening the control environment within the organization. The implementation of this proposal is expected to promote clearer and more effective business management by aligning internal processes with the entity's strategic objectives.

Keywords: Internal control system, transportation terminal, COSO III framework.

3. Introducción

Un Sistema de Control Interno (SCI) es, ante todo, un soporte gerencial esencial que permite a las empresas establecer controles eficaces y eficientes. Esto no solo garantiza la cabida de la organización para acomodarse a un entorno operativo en constante evolución, sino que también es fundamental para mitigar los peligros identificados, ofreciendo una base sólida para el gobierno de la entidad y las decisiones clave (Cárdenas, 2018)

Cuando se realiza una estructuración adecuada se fortalece la transparencia, mejora la toma de decisiones y favorece a la sostenibilidad organizacional, ya que establece mecanismos claros de supervisión, control y evaluación continua. En contextos empresariales donde la complejidad operativa es alta, contar con un sistema de control interno formal y documentado se convierte en un elemento fundamental para mantener la estabilidad, prevenir errores o fraudes, asegurar el éxito de los objetivos de la entidad y evaluar el funcionamiento.

La ejecución de este trabajo de grado se fundamenta en la necesidad de llevar a cabo un análisis detallado de la gestión interna de la empresa Terminal de Transportes de Honda S.A, buscando contrarrestar los desafíos operativos y administrativos de la entidad por la falta de un SCI, abarcando los procedimientos operativos, actividades administrativas, definición de cargos y el cumplimiento del marco normativo. Con base en el diagnóstico resultante, el objetivo de este proyecto es presentar una propuesta estructurada para la implementación de un sistema de control interno a través del modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013), el cual proporciona un enfoque integral que vincula el control interno con los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento de la organización.

Para esto se propuso como punto de partida identificar los riesgos inherentes a los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa, utilizando el

Marco Integrado COSO III como herramienta de análisis, para posteriormente establecer directrices de control específicas que surjan de la evaluación y la identificación de los riesgos y finalizar con una propuesta de lineamientos para ejecución del sistema de control interno propuesto en la empresa objeto de estudio.

Lo anterior, permite obtener beneficios como la mejora de la eficiencia en el desarrollo de procesos misionales y la maximización del objeto social del terminal de transportes de Honda; por lo que este documento pretende ser un instrumento de utilidad para la administración y el personal de la empresa, ya que se enfoca en la revisión de políticas, procedimientos y estructuras internas.

Buscando así, identificar falencias en la ejecución y proponer mejoras concretas que optimicen su efectividad, reconociendo la importancia de la Terminal como actor económico en la región y la necesidad imperante de garantizar la fidelidad de la información financiera y su eficiencia operacional. El documento parte desde la definición de la problemática, seguido de la formulación la misma, los respectivos marcos de referencia y el desarrollo de la propuesta debidamente organizado por secciones, culminando con conclusiones y recomendaciones respecto al tema.

4. Planteamiento Del Problema

4.1. Descripción del problema

Las operaciones internas constituyen el conjunto de actividades, procesos y mecanismos que permitan el funcionamiento coordinado y eficiente de una organización. Incluyen tareas administrativas, financieras, contables, logísticas y de gestión del talento humano, todas orientadas a asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales, proporcionando estructura y coherencia al quehacer organizacional, garantizando que los recursos se utilicen adecuadamente, que la información generada sea confiable y que las actividades se ejecuten bajo estándares de eficiencia, control y transparencia.

Para el adecuado desarrollo de estas operaciones, resulta indispensable contar con lineamientos claros, responsabilidades definidas, mecanismos de supervisión y controles sistemáticos que permitan el seguimiento y la mejora continua, Palmiro et al. (2019) menciona que se debe disponer de manuales de políticas y procedimientos que permitan al personal de cada área comprender las funciones que les corresponden y saber con claridad a quién acudir en caso de enfrentar un problema o al momento de informar los resultados alcanzados.

En este contexto, la Terminal de Transportes de Honda S.A. enfrenta importantes desafíos en la administración de sus operaciones internas, pues, aunque es reconocida como una entidad estratégica a nivel regional y cuenta con certificaciones de calidad que respaldan parte de sus procesos, persisten fallas estructurales que dificultan el desarrollo eficiente de sus actividades administrativas y operativas. Estas dificultades evidencian la urgencia de un marco de control sólido, capaz de orientar y estandarizar los procesos internos para fortalecer la gestión y asegurar la correcta utilización de los recursos.

De esta modo la problemática a tratar radica en la ausencia de un Sistema de Control Interno (SCI) formalmente establecido y documentado. Esta carencia genera vacíos en la definición de políticas, procedimientos y responsabilidades, afectando la coherencia y eficiencia de las operaciones. Entre las principales causas se identifican la inexistencia de manuales actualizados, la falta de procedimientos de supervisión periódica, la ausencia de herramientas de evaluación de riesgos y una débil cultura organizacional orientada al control y la prevención.

Como resultado, se observan consecuencias significativas en el funcionamiento de la entidad, tales como ineficiencia en la gestión de recursos, fallas en la trazabilidad de procesos administrativos, inconsistencias en la información financiera, dificultades en la administración de cartera, debilidades en el control de inventarios, retrasos en compras y una gestión insuficiente del talento humano. Estos problemas comprometen la confiabilidad de los datos utilizados para la toma de decisiones y afectan la capacidad de respuesta estratégica de la organización.

A partir de estas deficiencias emergen riesgos relevantes, entre ellos pérdidas económicas por errores o fraudes no detectados, incumplimientos normativos, sanciones regulatorias, fuga de información sensible, interrupciones en la prestación del servicio, deterioro de la imagen de la entidad y disminución de la competitividad. La acumulación de estos riesgos puede afectar gravemente la estabilidad operativa y financiera de la entidad, así como su sostenibilidad a largo plazo.

Frente a este panorama, la ejecución de un Sistema de Control Interno se vuelve esencial. Un SCI bien estructurado permite fortalecer la eficiencia operativa, garantizar la confiabilidad de la información, mejorar los procesos de supervisión y auditoría, clarificar responsabilidades, reducir la exposición a riesgos y promover una cultura organizacional orientada a la transparencia y al cumplimiento. Además, facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en datos precisos y oportunos.

En este proceso, la adopción del Marco Integrado COSO III adquiere una importancia fundamental, pues proporciona un marco integral para la gestión del

riesgo organizacional, ya que este modelo permite identificar, evaluar, responder y monitorear los riesgos de forma sistemática, articulando los objetivos, estratégicos, de información y de cumplimiento. A través de sus componentes el modelo asegura que el SCI no solo prevenga fallas operativas, sino que se convierta en un mecanismo de soporte a la estrategia empresarial, por lo que, este enfoque integral fortalece la resiliencia institucional y contribuye a que la Terminal de Transportes de Honda S.A. alcance un nivel de gestión más robusto, coherente y sostenible.

4.2. Formulación Del Problema

¿Cómo diseñar un sistema de control interno fundamentado en el modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013), para la Terminal de Transportes de Honda S.A.?

5. Justificación

El sistema de control interno constituye una pieza esencial dentro de la arquitectura administrativa de una organización, dado que proporciona los lineamientos, procedimientos y protocolos necesarios para asegurar que las actividades internas se desarrollen de manera eficiente, consistente y alineada con los objetivos institucionales.

Su finalidad trasciende el simple cumplimiento de tareas operativas: permite fortalecer la transparencia, garantizar la confiabilidad de la información, mejorar el uso de los recursos y reducir la posibilidad de irregularidades o errores en la implementación de procesos, convirtiéndose en una herramienta indispensable para respaldar la toma de decisiones, orientar las acciones estratégicas y asegurar la estabilidad operativa en el corto, mediano y largo plazo, destacando su capacidad para estructurar el funcionamiento interno de manera ordenada, evitando que las actividades dependan únicamente de la experiencia individual o de prácticas informales que pueden variar con el tiempo y que, en ausencia de supervisión, generan vulnerabilidades dentro del sistema organizacional.

A partir de esta perspectiva, la situación de la Terminal de Transportes de Honda S.A. adquiere especial relevancia. Aunque la entidad cuenta con cierto reconocimiento regional y posee certificaciones que avalan algunos de sus procesos, no dispone de un sistema de control interno formal, documentado y fundamentado sobre una base metodológica sólida. La falta de una estructura organizada ha llevado a que muchas de sus actividades se ejecuten sin protocolos estandarizados, sin manuales actualizados y con un nivel de supervisión limitado, lo cual afecta la uniformidad, la trazabilidad y la eficiencia operativa.

En este sentido, la literatura advierte que la ausencia de un sistema de control interno estructurado transporta inevitablemente a una organización sin procesos definidos ni políticas claras, lo que se traduce en una falta de orden general e

imposibilita obtener una seguridad razonable respecto a que las actuaciones administrativas y contables cumplan con la normativa aplicable (Montes, 2018).

Esta ausencia de lineamientos integrales repercute en la articulación entre áreas, en la consistencia de los registros administrativos y en la calidad de la información que soporta la gestión institucional. En un entorno donde convergen procesos administrativos, financieros y operativos vinculados al transporte público, trabajar sin un sistema sólido de control incrementa la posibilidad de inconsistencias, retrasos y fallas que comprometen el correcto funcionamiento de la entidad.

Esta situación se ha hecho visible en prácticas cotidianas como la gestión de documentación, el procesamiento de trámites administrativos, el control de obligaciones económicas y la organización de tareas relacionadas con la operación de la terminal. La falta de un marco regulatorio interno que delimite responsabilidades, establezca criterios claros de actuación y defina mecanismos de control y verificación ha derivado en actividades que se desarrollan de manera fragmentada, generando condiciones que dificultan el seguimiento adecuado de los procesos. En este contexto, la información clave para la gestión puede presentar inconsistencias o no estar disponible en tiempos adecuados, afectando tanto la transparencia como la planificación institucional.

Las causas de estas problemáticas se relacionan con la inexistencia de políticas internas actualizadas, la falta de herramientas para identificar y evaluar riesgos de manera sistemática, la limitada cultura organizacional orientada a la prevención y la carencia de prácticas de supervisión continua. Todo ello genera un escenario donde es difícil anticipar desviaciones, corregir oportunamente fallas o establecer estándares de calidad que garanticen un desempeño confiable. Estas debilidades también favorecen la duplicidad de esfuerzos, el uso ineficiente de recursos y la falta de consistencia en la ejecución de funciones esenciales.

Las consecuencias se reflejan en múltiples dimensiones. Desde el punto de vista operativo, la entidad enfrenta retrasos, reprocesos y dificultades para mantener

el orden interno de la documentación y los registros; por otro lado el plano administrativo, se generan riesgos por ausencia de trazabilidad, inconsistencias en la información utilizada para informes y poca claridad en la asignación de responsabilidades; así mismo, en el ámbito financiero, la falta de controles formales incrementa la posibilidad de errores en los registros, reduce la precisión de la información contable y limita la capacidad de detectar desviaciones a tiempo.

De manera transversal, todo ello incrementa riesgos como fallas operativas, afectaciones económicas, incumplimiento normativo, vulneración de procedimientos, debilidades en la seguridad de la información y exposición a posibles irregularidades. Estos riesgos no solo afectan la continuidad operativa, sino también la percepción que los usuarios y entes reguladores tienen de la entidad.

Frente a este panorama, el desarrollo de un proyecto orientado al diseño e ejecución de un sistema de control interno resulta altamente pertinente y estratégico, pues, al incorporar un marco metodológico formal, la Terminal de Transportes de Honda S.A. podría fortalecer sus procesos internos, mejorar la calidad y confiabilidad de su información, estandarizar procedimientos y fomentar una cultura de responsabilidad y prevención. Este tipo de iniciativas no solo busca corregir debilidades actuales, sino establecer una base sólida que permita un desempeño sostenible, ordenado y alineado con las exigencias normativas y del sector transporte.

En particular, la elección del modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013) como sustento metodológico aporta un valor significativo. Este modelo, reconocido internacionalmente, amplía la concepción tradicional del control interno al integrar la gestión del riesgo como parte fundamental del proceso administrativo; este, permite comprender los riesgos desde una perspectiva global, evaluarlos de manera sistemática y diseñar controles que se articulen con los objetivos estratégicos de la organización; así su estructura flexible y su enfoque integral facilitan la adaptación a las características específicas de la Terminal,

permitiendo identificar brechas, anticipar eventos adversos, fortalecer procesos críticos y orientar la toma de decisiones hacia una gestión más segura y preventiva.

En consecuencia, el diseño de una propuesta de un sistema de control interno basado en COSO III - Marco Integrado ofrece la posibilidad de acceder a beneficios tangibles para la entidad, consolidando procesos, mejorando la consistencia de la información, reduciendo errores, aumentando la transparencia y optimizando la gestión de los recursos; fortaleciendo a su vez, la credibilidad institucional y la capacidad de respuesta ante riesgos.

Se reconoce que el modelo COSO ERM proporciona herramientas eficaces para gestionar los factores de cambio del entorno, resultando en beneficios concretos como la prevención de fraudes, el fortalecimiento del gobierno corporativo, el aumento de la transparencia informativa y la optimización en la asignación de recursos, lo que finalmente permite a las empresas generar valor para sus partes interesadas (Preciado, 2021).

Desde la perspectiva académica, este proyecto representa también la aplicación de conocimientos profesionales en un contexto real, vinculando teoría y práctica en áreas como auditoría, control de riesgos y regulación contable, lo que permite comprender la importancia de los sistemas de control interno como herramienta estratégica en la administración moderna.

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de ejecución de un sistema de control interno para la Terminal de Transportes de Honda S.A. a través de la aplicación del Marco Integrado COSO III.

6.2. Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos inherentes a los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa, utilizando el Marco Integrado COSO III como herramienta de análisis.
- Establecer las directrices de control específicas que surjan de la evaluación y la identificación de los riesgos.
- Proponer un plan de acción con cronograma de implementación, asignación de responsables e indicadores de desempeño para la puesta en marcha del sistema de control interno en la Terminal de Transportes de Honda S.A.

7. Marcos de referencia

7.1. Antecedentes

Con el fin de realizar el desarrollo de este trabajo de investigación, se considera lo recogido en los trabajos anteriores que abordan la ejecución del modelo COSO y el tránsito hacia el enfoque de COSO ERM (Enterprise Risk Management), muy extendido en la mayor parte de los sectores empresariales y en el ámbito público.

Una primera alusión está relacionada con el trabajo “Propuesta para la ejecución de un sistema de control interno en la empresa Acuatec SAS de Girardot”, elaborada por Hernández Salcedo y Toro Hernández (2019), que pertenece a la Universidad Minuto de Dios. Este proyecto consistió en desarrollar una propuesta de ejecución de control interno mediante el modelo COSO en una empresa del sector financiero, enfocándose en analizar su estructura organizacional y los riesgos inherentes al entorno en el que opera. El estudio evidenció que la adopción del modelo COSO permite fortalecer los procesos internos y asegurar la confiabilidad de la información financiera.

Así mismo, en años anteriores se planteó una propuesta para un sistema de control interno de la empresa Recreación Familiar Termas Santa Rosa Recrefam Ltda., , a través de la valoración de los riesgos, en donde proyecto se centró en analizar el control interno en una empresa del sector turismo, identificar los riesgos existentes y proponer un modelo basado en los principios de COSO; los hallazgos indicaron que este modelo se puede ajustar a diferentes tipos de organizaciones, lo que refuerza la cultura de control y la administración de riesgos. (Rendón et al., 2014)

De igual manera, el trabajo de Mesa Monsalve (2021), titulado “Propuesta de intervención para la ejecución del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A”., demuestra la aplicabilidad del modelo en el ámbito financiero. El autor plantea un diseño metodológico para la adopción

del COSO ERM 2017, destacando la importancia de la cultura organizacional, el liderazgo directivo y la comunicación efectiva como factores clave para la sostenibilidad del sistema de control.

Por otro lado, se encuentra un estudio del efecto de la ejecución de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM en el proceso logístico en la empresa contratista MADSUR S.R.L, de la Universidad Católica de Santa María (Perú). En esta investigación se aplicó el modelo COSO ERM en el área de logística, demostrando mejoras significativas en la eficiencia operativa, la trazabilidad y la reducción de riesgos. Los resultados validan que el modelo es adaptable a contextos empresariales distintos al financiero, aportando herramientas de control preventivo y monitoreo continuo. (Vilca Huayapa, 2022),

Adicionalmente, el trabajo de Sánchez Orellana (2023), sobre la relación del modelo COSO ERM en el sistema de control interno ecuatoriano y su efecto en la gestión pública, desarrollado en el Instituto de Altos Estudios Nacionales (Ecuador), aporta una visión comparativa entre el modelo COSO ERM y las normas de control público. La autora concluye que los principios del COSO son compatibles con las Normas de Control Interno (NCI) ecuatorianas y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) colombiano, evidenciando su aplicabilidad tanto en entidades privadas como públicas para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas.

En conjunto, estos antecedentes demuestran que el modelo COSO y su versión ERM se han implementado exitosamente en distintos sectores financiero, logístico, turístico y público, consolidándose como una herramienta eficaz para la gestión integral del riesgo y la mejora continua de los procesos. Su aplicación en la Terminal de Transportes de Honda S.A. se justifica por su comprobada capacidad para integrar la estrategia organizacional con el control interno, promover la transparencia institucional y generar una cultura orientada a la eficiencia y la prevención.

7.2. Marco teórico conceptual

El surgimiento del control interno se remonta al contexto de la Revolución Industrial, donde el gran crecimiento de las operaciones y la complejidad de las actividades productivas forzaron a la administración a establecer mecanismos y procedimientos formales de supervisión para garantizar la salvaguarda de los activos y la correcta delegación de responsabilidades dentro de las nuevas estructuras organizacionales. (Vega de la Cruz & Marrero Delgado, 2021).

Para Luna (2011), en el contexto colombiano, el control interno se define así: "El control interno es el que se integra en los procesos de la organización y forma parte del planteamiento, la ejecución y el seguimiento, y puede ser una herramienta útil para la gerencia " (p. 49). Así, se entiende el control interno como una herramienta para la gerencia, que permite tener un enfoque de control sobre los procesos, analizar las operaciones, los resultados, los riesgos que tienen las propias actividades y a su vez encontrar aquellas mejoras para que funcionen de la mejor manera todos los centros operacionales de la empresa.

El Control Interno se concibe como un proceso llevado a cabo por todo el personal de la entidad, desde la alta dirección, y está diseñado para ofrecer una seguridad razonable en la consecución de los objetivos corporativos, que incluyen la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas vigentes (Palmiro et al., 2019)

Se erige como un mecanismo crucial para la mejora continua de los procesos y procedimientos, siendo una herramienta efectiva de control y supervisión que no solo contribuye a la prevención y mitigación del fraude y malversación de activos, sino que también facilita la identificación y corrección de las fallas y vulnerabilidades operativas de la organización (Barón, 2014).

En relación a esto, Mantilla (2018) afirma que "el control interno está definido por COSO como un proceso realizado por la junta de dirigentes, la administración

general y otro personal de la entidad, cuyo propósito es proporcionar una seguridad razonable en relación con la adecuada consecución de los objetivos de la organización” (p. 4). Esta definición sienta las bases para un enfoque sistemático y dinámico en la gestión institucional, en la que el control interno pasa a ser un medio estratégico para aumentar la transparencia, la eficacia y la toma de decisiones.

Así mismo, Cabello (2019) menciona que según el modelo COSO, el Control Interno se define como un proceso diseñado para ofrecer una seguridad razonable de que la entidad logrará sus objetivos en tres categorías principales: la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información (financiera y no financiera), y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Se dice también, que para que el control interno funcione de manera efectiva, sus cinco componentes deben operar como un sistema completamente integrado, donde cada uno está interconectado y coadyuva al funcionamiento del otro, garantizando que el proceso sea continuo y abarque la totalidad de la entidad (Cabello, 2019).

Badillo (2014) señala que el Control Interno se fundamenta en 17 principios que estructuran y orientan su adecuada formalización. Estos principios abarcan elementos esenciales como el compromiso organizacional con la integridad y los valores éticos, la independencia y supervisión del Consejo de Administración, y la definición de estructuras, líneas de reporte y responsabilidades alineadas con los objetivos institucionales. Asimismo, enfatizan la importancia de atraer y retener personal competente, asegurar una adecuada definición de objetivos y gestionar los riesgos asociados, considerando incluso la posibilidad de fraude y los cambios que puedan afectar el sistema.

De igual manera, los principios contemplan la selección y desarrollo de actividades de control, tanto operativas como tecnológicas, junto con la ejecución de políticas y procedimientos que garanticen su funcionamiento. También resaltan la necesidad de generar, comunicar y utilizar información relevante para el control

interno, tanto a nivel interno como externo. Finalmente, incluyen la realización de evaluaciones continuas o independientes para verificar la eficacia del sistema y la adecuada comunicación de sus deficiencias a los responsables de ejecutar acciones correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración.

En síntesis, el control interno se ha consolidado como una herramienta de apoyo gerencial que responde a la importancia de asegurar procesos confiables, transparentes y orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. adquiriendo un enfoque integral que vincula la ética, la estructura organizacional, la gestión del riesgo, la calidad de la información y la supervisión continua. De esta manera, las organizaciones que adoptan e implementan adecuadamente estos fundamentos se encuentran en mejores condiciones para prevenir irregularidades, optimizar recursos y responder de forma efectiva a los desafíos del entorno, consolidando así una gestión más sólida, coherente y orientada a la mejora continua.

7.2.1. El Marco Integrado COSO III de Control Interno (2013)

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó en mayo de 2013 una actualización de su marco original de 1992, conocida como COSO III o Marco Integrado de Control Interno. Esta actualización representa la evolución del concepto de control interno hacia un enfoque más integral y adaptado a las exigencias del entorno empresarial contemporáneo (COSO, 2013).

El Marco Integrado COSO III define el control interno como:

"Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento" (COSO, 2013, p. 3).

Esta definición establece que el control interno no es un evento aislado, sino un proceso continuo que involucra a todos los niveles organizacionales y está orientado a tres categorías fundamentales de objetivos:

- **Objetivos operacionales:** relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo el uso adecuado de los recursos.
- **Objetivos de información:** referidos a la confiabilidad de la información financiera y no financiera, tanto interna como externa.
- **Objetivos de cumplimiento:** vinculados con el acatamiento de las leyes, regulaciones y políticas aplicables a la entidad.

Componentes del Marco Integrado COSO III

El modelo estructura el control interno en cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma en que la administración dirige la entidad (COSO, 2013):

1. **Ambiente de Control:** Constituye la base del sistema de control interno y establece el tono de la organización. Incluye la integridad, los valores éticos, la filosofía de la administración, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidades, y las políticas de recursos humanos.
2. **Evaluación de Riesgos:** Implica la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben administrarse dichos riesgos. Incluye la consideración de cambios en el entorno externo e interno que puedan afectar la capacidad de la entidad.
3. **Actividades de Control:** Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se ejecuten las directrices de la administración para mitigar los riesgos. Se implementan en todos los niveles organizacionales, en las diferentes etapas de los procesos y sobre el entorno tecnológico.
4. **Información y Comunicación:** La información de calidad es esencial para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno. La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria, tanto interna como externamente.

5. **Actividades de Supervisión:** Son evaluaciones continuas, evaluaciones independientes o una combinación de ambas, utilizadas para determinar si cada uno de los componentes del control interno está presente y funcionando adecuadamente.

Los 17 Principios Fundamentales

El Marco Integrado COSO III establece 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Estos principios proporcionan claridad sobre los requisitos de un sistema de control interno efectivo (Badillo, 2014):

Ambiente de Control:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad apropiados.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno.

Evaluación de Riesgos:

6. La organización define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de Control:

- 10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables.
- 11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- 12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y Comunicación:

- 13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- 14. La organización comunica internamente la información necesaria para apoyar el funcionamiento del control interno.
- 15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de Supervisión:

- 16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del control interno están presentes y en funcionamiento.
- 17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Aplicabilidad del Modelo COSO III en Colombia

En el contexto colombiano, el Marco Integrado COSO III es compatible con el marco normativo establecido por la Ley 87 de 1993, que regula el Sistema de Control Interno en las entidades públicas y mixtas. Aunque la Ley 87 establece su propia estructura de componentes y elementos, los principios del COSO III pueden adoptarse como metodología operativa, siempre que cumplan con los requisitos mínimos definidos por la normativa nacional.

La elección del Marco Integrado COSO III para este proyecto se fundamenta en su reconocimiento internacional, su enfoque integral que vincula el control interno con los objetivos estratégicos de la organización, y su estructura flexible que permite adaptarse a las características específicas de entidades de diversos tamaños y sectores. Para la Terminal de Transportes de Honda S.A., este marco proporciona una base sólida para identificar brechas, evaluar riesgos de manera sistemática, diseñar controles articulados y promover una cultura organizacional orientada a la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento normativo.

7.3. Marco legal

Ley 87 de 1993 – Sistema de Control Interno

Esta ley es la base normativa del control interno en Colombia y define sus objetivos, componentes y responsabilidades. Establece que todas las entidades, públicas y mixtas, deben implementar un sistema que contribuya al logro de los objetivos institucionales, la protección de los recursos y la confiabilidad de la información. Su estructura por elementos y subsistemas permite que modelos como COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013) puedan adoptarse como metodología operativa, siempre que cumplan con los requisitos mínimos definidos por la ley.

Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)

El Código de Comercio regula la organización y funcionamiento de todas las sociedades comerciales en Colombia. Esta norma establece obligaciones relacionadas con la contabilidad, la conservación de libros y la responsabilidad de administradores y gerentes. Sus disposiciones sobre la correcta llevanza de registros, la veracidad de la información y el cumplimiento de los deberes fiduciarios fundamentan la necesidad de controles internos que garanticen la integridad de las operaciones, la oportunidad de los registros y la protección de los intereses de los socios y usuarios.

Ley 43 de 1990 – Normas sobre la Contaduría Pública

Esta ley regula el ejercicio de la profesión contable y las responsabilidades del Contador Público frente a la preparación y aseguramiento de la información financiera. Establece que los contadores deben verificar el cumplimiento normativo, la razonabilidad de las cifras y la correcta aplicación de los procedimientos contables. Esta norma legitima la necesidad de un sistema que soporte adecuadamente la evidencia, los registros y el flujo contable.

Ley 1314 de 2009 – Convergencia hacia Estándares Internacionales (NIIF)

Establece la obligación de aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y otros estándares técnicos de aseguramiento. En donde se exalta que la fiabilidad, oportunidad y verificabilidad de la información dependen directamente de la efectividad del control interno,

Ley 105 de 1993 y Ley 336 de 1996 (Estatuto Nacional de Transporte)

Estas leyes establecen los principios, el funcionamiento y la organización del sector transporte en Colombia. La Ley 336, en particular, define las terminales de transporte como infraestructuras esenciales para la operación del servicio público, asignándoles responsabilidades relacionadas con seguridad, calidad en la prestación del servicio y coordinación operativa. Esto convierte a la Terminal en una entidad con obligaciones legales específicas cuya supervisión debe estar incorporada dentro del sistema de control interno, especialmente en áreas como la operación de accesos, la seguridad vial interna, la organización del tránsito, la prestación del servicio a transportadores y usuarios, y la gestión financiera asociada a la operación.

Decreto 1079 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte

Compila y unifica la normativa aplicable al sector transporte y regula aspectos esenciales del funcionamiento de las terminales. Entre sus disposiciones más relevantes para el control interno se encuentran las relacionadas con la tarifa de uso, la recaudación, la liquidación y la obligación de información hacia la Superintendencia de Transporte.

Decreto 648 de 2017 – Ajuste al Modelo Estándar de Control Interno (MECI)

Este decreto actualiza el MECI, facilitando su articulación con estándares internacionales de gestión. Aunque su obligatoriedad recae principalmente en entidades públicas, funciona como una guía válida para organizaciones de naturaleza mixta que deseen fortalecer su sistema de control interno.

ISO 31000:2018 – Gestión del Riesgo

Proporciona directrices internacionales que orientan la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de riesgos organizacionales, por lo que su aplicación permite estandarizar procesos y adoptar buenas prácticas globales, reforzando la necesidad de integrar la gestión del riesgo en cada proceso de la organización.

8. Diseño Metodológico

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y de tipo descriptivo-aplicado, en la medida en que busca analizar la situación actual de la Terminal de Transportes de Honda S.A. frente a sus riesgos administrativos, financieros y operativos, y a partir de ello plantear la ejecución de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013), por lo que su metodología se estructura como lo muestra el siguiente cuadro metodológico.

Tabla 1

Cuadro metodológico

Tema	Diseñar una propuesta de ejecución de un sistema de control interno para la Terminal de Transportes de Honda S.A. a través de la aplicación del Marco Integrado COSO III.		
Enfoque	Tipo de investigación	Objetivo específico	Técnica
Cualitativo	Exploratoria	Identificar los riesgos inherentes a los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa, utilizando el Marco Integrado COSO III como herramienta de análisis.	Entrevista semiestructurada
	Descriptiva	Establecer las directrices de control específicas que surjan de la evaluación y la identificación de los riesgos.	Observación directa Matriz de riesgos
	Descriptiva	Proponer lineamientos para la ejecución del sistema de control interno en la empresa objeto de estudio.	Análisis de riesgos

Nota. La tabla muestra el enfoque general y los tipos de investigación y técnicas utilizadas en relación a cada objetivo específico. Fuente: Elaboración propia (2025).

Como se puede apreciar, el proyecto adopta un enfoque cualitativo, ya que se centra en la comprensión y análisis de la realidad organizacional de la empresa, sin recurrir a la medición estadística. La información obtenida se interpreta de acuerdo con el contexto de la Terminal de Transportes de Honda S.A., lo cual permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

El enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, se establece como un proceso de investigación de naturaleza interpretativa, cuyo análisis se desarrolla directamente en el escenario natural del estudio. Su finalidad es alcanzar una comprensión profunda y detallada de los fenómenos organizacionales, basándose en la recolección de datos descriptivos (no estadísticos) para interpretar la realidad desde la perspectiva de los propios involucrados (Maciaz, 2023).

Así mismo, la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo porque en una primera etapa identifica los riesgos en la entidad y posteriormente caracteriza la situación actual de la empresa en relación con su sistema de control interno, identificando los riesgos presentes en sus procesos.

Por otro lado, la población de estudio corresponde de a la Terminal de Transportes de Honda S.A, y la muestra está conformada por los procesos administrativos, financieros y operativos identificados mediante la información suministrada por el área contable, administrativa y de gestión de riesgos.

En relación con esto, para el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Revisión documental: consistió en la lectura de documentos de otras investigaciones para la obtención de fuentes secundarias, así como en el análisis de manuales, informes, registros contables y normatividad vigente.

Entrevistas semiestructuradas: Una serie de preguntas preestablecidas complementadas con otros cuestionamientos para ampliar los datos e información;

se aplicó a personal administrativo y contable, con el fin de identificar riesgos y debilidades en los procesos.

Observación directa: Es un proceso que consistió en el análisis visual de las operaciones internas para detectar oportunidades de mejora, sin involucrarse en dichas actividades o interferir de algún modo.

Análisis de riesgos: Se elaboró con base en el modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013), para valorar y priorizar los riesgos identificados a través del uso de una matriz.

De acuerdo con Sánchez et al. (2021), técnicas como la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas brindan al investigador cualitativo la posibilidad de profundizar en la realidad organizacional, al permitir tanto el análisis de fuentes escritas pertinentes como la obtención de percepciones directas de los actores implicados, lo que favorece una comprensión situada de los procesos internos.

Así, a través de estas diferentes técnicas se obtuvo información que fue comparada con los componentes del modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno (2013), para el diseño de lineamientos para la ejecución de sistema de control de información.

9. Recursos

Para el siguiente proyecto se requiere de los siguientes recursos.

9.1. Recurso Humano

Para el cumplimiento de los objetivos fue necesaria la participación del equipo de investigadores, como lo son quienes escriben este proyecto, pues son quienes ejecutaron los procesos la recopilación de datos, formulación de la propuesta y procesamiento de la información para el cumplimiento de las metas.

Así mismo fue necesario contar con el apoyo del asesor de investigación, quien ofreció asistencia y consejo metodológico al proceso; por otro lado, se requirió de la colaboración de personal del Terminal de Transportes de Honda para poder acceder a información institucional que permitan la identificación de los riesgos y el establecer directrices de control.

9.2. Recurso Material

Al tratarse de una propuesta, este proyecto requirió de un recurso material limitado, como lo son computadores, acceso a internet, celulares y paquete office, para posibilitar la redacción en Word de los resultados, la comunicación entre los diferentes miembros del recurso humano y el almacenamiento de la información.

10. Desarrollo de Propuesta

10.1. Identificación de los riesgos inherentes a los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa

El análisis de riesgos el análisis de riesgos constituye un eje fundamental en la gestión organizacional moderna, ya que permite anticipar amenazas que comprometen la eficiencia de los procesos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo (International Federation of Accountants [IFAC], 2019).

Bajo este enfoque, el Marco Integrado COSO IIIreconoce internacionalmente como una herramienta integral que no solo facilita la identificación y evaluación de riesgos, sino que también provee un lenguaje común para la gestión organizacional (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017).

Además, de acuerdo con COSO (2004) integra principios de gobernanza, supervisión, control interno y evaluación estratégica, lo que lo convierte en un instrumento ideal para organizaciones que buscan fortalecer sus procesos y elevar su nivel de madurez institucional.

La Terminal de Transportes de Honda S.A., como entidad prestadora de un servicio público esencial, enfrenta desafíos significativos en relación con la administración eficiente de sus operaciones internas, según la Superintendencia de Transporte de Colombia (2024) el sector transporte enfrenta riesgos derivados de la complejidad operativa y las exigencias regulatorias, lo que incrementa la necesidad de sistemas de control robustos. Para el caso de la Terminal, su estructura funcional abarca áreas como la gestión administrativa, el control financiero, la operación logística y la interacción constante con usuarios, empresas transportadoras y autoridades del sector.

Esta diversidad de procesos implica la existencia de riesgos inherentes que, si no se identifican y analizan adecuadamente, pueden comprometer la continuidad operativa, la calidad del servicio y la solidez financiera de la entidad. Además, el crecimiento de la demanda de movilidad y las exigencias regulatorias del sector transporte incrementan la necesidad de adoptar herramientas que permitan una gestión más robusta y anticipativa del riesgo.

Con el propósito de identificar de manera precisa los riesgos inherentes a los procesos la Terminal, se implementó un proceso de recolección de información basado en entrevistas semiestructuradas dirigidas a los empleados responsables de las distintas áreas funcionales. Esta técnica permitió obtener datos cualitativos relevantes, así como percepciones directas sobre las dinámicas internas, las debilidades percibidas, los flujos de trabajo y los posibles puntos vulnerables dentro de la organización.

La flexibilidad propia de las entrevistas semiestructuradas facilitó la profundización en temas críticos y permitió contrastar la información obtenida con los principios del enfoque COSO III - Marco Integrado, generando un panorama más claro y fundamentado sobre la situación real de la entidad.

Esta metodología permitió comprender los riesgos no como eventos aislados, sino como elementos interdependientes que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales en materia operativa, financiera y administrativa, capaces de generar efectos en cadena que comprometen los objetivos institucionales, según Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia (2022).

A través del enfoque del modelo COSO III - Marco Integrado, fue posible organizar la información obtenida (ver anexo 1) y orientar su análisis hacia la comprensión de cómo las debilidades presentes en los procesos y en la estructura organizacional incrementan la exposición al riesgo y afectan la toma de decisiones. De este modo, el uso de este modelo no solo permitió caracterizar los riesgos existentes, sino también fundamentar la necesidad de fortalecer el sistema de control

interno bajo una perspectiva sistemática y preventiva, alineada con los cinco componentes del Marco Integrado..

Por lo anterior, se dice que la identificación de los riesgos inherentes se evidenciaron una serie de debilidades estructurales que afectan los procesos de la entidad. En primer lugar, en el ámbito administrativo se encontró que, aunque la organización cuenta con una estructura organizacional formalizada y con manuales de funciones definidos, estos no se encuentran debidamente actualizados ni plenamente interiorizados por parte del personal.

Esta situación genera un riesgo inherente asociado a la ejecución inadecuada de tareas, la duplicidad de funciones y la falta de claridad en las responsabilidades. Asimismo, se identificaron dificultades en el ambiente de control, especialmente relacionadas con conflictos interpersonales, fallas de comunicación, deficiencia en los valores institucionales y ausencia de mecanismos efectivos de integración laboral. Todo ello evidencia un riesgo significativo de incumplimiento y de disminución de la eficiencia operativa, afectando no solo el clima organizacional, sino también la calidad del servicio prestado a los usuarios.

Desde el enfoque financiero, la empresa presenta riesgos inherentes relevantes derivados de la falta de un método eficaz para gestionar la cartera y de la ausencia de controles claros en el proceso de compras y adquisiciones. La evaluación realizada mostró que no existe un sistema formal y oportuno para el cobro de cuentas a crédito, lo que incrementa la morosidad y expone a la empresa a un deterioro progresivo de sus ingresos y liquidez.

Del mismo modo, se identificaron riesgos en el proceso de compras, donde no hay una política definida de existencia de productos, el proceso de selección de proveedores es débil y múltiples personas intervienen en la gestión de pedidos, dificultando el seguimiento documental y aumentando la probabilidad de inconsistencias contables. Estos hallazgos evidencian que la falta de controles financieros sólidos compromete el cumplimiento de los objetivos estratégicos de

sostenibilidad económica y limita la capacidad de la empresa para administrar adecuadamente sus recursos.

En el componente operativo, los riesgos inherentes más destacados se relacionan con la deficiencia en el control de inventarios en varias áreas funcionales, especialmente en la estación de servicio y en los servicios de baños. Se constató que la empresa continúa utilizando registros manuales y planillas físicas, lo cual aumenta el riesgo de errores, modificaciones no autorizadas y pérdidas de productos. Además, la ausencia de seguimiento contable y administrativo sobre inventarios críticos genera vencimientos, desabastecimiento y retrasos en la prestación del servicio, afectando directamente la experiencia del usuario y la continuidad de los procesos.

Asimismo, se evidenció una alta rotación de personal en áreas operativas, lo que constituye un riesgo inherente que compromete la estabilidad del servicio y dificulta el desarrollo de competencias técnicas consistentes. En conjunto, estos resultados demuestran que los procesos operativos presentan vulnerabilidades que requieren la ejecución urgente de controles sistemáticos que permitan fortalecer la trazabilidad, la supervisión y la confiabilidad de las operaciones.

10.2. Directrices de control según la evaluación e identificación de riesgos

El establecimiento de directrices de control es un componente esencial dentro del sistema de control interno, pues estas orientan la forma en que la organización puede prevenir, mitigar y responder adecuadamente a los riesgos identificados en sus procesos administrativos, financieros y operativos. Tras la evaluación realizada en la Terminal de Transportes de Honda S.A. fue posible determinar un conjunto de lineamientos orientados a fortalecer el ambiente de control, mejorar las prácticas organizacionales y promover una gestión más eficiente del talento humano y de los procedimientos internos. Las directrices aquí propuestas surgen directamente de las debilidades detectadas y buscan contribuir a la mejora continua del sistema de control interno de la entidad.

10.2.1. *Ambiente de control*

El ambiente de control constituye la base sobre la cual se desarrollan las demás actividades del sistema de control interno, el Ministerio de Transporte de Colombia (2019) menciona que el fortalecimiento de valores organizacionales como la tolerancia y el compromiso mejora el clima laboral y la eficiencia operativa. Un ambiente laboral adecuado, cordial y bien estructurado influye directamente en el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores, lo cual repercute positivamente en la calidad del servicio ofrecido a los usuarios. Durante la investigación se evidenció que en la Terminal de Transportes de Honda S.A. existen desafíos asociados a la convivencia laboral y a la interacción entre los empleados, lo cual afecta el rendimiento y la ejecución de los procesos operativos.

Integridad y valores éticos: Uno de los elementos más relevantes del ambiente de control es el fortalecimiento de valores organizacionales como la tolerancia, disciplina, autocontrol, compromiso, paciencia y responsabilidad. Durante las entrevistas se identificó que algunos conflictos interpersonales y dificultades de comunicación influyen negativamente en el desempeño de ciertos colaboradores, lo que evidencia la necesidad de reforzar los valores éticos y la cultura organizacional.

Para ello, se plantean las siguientes directrices de control:

- Implementar procesos de formación continua en valores éticos, convivencia laboral y cultura organizacional.
- Realizar recordatorios periódicos sobre la importancia de los valores institucionales y del rol de cada colaborador dentro de la organización.
- Integrar los valores organizacionales como un criterio clave dentro de los procesos de selección y contratación, garantizando la coherencia entre el perfil del aspirante y las necesidades de la empresa.

Estas acciones contribuirán al fortalecimiento del clima organizacional y permitirán que los trabajadores mantengan una conducta ética coherente con las políticas internas.

Estructura organizacional: La Terminal de Transportes de Honda S.A. cuenta con una estructura organizativa establecida; sin embargo, se identificó que, debido a cambios internos y a momentos de alta rotación de personal, algunos trabajadores han asumido simultáneamente funciones correspondientes a dos cargos diferentes. Esta situación puede generar sobrecarga laboral, disminución de la eficiencia y afectación del cumplimiento adecuado de los procedimientos, pues la falta de claridad en la estructura organizacional puede derivar en sobrecarga de funciones y disminución de la eficiencia institucional (Hospital Departamental Tomás Uribe Uribe, 2022).

Así, se establecen las siguientes directrices:

- Revisar de manera periódica la distribución de la carga laboral, asegurando que cada colaborador desempeñe exclusivamente las funciones de su cargo.
- Evaluar el volumen de personal necesario en las áreas críticas, con el fin de evitar sobrecargas y garantizar un funcionamiento administrativo equilibrado.

- Actualizar y socializar el organigrama institucional, de manera que todos los trabajadores conozcan la estructura jerárquica y los canales formales de comunicación.

Estas acciones fortalecerán la claridad funcional y permitirán optimizar los procesos internos de la entidad.

Los reglamentos y manuales de procedimientos: Durante la evaluación se constató que la empresa sí cuenta con manuales de funciones y procedimientos; sin embargo, varios colaboradores no dominan completamente las actividades asociadas a su cargo, debido a que el trabajo se ha convertido en una práctica rutinaria más que en una actividad consciente y estructurada. Esto constituye un riesgo operativo, ya que la falta de claridad puede generar errores, omisiones o fallas en la prestación del servicio, el Administrador del Patrimonio Escindido de Empresas Varias de Medellín (s.f.) menciona que La ausencia de actualización en los manuales de funciones incrementa la probabilidad de duplicidad de tareas y errores en la ejecución.

Con base en estos hallazgos, se plantean las siguientes directrices:

- Realizar reinducciones periódicas para reforzar el conocimiento de las funciones, responsabilidades y procedimientos específicos de cada puesto.
- Garantizar que todos los manuales se encuentren actualizados y sean de fácil acceso para los empleados.
- Capacitar a los trabajadores en la comprensión de los procedimientos, no solo en su ejecución mecánica, promoviendo una cultura de mejora continua.

El fortalecimiento de los reglamentos y manuales de procedimientos facilitará el cumplimiento adecuado de las tareas y contribuirá a reducir los riesgos operativos.

En síntesis, la identificación de las debilidades presentes en el ambiente de control, la estructura organizacional y el nivel de conocimiento de los manuales y

reglamentos permitió establecer directrices de control orientadas a fortalecer los procesos internos de la entidad, buscando mitigar los riesgos detectados, sino también promover una cultura organizacional más sólida, basada en valores, claridad funcional y cumplimiento de los procedimientos.

10.3. Propuesta de lineamientos para la ejecución del sistema de control interno en la empresa objeto de estudio.

El fortalecimiento del sistema de control interno en la Terminal de Transportes de Honda S.A. requiere la formulación de lineamientos claros que orienten la ejecución de mecanismos preventivos, correctivos y de seguimiento en los procesos administrativos, financieros y operativos. A partir de los riesgos identificados en la fase anterior, se procedió a diseñar una propuesta estructurada de directrices que sirvieran como guía para la gestión institucional.

Estos lineamientos se establecieron con base en la observación directa de las actividades realizadas en las distintas áreas de la empresa, así como en el análisis resultante de la matriz de riesgos, permitiendo definir acciones puntuales para cada proceso crítico. De esta manera, el capítulo presenta los lineamientos propuestos para la ejecución del sistema de control interno, acompañados por los flujogramas correspondientes que ilustran el funcionamiento esperado de cada procedimiento.

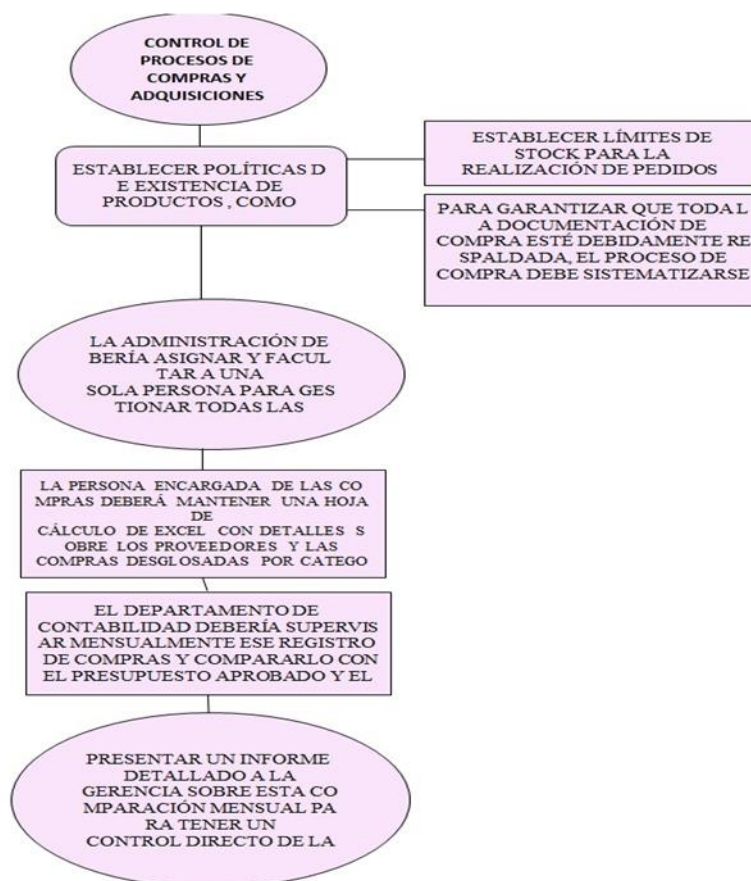
10.3.1. *Control para el Proceso de Compras*

El proceso de compras representa un punto crítico en la gestión administrativa, debido a su impacto directo en la disponibilidad de recursos, la transparencia institucional y la eficiencia operativa. La evaluación realizada evidenció riesgos asociados a la ausencia de procedimientos formalizados, la falta de segregación de funciones y un registro insuficiente de las actividades relacionadas con las adquisiciones. Como respuesta, se propone establecer un sistema de control que incluya la definición clara de responsabilidades, la verificación documentada de proveedores, la estandarización de solicitudes y la aprobación escalonada según el monto requerido (figura 1)

. Este lineamiento garantiza mayor trazabilidad, disminuye la posibilidad de errores o decisiones discrecionales y fortalece la transparencia interna.

Figura 1

Flujograma Control de Compras y Adquisiciones



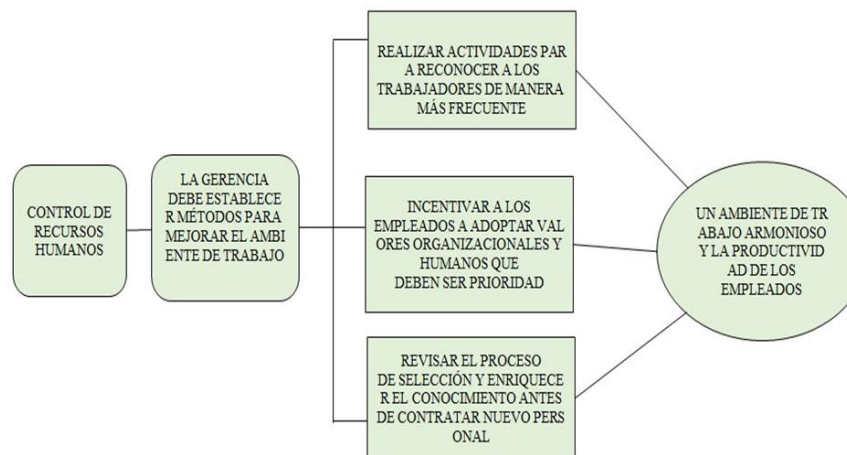
Nota. La figura muestra el procedimiento propuesto para la gestión y control de compras dentro de la Terminal de Transportes de Honda S.A., desde la solicitud de necesidades hasta la aprobación y verificación final. Fuente: Elaboración propia (2025).

10.3.2. Control para el Proceso de Gestión de Talento Humano

Dentro de los riesgos detectados en el proceso de talento humano se destacan la falta de controles sobre la administración de contratos, la ausencia de documentación actualizada y la escasa supervisión de actividades misionales. Para atender estos hallazgos, se sugiere implementar un sistema que asegure el registro oportuno de novedades laborales, la actualización periódica de expedientes, un control más riguroso de las asistencias y una verificación adecuada de los perfiles requeridos para cada cargo (figura 2). Este lineamiento permite aumentar la eficiencia del proceso, reducir inconsistencias y garantizar que los procedimientos se ajusten a las obligaciones legales aplicables.

Figura 2

Flujograma Control de Talento Humano



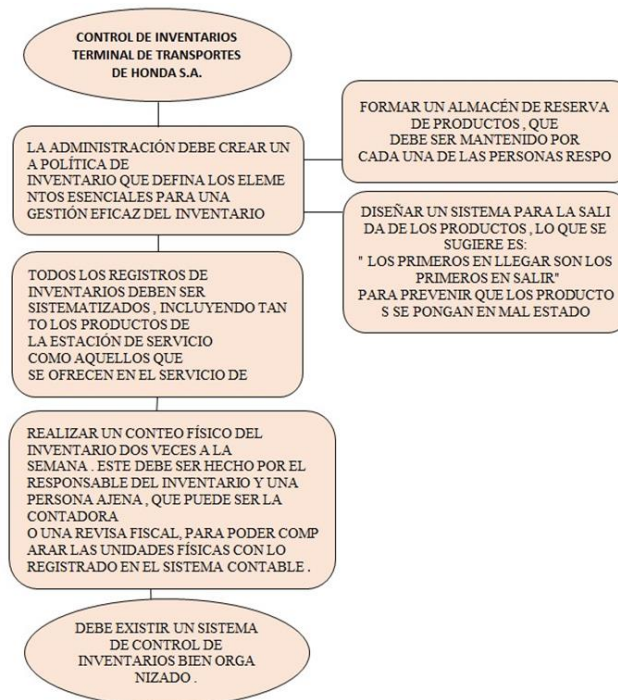
Nota. La figura representa el proceso sugerido para el control del talento humano, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y seguimiento interno. Fuente: Elaboración propia (2025).

10.3.3. Control para el Proceso de Inventarios

El análisis de esta área evidenció riesgos como la falta de registros físicos y digitales unificados, inconsistencias entre lo reportado y lo existente, y ausencia de inspecciones sistemáticas. Con el fin de mitigar estos riesgos, se propone inventarios periódicos, conciliaciones internas entre documentos y existencias reales, designación de responsables por área y trazabilidad sobre la entrega y recepción de insumos (figura 3). Al respecto, el Sistema Estratégico de Transporte Público de Neiva [SETP], (2022) comenta que la digitalización y trazabilidad de inventarios son prácticas recomendadas para reducir pérdidas y mejorar la disponibilidad de recursos.

Figura 3

Flujograma Control de Inventarios



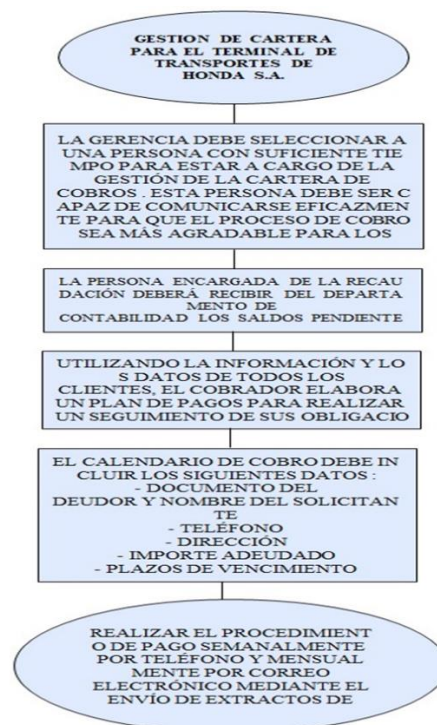
Nota. La figura muestra el flujo de actividades para el control de inventarios, abarcando la recepción, registro, almacenamiento, uso y verificación periódica de los bienes. Fuente: Elaboración propia (2025).

10.3.4. **Control para el Proceso de Cuentas por Cobrar**

Durante el proceso de evaluación, se identificaron riesgos derivados de retrasos en el registro de información financiera, ausencia de seguimiento sistemático a los deudores, y falta de mecanismos claros para la recuperación de cartera. Para disminuir estos riesgos se recomienda establecer un procedimiento para el registro y actualización de la cartera, así como implementar alertas internas, cronogramas de cobro y conciliaciones periódicas, pues de acuerdo con Bancolombia (2025), el control sistemático de las cuentas por cobrar es fundamental para garantizar la liquidez y sostenibilidad financiera.

Figura 4

Flujograma de Cuentas por Cobrar



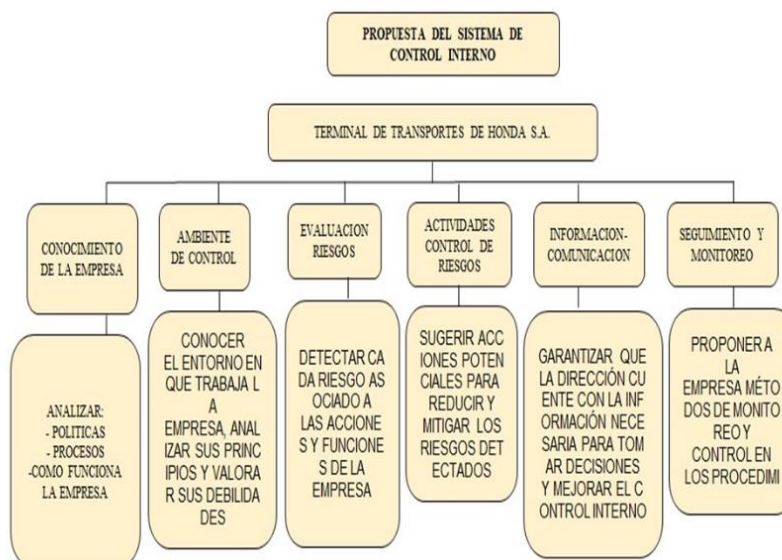
Nota. La figura presenta la secuencia de pasos para la gestión y control de cuentas por cobrar, desde la emisión de obligaciones hasta el seguimiento, recaudo y control contable. Fuente: Elaboración propia (2025).

10.3.5. **Propuesta De Control Interno Basada En El Modelo Coso Iii - Marco Integrado**

Tras el análisis integral de los procesos evaluados, se consolidó una propuesta general de control interno con base en el modelo COSO III - Marco Integrado (figura 5). Esta propuesta articula los controles establecidos para cada área y los alinea con los cinco componentes fundamentales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de supervisión. Adicionalmente, la propuesta integra los diecisiete principios del Marco Integrado, garantizando un enfoque sistemático que facilita la adopción de buenas prácticas y mejora la capacidad institucional para anticiparse a riesgos emergentes.

Figura 5

Flujograma Propuesta de Control Interno



Nota. La figura muestra la estructura general del sistema de control interno propuesto para la Terminal de Transportes de Honda S.A., integrando los procesos administrativos, financieros y operativos. Fuente: Elaboración propia (2025).

Como complemento a los lineamientos de control, se elaboró un plan de ejecución que determina las actividades específicas necesarias para la ejecución efectiva del sistema de control interno. Este plan detalla los responsables, tiempos estimados, recursos necesarios y etapas del proceso, permitiendo que la empresa tenga una hoja de ruta clara y progresiva para fortalecer su gestión institucional. La estructura metodológica adoptada facilita el seguimiento continuo y fomenta una cultura organizacional orientada al control y la mejora permanente, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2

Plan de Ejecución y Descripción de Actividades para la Gestión de Riesgos

Riesgo Identificado	Componente COSO	Actividad de Control Propuesta	KPI	Responsable
R01: Falta de método eficaz de recaudación de cartera (Riesgo Financiero).	Actividades de Control	Implementar un sistema de semaforización de cartera y notificación automática a clientes con más de 30 días de mora.	% de Cartera Morosa (meta: <5%)	Tesorería y Contabilidad
R02: Los inventarios de combustible no se registran en tiempo real (Riesgo Operacional).	Información y Comunicación	Digitalizar el control de entrada y salida de combustible mediante una aplicación móvil que se sincronice con el sistema contable.	Diferencia entre Inventario Físico y Teórico (meta: 0%)	Estación de Servicio
R03: El Manual de Funciones del personal no está actualizado (Riesgo de Cumplimiento).	Ambiente de Control	Revisión y actualización anual obligatoria de todos los Manuales de Funciones, con firma de conocimiento por parte de cada colaborador.	% de Personal con Manual de Funciones Firmado	Gerencia Administrativa

Nota. La figura representa el plan de ejecución propuesto para la gestión de riesgos, detallando actividades, responsables y tiempos estimados para la ejecución del sistema. Fuente: Elaboración propia (2025).

En conjunto, el análisis realizado, apoyado en la metodología COSO III, evidenció las áreas críticas que requieren intervención, proponiendo lineamientos y vinculando indicadores de desempeño y responsables, garantizando así la sostenibilidad y eficacia del sistema de control interno.

10.4. Plan De Acción Para La Implementación Del Sistema De Control Interno

La implementación efectiva del sistema de control interno propuesto requiere un plan de acción estructurado que establezca las etapas, responsabilidades, cronograma y mecanismos de seguimiento. A continuación, se presenta el plan de implementación diseñado para la Terminal de Transportes de Honda S.A.

10.4.1. *Etapas de Implementación*

La implementación se estructura en cinco etapas secuenciales:

Etapas 1 - Socialización y Compromiso (Mes 1): Presentación del sistema de control interno propuesto a la Junta Directiva, gerencia y jefes de área. Obtención del compromiso formal de la alta dirección mediante acta de aprobación. Designación del Comité de Control Interno responsable de liderar el proceso de implementación.

Etapas 2 - Fortalecimiento del Ambiente de Control (Meses 2-3): Actualización y formalización de manuales de funciones, procedimientos y políticas internas. Desarrollo de talleres de sensibilización en valores organizacionales y cultura de control. Implementación del programa de reinducción y capacitación al personal en sus responsabilidades específicas.

Etapas 3 - Implementación de Controles Específicos (Meses 4-6): Puesta en marcha de los controles diseñados para los procesos críticos: compras y adquisiciones, gestión de talento humano, inventarios y cuentas por cobrar.

Digitalización de registros y estandarización de formatos de control. Asignación de responsables por proceso y definición de puntos de control.

Etapas 4 - Desarrollo de Sistemas de Información (Meses 7-8):
Implementación de herramientas tecnológicas para el registro, seguimiento y reporte de información de control. Integración de sistemas de alertas tempranas para gestión de cartera e inventarios. Establecimiento de canales formales de comunicación interna.

Etapas 5 - Monitoreo y Mejora Continua (Meses 9-12 y permanente):
Implementación del sistema de indicadores de desempeño (KPIs). Realización de evaluaciones periódicas de efectividad del sistema de control interno. Ajustes y mejoras basadas en hallazgos y cambios en el entorno operativo.

10.4.2. Asignación de Responsabilidades

Se propone la siguiente estructura de responsabilidades:

- Junta Directiva: Aprobación del sistema, supervisión estratégica y asignación de recursos.
- Gerencia: Liderazgo del proceso, compromiso institucional y toma de decisiones.
- Comité de Control Interno: Coordinación general, seguimiento de implementación y reporte de avances. Composición sugerida: Gerente General, Contador, Jefe Administrativo y un miembro independiente.
- Jefes de Área: Implementación de controles específicos en sus procesos, capacitación de personal a cargo y reporte de incidencias.
- Personal Operativo: Ejecución de procedimientos de control, cumplimiento de políticas y comunicación de novedades.

10.4.3. Cronograma de Implementación

Tabla 3

Cronograma de Implementación

Etapas	Duración	Actividades Principales	Responsable	Entregable Clave
1. Socialización y Compromiso	Mes 1	Presentación del sistema a la Junta Directiva, obtención de compromiso formal y conformación del Comité	Gerencia + Junta Directiva	Acta de aprobación y conformación del Comité
2. Fortalecimiento del Ambiente de Control	Meses 2-3	Actualización de manuales, talleres de valores organizacionales y programa de reinducción	RRHH + Comité de Control Interno	Manuales actualizados y personal capacitado
3. Implementación de Controles Específicos	Meses 4-6	Controles de compras, controles de talento humano, controles de inventario y controles de cartera	Jefes de Área + Comité de Control Interno	Procesos con controles implementados
4. Desarrollo de Sistemas de Información	Meses 7-8	Digitalización de registros, integración de sistemas y configuración de alertas tempranas	Contador + Área de Tecnología	Sistemas tecnológicos operativos
5. Monitoreo y Mejora Continua	Meses 9-12 (permanente)	Implementación de KPIs, evaluaciones periódicas, ajustes y mejoras continuas	Comité de Control Interno	Informe anual de efectividad del SCI

Nota. El cronograma muestra la secuencia temporal para la implementación del sistema de control interno durante el primer año. La Etapa 5 se mantiene de forma permanente como actividad continua de la organización. Fuente: Elaboración propia (2025).

10.4.4. ***Indicadores de Desempeño para el Seguimiento***

Para evaluar la efectividad de la implementación, se proponen los siguientes indicadores:

Indicadores de Proceso:

- Porcentaje de avance en implementación de controles (Meta: 100% al mes 12)
- Porcentaje de personal capacitado en el nuevo sistema (Meta: 100% al mes 6)
- Número de manuales y procedimientos actualizados (Meta: 100% al mes 3)

Indicadores de Resultado:

- Reducción del porcentaje de cartera vencida (Meta: <5% al mes 12)
- Reducción de diferencias en inventarios físicos vs. teóricos (Meta: <2% al mes 9)
- Porcentaje de cumplimiento de procedimientos de compras (Meta: >95% al mes 12)
- Índice de rotación de personal (Meta: reducción del 30% al mes 12)

Indicadores de Cultura Organizacional:

- Percepción del clima laboral (encuesta semestral, Meta: >80% favorable)
- Número de incidencias reportadas por el personal (indicador de cultura de control)
- Tiempo promedio de resolución de no conformidades

10.4.5. Recursos Requeridos

La implementación del sistema de control interno requiere la asignación de recursos en las siguientes categorías:

Recursos Humanos:

- Dedicación parcial de tiempo del Comité de Control Interno (estimado: 10 horas semanales por miembro durante los primeros 6 meses)
- Apoyo de consultoría externa para capacitación y acompañamiento (opcional pero recomendado): 40 horas durante el primer trimestre

Recursos Tecnológicos:

- Software básico de gestión de inventarios (licencias según número de usuarios)
- Herramienta de seguimiento de cartera y notificaciones automáticas
- Sistema de registro digital de compras y proveedores

Recursos Materiales:

- Material de capacitación (presentaciones, manuales impresos, videos)
- Útiles de oficina para formalización de documentación - Señalización y material de difusión de políticas internas

Recursos Financieros (Estimación):

- Inversión inicial estimada: (la empresa debe estimar según sus costos locales)
- Costo operativo anual:(personal, mantenimiento de sistemas, actualizaciones)

10.4.6. *Mecanismos de Seguimiento y Evaluación*

Para garantizar el éxito del proceso de implementación, se establecen los siguientes mecanismos:

- - Reuniones mensuales del Comité de Control Interno para revisión de avances
- - Informes trimestrales de gestión presentados a la Gerencia General - Informe anual de efectividad del sistema de control interno presentado a la Junta Directiva.
- - Auditorías internas semestrales para verificar el cumplimiento de controles.
- - Evaluación anual de madurez del sistema de control interno.

Este plan de acción proporciona a la Terminal de Transportes de Honda S.A. una hoja de ruta clara y estructurada para la implementación del sistema de control interno, facilitando el tránsito desde la situación actual hacia un modelo de gestión más robusto, transparente y orientado al logro de los objetivos institucionales.

11. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo permitió comprender la importancia de contar con un sistema de control interno estructurado que respalde la eficiencia operativa, la transparencia administrativa y la mitigación de riesgos dentro de organizaciones como la Terminal de Transportes de Honda S.A; el cual pesar de su crecimiento y reconocimiento institucional, el análisis evidenció que la empresa enfrenta vulnerabilidades asociadas a la falta de controles formales, la limitada segregación de funciones y la ausencia de procedimientos estandarizados que garanticen la fiabilidad de sus operaciones, reafirmando la necesidad de adoptar un modelo de control interno robusto que acompañe su evolución y sostenibilidad.

En primer lugar, el diagnóstico de la situación actual permitió identificar con claridad las debilidades existentes en los procesos administrativos y contables, evidenciando riesgos derivados de prácticas informales, documentación insuficiente y controles poco definidos. Este hallazgo constituyó la base para orientar el diseño de una propuesta ajustada a las necesidades reales de la entidad.

Posteriormente, la identificación y análisis de los riesgos presentes en los procesos internos demostraron la presencia de factores que afectan la eficiencia, la confiabilidad de la información y la prevención de irregularidades. Estos resultados confirmaron la urgencia de establecer mecanismos de control más rigurosos que reduzcan la exposición a fallas operativas y administrativas.

Es así como, la elaboración de la propuesta basada en los cinco componentes y diecisiete principios del modelo COSO III - Marco Integrado de Control Interno permitió estructurar lineamientos, actividades de control y flujogramas acordes con las particularidades de la empresa. Esta propuesta constituye una guía integral que facilita la comprensión de las mejoras planteadas y proporciona a la gerencia herramientas efectivas para fortalecer la gestión, promover la transparencia y avanzar hacia una cultura organizacional orientada al control y la mejora continua.

En síntesis, el proyecto no solo evidencia las oportunidades de mejora dentro de la Terminal de Transportes de Honda S.A., sino que entrega una propuesta viable y fundamentada para optimizar su sistema de control interno, contribuyendo a la eficiencia institucional y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

12. Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado y de la propuesta de control interno diseñada, se recomienda que la Terminal de Transportes de Honda S.A. fortalezca su estructura organizacional mediante la formalización de un responsable o comité de control interno que supervise la ejecución, actualización y cumplimiento de las políticas sugeridas. Esta instancia permitirá un mayor seguimiento de los riesgos identificados, una adecuada segregación de funciones y una cultura organizacional basada en la integridad, la transparencia y la responsabilidad compartida.

Así mismo, es fundamental que la empresa incorpore de manera efectiva los lineamientos propuestos para los procesos de cartera, inventarios, compras, talento humano y recaudación. La aplicación sistemática de estas directrices contribuirá a disminuir las fallas detectadas, optimizar la eficiencia operativa y prevenir pérdidas derivadas de errores administrativos o fraudes internos. Resulta indispensable actualizar periódicamente la matriz de riesgos para identificar nuevas amenazas y asegurar que los controles sigan siendo pertinentes frente a los cambios operativos, regulatorios o tecnológicos.

A su vez, se sugiere fortalecer los sistemas de información mediante la digitalización de registros, la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de transacciones y la estandarización de los canales internos de comunicación. Esto garantizará una mayor confiabilidad en la información financiera y operativa, y permitirá que las decisiones gerenciales se basen en datos oportunos y verificados.

Adicionalmente, el desarrollo del plan de acción con cronograma de implementación, asignación de responsables e indicadores de desempeño representa un aporte valioso que operacionaliza la propuesta de control interno. Este plan ofrece una ruta clara y realista para que la Terminal transite desde su situación actual hacia un modelo de gestión más robusto, estableciendo mecanismos de

seguimiento que permitirán evaluar el progreso y realizar los ajustes necesarios durante el proceso de implementación.

Finalmente, para asegurar la sostenibilidad del sistema de control interno, se recomienda implementar un esquema de monitoreo continuo soportado en indicadores clave de desempeño y de control. Estos indicadores deben revisarse de manera periódica y acompañarse de evaluaciones internas que permitan verificar el cumplimiento de los controles, medir la eficacia de las medidas adoptadas y orientar los ajustes necesarios para mantener un proceso de mejora continua en toda la organización.

13. Referencias

- Administrador del Patrimonio Escindido de Empresas Varias de Medellín. (s.f.). *Manual de la Oficina de Control Interno*. Recuperado de: <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/Hacienda/Programas/Shared%20Content/Documentos/2019/ManualOficinaControlInterno.pdf>
- Badillo, J. (2014). *Ejecución y evaluación del control interno*. [Diapositivas de PowerPoint]. Slide Share. <http://www.iuai.org.uy/uploads/presentaciones/jornadas/9/PANEL-%20PERSPECTIVAS%20DE%20LA%20AUDITORIA%20INTERNA%20BADILLO.pdf>.
- Bancolombia. (2025). Diagnóstico del transporte público en Colombia: impactos y retos financieros para su avance. Recuperado de: <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/retos-transporte-publico>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). Enterprise risk management—Integrated framework. COSO. Recuperado de: https://www.sox-online.com/files/documents/pr_9-29-04_erm-integratedframework.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance. COSO. Recuperado de: <https://op.mahidol.ac.th/rm/wp-content/uploads/2019/01/Info-COSO-Enterprise-Risk-Management-2017-Jan-2019.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control – Integrated Framework. Durham, NC: COSO.

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Control Interno – Marco Integrado: Resumen Ejecutivo y Marco de Referencia. Madrid: PwC-Audidores.
- Hernández, Y. P., Toro A.S. (2019). Propuesta de ejecución de un sistema de control *interno en la sociedad Acuatec SAS de la ciudad de Girardot* [Trabajo de grado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Hospital Departamental Tomás Uribe Uribe. (2022). Manual de procesos y procedimientos de control interno. Tuluá: ESE Hospital Departamental Tomás Uribe Uribe. Recuperado de: <https://www.hospitaltomasuribe.gov.co/web/wp-content/uploads/2023/07/MANUAL-DE-PROCESOS-Y-PROCEDIMIENTOS-DE-CONTROL-INTERNO.pdf>
- Instituto de Auditores Internos de España. (2018). Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos ESG. Madrid: IAI. Recuperado de: <https://www.aedcr.com/sites/default/files/coso-esg-octubre-2021.original.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia. (2022). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Bogotá: INCP. Recuperado de: https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34299967/Guia_a_administracion_riesgos_capitulo_riesgo_fiscal.pdf
- International Federation of Accountants (IFAC). (2016). Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones. IFAC. Recuperado de: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones>
- Jaimes Martínez, Y. (2008). Modelo de control interno área de tesorería – Transportes Búcaros S.A. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Recuperado de: https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/20571/2008_Tesis_Jaimes_Martinez_Yolima.pdf

- Luna, O. F. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. (1ª ed.) Instituto de investigación en Accountability y control IICO. <https://books.google.com.pe/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Mantilla, S. A. (2018). *Auditoria del control interno*. (4ª ed.) Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
- Mesa Monsalve, C. (2021). Propuesta de intervención para la ejecución del modelo COSO ERM 2017 en la empresa Dann Regional Compañía de Financiamiento S.A. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10882/10534>
- Ministerio de Transporte de Colombia. (2019). Control interno. Bogotá: MinTransporte. Recuperado de: <https://mintransporte.gov.co/publicaciones/9529/control-interno/>
- Sánchez, L. (2023). Relación del modelo coso ERM en el sistema de control interno ecuatoriano, y su efecto en la gestión pública. Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de la Maestría Profesional en Auditoría Gubernamental y de Control. Quito: IAEN.
- Sánchez, M. J., Fernández, M., & Díaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. Revista Científica UISRAEL, 8(1), 107–122. <https://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v8n1/2631-2786-rcuisrael-8-01-00107.pdf>
- Sistema Estratégico de Transporte Público de Neiva (SETP). (2022). Matriz de riesgos de gestión. Neiva: SETP. Recuperado de: <https://www.setpneiva.gov.co/images/pdf/matriz-de-riesgos/2022/Matriz-de-riesgos-Gestion-de-Operaciones2022.pdf>
- Superintendencia de Transporte de Colombia. (2025). Informe de riesgos de gestión. Bogotá: Supertransporte. Recuperado de:

https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2025/octubre/Planeacion_24/INFORME_RIESGOS_DE_GESTION_TERCER_TRIMESTRE.pdf

Rendón, D. A., Agudelo C. L., Jaramillo L. M., Obando, A. (2014). *Propuesta de modelo de control interno de la empresa recreación familiar termales Santa Rosa recrefam LTDA*. [Trabajo de especialización]. Universidad libre seccional de Pereira.

Vilca, Y. (2021). Efecto de la ejecución de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM en el proceso de logística en la empresa contratista MADSUR S.R.L., periodo 2019. Universidad Católica de Santa María. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11606>

14. Anexos

Anexo 1. Identificación de riesgos

<u>OBJETIVOS</u>	<u>TIPO DE RIESGO</u>	<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>(RIESGOS POTENCIALES)</u>	<u>EFFECTOS</u>
MEJORAR LOS INGRESOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	<u>ESTRATEGICO</u>	GERENCIA	NO SE HACEN REVISIONES REGULARES QUE PERMITAN CONTROLAR EN TIEMPO REAL SI SE ESTÁN OBTENIENDO LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES	LA EMPRESA NO TIENE CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS POR FALTA DE SUPERVISIÓN
POSEER UN FLUJO DE EFECTIVO A TRAVÉS DE UN CARTERA QUE SE AJUSTE A LOS CRITERIOS DEFINIDOS	<u>FINANCIERO</u>	TESORERIA	NO HAY UN MÉTODO EFICAZ DE RECAUDACIÓN DE CARTERA PARA MANEJAR LOS RECURSOS A CRÉDITO	LA EMPRESA TIENE UNA CARTERA QUE SUPERA LOS LÍMITES Y PLAZOS FIJADOS EN LAS NORMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
MANEJAR UN STOCK DE INVENTARIOS SISTEMATIZADO Y MONITOREADO, DE FORMA QUE HAYA UN CONTROL SOBRE LOS PRODUCTOS Y NO EXISTA PERDIDAS NI VENCIMIENTOS	<u>OPERATIVO</u>	ESTACION DE SERVICIO	- EL CONTROL DE INVENTARIOS NO ES OPTIMO PARA UNA EMPRESA QUE MANEJA UNA GRAN CANTIDAD DE PRODUCTOS.	PERDIDA Y FALTANTES DE PRODUCTOS AL NO HABER UN CORRECTO SISTEMA
		ESTACION DE SERVICIO	- SE SIGUE MANEJANDO INVENTARIOS A MANO Y EN PLANILLAS FISICAS QUE SON FACILMENTE MANIPULABLES.	AL NO HABER CONTROL DE LOS INVENTARIOS SE PRESENTA GRAN CANTIDAD DE PRODUCTOS VENCIDOS Y DESORDEN EN LAS PLANILLAS DE INVENTARIOS

		SERVICIO DE BAÑOS	- NO HAY SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE AL CONTROL DE ALGUNOS INVENTARIOS MANEJADOS EN LA EMPRESA, TALES COMO (PAPEL HIGIENICO-TOALLAS-PROTECTORES)	NO ES POSIBLE CONOCER EN TIEMPO REAL LOS PRODUCTOS EN EXISTENCIA, POR LO TANTO NO SE CONOCE LA FECHA EXACTA EN QUE SE DEBEN HACER NUEVOS PEDIDOS Y LLEGA EL PUNTO DONDE SE TERMINA EL STOCK Y SE RETRASA EL PROCESO OPERATIVO, ADEMAS SE PRESTA UN MAL SERVICIO A LOS CLIENTES AL NO TENER EXISTENCIAS DE INVENTARIOS POR NO LLEVAR UN BUEN CONTROL
MANTENER UN AMBIENTE LABORAL ARMONIOSO Y UNA RELACION EMPLEADOR - EMPLEADO OPTIMA PARA LA BUENA PRESTACION DE SERVICIOS	<u>DE CUMPLIMIENTO</u>	TALENTO HUMANO	- FALTA DE COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS, NO ESCUCHARLOS NI ENTENDER SUS SITUACIONES Y OPINIONES	BAJA AUTOESTIMA Y DESMOTIVACION EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES
			- PROBLEMAS INTERPERSONALES ENTRE LOS TRABAJADORES, QUE DISMINUYE LA EFICIENCIA EN SUS ACTIVIDADES LABORALES	DISMINUCION DE RENDIMIENTO LABORAL, IMPRODUCTIVIDAD
			- ROTACION CONSTANTE DE PERSONAL DE LA ESTACION DE SERVICIO, LO CUAL AFECTA LA OPERATIVIDAD Y EL BUEN SERVICIO AL CLIENTE PRESTADO	PERSONAL POCO CAPACITADO, YA QUE CONTINUAMENTE SE ESTA CAMBIANDO, LO QUE AFECTA LAS LABORES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA ESTACION DE SERVICIO
SOSTENER UN SISTEMA DE COMPRAS Y ADQUISICIONES QUE PERMITA SUPERVISAR Y LLEVAR CONTROL DE ESTE PROCESO	<u>FINANCIERO</u>	COMPRAS Y ADQUISICIONES	- NO HAY UNA POLITICA DE EXISTENCIA DE PRODUCTOS, SE REALIZAN PEDIDOS Y COMPRAS DE ACUERDO A NECESIDADES	AL NO EXISTIR CONTROL EN LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS, SE LLEGA EL MOMENTO DONDE HAY INSUMOS DE MAS, O HACEN FALTA, LO

				CUAL AFECHA LA OPERATIVIDAD Y ECONOMIA DE LA EMPRESA
			- NO EXISTE UN ADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR	AL NO HABER UN CONTROL QUE PERMITA ESCOGER EL PROVEEDOR MAS ADECUADO PARA LA ADQUISICION DE LOS PRODUCTOS, NO SE CONTROLAN LOS PRECIOS Y LOS REQUISITOS NECESARIOS
			- NO SE HACE SEGUIMIENTO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON BASE EN EL PRESUPUESTO DE GASTOS AUTORIZADO POR LA JUNTA DIRECTIVA	SE GASTA MAS DE LO QUE ESTA PRESUPUESTADO PARA EL AÑO, AL NO HABER CONTROL SOBRE ESTE PROCESO
			VARIAS PERSONAS REALIZAN COMPRAS Y PEDIDOS, LO QUE CREA UN RIESGO DE QUE LA DOCUMENTACION NO LLEGUE COMPLETA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	MUCHAS FACTURAS SE QUEDAN POR FUERA DEL SISTEMA CONTABLE, YA QUE NO SE PASAN OPORTUNAMENTE A ESTE DEPARTAMENTO PARA SU PROCESO.