

**Plan de Mejoramiento del control interno para el manejo del efectivo en la empresa
Copetran de la ciudad de Bucaramanga**

Paul Hernán Cano Silva, Ivan Yobany Santander Villamil

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Revisoría Fiscal y Control Interno

Director

Carmen Cecilia Martínez Duran

Especialista en Finanzas Públicas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas y Contables

Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa

2023

Contenido

Introducción	8
1. Plan de mejoramiento del control interno para el manejo del efectivo en la empresa Copetran de la ciudad de Bucaramanga	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
2. Marco referencial.....	15
2.1 Marco teórico	15
2.1.1. Control interno.....	16
2.1.2. Importancia del control interno en una empresa	17
2.1.3. Control interno del efectivo.....	18
2.1.4 Controles de las empresas para el manejo de efectivo	19
2.1.5. Manejo de efectivo en empresas del sector de transporte intermunicipal	20
2.1.6. Modelo COSO en el control interno del efectivo	21
2.2. Marco conceptual	23
2.3 Marco legal.....	25
3. Metodología	28
3.1 Método de investigación	28
3.2 Tipo de investigación	28
3.3 Diseño de investigación	29

3.4 Análisis de datos.....	30
4. Resultados	32
4.1 Diagnóstico de la situación actual del control del efectivo	32
4.2 Validación de contratos para determinar el cubrimiento de las pólizas de seguro	37
4.3 Procedimientos para el mejoramiento de control interno del efectivo mediante el modelo COSO	39
5. Conclusiones	51
Referencias.....	53

Lista de tablas

Tabla 1. *Clasificación de riesgos* 49

Tabla 2. *Lista de riesgos y controles para el manejo de efectivo* 49

Lista de figuras

Figura 1. <i>Componentes Modelo COSO I</i>	22
Figura 2. <i>Matriz COSO ERM 2017.....</i>	45
Figura 3. <i>Resultados de calificaciones por componentes del modelo COSO ERM 2017.....</i>	45
Figura 4. <i>Clasificación del riesgo.....</i>	46
Figura 5. <i>Identificación de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017</i>	47
Figura 6. <i>Identificación de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017</i>	48

Resumen

El control interno es una herramienta que contribuye a la gestión interna de una organización, optimizando los procesos administrativos y contables para cumplir con los objetivos institucionales. El objetivo principal del trabajo es diseñar un plan de mejora del control interno en el manejo del efectivo en la empresa Copetran, utilizando el modelo COSO ERM como herramienta. Se analiza la situación actual del control del efectivo, identificando falencias a través de informes de auditoría y control interno, como faltantes y pérdidas de dinero, inconsistencias contables y falta de uso de técnicas de control interno. Se validan los contratos de las agencias directas y participantes de Copetran para evaluar la cobertura de las pólizas de responsabilidad en relación con el manejo del efectivo y los riesgos en las oficinas. Para diseñar la metodología denominada “Modelo COSO ERM “Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo” se establecieron procedimientos y actividades estratégicas que contribuyen a mejorar la efectividad del control interno para el manejo del efectivo de la compañía. Para el desarrollo del trabajo, se utilizó el método descriptivo y documental con enfoque cualitativo, a través del cual se generó una herramienta que se logró estructurar a partir del análisis de documentos fuentes suministrados por la empresa y a partir del análisis y descripción de las actividades y eventos organizacionales, económicos y financieros. En conclusión, se destaca la necesidad de generar seguros para respaldar a la empresa ante posibles riesgos, se propone un seguimiento constante y se sugiere implementar la herramienta diseñada para identificar y evaluar los riesgos, fortaleciendo el procedimiento de tesorería.

Palabras claves: control interno, modelo COSO, riesgos empresariales, efectivo, pólizas de responsabilidad

Abstract

Internal control is a tool that contributes to the internal management of an organization, optimizing administrative and accounting processes to meet institutional objectives. The main objective of the work is to design a plan to improve internal control in cash management in the Copetran company, using the COSO ERM model as a tool. The current situation of cash control is analyzed, identifying shortcomings through fiscal review reports, such as shortages and losses of money, accounting inconsistencies and lack of use of internal control techniques. The contracts of the direct agencies and participants of Copetran are validated to evaluate the coverage of the liability policies in relation to cash management and risks in the offices. To design the methodology called "COSO ERM Model: tool for improving internal control of cash" procedures and strategic activities are perfected that contribute to improving the effectiveness of internal control for the company's cash management. For the development of the work, the descriptive and documentary method with a qualitative approach was obtained, through which a tool will be selected that will be modified in structure from the analysis of source documents provided by the company and from the analysis and description of organizational activities and events, economic and financial. In conclusion, the need to generate insurance to support the company against possible risks is highlighted, a constant follow-up is proposed and it is suggested to implement the tool designed to identify and evaluate risks, strengthening the treasury procedure.

Keywords: internal control, COSO model, business risks, cash, liability policies

Introducción

A medida que la economía avanza el mercado se vuelve más competitivo, bajo este contexto, es importante hoy en día que las empresas realicen una debida utilización de los recursos financieros con el fin de ofrecer servicios y productos de la mejor calidad hacia los clientes, de esta manera, se podrá cumplir con los planes establecidos entre los que se encuentra tener una mejor rentabilidad y un mayor posicionamiento en el mercado, y el control interno se convierte en una herramienta que proporciona llevar a cabo una buena gestión empresarial y la utilización de forma eficiente y eficaz de los recursos para disminuir las pérdidas que pueden ocasionar los fraudes, robos, desvío de dinero, entre otros (Serrano, et ál., 2018).

En la actualidad, para las organizaciones sin importar el tamaño o la razón de ser, es fundamental ejercer un adecuado control interno en sus procesos con el fin de garantizar el éxito y progreso, más que una medida se asegura un adecuado funcionamiento de la empresa porque es una herramienta que contribuye a mejorar las operaciones de los procesos, especialmente, en el área contable y financiera, además, ayuda a la identificación de riesgos o debilidades a las que se enfrentan a diario (Gutiérrez, 2018). Por consiguiente, para tener una buena gestión de riesgos es importante contemplar dentro de los procesos un sistema de control interno que permita generar una adecuada administración, así pues, se asegura la transparencia y seguridad de la empresa.

El control interno, según Perdomo (2004), es un plan de organización que involucra la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos de una empresa, ya sea pública o privada. Su objetivo principal es garantizar la disponibilidad de información confiable, fomentando la eficiencia en los procesos y operaciones de acuerdo con la política administrativa establecida (citado por Vásquez, 2016). El control interno constituye un conjunto de prácticas y

procesos que buscan salvaguardar los intereses de la organización, asegurando la eficacia y eficiencia de sus operaciones, así como la integridad y confiabilidad de la información generada.

En este sentido, Vázquez (2016) afirma que el control interno desempeña un papel crucial en la gestión empresarial, ya que proporciona un marco estructurado para el seguimiento y la supervisión de las actividades internas, por tanto, se requiere establecer medidas y controles adecuados, se busca prevenir y detectar cualquier irregularidad, fraude o error que pueda afectar el logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, la implementación adecuada contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento de la gobernanza corporativa.

El enfoque integral del control interno implica la definición de responsabilidades claras, la implementación de políticas y procedimientos adecuados, así como la evaluación continua de los resultados obtenidos. De esta manera, se promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas en todos los niveles de la organización (Vázquez, 2016).

Entre los objetivos del control interno está la gestión del efectivo, la cual se centra en protegerlo y salvaguardarlo, prevenir y descubrir el fraude, registros correctos y oportunos, detección de errores, promover la eficiencia en la operación y protección de los activos. Sin embargo, el control interno es considerado más que una herramienta para evitar fraudes una ayuda para que exista una eficiente administración en una empresa (Estupiñán, 2022).

Para contextualizar lo señalado por Estupiñán (2022) es fundamental mencionar que se trata de un experto en el campo del control interno y gestión empresarial, ya que sostiene que el control interno no se limita únicamente a prevenir fraudes, sino que también desempeña un papel fundamental en el logro de una administración eficiente en una empresa. A través de sus investigaciones y experiencia, ha demostrado cómo un sistema de control interno sólido contribuye a la protección y salvaguarda del efectivo, la detección de errores y la promoción de la eficiencia

en las operaciones. Sus ideas respaldan la importancia del control interno como una herramienta integral en la gestión financiera de las organizaciones.

Por lo general, una de las mayores deficiencias en las empresas es el control interno del efectivo, activo fundamental que es utilizado para realizar operaciones y pagar obligaciones, por lo que se convierte en un insumo en los procesos de análisis y planificación financiera. En tal sentido, es indispensable para cualquier organización, y es uno de los más custodiados por los órganos de control y fiscalización por su valor cuantitativo. Se ve representado en inversiones a corto plazo, los cuales se encuentran reflejados en efectivos referentes al tipo de moneda y en bancos como títulos valor, que hacen parte del flujo de caja el cual muestra la liquidez de una empresa y por ende es el más susceptible de hurto, ocasionando el dolor de cabeza de las directivas de una entidad (Pereira, 2019).

1. Plan de mejoramiento del control interno para el manejo del efectivo en la empresa**Copetran de la ciudad de Bucaramanga****1.1 Planteamiento del problema**

En Copetrán el personal administrativo de control interno carece de conocimientos sobre matrices de riesgo para prevenir los inconvenientes sobre el control del efectivo, por ende, hasta la presente los tipos de controles que se han implementado en la empresa no han funcionado, ya que se continúan presentando los hurtos y, lo que es más alarmante es que se han repetido en algunas agencias directas dejando que el riesgo esté siempre latente, viéndose expuesto el efectivo, activo representativo para la cooperativa. Por tanto, lo expuesto representa una clara muestra de la ineficiencia de un control interno que de acuerdo con los acontecimientos no ha logrado subsanar estas alarmantes falencias, donde cada día que pasa es un riesgo latente de detrimento patrimonial para la cooperativa ya que no se cuenta con un adecuado control interno eficaz y eficiente para lograr disminuir el riesgo.

En este sentido, la problemática se enfoca en la identificación de falencias en el control del efectivo en la empresa Copetran, evidenciados en papeles de trabajo e informes de auditoría y control interno, considerándose estos documentos esenciales como herramientas de diagnóstico internas que permitieron evaluar la situación actual. Sumándose a dicha problemática, se detectó que el personal administrativo de control interno carece de conocimientos sobre matrices de riesgo, llevando a la implementación de controles ineficientes en la empresa. Los incidentes de hurto continúan ocurriendo, especialmente en algunas agencias directas, lo que expone constantemente el efectivo, un activo crucial para la compañía. Estas circunstancias demuestran claramente la ineficiencia del control interno existente, ya que no ha logrado solucionar las graves deficiencias

identificadas, por tanto, se hace necesario la implementación de una herramienta basada en el modelo COSO que contribuya a lograr un control interno efectivo y eficiente para mitigar el riesgo.

De la situación planteada, se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar el proceso de control interno para el manejo de efectivo en Copetran? Para tal efecto, se establece en la investigación el abordaje sobre el diseño de una herramienta basado en el modelo COSO que contribuya al mejoramiento y efectividad del control interno para el manejo del efectivo en Copetran.

1.2 Justificación

Como medida para asegurar el efectivo en una entidad es importante establecer el debido control del mismo, a través de un plan que hace parte de las funciones contables con la participación de empleados que se encuentren capacitados sobre el procedimiento y ciclo del efectivo. De esta manera, el objetivo del control interno del efectivo es informar de forma oportuna situaciones o falencias que se estén presentando en los movimientos del efectivo, apuntando a prevenir riesgos como los robos o fraudes, y evitando que las personas usen de forma indebida el recurso (Soto, 2018).

Una de las empresas que ha presentado fallas en el proceso del control interno del efectivo ha sido Copetran, compañía de Santander con más de 77 años ofreciendo servicio de transporte de carga, pasajes, sobres y paquetes, turismo y otros valores agregados brindando experiencias extraordinarias a sus clientes que durante generaciones ha trabajado para mejorar la conectividad de los departamentos. Es una cooperativa integral que cuenta con un amplio portafolio de servicios y tecnología de punta tanto en los servicios como en los vehículos, los cuales están monitoreados las 24 horas del día y siete días a la semana para brindar soluciones oportunas, efectivas y seguridad

a los clientes. También se distingue por ser una empresa estable, que se adapta a las dinámicas del mercado, incursionando en nuevas plataformas tecnológicas que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios como servicios digitales, y ofrecer servicio de transporte multimodal para carga y pasajes es uno de los retos a mediano plazo.

No obstante, en los últimos años, específicamente entre marzo y abril del 2021 se ha evidenciado la deficiencia del control interno en Copetran, situación que se refleja en informes de auditoría y control interno en el transcurso del tiempo, donde se indica que se han presentado un sin número de hurtos de dinero a las agencias directas por transporte de dinero hacía los bancos o por atraco en las instalaciones de las oficinas en el periodo del 2021, en las que han sido implicados personal directo como personal ajeno a la cooperativa, riesgos que se han evidenciado por parte de la Revisoría Fiscal y comunicado por medio de los memorandos a las directivas de la cooperativa, dejando la alerta para que el departamento de control interno evalúe los controles existentes y tomara sus respectivos correctivos.

Aunado a esto, de acuerdo a los informes entregados en el transcurso del 2021 a las dependencias por parte de la Revisoría Fiscal se evidencia que los empleados de las agencias no cumplen con los topes establecidos de caja, generando como resultado que se encuentre por encima de lo fijado. Otra de las falencias es el incumplimiento con el tiempo estipulado para las consignaciones de caja, las cuales por políticas de la cooperativa deben ser ejecutadas a diario.

Por otro lado, las conciliaciones bancarias siempre presentan retrasos hasta de dos meses de la fecha en que se realiza el control de caja, esto evidencia demora en los soportes de transacciones bancarias por parte de algunas agencias, limitando la conciliación bancaria por que se dejan partidas contables sin cruzar, reflejando un alto riesgo fraude y de hurto, mostrando así

una clara evidencia que no hay unas políticas de control interno eficaz y eficiente que logre disminuir los riesgos de fraude y de hurto.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento a partir del modelo COSO ERM como herramienta para la efectividad de control interno en el manejo del efectivo en la empresa Copetran ubicada en la Ciudad de Bucaramanga.

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar la situación actual en el control del efectivo en la empresa Copetran.

Validar los contratos de agencias directas y participes de Copetran para determinar la cobertura que tienen las pólizas de responsabilidad en relación con el manejo del efectivo frente al riesgo que se genera en las oficinas.

Definir procedimientos y actividades necesarias para el mejoramiento de control interno del efectivo, integrando la herramienta del modelo COSO.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

El control interno del efectivo de una empresa es parte fundamental en el desarrollo eficaz de toda compañía. Este proceso permite analizar situaciones referentes al movimiento del efectivo en cada empresa, posibilitando conocer de manera temprana falencias como el fraude o el desvío de los ingresos. En este sentido, se pretende implementar a través de procedimientos estratégicos que promuevan el mejoramiento y efectividad del control interno el manejo del efectivo de la empresa Copetran, considerando los diferentes hurtos que ha enfrentado la compañía. Para esto, es importante conocer diversos fundamentos teóricos que permitan generar nuevos métodos de control para la administración del manejo del efectivo.

El desarrollo de la presente investigación es importante porque proporciona un procedimiento de control interno de efectivo que ayuda a minimizar la materialización de riesgos a los que puede estar expuesta la empresa. Adicionalmente, facilita alinear los procesos que se llevan a cabo en la cooperativa partiendo de los requerimientos que se deben cumplir en cada proceso y actividades que se ejecutan, dando como resultado un aprovechamiento de los recursos, minimización en los gastos administrativos, agilidad en los procesos y reflejo de confiabilidad en la información generada a socios, accionistas, y terceros en general.

Asimismo, el diseño de la propuesta se enfoca en el fortalecimiento organizacional de los funcionarios para el cumplimiento al detalle de manera organizada de cada una de las funciones o actividades que tienen a su cargo en el manejo y control del efectivo. Además, el personal tendrá un mayor conocimiento sobre los riesgos a los que se expone la empresa, así tendrán unas bases que les permitan identificar y prevenir futuros inconvenientes en los procesos. También es

importante que cada empleado comprenda sobre las consecuencias que generaría en su labor el hecho de ser parte o cómplice de procesos indebidos en el manejo del efectivo.

Como valor agregado a la investigación, el modelo COSO será parte integral en el procedimiento del control interno del efectivo, con la finalidad de tener una visión global sobre los riesgos claves a los que se expone la cooperativa a través de los elementos que conforman el modelo: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión (Llunitaxi y Vélez, 2015).

2.1.1. Control interno

Uno de los referentes principales en el desarrollo interno adecuado de la empresa es el control interno, donde hace referencia Bárcenas (2016), que es un medio útil en el cual se lleva un registro apto de las transacciones y la información generada (Citado en Franco, 2019), conllevando a establecer que exista seguridad contable basado en el objetivo de cada empresa, y así mismo promover la incorporación de diferentes estrategias contables y organizacionales en la compañía.

Para todo tipo de empresa es de suma importancia y necesidad la aplicación de gestiones estratégicas que permitan analizar y evaluar el sistema empresarial, es así que el objetivo principal de una compañía es ser sostenible, para ello requiere conocer e implementar el control interno dentro de la estructuración de la compañía con el fin de enfrentar los malos procesos administrativos (Franco, 2019), esto indica que se genera mayor reestructuración y a su vez valida el desarrollo contable de la empresa. En este sentido, el proceso de control interno que se lleva a cabo en una compañía se realiza directamente al personal que lo conforma, para lo cual se estudia la gestión, efectividad y eficacia que confirma la excelencia de cada grupo de trabajo, todo con el mismo objetivo de contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Vale mencionar que, para el Estado Colombiano, el área de control interno es esencial porque busca garantizar una gestión transparente y eficiente en las entidades públicas. El Decreto 1083 de 2015, establece que el Modelo Estándar de Control Interno MECI es la herramienta que se utiliza para implementar y fortalecer el control interno en Colombia, proporcionando un marco de referencia para las entidades públicas en la gestión de sus operaciones y recursos (Colombia. Presidencia de la República, 2015).

2.1.2. Importancia del control interno en una empresa

El control interno en una empresa es la base principal en el desarrollo adecuado de esta, pues permite no solo conocer y analizar la gestión contable sino también generar buen ambiente de trabajo. En relación con esto, al aplicar el control interno en la estructuración de una compañía se genera un gran beneficio tanto en las actividades como en los procesos o subprocesos, logrando una gestión adecuada para la empresa (Mendoza et ál., 2018). De tal manera, que se busca promover el desarrollo eficaz y evitando en gran medida generar sorpresas a largo plazo, al igual que mitigar y combatir las distintas modalidades de hurto que hoy en día puedan existir.

Teniendo en cuenta lo anterior, Martillo (2008) señala que es posible mencionar que el control interno de una compañía ayuda y permite cumplir sus objetivos, promoviendo la toma de decisiones, potencializando el fortalecimiento y progreso de la ética profesional, creando estrategias y planes operativos de la entidad, buscando la reducción de pérdidas, dando cumplimiento de la normativa empresarial, y protegiendo los activos de la compañía (Citado en Mendoza et ál., 2018). Todo esto conlleva a la necesidad de crear una herramienta que permita conocer y estructurar el control interno de una entidad organizacional, ya que proporciona a gran escala el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas instaurados inicialmente por la empresa.

El desarrollo óptimo y la creación del control interno permite gestionar y utilizar los recursos financieros empresariales en el crecimiento de la organización que conllevan a alcanzar grandes niveles productivos y al igual se logrará fortalecer la estructuración interna (Mendoza et ál., 2018).

2.1.3. Control interno del efectivo

La implementación de un modelo contable en las empresas es una necesidad, es el punto clave en la estructuración de normas para la productividad y desarrollo de la empresa. Según Moncayo (2016) para realizar las actividades y operaciones de la empresa de manera adecuada y eficiente, siguiendo las prácticas de buen gobierno, es necesario considerar la importancia del control interno en la gestión de los riesgos que se generan en cualquier tipo de situación. El control interno juega un papel relevante en las empresas, ya que permite identificar y mitigar los riesgos, garantizando así una mejor realización de las actividades y operaciones. En primer lugar, es necesario contar con un plan de acción claro y definido, que establezca los objetivos a alcanzar, los recursos necesarios y los plazos de ejecución. En este sentido, es fundamental implementar sistemas de control interno que sean herramientas requeridas para llevar a cabo prácticas que correspondan a un buen gobierno. Estos sistemas deben asegurar que la información con la cual se está trabajando sea transparente, lo que permitirá una gestión más efectiva de los riesgos y de toma de decisiones.

De igual manera Moncayo (2016) considera necesario promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética y la responsabilidad. Esto implica fomentar la comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la organización, así como establecer mecanismos de reporte y rendición de cuentas. De esta manera, se podrán identificar posibles

problemas o desviaciones en el desempeño de las actividades y tomar las medidas correctivas necesarias. Asimismo, se debe contar con un equipo de trabajo competente y comprometido, que esté capacitado para llevar a cabo las tareas de manera eficiente y con un alto nivel de calidad. Esto implica asignar responsabilidades claras, establecer líneas de autoridad y promover la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados.

Todo lo anterior, conlleva a la necesidad de crear nuevas prácticas y estrategias contables en el control interno de una empresa, para que se estipule eficientemente y con soporte toda la información del efectivo de manera clara y comparable con diferentes documentos y facturas en la entidad.

Para el correcto desempeño contable en la empresa, es primordial crear e implementar un control de los ingresos que genere la compañía a través de diferentes métodos contables. Así, todo ingreso que se haga directamente a caja debe estar debidamente controlado, es decir que al darse la entrada del efectivo al día siguiente se debe realizar la consignación a la cuenta de la empresa (Fierro y Fierro, 2015). En este sentido, cada proceso en el control interno del efectivo debe ser manipulado y registrado cada vez que se genere una factura o documento respecto a diferentes ventas o inversiones de la misma empresa.

2.1.4 Controles de las empresas para el manejo de efectivo

El manejo del efectivo en el control interno de la empresa es otra de las principales características que deben ser valoradas y reestructuradas si esto lo acredita. Permitiendo a las entidades, conocer y registrar los gastos en la empresa. Así, Blanco (2018) manifiesta que el manejo del efectivo es un elemento vital en las actividades de las empresas. Este efectivo puede estar en cuentas bancarias o en forma física en la caja menor, y suele destinarse a asuntos urgentes.

Para asegurar un manejo eficiente del efectivo, es necesario realizar un presupuesto y establecer justificaciones documentales que respalden su uso.

Existen diferentes entidades las cuales no tienen estipuladas la estructura interna en el manejo del efectivo lo cual provoca pérdidas a corto y/o largo plazo, pues no existen soportes que justifiquen el uso o inversión de los registros. Para esto, es necesaria la creación de un manual para el manejo de caja con el propósito de generar claridad en cuanto al manejo de la caja menor y caja general de la compañía. A este respecto, el manual es un instrumento útil de control el cual posibilita mejorar las operaciones y el manejo del efectivo de la compañía, contribuyendo a la organización y proyección de una buena administración de recursos (Blanco, 2018). Esta herramienta es una estrategia que debe ser implementada por pequeñas, medianas y grandes empresas para el control interno del efectivo que la información sea organizada y veraz.

2.1.5. Manejo de efectivo en empresas del sector de transporte intermunicipal

El transporte público ha traído grandes cambios con los años, lo cual ha involucrado el alza del costo del combustible y por ende el costo en el transporte intermunicipal. En este orden, en las ciudades de Colombia, es importante la gestión e implementación de un modelo de gestión eficiente para el servicio de transporte público de pasajeros (Andrade, 2016). Pues, existe muchas empresas del sector que no cuentan con un plan estratégico para el manejo interno del efectivo, lo cual causa grandes pérdidas para la entidad y en ocasiones el cierre total de la empresa.

El manejo del efectivo es sin duda alguna uno de los principales problemas en diferentes empresas del sector, pues no se cuenta con el apoyo o conocimiento suficiente para la implementación de planes estructurados para conocer el movimiento de los ingresos y gastos de cada entidad. Al respecto, al momento de implementar el sistema de manejo de gestión por un

tercero, esto implicaría un incremento en los costos de la empresa, es por esto la dificultad de mantener los niveles de financiamiento de una empresa (Andrade, 2016). Ya que las pequeñas y medianas empresas principalmente tienen áreas de trabajo en las cuales los empleados realizan diferentes funciones no relacionadas al cargo, e incluso, realizan prácticas contables desconocidas por el administrador, generando muchas veces el desvío de los ingresos o gastos injustificados.

2.1.6. Modelo COSO en el control interno del efectivo

El control interno del efectivo requiere gran compromiso en cuanto a la toma de decisiones en pro de la empresa, para esto se han desarrollado distintos modelos efectivos que pueden ser utilizados como estrategias para el control contable y financiero de la empresa, como lo es el modelo COSO. En atención a lo mencionado, el propósito de COSO es optimizar la organización y reducir el fraude en las empresas mediante desarrollo de métodos generales sobre gestión de riesgo, control interno y disuasión de fraude (Galaz, 2015).

El modelo COSO es una de las estrategias principalmente implementadas por entidades para el control interno del efectivo, dado que involucra particularidades y características que permiten el control de la caja menor y general de una compañía. El modelo COSO tiene como principal propósito dar estabilidad a las metas definidas de la empresa, a la rentabilidad y a los riesgos que puedan ser encontrados, de tal manera que se obtiene una organización de los recursos mediante un método eficaz basado en los objetivos (COSO, 2017).

La metodología COSO se centra principalmente en el diseño y creación de una estructura empresarial eficaz de acuerdo al propósito principal de cada empresa. Es primordial mencionar que existen diferentes modelos de control interno para su mejoramiento, en este sentido, se

muestran los cinco componentes que conforman el modelo original COSO I, siendo esta una metodología utilizada como estrategia de control interno en las compañías (Rojas, 2017).

Figura 1. Componentes Modelo COSO I



Adaptado de Rojas (2017, p. 20).

Así mismo, esta herramienta genera confianza y validez en la implementación de cada plan contable de la entidad. De hecho, Franco (2019) resalta que una organización disponga de una herramienta que facilite la implementación de una gestión empresarial eficaz. Esta herramienta involucra la aplicación de controles, verificaciones del cumplimiento de objetivos y evaluación de operaciones. Además, servirá como base de evaluación en todas las áreas de la organización, permitiendo llevar a cabo mejoras continuas en cualquier momento, según las necesidades que surjan.

El modelo de gestión COSO es un instrumento útil en el control interno de cada empresa, dado que al implementarla ayuda de gran manera a fortalecer los procesos contables evitando en gran medida que se presenten fraudes contables. El control interno del efectivo de una empresa es parte fundamental en el desarrollo eficaz de toda compañía. Este proceso permite analizar situaciones referentes al movimiento del efectivo en cada empresa, posibilitando conocer de manera temprana falencias como el fraude o el desvío de los ingresos.

De acuerdo a lo anterior, se pretende implementar a través de procedimientos estratégicos que promuevan el mejoramiento y efectividad del control interno el manejo del efectivo de la empresa Copetran, considerando los diferentes hurtos que ha enfrentado la compañía. Para esto, es importante conocer diversos fundamentos teóricos que permitan generar nuevos métodos de control para la administración del manejo del efectivo.

2.2. Marco conceptual

Riesgo: se refiere a la posibilidad de pérdida y está asociado a la probabilidad de que un peligro genere un incidente con consecuencias impredecibles en una actividad durante un período determinado. Esto implica el potencial de sufrir pérdidas en una operación productiva cuando las condiciones estándar cambian de forma no planificada, afectando el funcionamiento del proceso o sistema en su conjunto. En términos de rentabilidad, el riesgo se relaciona con la obtención de resultados por debajo de lo esperado. Esto se asocia comúnmente con variaciones en la rentabilidad, que incluye ingresos, gastos y activos, entre otros factores (Brito, 2018)

Riesgo e incertidumbre: el riesgo está vinculado a la incertidumbre sobre eventos futuros y no puede ser eliminado por completo. La forma de enfrentarlo es gestionándolo de manera efectiva, identificando las fuentes de riesgo, evaluando el grado de exposición y adoptando estrategias adecuadas para su control. Además, es esencial comprender los niveles de vulnerabilidad existentes, tanto la incertidumbre como el riesgo forman parte de la realidad que enfrentan los individuos, las empresas y los países (Brito, 2018).

El análisis de la incertidumbre y el riesgo es de gran importancia en situaciones en las que los resultados son significativos y se busca tomar decisiones que permitan lograr objetivos personales o empresariales. En otras palabras, cuando hay mucho en juego y se requiere tomar

decisiones que pueden tener un impacto significativo en el logro de metas o en el éxito de una empresa, es crucial realizar un análisis detallado de la incertidumbre y el riesgo asociados a esas decisiones. Asimismo, mediante el análisis se busca evaluar las posibles consecuencias y probabilidades de éxito o fracaso en diferentes escenarios. Proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas, diseñar estrategias de mitigación de riesgos y maximizar las oportunidades de éxito (Brito, 2018).

Riesgo de tesorería: se refiere a la posibilidad de que una entidad enfrente problemas en su proceso de gestión de tesorería, dentro de los riesgos probables que pueden presentarse en caso de no aplicar medidas de control se encuentran riesgos asociados al fraude, robo y pérdida de activos, así como la afectación de la imagen y la confianza de los posibles inversionistas en la organización. Por consiguiente, es fundamental llevar a cabo un control constante en el proceso de tesorería con el objetivo de prevenir la materialización de los riesgos inherentes a esta operación, lo que conlleva implementar medidas y prácticas de control interno sólidas y efectivas que permitan mitigar los riesgos y salvaguardar los activos financieros de la organización (Grajales y Castellanos, 2018).

En este sentido, la falta de controles adecuados en el proceso de tesorería puede tener consecuencias significativas, como pérdidas financieras, daños a la reputación de la organización y la pérdida de la confianza de los inversionistas. Por lo tanto, es esencial realizar evaluaciones periódicas de los controles internos existentes, identificar posibles vulnerabilidades y tomar las medidas necesarias para fortalecer el control y la gestión de riesgos en el área de tesorería (Grajales y Castellanos, 2018).

Gestión de riesgos: la gestión del riesgo empresarial se refiere a la consideración y manejo de los riesgos en relación con la estrategia definida por la organización. Se reconoce la posibilidad

de que la estrategia no esté alineada con la misión, visión y valores de la organización, generando esto consecuencias que afectan la dirección y desempeño general de una entidad. La gestión del riesgo empresarial es fundamental para que la dirección de una organización pueda desempeñar su función de manera efectiva, de tal manera que mediante esta gestión se contribuya en acelerar el crecimiento y mejoramiento del desempeño organizacional, mediante la implementación y ejecución de técnicas de control interno (Moreno, 2021).

2.3 Marco legal

En relación al marco legal relacionado con el control interno se encuentra la *Constitución Política de Colombia*, específicamente los *artículos 209 y 269*, cuyo propósito es la regulación del control interno en el país, lo que implica que las directivas administrativas se responsabilicen en coordinar un plan de acción adecuado que tenga seguimiento para que a su vez haya cumplimiento sobre cada acción establecida en los funcionarios que tengan a cargo el control interno. Aunque la Constitución Política de Colombia, enfatiza en particular las entidades públicas, las empresas privadas igualmente deben estructurar el diseño y aplicación de un modelo de control interno (Colombia. Presidencia de la República, 1991).

De otra parte, la *Ley 43 de 1990* establece las disposiciones normativas en relación al contador público que tiene a cargo la revisoría fiscal o el área de auditoría, quien debe cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas, al igual que debe contemplar en los informes como resultado de la evaluación del sistema de control interno (Colombia. Congreso de la República, 1990).

Posteriormente, se promueven políticas mediante la *Ley 1314 de 2009*, cuyo objetivo es establecer los principios y normas de contabilidad e información financiera, así como de

aseguramiento de la información. Esta ley busca conformar un sistema único y homogéneo de alta calidad, que sea comprensible y de obligatorio cumplimiento. Mediante la Ley 1314 de 2009 se busca asegurar que las entidades en Colombia sigan estándares de contabilidad e información financiera reconocidos internacionalmente. Esto implica la convergencia hacia normas internacionales de alta calidad, lo cual facilita la comparabilidad de la información financiera y mejora la transparencia y la confiabilidad de los estados financieros. Asimismo, la Ley establece las autoridades competentes y los procedimientos para la expedición de las normas de contabilidad e información financiera y determina las entidades responsables de vigilar el cumplimiento de estas normas (Colombia. Congreso de la República, 2009).

La Ley 1314 de 2009 no solo se enfoca en el control interno, sino que tiene un alcance más amplio al abordar aspectos relacionados con la contabilidad, la información financiera y el aseguramiento de la información. Sin embargo, el control interno es una parte fundamental de la gestión contable y financiera de las entidades, y su implementación adecuada contribuye a cumplir con los principios y normas establecidos por esta ley (Colombia. Congreso de la República, 2009).

En el *Decreto 302 de 2015* se definen normas de aseguramiento de la información NAI que incluye normas reconocidas internacionalmente que son utilizadas en el ámbito de la auditoría y el aseguramiento de la información. Vale mencionar que la Junta Central de Contadores (JCC) es el organismo encargado de establecer y regular el marco técnico normativo en materia de auditoría, aseguramiento de la información y ética profesional para los contadores públicos. La JCC emite resoluciones y normas técnicas que deben ser cumplidas por los profesionales de la contaduría en el ejercicio de sus funciones (Colombia. Presidencia de la República, 2015).

El Decreto 1083 de 2015 establece el marco normativo para el control interno en el sector público en Colombia, definiendo el Sistema Nacional de Control Interno como un conjunto de

instancias y sistemas que fortalecen el cumplimiento de las funciones del Estado. Este decreto define los lineamientos y procesos a seguir por las entidades públicas para implementar y fortalecer el control interno, con el objetivo de garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos públicos Colombia. Presidencia de la República, 2015).

El *Decreto 1499 del 2017* realiza unas modificaciones al Decreto 1083 del 2015 “Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública”, estos cambios tienen como objetivo implementar mecanismos de control y verificación que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y la obtención de resultados por parte de las entidades públicas, de tal manera que se busque la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas de los recursos públicos. Las modificaciones se enfocan en el Sistema de Gestión y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en relación al Sistema de Gestión se refiere al conjunto de procesos, políticas, herramientas y técnicas que se utilizan para planificar, ejecutar, controlar y mejorar la gestión de una entidad. De otra parte, el MIPG es un marco conceptual y metodológico que busca integrar la planeación y la gestión en las entidades públicas. Mediante el MIPG se establecen lineamientos y herramientas que son necesarias para la formulación de planes, programas y proyectos, así como para el seguimiento y evaluación de su ejecución (Colombia. Presidencia de la República, 2017).

El *Decreto 1893 de 2021*, modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación, donde establece tres capítulos, el primero se relaciona con la integración del sector administrativo de Planeación Nacional, incluyendo objetivos y funciones generales. El segundo capítulo, establece la estructura y las funciones de cada dependencia del Departamento Nacional de Planeación y el tercer capítulo dispone sobre los órganos de asesoría y de coordinación (Colombia. Presidencia de la República, 2021).

3. Metodología

3.1 Método de investigación

Esta investigación se ha desarrollado utilizando el enfoque cualitativo, caracterizándose por ser un paradigma que permite realizar una descripción exhaustiva y una evaluación global de una situación, con el propósito de ofrecer una explicación. En este contexto, los datos analizados se refieren a la descripción de una realidad o experiencias, y se analizan desde una perspectiva específica a una más general, después de llevar a cabo una exploración respaldada por fundamentos teóricos que respalden el fenómeno investigado (Hernández y Mendoza, 2019).

Utilizando el enfoque cualitativo, el objetivo es desarrollar una herramienta basada en el modelo COSO que sirva como metodología para el control y evaluación. El foco principal será identificar y evaluar los riesgos con el propósito de fortalecer el control interno del manejo del efectivo, con el fin de reducir las posibilidades de su ocurrencia. La herramienta diseñada permitirá implementar medidas efectivas de control y evaluación en el manejo del efectivo, basadas en el modelo COSO, con el objetivo de minimizar los riesgos asociados.

3.2 Tipo de investigación

Esta investigación es un estudio descriptivo que se centra en analizar un fenómeno específico a través de la recolección de datos cualitativos, por tanto, se enfoca en detallar los componentes del fenómeno. La metodología descriptiva se utiliza para analizar y comprender las diversas situaciones que se presentan en relación con los procesos existentes de manejo de efectivo en la empresa. Se busca realizar una descripción detallada de dichas situaciones, con el objetivo de obtener un conocimiento profundo y preciso de cómo se lleva a cabo actualmente el manejo de

efectivo en la organización. Mediante el enfoque descriptivo, se busca identificar las características, propiedades y circunstancias relacionadas con estos procesos, lo que permitirá obtener una visión clara y comprensiva de la situación actual en términos de manejo de efectivo en la empresa (Alan y Cortez, 2018),

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2019) este tipo de investigación describe propiedades, características, hechos, eventos y situaciones del fenómeno estudiado. Arias y Covinos (2021) definen la investigación descriptiva como el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición y procesos de los fenómenos estudiados.

Para el caso en particular se describen aspectos específicos sobre los riesgos (Ver tabla 1 y 2) que se generan al interior de la empresa de transporte terrestre, puntualmente en las sucursales relacionadas con el manejo del efectivo, por falta de cumplimiento y de control de las áreas de tesorería, auditoría y revisoría.

3.3 Diseño de investigación

Partiendo del objetivo de este estudio, que busca diseñar un plan de mejora utilizando el modelo COSO ERM como herramienta para fortalecer el control interno en el manejo del efectivo en la empresa Copetra, ubicada en la Ciudad de Bucaramanga, se lleva a cabo un enfoque de estudio de caso. Este diseño se caracteriza por incluir un trabajo de campo que se centra en definir aspectos teóricos relacionados con el control interno, los procesos de tesorería y los riesgos asociados con el manejo del efectivo. En este sentido, se evalúan, analizan e interpretan los riesgos identificados. Para obtener información relevante, se recopilan datos a través de instrumentos de recolección, como informes de auditoría y control interno que revelan faltantes y pérdidas de dinero, inconsistencias contables y la falta de utilización de técnicas de control interno. Como

resultado de este estudio, se diseña una herramienta llamada "*Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento del control interno del efectivo*".

El diseño de investigación utilizado en este estudio se alinea con lo establecido por Alan y Cortez (2018), quienes sugieren que el enfoque de estudio de caso se centra en examinar en profundidad una realidad específica durante un período de tiempo estimado. Este tipo de diseño permite evaluar tanto aspectos generales como particulares de manera exclusiva.

3.4 Análisis de datos

Con base en la metodología descriptiva, se analiza la información para cada objetivo específico planteado en este estudio, por consiguiente, se procede a conocer las diferentes situaciones que se presentan de acuerdo con los procesos que se manejan actualmente.

Objetivo #1. Diagnosticar la situación actual del control del efectivo

Para desarrollar el diagnóstico se utiliza un *enfoque cualitativo*, en donde se hace necesario a partir de la observación, conocer cuáles son los informes (auditoría, control interno, revisoría fiscal) donde se ha evidenciado la inconsistencia debidamente soportada, anexando los papeles de trabajo mencionados en el planteamiento del problema. Posteriormente, se identifica el procedimiento para el manejo de efectivo en las agencias, el cual fue revisado para conocer los procesos de tesorería que aplican para el manejo del efectivo y las áreas que intervienen en este proceso.

Objetivo #2. Realizar una revisión de los contratos para determinar el cubrimiento que tienen las pólizas de seguro

Se realizó una revisión de los contratos para determinar el cubrimiento que tienen las pólizas de seguro y validación de los contratos de trabajo para verificar si tienen alguna póliza de

responsabilidad o documento hipotecario que la empresa pueda acogerse en caso de que el trabajador pueda responder ante un fraude para los que manejan el efectivo de la organización.

Objetivo #3. Formulación de procedimientos y actividades necesarias para el mejoramiento de control interno del efectivo integrando el modelo COSO como herramienta.

En este objetivo se trabajó en el diseño de la matriz de control interno del efectivo integrando el modelo COSO ERM. La matriz COSO-ERM contiene los cinco componentes 1. Gobierno y cultura; 2. Estrategia y establecimiento de objetivos; 3. Desempeño; 4. Revisión y monitorización; 5. Información, comunicación y reporte y los 20 principios establecidos para cada nivel de la gestión de riesgos, además de otros aspectos que deben ser evaluados por la empresa.

Se elaboró el modelo COSO ERM como herramienta para el mejoramiento de control interno del efectivo relacionado con los procedimientos y actividades de COPETRAN S.A. para que sea aplicada de manera frecuente a cada agencia de la empresa.

La matriz de control interno del efectivo tiene un listado de riesgos y de controles que deben estar en constante actualización de acuerdo con el análisis de riesgos que evalúe el personal a cargo de dicho proceso y estos se encuentran en las tablas 1 y 2.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico de la situación actual del control del efectivo

Con el propósito de analizar y presentar sugerencias respecto al control interno del efectivo de la empresa Copetran, se revisaron las actividades que llevan a cabo el proceso del control del efectivo, además del funcionamiento y el personal que se encuentra vinculado en el procedimiento. En este proceso, se identifica que la empresa maneja agencias directas e indirectas, quienes tienen a cargo la respectiva liquidación y/o facturación de la venta de pasajes, sin embargo, se ha evidenciado que en ocasiones se saltan el procedimiento de tesorería establecido, principalmente en lo que corresponde a la consignación diaria del efectivo, por tanto, se encuentran expuestas a un riesgo alto de robo de dinero y al mismo tiempo se expone a una alta posibilidad de que exista fraude y otros tipos de riesgos.

Vale mencionar que la empresa Copetran cuenta con pocas herramientas para realizar control interno del efectivo a las 272 agencias que actualmente se encuentra activas. En este sentido se deja abierta la oportunidad de un alto riesgo de robo o fraude, porque los funcionarios pueden aprovechar la existencia de las fallas por parte de la empresa, en el sentido que el área de auditoría es quien se encarga del control interno y a su vez debe realizar de manera permanente el control sobre el efectivo recibido en las agencias. Adicionalmente, otro riesgo que se presenta es la falta de reporte de consignaciones diarias y la ausencia del registro en el sistema Logtrans. Dicha problemática se ha identificado desde la revisoría fiscal como ente de control, siendo que se han presentado frecuentemente casos de incumplimiento al procedimiento establecido para el manejo de dinero, en especial las fallas en el reporte de las consignaciones que debe realizar las agencias diariamente, conllevando a que el proceso sea deficiente y a su vez se deja expuesto que exista un

alto grado de fraude como es el jineteo de efectivo, además de encontrarse sujeto a la posibilidad de hurto en las agencias.

El proceso de control interno permite llevar información segura y confiable de los procesos financieros de la empresa, evitando fraudes, pérdidas y así alcanzar metas y generar rentabilidad (Mendoza et ál., 2018). Sin embargo, aunque existe un equipo de auditoria que realiza las funciones de control interno, dado que la empresa no cuenta con un área especializada para control interno, esto deja la posibilidad abierta de que se presenten mayor cantidad de fallas en relación al seguimiento y manejo del control del efectivo. En este sentido, se puede afirmar que no se evidencia que la empresa disponga de un proceso de control interno eficaz y acertado indicando que hay una alta posibilidad de que los funcionarios puedan continuar evadiendo sus responsabilidades frente al manejo del control del efectivo.

Por consiguiente, vale mencionar lo expuesto por Henao (2017) en el sentido que la función administrativa que ejerce el control interno en toda empresa tiene una gran importancia, siendo que tiene como responsabilidad y función principal ejercer un control oportuno sobre cada actividad de los procesos internos de las empresas, por tanto, esta área debe velar y hacer cumplir que se sigan los procedimientos y las políticas que son establecidas para el bien general de la compañía. Además, el control interno debe asegurar y mantener una constante evaluación, supervisión, detección, valoración y prevención de riesgos de fraude que se puedan generar en sus actividades diarias.

En otro sentido, Copetran dispone de 272 agencias, donde se realizó el proceso de revisión de documentación exigida a 57 sucursales, sin embargo, tan sólo una (1) agencia cumple con dicho requerimiento (Araucuita, La Esmeralda). Esta situación indica a evidenciar que se presentan fallas

en los procesos administrativos al no tener los documentos necesarios en su totalidad exigidos para tener un correcto funcionamiento.

De otra parte, se evidencia que se encuentra vigente una póliza de seguro Zurich Modular que cubre el periodo de un año que va desde el 1 de septiembre del 2021 al 31 de agosto del 2022, seguro de responsabilidad civil extracontractual (edificio, muebles y enseres, equipos electrónicos y dinero) únicamente a 115 agencias, esto genera incertidumbre al momento de presentar algún evento que conlleve a generar pérdidas para la empresa, al no estar aseguradas en su totalidad las agencias de la compañía, siendo que todas manejan efectivo.

Referente al procedimiento establecido en tesorería, se debe mencionar que no existe seguimiento de arqueo de caja de manera permanente de parte del personal administrativo de la empresa. Vale mencionar, lo expuesto por (Falconí, et ál.,2018) en relación a que el arqueo de caja es necesario dado que conduce a la comprobación y veracidad de los registros contables, además de verificar los diferentes valores que se encuentran en manos del encargado de caja y así comparar los registros contables.

Aunque el arqueo de caja, es uno de los procedimientos principales que debe tener una compañía, en especial, esta empresa por manejar grandes sumas de dinero en efectivo, no se evidencia que se realice de manera constante y adecuada, al ser muy permisibles con el personal de las agencias, al aceptar que se realicen las consignaciones en tiempos posteriores a los establecidos y a su vez se facilite la posibilidad del respaldo que dan los socios a algunas agencias, siendo que en ocasiones ellos son los que responden en caso de presentar faltantes de dinero que se descuentan al socio.

De acuerdo al documento interno que contiene el “Procedimiento para el desarrollo del cargo como tesorero” se refiere que, aunque el arqueo de caja es uno de los procedimientos

principales, no se desarrolla continuamente y en el tiempo oportuno, además de tenerse un procedimiento ambiguo. Por el contrario, se designa ésta área al tesorero cuyo principal propósito es verificar, revisar y elaborar todo el proceso que resulta de las operaciones comerciales en la unidad de negocios de pasajes. No obstante, el procedimiento establece que el arqueo de caja se debe realizar diariamente antes de las 12 del mediodía y deben enviarse al funcionario a cargo de control interno con el visto bueno del agente a cargo de las diferentes oficinas que tiene la empresa en el país (Copetran, 2019). No obstante, este procedimiento no se cumple a su cabalidad, ocasionando los siguientes riesgos en los procesos de tesorería.

Procedimiento de tesorería: debido a la falta de gestión y manejo, no se generan soportes de la consignación de caja e incluso se registran faltantes de dinero. Por tanto, el hecho de que la administración sea permisiva en este proceso y al no contar con controles de seguimiento para dar cumplimiento total al procedimiento establecido se pueden presentar pérdidas de dinero, robos y casos de fraude.

Errores en caja: de acuerdo al "memorando sobre controles inadecuados en agencia participe La Esmeralda Soserautos" se evidencia en el arqueo de cajas que no se efectuaron las consignaciones del efectivo de los días 19-20-21 y 22 de abril del 2022 y se identifica un faltante de \$9'000.000 de pesos (Revisoría Fiscal de Copetran, 2021). Además, se prueba en el arqueo de caja realizado que las consignaciones no son realizadas en el tiempo establecido en el procedimiento, generando descontrol en los procesos contables y a la vez es un riesgo de posibles pérdidas.

Ahora, vale mencionar que al finalizar el día se realiza el proceso del cierre de gestión, el cual detalla las ventas en efectivo y por otros medios de pago como tarjetas de ahorro y/o crédito. Esta gestión es reportada al sistema Logtrans, en donde se lleva registro de todas las ventas de cada

agencia. De acuerdo al procedimiento, el efectivo debe ser consignado a una cuenta bancaria de la empresa, sin embargo, se han dado casos donde el dinero en efectivo no coincide con el valor reportado en el sistema y tampoco con el consignado en bancos.

Adicionalmente, se han presentado situaciones donde no se realiza la consignación respectiva, o se exceda del tiempo permitido de la consignación del efectivo. Todo lo anterior, podría generar un riesgo, en el sentido, que las consignaciones se realicen en otra cuenta bancaria diferente a las autorizadas por la empresa, en vista de la falta de control, por tanto, es importante que exista un procedimiento claro, preciso, que no genere vacíos, además de establecer políticas de control que sean debidamente cumplidas por los funcionarios.

De acuerdo a todo lo expuesto, se evidencian que hay fallas graves en el proceso tanto de parte de los funcionarios del área encargada de realizar control y asimismo falta cumplimiento al procedimiento establecido en las agencias, esto indica que es necesario realizar seguimiento de manera permanente por el área de control interno que tiene a cargo dicho proceso de manejo del efectivo de Copetran, con el fin de evitar se generen pérdidas de dinero o sean desviados los montos del efectivo de las agencias. Actualmente el encargado de la auditoria interna para realizar este proceso de control de caja no cuenta con una persona que revise e informe los hallazgos encontrados para la toma de decisiones, conllevando a que este proceso no se realice con la total transparencia y control necesario, afectando los procesos del manejo del efectivo en la compañía y permitiendo se continúen generando los mismos errores los cuales se ven reflejados en la contabilidad. Todo lo anterior indica que los controles establecidos no se cumplen, por tanto, están fallando y hace que los errores se repitan, en este sentido se requiere un comité de auditoría y control interno quienes deben asegurar que haya cumplimiento de los procedimientos y que sea sancionado el personal cuando no realice lo establecido por la organización.

4.2 Validación de contratos para determinar el cubrimiento de las pólizas de seguro

La validación de los contratos de agencias directas y participes de Copetran, así como la determinación del cubrimiento de las pólizas de responsabilidad en relación con el manejo del efectivo, desempeñan un papel crucial en el proyecto en su conjunto. Estos procesos tienen una incidencia significativa en la gestión del riesgo y en la protección del patrimonio de la empresa. Al validar los contratos, se busca asegurar que se cumplan los requisitos necesarios para un correcto funcionamiento de las agencias, lo que conlleva a una mejor organización y seguimiento interno.

Esto indica que, al determinar el cubrimiento de las pólizas de seguro, se puede garantizar la protección ante posibles pérdidas o fraudes de dinero, lo que brinda tranquilidad tanto a la empresa como a los asegurados. Asimismo, el cumplimiento de estos requisitos y condiciones pactadas en las pólizas de seguro es fundamental para evitar rechazos de reclamaciones y garantizar el reintegro de los fondos reclamados. Por consiguiente, la validación de contratos y la determinación del cubrimiento de pólizas de seguro tienen un impacto directo en la eficacia y seguridad de las operaciones de Copetran.

Para desarrollar el segundo objetivo específico de este estudio, se considera mencionar que la empresa Copetran cuenta con agencias directas y participes identificadas con las iniciales P.V., las cuales deben cumplir con una serie de requisitos para su correcto funcionamiento. Estos requisitos son exigidos a cada agencia para el desarrollo adecuado de la gestión interna en los procesos financieros y contables. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, sólo una agencia cumple con los documentos en totalidad a diferencia de las demás. Teniendo esto en consideración, no se exige el cumplimiento de cada requisito como parte del contrato con cada agencia, lo que demuestra la falta de organización y seguimiento interno que se debe hacer a estos procesos. Las

agencias participes (P.V.), son las únicas que deben consignar todo el efectivo al día siguiente, quedando con una base siempre de cero pesos; este requerimiento ha sido implementado con las nuevas agencias participes que se han integrado, con el fin de generar una garantía para Copetran en la pérdida o fraude del dinero.

Por consiguiente, el incumplimiento en la entrega de documentos y la falta de exigencia para que esto sea enviado genera a su vez fallas si se requiere pedir la póliza de una de estas agencias en caso de presentar alguna pérdida sin los requisitos completos, pues uno de los procesos importantes es la revisión que todos los documentos estén al día.

Uno de los aspectos en consideración, es la falta de cubrimiento de la póliza en la totalidad de las agencias, pues sólo 115 de 272 agencias hacen parte de esta. En este sentido, cada agencia vinculada a la empresa, debe cumplir con los requisitos principales de participación, evitando la incertidumbre en caso de un riesgo de pérdida significativo. Es así como la póliza posibilita el cuidado del patrimonio, en este sentido el empresario está seguro, ante un siniestro, asimismo los daños y pérdidas pueden ser controlados, permitiendo una rápida recuperación (Apeseg, 2019). De aquí radica la importancia en el aseguramiento de cada agencia y el deber que tienen con el cumplimiento de documentación exigida en su contrato.

En este sentido es importante dar cumplimiento a los contratos que se encuentren elaborados bajo las condiciones pactadas en las pólizas de seguro, esto con el fin de asegurar que en caso de alguna reclamación ante la aseguradora no sea rechazado por falta de cumplimiento en las condiciones pactadas y la aseguradora no tenga sustento para negar el reintegro de los dineros reclamados.

4.3 Procedimientos para el mejoramiento de control interno del efectivo mediante el modelo COSO

La definición de los procedimientos y actividades necesarios para el mejoramiento del control interno del efectivo se basó en una serie de parámetros y criterios específicos. Estos parámetros incluyen las estrategias establecidas por el modelo COSO, que abarcan aspectos como el ambiente de control, la información y comunicación, la evaluación de riesgos, las actividades de control, y la supervisión y seguimiento. Estos elementos se consideran fundamentales para garantizar un funcionamiento adecuado de los procesos y para gestionar eficazmente los riesgos en la organización.

En cuanto a la relación con el objetivo específico, la definición de los procedimientos y actividades se realiza con el propósito de mejorar el control interno del efectivo. Se busca asignar áreas y actividades específicas que permitan organizar cada labor de manera eficiente, asegurando la calidad de los procesos y el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Estas actividades, como el buen criterio administrativo interno, la supervisión independiente a través de auditoría externa, las autoevaluaciones mediante revisiones de la gerencia, y la supervisión a través de la ejecución de operaciones, desempeñan un papel fundamental en el control interno del efectivo.

Es importante destacar que estos procedimientos y actividades forman parte de un sistema integrado que contribuye al logro de los objetivos y metas establecidas previamente en la organización. Además, el proceso de control interno debe ser evaluado y supervisado de forma constante para mantener el compromiso del personal y permitir la implementación de nuevas estrategias o decisiones basadas en los resultados obtenidos. Todo este proceso debe ser debidamente documentado para facilitar la evaluación y el seguimiento del correcto

funcionamiento de los procedimientos establecidos, promoviendo así las buenas prácticas en el sistema de control interno.

De otra parte, de acuerdo a Rojas (2017) el modelo COSO I establece una serie de estrategias de control interno como es el ambiente de control, la información y comunicación, la evaluación de riesgos, las actividades de control y, por último, la supervisión y seguimiento, dado que son fundamentales que sean integrados para que exista un funcionamiento idóneo en todos los procesos que permita gestionar los riesgos que se pueden presentar en cualquier organización.

Por consiguiente, dentro de la estructuración del control interno del efectivo en la empresa Copetran, se debe asignar un área y actividad específica como estrategia para la organización de cada labor. De modo que permita verificar la calidad de cada proceso y la efectividad del cumplimiento y control de los procedimientos establecidos, basado en las siguientes actividades (Taborda y Ávila, 2017, p.77):

- Buen criterio administrativo interno.
- Supervisores independientes: auditoría externa.
- Auto evaluaciones: revisiones de la gerencia.
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones.

Vale mencionar a Taborda y Ávila (2017) quienes señalan que cada actividad juega un papel fundamental en el proceso del control interno del efectivo, desde la organización administrativa hasta la supervisión de la ejecución de los procedimientos establecidos para cada área y cargos de la compañía. Es así que cada componente hace parte de un sistema integrado que conlleva a alcanzar los objetivos y metas establecidas previamente en la organización. El proceso de control interno debe mantenerse un evaluación y supervisión constante para que el personal pueda estar comprometido y así tener una gestión que permita implementar nuevas estrategias o

decisiones frente a los resultados que sean obtenidos. Este proceso debe ser documentado para lograr evaluar y realizar seguimiento al correcto funcionamiento de los procedimientos establecidos que conlleve a las buenas prácticas del sistema de control interno.

En consecuencia, “el modelo COSO es una herramienta altamente recomendable para grandes empresas en el control interno”. (Ferraro, 2020, p. 19). La integración del modelo COSO en la empresa Copetran debe ser a partir de las áreas, actividades y componentes, que se llevan a cabo a través del trabajo en conjunto que se debe realizar en la entidad, formando un sistema integrado capaz de lograr propósitos establecidos.

En este sentido, es necesario aplicar los componentes sugeridos en el modelo COSO, verificando desde el ambiente de trabajo cómo y de qué forma está siendo estructurado y organizado el control interno para generar alcance a los objetivos y metas de la empresa. Asimismo, Copetran requiere establecer el proceso de control interno, con el fin de generar mayor seguridad y efectividad para así evitar pérdidas o fraudes por terceros, al implementar los componentes del modelo COSO, de tal manera que se pueda crear una estructura sólida para el correcto funcionamiento de los procesos existentes en la compañía, incluyendo el manejo del control del efectivo.

Sin embargo, el diseño propuesto en esta investigación se desarrolla bajo la última versión del modelo COSO III (Marco de Control Interno Integrado) establecida inicialmente en el 2013 y actualizado en el 2017 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – COSO, es una metodología de buenas prácticas para fortalecer el control interno ayudando a gestionar el fraude corporativo. El marco COSO III o también conocido como COSO ERM comprende cinco componentes 1. Gobierno y cultura; 2. Estrategia y establecimiento de objetivos; 3. Desempeño; 4. Revisión y monitorización; 5. Información, Comunicación y reporte. Este

modelo se enfoca en 20 principios establecidos para cada nivel de la gestión de riesgos, asimismo se determina la definición de cada principio, todo con el fin de realizar permanente una evaluación por parte de la empresa en las agencias directas y participes.

No obstante, vale mencionar que a partir de lo identificado es importante establecer cambios internos en el manejo del control del efectivo que se está dando en la empresa, siendo estrictamente necesarios en aplicar procedimientos rigurosos y precisos para su manejo, en el sentido que el actual deja muchos vacíos que fueron evidenciados en la revisión para esta investigación, asimismo, se deben determinar las diferentes líneas de responsabilidad que tiene cada uno de los funcionarios que hacen parte de los procesos y procedimientos establecidos, de tal manera que haya una persona a cargo para que realice seguimiento y control a la propuesta diseñada para esta investigación.

Partiendo de todo lo anterior, a continuación, se muestra la herramienta diseñada en dos partes; la primera sección contiene la matriz COSO ERM 2017 y la segunda sección contiene la formulación de las actividades del procedimiento que maneja la empresa donde se integra el modelo COSO ERM 2017 como herramienta para mejorar el control interno del efectivo de COPETRAN S.A.

La primera sección fue planteada para que la empresa pueda iniciar a conocer el marco COSO III, en vista que no tiene implementado este tipo de modelos de control interno, para lo cual la matriz COSO ERM 2017 (Ver Figura 2) es diseñada de la siguiente manera:

- *Componentes modelo COSO ERM 2017:* como su nombre lo indica se encuentran los cinco (5) componentes que conforman el marco COSO, conteniendo el objetivo de cada uno de estos elementos del modelo.

- *Principios COSO ERM 2017:* el modelo tiene un enfoque basado en veinte (20) principios que pertenecen a cada componente, y estos se aplican en las empresas asociadas directamente con el área corporativa, el área operativa y en la parte funcional.
- *Definición del principio COSO ERM 2017:* en esta parte se encuentra una definición breve para conocer que aplica para cada principio.
- *Clasificación de riesgo:* existe una tipología de riesgos que se encuentran sujetos a la base organizacional de cada compañía, por tanto, se considera contemplarlo dentro de las normas que regulan su operación, esto indica que deben hacer parte de los sistemas de gestión que se tengan implementados en la empresa. Para este estudio, se establece una clasificación de riesgos estratégicos, gerenciales, operativos, financieros, tecnológicos, de cumplimiento, de corrupción, de fraude y de seguridad digital, sin embargo, quedan sujetos a modificación por parte del funcionario de control interno que quede a cargo de la implementación del modelo COSO.
- *Calificación ideal:* contiene la mayor calificación que puede aplicar el modelo, para todos los riesgos es igual a cinco puntos.
- *Calificación obtenida:* se debe establecer un análisis de cada riesgo relacionado tanto al principio como al componente del modelo COSO, es decir que se obtiene una calificación a partir del análisis que realice el equipo de control interno.
- *Resultado %:* en este campo se obtiene un resultado porcentual, donde se evidencia el grado de la calificación obtenida sobre la calificación ideal.

Los resultados de la calificación obtenida y resultado porcentual, es calculado a partir de una valoración hipotética, para lo cual es importante que el equipo de control interno pueda implementar la matriz COSO en la compañía y así establecer que los datos generados se aproximen

a la realidad de la compañía. Igualmente, los resultados se muestran por cada componente del modelo COSO (*Ver Figura 3*). Partiendo de estos indicadores se determina el paso a seguir según los dos escenarios que se muestran a continuación.

Primer escenario: cuando el resultado es menor a 70% la empresa debe autogestionar los riesgos de acuerdo a los siguientes pasos:

- Debe generarse un tratamiento de riesgos detectados e implementar acciones de control para la mitigación de cada riesgo. Además, se debe determinar el responsable de controlar los riesgos identificados.
- Monitorear los riesgos de manera constante que conlleve a prevenir y controlar los riesgos.
- Comunicar los resultados de los riesgos e implementar los planes de mejora con respuesta rápida de controles a ejecutar para disminuir el impacto de ocurrencia de un riesgo.

Segundo escenario: cuando el resultado sea mayor de 70% y menor de 90% la empresa realizará los siguientes pasos:

- Generar acciones de mejora que conlleven a un resultado superior del 90%.
- Las acciones de mejora permitirán tener un mayor control y cumplimiento del Modelo del Control Interno – COSO.

De otra parte, se integra a la matriz otros indicadores, que contiene resultados de acuerdo a la clasificación del riesgo (*Ver Figura 4*) y en caso que el porcentaje sea mayor al 90% se deben aplicar las condiciones anteriores, indicando que este es un tablero de control que contribuye para que la herramienta COSO sea eficiente. Siempre que el resultado sea menor al 70% se mostrará en color naranja y deberá realizarse el primer escenario de los ya mencionados y en el caso que sea mayor de 70% y menor de 90% se obtendrá un resultado en color azul demarcado y se debe cumplir con el segundo punto.

Figura 2. Matriz COSO ERM 2017

Componentes MODELO COSO ERM 2017	Principios COSO ERM 2017	Clasificación de Riesgo	Calificación Ideal	Calificación obtenida	Resultado %
1. Gobierno y Cultura	P1. Ejecuta Supervisión de Riesgos de la Junta	2. Gerenciales	5	3	60%
	P2. Establece Estructuras Operativas	3. Operativos	5	4	80%
	P3. Define la Cultura Deseada	1. Estratégicos	5	3	60%
	P4. Demuestra Compromiso con Valores Fundamentales	1. Estratégicos	5	4	80%
	P5. Atrae, Desarrolla y Retiene Individuos Capaces	3. Operativos	5	5	100%
2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos	P6. Analiza el Contexto Empresarial	1. Estratégicos	5	3	60%
	P7. Define el Apetito por el Riesgo	1. Estratégicos	5	4	80%
	P8. Evalúa Estrategias Alternas	1. Estratégicos	5	3	60%
	P9. Formula Objetivos de Negocio	1. Estratégicos	5	4	80%
3. Desempeño	P10. Identifica el Riesgo	3. Operativos	5	3	60%
	P11. Evalúa la Gravedad del Riesgo	4. Financieros	5	3	60%
	P12. Prioriza Riesgos	6. De cumplimiento	5	5	100%
	P13. Implementa Respuestas al Riesgo	4. Financieros	5	3	60%
	P14. Desarrolla la Vista de Portafolio	1. Estratégicos	5	4	80%
4. Revisión y Monitorización	P15. Evalúa Cambio Sustanciales	6. De cumplimiento	5	3	60%
	P16. Repaso de Riesgo y Desempeño	6. De cumplimiento	5	5	100%
	P17. Procura mejora en ERM	1. Estratégicos	5	5	100%
5. Información, Comunicación y Reporte	P18. Aprovecha la Información y la Tecnología	9. De seguridad digital	5	3	60%
	P19. Comunica Información de Riesgo	5. Tecnológicos	5	4	80%
	P20. Reportes sobre Riesgo, Cultura y Desempeño	9. De seguridad digital	5	5	100%

Tomado de la herramienta diseñada “Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo”

Figura 3. Resultados de calificaciones por componentes del modelo COSO ERM 2017

Componentes MODELO COSO ERM 2017	Calificación Ideal	Calificación Ideal	Calificación obtenida	Resultado %
1. Gobierno y Cultura	20%	25	19	76%
2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos	30%	20	14	70%
3. Desempeño	30%	25	18	72%
4. Revisión y Monitorización	10%	15	13	87%
5. Información, Comunicación y Reporte	10%	15	12	80%
Total	100%	100	76	77%

Tomado de la herramienta diseñada “Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo”

Figura 4. *Clasificación del riesgo*

Clasificación del riesgo	Calificación Ideal	Calificación obtenida	Resultado %
1. Estratégicos	40	30	75%
2. Gerenciales	5	3	60%
3. Operativos	15	10	67%
4. Financieros	10	6	60%
5. Tecnológicos	5	4	80%
6. De cumplimiento	15	13	87%
9. De seguridad digital	10	8	80%
Totales	100	74	74%

Tomado de la herramienta diseñada “Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo”

La segunda sección tiene la herramienta del marco COSO III para que sea implementada por el área de control interno al efectivo que manejan las 272 agencias que tiene la compañía. Este instrumento se divide en dos partes, en la primera se establece la Identificación de riesgos bajo el Modelo COSO ERM 2017 (ver figura 5), donde se encuentran cada uno de los eventos o actividades del procedimiento actual de tesorería, el personal a cargo o responsable de ejecutar cada actividad, el componente COSO ERM que se relaciona con cada actividad. Se incorpora una columna Cumple /No Cumple, que como su nombre lo indica permite determinar el cumplimiento de las actividades del proceso. Posteriormente se asocia el riesgo y la clasificación de riesgo de acuerdo a la consideración del personal que este evaluando la agencia. En la siguiente figura, se muestra las cinco primeras actividades del proceso a manera de ejemplo.

Figura 5. Identificación de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017

Código de la Agencia:

Nombre completo del funcionario a cargo de la agencia:

# Actividad	Identificación de riesgos bajo el Modelo COSO ERM 2017					
	Eventos (Actividades del procedimiento)	Responsable	Componente COSO ERM 2017	Cumple / No Cumple	Riesgo	Clasificación de Riesgo
1	Consulta de la caja de agencia LOGTRANS y revisión de los movimientos por turno.	Auditor encargado	4. Revisión y monitorización	1. Cumple	Consignaciones y recibos adulterados	3. Operativos
2	Revisión del efectivo (Verificación de valores en el cuadro de turno de cada funcionario).	Tesorero de cada agencia Agente en las oficinas	4. Revisión y monitorización	2. No Cumple	Pérdida de efectivo por robo	3. Operativos
3	Generación de planilla de liquidación de cajas (TESO) en el sistema FICS y registro en el sistema LOGTRANS.	Tesorero de cada agencia	5. Información, comunicación y reporte	2. No Cumple	Faltante de soportes físicos	3. Operativos
4	Revisión diaria de auxiliar de caja FICS generación e impresión de la planilla detallada de caja por funcionarios en oficinas.	Tesorero de cada agencia	4. Revisión y monitorización	1. Cumple	Apropiación indebida de dinero sin registro	3. Operativos
5	Traslado de dinero mediante documentos de caja y enviar a caja principal de tesorería.	Auxiliar de pasajes	4. Revisión y monitorización	1. Cumple	Adulteración de recibos de caja.	4. Financieros

Tomado de la herramienta diseñada “Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo”

Ahora bien, la segunda parte denominada Análisis y evaluación del riesgo (*Ver Figura 6*), se visualiza la sección de valoración del riesgo donde se establece la probabilidad (baja, media, alta) que se pueda presentar el riesgo evaluado y el impacto (leve, moderado, grave) que genere el riesgo en caso de ocurrir. El nivel del riesgo (bajo, medio, alto, extremo – rojo) es calculado y esta es una calificación que permite evaluar los riesgos que están condicionados a la probabilidad de ocurrencia e impacto. Finalmente, se encuentran los controles sugeridos de acuerdo a cada riesgo identificado.

Figura 6. Identificación de riesgos bajo el modelo COSO ERM 2017

Análisis y evaluación del riesgo			
Valoración del riesgo			Controles sugeridos
Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
2. Media	1. Leve	BAJO	Enviar informe de consignaciones al departamento de conciliaciones bancarias para confirmar que estos dineros ya están disponibles en el banco
3. Alta	3. Grave	EXTREMO	Aplicar las políticas establecidas para pérdida de efectivo o relacionadas con fraudes
1. Baja	2. Moderado	BAJO	Solicitar el documento soporte para poder tener el registro y en caso de no presentarlo aplicar la política establecida para reembolso del dinero y descargue del registro en el sistema.
2. Media	1. Leve	BAJO	Realizar auditorías con mayor frecuencia para presentar informe a los entes de control de la empresa y aplicar el procedimiento de cargos y descargos para proceder a recuperar el dinero tomado
3. Alta	2. Moderado	ALTO	Cuando se realice el arqueo de caja se debe informar los recibos adulterados y exigir inmediato el reintegro del dinero o firma de autorización para descontar de nómina el valor adulterado.

Nota: los datos que se muestran en la figura no son reales, son generados a manera de ejemplo.

La herramienta es diseñada en Excel y contiene en la pestaña denominada listas; los cinco (5) componentes COSO, los veinte (20) principios del modelo COSO, las medidas de la probabilidad y del impacto. Además, se encuentran la clasificación de los riesgos junto con la descripción respectiva (*Ver tabla 1*). Igualmente, se establecen cada uno de los riesgos que se consideraron para el control interno del efectivo, la descripción de cada riesgo definido y los controles sugeridos a implementar para cada riesgo (*Ver tabla 2*).

Tabla 1. *Clasificación de riesgos*

Clasificación del riesgo	
Tipo de riesgos	Descripción del tipo de riesgos
1. Estratégicos	Posibilidad de impacto que afecte negativamente los resultados en cumplimiento de los objetivos estratégicos
2. Gerenciales	Impacto que afecte negativamente las decisiones gerenciales de la entidad
3. Operativos	Riesgo de ocurrencia que impacte negativamente los procesos misionales de la empresa
4. Financieros	Impacto de incertidumbre en los estados financieros, que imposibilite la inversión en el cubrimiento de sus obligaciones, y que afecten además todas las áreas del proceso
5. Tecnológicos	Posibilidad de ocurrencia que afecte la estructura tecnológica en la entidad como el hardware, software, redes entre otras.
6. De cumplimiento	Eventos que afecten la situación jurídica, o contractual por el incumplimiento legal o normativo de la entidad.
7. De corrupción	Impacto negativo en la entidad por una acción en omisión que se use el poder para desviar recursos para obtener un beneficio particular.
8. De fraude	Acción intencional que se comete con el fin de dañar la integridad de una entidad.
9. De seguridad digital	Posibilidad de combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos económicos y sociales, afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas.

Tomado de la herramienta diseñada “Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo”

Tabla 2. *Lista de riesgos y controles para el manejo de efectivo*

Riesgos	Controles Sugeridos
Pérdida de efectivo por robo	Aplicar las políticas establecidas para pérdida de efectivo o relacionadas con fraudes
Registro de gastos para beneficio personal	Solicitar el listado de compras autorizadas por el agente de la agencia y soportado con factura electrónica. Las compras y servicios deben ser autorizados por el jefe responsable
Efectuar préstamos ficticios	Control de préstamos a socios con frecuencia semanal soportante autorización de quien autorizó el préstamo, mediante carta firmada por el socio.
Adulteración de recibos de caja	En el arqueado se debe entregar un listado de consecutivos de recibos de caja, e el que especifique cuales fueron emitidos y cuales fueron anulados.
Realizar pagos no autorizados como gasto asignado.	Realizar arqueos de caja diario, solicitar la autorización del jefe que avalo tomar este gasto y revisar los documentos que soportan el gasto.
Gastos legalizados SIN factura	Anexar documento firmado por el jefe que autorizo el procedimiento para hacer el control y reportar cualquier anomalía.
Gastos legalizados CON documentos soporte adulterados	Anexar documento firmado por el jefe que autorizo este procedimiento para hacerlo responsable de esta anomalía
Gastos de combustible o transporte, para fines distintos a los operativos	Anexar documento firmado por el jefe que autorizo este procedimiento para hacerlo responsable de esta anomalía
Apropiación indebida de dinero sin registro	Realizar auditorías con mayor frecuencia para presentar informe a los entes de control de la empresa y aplicar el procedimiento de cargos y descargos para proceder a recuperar el dinero tomado

Riesgos	Controles Sugeridos
Jineteo de efectivo o cheques	Realizar auditorías con mayor frecuencia para presentar informe a los entes de control de la empresa y aplicar el procedimiento de cargos y descargos para proceder a recuperar el dinero tomado
Consignaciones y recibos adulterados	Enviar informe de consignaciones al departamento de conciliaciones bancarias para confirmar que estos dineros ya estan disponibles en el banco respectivo
Destrucción de facturas y comprobantes	Realizar arqueos de facturas y comprobantes para verificar el consecutivo y evidenciar que no pendientes
Auto préstamos	Arqueos periódicos de caja con mayor frecuencia
Complicidad en atracos	Aplicar las políticas establecidas para pérdida de efectivo o relacionadas con fraudes
Faltante de soportes físicos	Solicitar el documento soporte para poder tener el registro y en caso de no presentarlo aplicar la política establecida para reembolso del dinero y descargue del registro en el sistema.
Falta de verificación de registros y soportes	Aplicar el procedimiento de cargos y descargos para validar los motivos y responsables que causaron la falta de verificación de registros y soportes
Falta de registro de dinero de remesas contra entrega	Realizar un listado diario de las remesas contra entrega que están pendientes por entregar firmado por el agente encargado de cada oficina y enviarlo vía email a las áreas de control.
Transporte del efectivo sin medidas de seguridad	Traslado mediante empresas especializadas en trasporte de valores
Inadecuado topes de cajas	Asignación del cupo de caja de acuerdo al flujo de efectivo de cada agencia.
Fallas de cargue del cierre de caja	Verificación diaria de la información contable mediante verificación del consecutivo y fecha del teso (información contable).
Incumplimiento de cargue de información al sistema contable	Verificación diaria de la información contable mediante verificación del consecutivo y fecha del teso (información contable).

Tomado de la herramienta diseñada “Modelo COSO ERM - Estrategia para el mejoramiento de control interno del efectivo”

5. Conclusiones

Mediante esta investigación se evidencia desde el aspecto teórico que el control interno es fundamental en toda empresa y este debe estar orientado hacia los objetivos y estrategias organizacionales, para lo cual es necesario que los empleados se encuentren alineados a dichos objetivos y estrategias para lograr que el control interno sea evaluado de manera integral. La implementación de una buena estructuración de acuerdo a cada actividad y la designación del área permite dar cumplimiento a los objetivos estratégicos a través del modelo COSO; en el sentido que genera mayor seguridad y control en el manejo del efectivo de Copetran y cada agencia asociada.

Adicionalmente, la empresa de transporte Copetran, aunque no cuente con la estructuración y manejo adecuado de cada área para el control interno del efectivo, la gestión e interés que se tiene para implementar un modelo como estrategia para el mejoramiento del control interno del efectivo, genera confianza en el proceso. A su vez, permite reducir el porcentaje de pérdidas o fraudes del dinero obtenido en cada agencia, y crecer en base a los objetivos estratégicos de la compañía.

Aunque actualmente todas las agencias directas o participantes no cuentan con la documentación requerida por Copetran y no hagan parte de la póliza de la empresa. Es importante generar seguros que permitan a propietarios y al gerente tener un respaldo y tranquilidad en caso de presentarse algún riesgo para la compañía. De esta manera, se pondrá a hacer seguimiento constante en el cumplimiento de las actividades, y envío de documentación faltante de agencias que lo requieren. Generando así, una garantía en cualquier procedimiento de fraude en nombre de la empresa Copetran.

Es fundamental que sea implementada la herramienta del marco COSO III diseñada para que la empresa pueda identificar y valorar cada uno de los riesgos que puedan llegar a presentarse y así lograr disminuir su impacto, igualmente permite fortalecer el procedimiento de tesorería, sin dejar a un lado la importancia que requiere que dicho procedimiento sea ajustado a los procesos actuales de manera integral con todos los roles que intervienen, de tal forma que se pueda asegurar su correcta funcionalidad, al dar cumplimiento a cada una de las actividades que se describen en el procedimiento, aunque estos se identifican que son más el paso a paso de registro en el sistema más no el procedimiento que contemple las acciones que conlleven a la eficiencia y efectividad del proceso.

Referencias

- Alan Neill, D., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Ediciones UTMACH, 1. Redes 2017 – Colección editorial.
<https://acortar.link/sj0MU1>
- Andrade Fadul, A. J. (2016). Modelo de gestión logística para el sistema de transporte público de pasajeros como mecanismo para mejorar la movilidad urbana: caso de aplicación transporte público de pasajeros de la ciudad de Montería [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. <https://bit.ly/3ziknki>
- Apeseg. (2019). *El Seguro: Herramienta de gestión empresarial*. Gerencia de Educación APESEG. <https://bit.ly/3zDT57E>
- Arias Gonzáles, J. L., y Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. <https://cutt.ly/xGJEI9z>
- Blanco Valenzuela, C. J. (2018). Diseño de Manual de Procedimiento en el área de Tesorería Carnicos La Troncal S.A.S [Tesis de grado]. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://bit.ly/3PX8QNh>
- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. <https://acortar.link/6QtZmp>
- Colombia. Congreso de la República. (1990). *Ley 43 de 1990 (diciembre 13): Por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Diario Oficial. <https://acortar.link/JFTgoD>
- Colombia. Congreso de la República. (2009). *Ley 1314 de 2009 (julio 13): Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el*

- procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.* Bogotá: Diario Oficial. <https://acortar.link/Pkf5NZ>
- Colombia. Presidencia de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Colombia. Presidencia de la República. (2015). *Decreto 1083 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Bogotá: Diario Oficial. <https://acortar.link/gFKOwA>
- Colombia. Presidencia de la República. (2015). *Decreto 0302 de 2015: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información*. Bogotá: Diario Oficial. <https://acortar.link/8lnuVa>
- Colombia. Presidencia de la República. (2017). *Decreto 1499 del 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. Bogotá: Diario Oficial. <https://acortar.link/iz4hFS>
- Colombia. Presidencia de la República. (2021). *Decreto 1893 de 2021: Por el cual se modifica la estructura del Departamento Nacional de Planeación*. Bogotá: Diario Oficial. <https://acortar.link/xoCGza>
- Copetran. (2019). Seguimiento de evaluación y mejora. Procedimiento para el desarrollo del cargo como tesorero.
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño. *Instituto de Auditores Internos de España*. <https://bit.ly/3MfY8hU>

- Estupiñán Gaitán, R. (2022). Control interno y fraudes-4ta edición: Análisis de Informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones. <https://acortar.link/Dgbcxq>
- Falconí, M., Altamirano, S., y Avellán, N. (2018). La contabilidad y auditoría: ejes fundamentales para el control interno en las PYMES. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://bit.ly/3bbXLIK>
- Ferraro Pederzini, G. C. (2020). Análisis del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO. Guía para su evaluación e implementación en las empresas constructoras de la ciudad de Córdoba [Tesis de especialización]. Universidad Nacional de Cordoba, Colombia. <https://bit.ly/3Q5dpnI>
- Fierro Martínez, A. M, y Fierro Celis, F. A. (2015). *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las pymes 3ra-edicion*. Ciencias Empresariales. Ecoe. <https://bit.ly/3mbldHE>
- Franco Castrillón, J. (2019). Diseño de una propuesta de control interno en el área de tesorería de la compañía CI Prime Metals SAS [Trabajo de grado]. Universidad del Valle, Colombia. <https://bit.ly/3Nh7Q4S>
- Galaz, Y., y Ruiz, U. (2015). COSO: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. Deloitte. <https://bit.ly/3MbSrRP>
- Grajales-Gaviria, D.A. y Castellanos-Polo, O.C. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA*, 4(7), 67-83. <https://acortar.link/jqOus2>
- Gutiérrez Coronel, F. (2018). La Importancia de la implementación del control interno en Pequeñas y Grandes Empresas y su importancia en Auditoria [Trabajo de grado]. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia. <https://bit.ly/3v1bQjJ>

- Henao Feria, Y. (2017). Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales [Trabajo de grado]. Universidad del Valle, Zarzal, Colombia. <https://cutt.ly/1L6gBbZ>
- Hernández Sampieri, R y Mendoza Torres, C. P. (2019). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. <https://cutt.ly/7XH3Apf>
- Llunitaxi Saltos, J. L., y Vélez Swett, J. C. (2015). Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo Coso para el área contable y financiera de la compañía industrial y comercial TCM SA [Trabajo de grado]. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. <https://bit.ly/3gYSJi4>
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., y Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://bit.ly/3xhd8HK>
- Moncayo, C. (2016). Importancia del control interno en las empresas. Instituto nacional de contadores públicos de Colombia. <https://bit.ly/3PXZYqA>
- Moreno Preciado, D. (2021). Beneficios en empresas privadas que realizan la implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM. <https://acortar.link/cUVIyZ>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad (Vol. 1). IMCP. <https://acortar.link/re0543>
- Revisoría Fiscal de Copetran. (2021). Memorando sobre controles inadecuados en agencia partícipe La Esmeralda Soserautos.

- Rojas Rojas, H. S. (2017). El control interno aplicado al ciclo de ingresos para la prevención de fraudes en la compañía Sánchez y Asociados SAS [Trabajo de grado]. Universidad Libre, Colombia. <https://bit.ly/3AccMnW>
- Serrano Carrión, P. A, Señalin Morales, L. O, Vega Jaramillo, F. Y, y Herrera Peña, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista espacios*, 39(3), 30-45. <https://bit.ly/3BBxSea>
- Soto Chávez, S. (2018). Control interno: Una evaluación del efectivo equivalente, inventarios y nivel de control interno COSO, para el aseguramiento de la información contable en la Clínica Good Hope, 2017 [Tesis de grado]. Universidad Peruana Unión. <https://bit.ly/3I64hf1>
- Ferraro Vásquez, M. L., y Ávila Agudelo, N. C. (2017). Aplicación de la metodología COSO I, para el diseño de un sistema de control interno, en el proceso del cultivo de café en la Empresa Agrícola "La Betania" vereda El Manzanillo, municipio de Sevilla Valle del Cauca (Doctoral dissertation). <https://bit.ly/3OCcQBF>
- Vásquez Huerta, Y. E. (2016). El control interno y su influencia en la gestión administrativa de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso empresa servicios múltiples "El Constructor L & A" SAC Huarney, 2016. [Tesis de grado]. Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, Perú. <https://bit.ly/3oZfnee>