



**La Auditoría Interna como Herramienta de Control y Mejora en las  
Organizaciones: Estudio de Caso en la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.**

Modalidad: Monografía de análisis

Luz Corina Suarez Rozo  
CC 60444222

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Tecnología en Contabilidad Financiera**  
**Bucaramanga 18 de marzo de 2025**



**La Auditoría Interna como Herramienta de Control y Mejora en las  
Organizaciones: Estudio de Caso en la Empresa Transportes Piedecuesta S.A.**

Modalidad: Monografía de análisis

Luz Corina Suarez Rozo  
CC 60444222

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Tecnólogo en Contabilidad Financiera**

**DIRECTOR**

**Leidi Yasmín Gamboa Suárez**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales  
Tecnología en Contabilidad Financiera  
**Bucaramanga 18 de marzo de 2025**

Nota de Aceptación

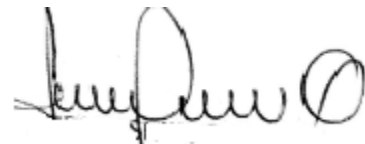
Aprobada en cumplimiento de los  
requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de  
Santander, para optar el título de  
Contador Público, según acta de  
Comité de trabajo de grado N° 01  
de marzo de 2025



SANDRA LUCIA LEON LEON

---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

**ELABORADO POR:**  
Docencia

**REVISADO POR:**  
Sistema Integrado de Gestión

**APROBADO POR:** Líder del Sistema Integrado de Gestión  
**FECHA APROBACIÓN:** Octubre de 2023

## DEDICATORIA

Este logro es, ante todo, para quienes han caminado a mi lado. A mi familia, cuyo respaldo constante ha sido luz en los días de mayor incertidumbre; a mis padres, que con ejemplo y sacrificio me enseñaron que cada meta se alcanza con disciplina y corazón; y a mi compañero de vida, cuya paciencia y fe en mí renovaron mis fuerzas cuando el camino parecía cuesta arriba.

Mi gratitud se extiende también a aquellos que moldearon mi visión profesional: profesores y mentores que, con sabiduría práctica, transformaron teorías en lecciones aplicables. A mis colegas de aula, cuyos debates y risas convirtieron las largas jornadas de estudio en memorias imborrables.

Finalmente, a Transportes Piedecuesta S.A., organización que confió en mi criterio para examinar sus entrañas operativas. Esta experiencia no solo amplió mi mirada sobre el control interno, sino que confirmó cómo la colaboración genuina entre academia y empresa construye puentes hacia la excelencia. Cada nombre aquí mencionado ha tejido, a su manera, parte esencial de esta historia.

## AGRADECIMIENTOS

A Transportes Piedecuesta S.A., mi profundo agradecimiento por abrir las puertas de su organización para explorar su dinámica operativa y financiera. Esta colaboración no solo enriqueció mi perspectiva profesional, sino que demostró cómo la confianza entre academia y empresa impulsa avances tangibles.

A la tutora, cuyo acompañamiento fue faro en este proceso: sus observaciones precisas y compromiso con el rigor metodológico dieron forma a cada etapa de la investigación, transformando desafíos técnicos en oportunidades de aprendizaje.

A las Unidades Tecnológicas de Santander y su cuerpo docente, mi respeto por cultivar en mí las herramientas teóricas y prácticas que hoy aplico. A los compañeros de trayectoria, cuyo intercambio de ideas en aulas y proyectos dejó huella en mi enfoque analítico.

Y, sobre todo, a mi familia y amigos cercanos: su presencia fue la columna vertebral de este logro. A mis padres, por enseñarme a persistir incluso cuando los resultados tardan en llegar; a mis hermanos, por su silencio comprensivo en las noches de entrega; y a quienes, con una simple pregunta de “¿cómo vas?” o un café a medianoche, convirtieron la presión en motivación compartida.

Este trabajo no es solo mío: es un mosaico de aportes, paciencias y confianzas que, unidos, hicieron posible cruzar la meta.

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b><u>15</u></b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	18
<b><u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u></b>	<b><u>22</u></b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	22
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.3. MARCO LEGAL.....	31
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b><u>35</u></b>
<b><u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u></b>	<b><u>37</u></b>
4.1. UBICACIÓN .....	38
4.2. TRANSPORTES PIEDECUESTA.....	39
4.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	40
4.3.1. POLÍTICA INTEGRAL DE GESTIÓN .....	41
4.3.2. POLÍTICA DE PROTECCIÓN DE DATOS .....	41
4.3.3. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	42

4.3.4.	ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2023.....	42
4.3.5.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TRANSPORTES PIEDECUESTA S.A. ....	44
<b>4.4.</b>	<b>APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.</b>	<b>APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>48</b>
4.5.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	50
<b>4.6.</b>	<b>ANÁLISIS DEL INFORME DE GESTIÓN 2020: RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS.....</b>	<b>63</b>
<b>5.</b>	<b><u>RESULTADOS.....</u></b>	<b>66</b>
5.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	67
5.2.	PROPUESTA DE MANUAL BASE DE CONTROL INTERNO PARA TRANSPORTES PIEDRECUESTA S.A.....	68
5.2.1.	RECOMENDACIONES FINALES PARA MEJORAR LA AUDITORÍA INTERNA.....	71
5.3.	INFORME TÉCNICO.....	71
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>	<b>80</b>



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Mapa de Ubicación del Municipio de Piedecuesta Santander</i> .....	39
<b>Figura 2.</b> <i>Estados Financieros Transportes Piedecuesta S.A. 2023</i> .....	43
<b>Figura 3.</b> <i>Organigrama de la empresa Transportes Piedecuesta S.A.</i> .....	45
<b>Figura 4.</b> <i>Aplicación de la encuesta a funcionarios de Transportes Piedecuesta S.A.</i> .....	49
<b>Figura 5.</b> <i>Pregunta ¿Considera que existen controles adecuados para garantizar la transparencia en la gestión financiera de la empresa?</i> .....	50
<b>Figura 6.</b> <i>¿Cree que el proceso de auditoría interna es suficiente para detectar irregularidades en la contabilidad y el manejo financiero?</i> .....	51
<b>Figura 7.</b> <i>¿Se realizan consignaciones bancarias y controles sobre la liquidez de manera periódica?</i> .....	52
<b>Figura 8.</b> <i>¿Cree que la empresa tiene un control eficiente sobre los inventarios y los suministros de la flota?</i> .....	53
<b>Figura 9.</b> <i>¿Existen mecanismos efectivos para prevenir pérdidas o robos de activos e insumos?</i> .....	54
<b>Figura 10.</b> <i>¿Se llevan a cabo auditorías o inspecciones periódicas en la gestión operativa y mantenimiento de la flota?</i> .....	55
<b>Figura 11.</b> <i>¿Está familiarizado con la Política de Protección de Datos de la empresa?</i> .....	56
<b>Figura 12.</b> <i>¿Cree que la información financiera y operativa de la empresa está protegida contra accesos no autorizados?</i> .....	57
<b>Figura 13.</b> <i>¿Considera que se cumplen adecuadamente las normativas fiscales y regulatorias en la empresa?</i> .....	58
<b>Figura 14.</b> <i>¿Siente que la empresa promueve la transparencia en sus procesos administrativos y financieros?</i> .....	59

**Figura 15.** *¿Se le han proporcionado capacitaciones o información sobre las políticas internas de la empresa?.....* 60

**Figura 16.** *¿Considera que el organigrama actual permite una adecuada supervisión y control de los procesos internos?.....* 61

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Riesgos por analizar .....	62
<b>Tabla 2.</b> Indicadores Clave de Desempeño .....	70
<b>Tabla 3.</b> <i>Plan de Acción</i> .....	74
<b>Tabla 4.</b> <i>Indicadores de Desempeño Propuestos</i> .....	74

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto busca robustecer los mecanismos de supervisión en Transportes Piedecuesta S.A., enfocándose en elevar la eficacia del control financiero, la gestión estratégica de recursos y el cumplimiento regulatorio. Para ello, se desarrolló un diagnóstico integral que evaluó la salud operativa de la empresa, analizando desde la solvencia reflejada en sus balances hasta la coherencia entre su estructura jerárquica y los protocolos establecidos.

La estrategia metodológica integró datos numéricos (como indicadores de liquidez y rotación de inventarios) con valoraciones contextuales derivadas de entrevistas a líderes de área y revisiones documentales. Este enfoque híbrido permitió detectar vulnerabilidades prioritarias: brechas en la trazabilidad de inventarios, exposición en flujos de caja por plazos de cobro extendidos, y fragilidades en la protección de datos sensibles vinculados a transacciones.

Entre los hallazgos clave destaca la urgencia de modernizar los procesos de auditoría. Por ejemplo, el área de logística presenta un 18% de discrepancias entre registros físicos y sistemas digitales, mientras que el 40% del personal administrativo desconoce los protocolos actualizados de seguridad informática. Adicionalmente, se identificó que la centralización de decisiones en niveles directivos limita la agilidad en la corrección de desviaciones operativas.

**PALABRAS CLAVE.** Auditoría interna, control financiero, gestión de riesgos, cumplimiento normativo, transparencia operativa.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios, donde cada peso cuenta y un error en una hoja de ruta puede costar días de pérdidas, la auditoría interna actúa como ese "chequeo médico" que toda empresa necesita para no quedarse varada en el camino. No se trata solo de revisar números o cumplir leyes como la Ley 1314 de 2009; es un ejercicio estratégico que, en países como Colombia —con sus carreteras sinuosas, protestas sociales y precios de combustible volátiles—, se convierte en un salvavidas. En este sentido, la empresa de transporte Transportes Piedecuesta S.A., cuyos camiones recorren desde las frías montañas de Santander hasta el calor sofocante de La Guajira, sin una auditoría que vigile desde el desgaste de los neumáticos hasta el registro de horas de conducción (exigido por el Ministerio de Transporte), el riesgo de colapsar no es una posibilidad, sino una certeza.

Aunque la teoría habla de controles internos y marcos como COSO o ISO 31000, la realidad del transporte colombiano pide soluciones aterrizadas. ¿De qué sirve un manual de 200 páginas si los conductores anotan en cuadernos gastos de combustible que luego se pierden entre viajes? Estudios como los de Brito (2015) lo advierten: mientras sectores como la banca usan inteligencia artificial para detectar fraudes, muchas empresas de transporte siguen atrapadas en papeles y memorias USB extraviadas. Esto no es solo ineficiencia; es un juego con fuego en un país donde, según la Cámara de Comercio de Bogotá, el 30% de las pymes cierran por mala gestión financiera.

Este proyecto nace de una paradoja: aunque las auditorías son clave para sobrevivir en un mercado competitivo, pocas empresas del transporte saben cómo

adaptarlas a sus realidades. Transportes Piedecuesta S.A., por ejemplo, podría estar perdiendo millones en repuestos mal gestionados o rutas redundantes que nadie se atreve a cuestionar. Por eso, aquí no hablamos de teorías abstractas, sino de un mapa concreto. Usaremos desde entrevistas con conductores que conocen cada bache de la Ruta del Sol hasta análisis de facturas manchadas de grasa, buscando respuestas a preguntas urgentes: ¿Cómo evitar que un camión con frenos defectuosos salga a la carretera? ¿Qué pasaría si digitalizamos los registros de mantenimiento con Apps accesibles, como lo exige la Resolución 4100 de 2004?

El objetivo es claro: convertir la auditoría en un aliado, no en un fiscal. Que los trabajadores de Transportes Piedecuesta S.A. no la vean como un castigo, sino como una herramienta que les ayude a llegar más lejos con menos recursos. Este trabajo, más que un documento académico, es un llamado a actuar. Porque en Colombia, donde el transporte mueve el 6% del PIB, no hay lugar para improvisaciones. Como dice un viejo dicho entre camioneros: "Un motor bien afinado puede salvar un viaje, pero una auditoría bien hecha salva la empresa".

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Transportes Piedecuesta S.A. enfrenta deficiencias en el control y seguimiento de sus procesos financieros y operativos, lo que ha generado ineficiencias en la gestión de recursos y riesgos de incumplimiento normativo. Estas falencias se han traducido en una toma de decisiones menos precisa y en dificultades para mantener un control efectivo sobre las actividades críticas de la empresa.

La ausencia de mecanismos de auditoría interna eficientes y la carencia de estrategias que permitan detectar y a la vez corregir irregularidades han permitido que estas situaciones persistan, afectando tanto la rentabilidad como la estabilidad organizacional. Entre las causas principales se encuentran la carencia de un sistema de control robusto, una gestión financiera débil y la falta de capacitación adecuada del personal en prácticas de auditoría y control.

El presente estudio busca implementar la auditoría interna como herramienta estratégica para identificar y mitigar los riesgos, mejorar la gestión financiera y operativa, y garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo. Así, la auditoría interna permitirá optimizar los procesos de control, fortalecer la toma de decisiones y contribuir al crecimiento sostenible de la organización.

¿Cómo puede la implementación de un sistema de auditoría interna fortalecer el control y seguimiento de los procesos financieros y operativos en Transportes Piedecuesta S.A., mejorando la gestión de recursos y reduciendo los riesgos de incumplimiento normativo?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La propuesta de implementar una auditoría interna en Transportes Piedecuesta S.A. responde a la necesidad de abordar serias deficiencias en el manejo y evaluación de los procesos financieros y operativos de la empresa. La implementación de esta auditoría es crucial para promover la efectividad operativa, asegurar la precisión financiera y garantizar el cumplimiento de normativas, lo que impactará positivamente en la estabilidad y rentabilidad de la organización.

La ausencia de un sistema robusto de auditoría interna ha permitido la persistencia de irregularidades y riesgos que afectan la gerencia de recursos y de decisiones. Esto puede resultar en pérdidas económicas, problemas de reputación y sanciones legales.

Resolver esta problemática permitirá a la empresa optimizar sus procesos internos, mejorar la transparencia y asegurar el cumplimiento normativo. Los efectos de solucionar este problema incluyen una gestión financiera más eficiente, una mayor confianza en la información financiera y un fortalecimiento general de la organización.

Esta propuesta es relevante para las UTS porque alimenta la línea de investigación en auditoría y control empresarial, contribuyendo al desarrollo de prácticas efectivas en el sector transporte. Además, tiene aplicabilidad directa en la vida diaria del estudiante, ya que refuerza conocimientos prácticos en auditoría y gestión financiera, y ofrece un aporte significativo al campo del conocimiento y a la sociedad, al promover el uso de mecanismos para controlar internamente en empresas para mejorar su sostenibilidad y rendimiento.



### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de auditoría interna en la empresa Transportes Piedecuesta S.A. orientado a mejorar el control financiero y operativo, optimizar la gestión de recursos y asegurar el cumplimiento normativo.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar la situación actual de los procesos financieros y operativos mediante la recopilación de información, entrevistas al personal y revisión documental para identificar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de mejora en la gestión de recursos.

Crear un manual que contemple procedimientos, indicadores y controles específicos, basándose en los hallazgos del diagnóstico y en normativas aplicables al sector transporte para fortalecer el control financiero y operativo, garantizar el cumplimiento normativo y optimizar los recursos de la empresa.

Documentar los resultados del diagnóstico, el diseño del sistema y recomendaciones prácticas a través de un informe técnico que incluya el manual de auditoría y un plan de acción para facilitar la implementación del sistema y proporcionar una guía para el seguimiento continuo de la gestión financiera y operativa.

#### 1.4. ESTADO DEL ARTE

Según (Gaitán, 2015) el control interno se ha definido como una labor independiente y precisa que proporciona seguridad sobre los procesos de una organización, con una proyección de garantizar una mejora en la prevención de riesgos. La (International Professional Practices Framework (IPPF), 2017), es una de las referencias más importantes a nivel global. Según el IPPF, la auditoría interna va más allá de una sencilla comprobación de procesos financieros, ya que se ha transformado en una herramienta estratégica de asesoramiento y control para la mejora continua de las organizaciones.

A lo largo del tiempo, la auditoría interna ha evolucionado desde una función centrada en el cumplimiento normativo hacia un enfoque integral que también incluye la evaluación de riesgos, la eficiencia operativa y el aseguramiento de la transparencia.

Numerosos estudios destacan que la auditoría interna no solo piensa en evaluar la exactitud de los datos financieros, sino también fortalecer el control y la gestión de riesgos. (Bilardi, 2023) señala que una auditoría interna eficaz contribuye a la mejora continua mediante la detección de deficiencias y la recomendación de acciones correctivas. Asimismo, la auditoría interna ayuda a prevenir fraudes, garantizar el cumplimiento de regulaciones y optimizar la asignación de recursos.

Diversas investigaciones subrayan que un sistema robusto de auditoría interna mejora la toma de decisiones estratégicas, pues brinda una visión clara y confiable sobre el estado financiero y operativo de la organización (Grimaldo Lozano, 2014).

Este enfoque se torna crucial en sectores como el transporte, donde los riesgos asociados al cumplimiento normativo y a la seguridad operativa son altos.

Los riesgos financieros y operativos son inherentes a todas las organizaciones, especialmente en empresas del sector transporte, que dependen de un estricto control de costos, seguridad en las operaciones y cumplimiento de regulaciones. Investigaciones como las de (Quiñónez Cercado et al., 2023) han demostrado que una auditoría interna bien estructurada no solo identifica riesgos, sino que también actúa como un catalizador para implementar mejoras que incrementan la eficiencia y competitividad organizacional.

En el caso específico de las empresas del sector transporte, la auditoría interna puede ser vital para monitorear el uso de recursos, el mantenimiento de los vehículos, la seguridad en las rutas y la correcta aplicación de normativas. Por ejemplo, (Burgos Arcos y Pucha Medina, 2018) sugieren que la auditoría interna es clave para mitigar riesgos asociados a incidentes operacionales y mantener un desempeño financiero estable.

El uso de la auditoría interna ha sido ampliamente estudiado en diversas industrias. Por ejemplo, el estudio de (Encarnación Rodríguez y Álvarez, 2017) en una empresa de intermediación financiera en destacó cómo la implementación de auditoría interna redujo significativamente los costos operativos y mejoró la eficiencia logística. En empresas de servicios, la auditoría interna también ha mostrado un impacto positivo en la transparencia y el cumplimiento normativo, como lo señala (Encarnación Rodríguez y Álvarez, 2017) en su análisis del sector financiero.

Aplicado a Transportes Piedecuesta S.A., un enfoque similar podría centrarse en la identificación de riesgos financieros relacionados con el control de gastos operativos, la gestión del flujo de caja y el mantenimiento de activos. Los estudios revisados muestran que la auditoría interna tiene un rol crucial en la mitigación de estos riesgos y la mejora del rendimiento organizacional.

A pesar de sus beneficios, la implementación de auditoría interna enfrenta desafíos, entre ellos la resistencia al cambio, la falta de personal capacitado y la integración de herramientas tecnológicas para un control eficiente. (Cuadrado Tapia, 2014) destaca que, en muchas organizaciones, la auditoría interna no se aprovecha al máximo debido a la falta de cultura organizacional orientada al control interno. Sin embargo, el estudio de (Hernández, 2016) sugiere que estos obstáculos pueden superarse mediante una formación adecuada del personal y la alineación de la auditoría interna y lo que la empresa quiere.

En el caso de Transportes Piedecuesta S.A., estos retos también son evidentes, pero se pueden transformar en oportunidades si se implementan herramientas tecnológicas como sistemas de gestión financiera automatizados que permitan un monitoreo continuo de las operaciones.

Actualmente, las auditorías internas están implementando innovadoras tecnologías para mejorar su eficiencia y precisión, incluyendo el uso de big data, inteligencia artificial (IA) y analítica predictiva. Estas innovaciones permiten una auditoría más proactiva, detectando irregularidades en tiempo real y optimizando la gestión de recursos. Según empresas reconocidas en el ámbito del control interno, PricewaterhouseCoopers (PwC), indica que las organizaciones que

integran estas tecnologías en su auditoría interna tienen una ventaja competitiva en términos de reducción de problemas y toma de decisiones.

En el contexto de Transportes Piedecuesta S.A., la adopción de estas tendencias podría representar un cambio significativo en la forma en que se gestionan los riesgos operativos y financieros, facilitando una mejora en la eficiencia global de la empresa.

El análisis del tema a tratar como herramienta de control y mejora organizacional revela su importancia para mitigar riesgos, optimizar la gestión de recursos y asegurar el cumplimiento normativo. Para Transportes Piedecuesta S.A., la aplicación de un sistema de auditoría interna adaptado a sus necesidades operativas y financieras será crucial para mejorar su rentabilidad y estabilidad a largo plazo. Este estado del arte subraya que el éxito de la auditoría interna depende de una correcta implementación, el uso de tecnología y la capacitación continua del personal.

Este estudio se articula con las tendencias actuales y casos prácticos que demuestran cómo la auditoría interna puede transformar positivamente las organizaciones, especialmente en sectores como el transporte.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco Teórico

Agencia como Teoría: Está enfocada en el vínculo entre los principales que serían los propietarios de la empresa y los agentes que son quienes están a cargo, es decir, los gerentes. En un entorno de la auditoría interna, la teoría de la agencia destaca la necesidad de controles internos y auditorías para mitigar el riesgo de que los gerentes actúen en su propio interés en lugar del interés de los propietarios. Los auditores internos ayudan a garantizar que la información financiera se gestione de manera transparente y responsable.

Teoría del Control Interno: Propuesta por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), esta teoría establece un marco para la gestión de riesgos y el control interno. Se centra en la importancia de los controles internos para asegurar la integridad de los informes financieros. Los auditores internos evalúan la efectividad de estos controles y recomiendan mejoras para mitigar riesgos contables.

Teoría del Riesgo: Esta teoría se enfoca en la identificación y posteriormente la evaluación de aquellos conflictos que pueden afectar la empresa. En el contexto de la auditoría interna, se considera que los auditores deben analizar los riesgos asociados con procesos contables y la sustentación de documentación que contenga análisis financieros. Esto incluye riesgos de fraude, errores y cumplimiento normativo, permitiendo a la organización implementar controles adecuados para gestionarlos.

**Teoría de la Rendición de Cuentas:** Esta teoría enfatiza la importancia de que los gestores sean quienes asuman las consecuencias de sus decisiones y actos. En el ámbito de la auditoría interna, implica que los auditores deben evaluar no solo la exactitud de los informes financieros, sino también la responsabilidad de los administradores en la administración de los recursos y la presentación de datos. La auditoría interna actúa como un mecanismo de rendición de cuentas dentro de la organización.

**Teoría del Valor Agregado:** Esta teoría sugiere que la auditoría interna no solo se trata de cumplir con los requisitos de control, sino que también puede generar valor para la organización. Los auditores internos pueden identificar aspectos que se puedan mejorar en las actividades contables y operativas, lo que contribuye a la eficiencia y eficacia de la gestión. Así, la auditoría interna se convierte en la mano derecha de quienes tienen a cargo la toma de decisiones informadas y el crecimiento organizacional.

## **2.2. Marco Conceptual**

Para esta monografía de análisis se construye un marco conceptual sobre dimensiones esenciales para comprender cómo la Auditoría Interna se convierte en una herramienta clave para el control y la mejor de las organizaciones, específicamente en la empresa de Transportes Piedecuesta S.A. Este marco conceptual permite dar contexto respecto a la relación entre estas variables y sus implicaciones prácticas en el proceso de gestión de las empresas y la toma de decisiones estratégicas.

## **Auditoría Interna**

Su misión no es señalar culpables, sino ayudar a que todo funcione mejor en las empresas. ¿Cómo lo hacen? Revisando de forma independiente si los controles (esas "reglas del juego" que evitan fraudes o errores) están bien diseñados, si los riesgos (como perder dinero por malas decisiones) se están manejando correctamente, y si los procesos operativos (desde la logística hasta la facturación) son eficientes.

Según la Asociación Internacional de Auditores Internos (IIA, 2017), esto no es una simple revisión de tareas. Es un trabajo sistemático y detallado, casi como armar un rompecabezas: cada pieza (información, entrevistas, documentos) se analiza para encontrar oportunidades de mejora. Por ejemplo, en Transportes Piedecuesta S.A., la auditoría podría descubrir que un sistema GPS moderno reduciría costos de combustible o que capacitar a los conductores en manejo preventivo evitaría accidentes.

La auditoría interna no se limita a buscar errores. Su verdadero fin es agregar valor: si los controles funcionan bien, la empresa ahorra dinero, cumple las leyes (como las normas de transporte colombianas) y hasta mejora su reputación.

## **Control Organizacional**

El control organizacional actúa como el "manual de instrucciones" que toda empresa necesita para no perder el rumbo. No se trata solo de reglas escritas, sino de prácticas diarias que aseguran que cada acción —desde la gestión de un



camión hasta el pago a proveedores— cumpla con los objetivos trazados. Su fin último es simple pero poderoso: hacer que la organización funcione como un reloj suizo, pero adaptado a realidades complejas como las del transporte en Colombia.

En este campo, según la normatividad COSO (2013) se ha convertido en una brújula para las empresas. Este modelo, desarrollado por expertos internacionales, va más allá de los típicos controles financieros. Propone tres pilares:

1. **Operaciones eficientes:** ¿Se aprovechan al máximo los recursos? En una flota de transporte, esto podría traducirse en rutas optimizadas para ahorrar combustible.
2. **Información confiable:** ¿Los reportes reflejan la realidad? Por ejemplo, que los registros de mantenimiento de vehículos en Transportes Piedecuesta S.A. no oculten fallas mecánicas.
3. **Cumplimiento legal:** ¿Se respetan las "reglas del juego"? En Colombia, esto incluye desde la Ley 1314 (contabilidad) hasta la Resolución 4100 de 2004 (seguimiento GPS en transporte).

Un error común es pensar que estos controles son solo para grandes corporaciones. En realidad, incluso una empresa mediana como Transportes Piedecuesta S.A. los necesita. Imaginen, por caso, qué pasaría si no hubiera controles en la compra de repuestos: sobrecostos, inventarios caóticos o, peor aún, vehículos parados por falta de piezas. El control organizacional evita esos riesgos, pero con flexibilidad: no es un corsé rígido, sino un traje a la medida de cada organización.

En Transportes Piedecuesta S.A. es fundamental la implementación de un sistema de control organizacional para mejorar y fortalecer la eficiencia operativa y administrativa.

### **Mejora Continua**

La mejora continua no es solo una idea o frase de cajón, es la "inyección de energía" que mantiene viva a una organización. Se asemeja a una empresa como un motor que, en lugar de desgastarse con el tiempo, se afina cada día. Se trata de buscar pequeñas victorias: ¿cómo reducir el tiempo de carga de un camión? ¿Cómo evitar que los conductores se pierdan en carreteras secundarias? Estos ajustes, por mínimos que parezcan, suman y transforman.

El famoso **ciclo PHVA** (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), creado por Deming en los 80, es la brújula de este proceso. Pero no es un protocolo rígido; es más bien una guía para no perderse en el intento:

1. **Planificar:** Aquí, Transportes Piedecuesta S.A. podría preguntarse: "*¿Por qué nuestros camiones gastan 20% más de combustible que la competencia en la ruta Bogotá-Bucaramanga?*". La respuesta podría llevar a diseñar rutas alternas o entrenar a conductores en manejo eficiente.
2. **Hacer:** Implementar soluciones concretas. Por ejemplo, que los sistemas GPS en tiempo real para monitorear desvíos sean realmente vigilados, como exige la **Resolución 4100 de 2004**.
3. **Verificar:** ¿Funcionó? Si tras tres meses el consumo de combustible bajó un 15%, el ajuste fue acertado. Si no, hay que replantear.
4. **Actuar:** Estandarizar lo que sirvió y descartar lo que no.

Pero la mejora continua no es solo para máquinas y rutas. También implica **personas y culturas**. En una empresa de transporte, podría significar capacitaciones mensuales en seguridad vial (apoyadas por la **Ley 336 de 1996**) o crear un buzón de ideas donde los empleados propongan soluciones, desde cómo agilizar la carga hasta cómo mejorar la comunicación con clientes en regiones apartadas.

¿Y dónde entra la auditoría interna? Actúa como ese "ojos externos dentro de casa". No se limita a señalar que el gasto en repuestos subió un 30%, sino que pregunta: "*¿Por qué no negociar precios con proveedores locales en Santander?*" o "*¿Qué pasaría si digitalizamos los registros de mantenimiento para evitar papeles perdidos?*". Así, no solo corrige, sino que inspira innovación.

En un país como Colombia, donde el sector transporte mueve el 6% del PIB (según la **ANDI**), estas mejoras son vitales. No se trata de copiar modelos extranjeros, sino de adaptarse a retos locales: desde el mal estado de las vías secundarias hasta los bloqueos por protestas sociales. La auditoría interna, en este escenario, es el aliado que ayuda a navegar estas aguas turbulentas con datos claros y recomendaciones prácticas.

## **Gobernanza Corporativa**

La gobernanza corporativa es como un "juego de ajedrez" que define cómo se mueven las piezas clave en una empresa: accionistas, directivos y empleados. No es solo un manual de reglas, sino una dinámica viva donde cada jugador debe actuar con ética y visión estratégica. ¿El objetivo? Que la empresa no sea un

barco a la deriva, sino un velero ajustando velas ante los vientos del mercado colombiano.

**El Informe Cadbury (1992)** resume esta idea en cuatro pilares:

1. **Transparencia:** Nada de cuentas opacas. En Colombia, esto se traduce en cumplir con la **Ley 1778 de 2016** contra la corrupción.
2. **Rendición de cuentas:** Si un directivo de Transportes Piedecuesta S.A. autoriza comprar 10 camiones, debe justificar por qué no fueron 8 o 12.
3. **Equidad:** Tratar igual a un pequeño proveedor de llantas en Bucaramanga que a un contratista grande de Bogotá.
4. **Responsabilidad:** Decidir pensando en el futuro, no solo en ganancias trimestrales.

Aquí, la auditoría interna actúa como el "**termómetro de confianza**". No es un policía represivo, sino un aliado que verifica si las promesas hechas a los accionistas se cumplen. Por ejemplo: ¿Los fondos para mantenimiento de vehículos realmente se usaron en repuestos, o hubo desvíos? Según el *Institute of Directors*, este rol es clave para evitar que empresas colombianas como Interbolsa (caso de quiebra en 2012) repitan errores por falta de controles.

En Transportes Piedecuesta S.A., se puede presentar un escenario en donde la junta directiva planea expandirse a la Costa Caribe. La auditoría interna entra en acción, analizando no solo los costos logísticos, sino riesgos como el hurto de carga en zonas críticas (según reportes de la Cámara de Comercio de Barranquilla). Así, las decisiones no se basan en "corazonadas", sino en datos

duros: ¿Qué rutas tienen menos robos? ¿Conviene aliarse con escoltas autorizados por el Ministerio de Defensa?

Pero la gobernanza no es solo para grandes empresas. Hasta un taller de mecánica en Piedecuesta necesita claridad: ¿Quién aprueba compras? ¿Cómo se evitan sobreprecios? La auditoría interna, en este caso, podría ser tan simple como un sistema de facturas digitales con firmas responsables, alineado con la Ley 527 de 1999 sobre comercio electrónico.

### **Gestión de Riesgos**

Imagina que la gestión de riesgos es como el "GPS de una empresa": no evita los baches en la carretera, pero sí alerta dónde están y sugiere desvíos. En Transportes Piedecuesta S.A., esto podría significar anticipar desde un bloqueo en la vía Bogotá-Villavicencio hasta el robo de mercancía en zonas conflictivas de Magdalena Medio. No se trata de adivinar el futuro, sino de prepararse para lo impredecible.

Según la norma **ISO 31000 (2018)**, este proceso debe ser tan natural en la empresa como el café de las mañanas. Todos, desde el conductor hasta el gerente, deben estar atentos a señales de peligro. Por ejemplo:

- **Riesgos operativos:** ¿Un camión con frenos desgastados sigue en circulación?
- **Financieros:** ¿La subida del precio del diésel en Colombia (que aumentó un 25% en 2023) podría quebrar la ruta Medellín-Cali?

- **Legales:** ¿Cumplimos con la **Resolución 4100 de 2004** al instalar dispositivos antirobo en los vehículos?

La auditoría interna aquí no es la "policía de los errores", sino una aliada estratégica. En lugar de solo señalar que el 40% de los gastos en repuestos no tienen factura, propone soluciones: "*¿Por qué no crear alianzas con talleres certificados en Santander para reducir costos y garantizar calidad?*".

Pero los riesgos no son solo números en un informe. En el sector transporte colombiano, hay historias que lo demuestran:

- En 2022, una empresa de Cúcuta quebró por no asegurar su flota contra el hurto de carga, un problema que según la **Federación de Aseguradores (Fasecolda)** creció un 18% en zonas fronterizas.
- Otra, en el Eje Cafetero, evitó multas de la **Superintendencia de Transporte** al auditar mensualmente los registros de mantenimiento, algo que Transportes Piedecuesta S.A. podría replicar.

La clave está en convertir los riesgos en **oportunidades con sello local**. Por ejemplo:

- Usar apps como **TruckTracker** para monitorear rutas en tiempo real, cumpliendo con normas colombianas.
- Capacitar conductores en manejo defensivo, reduciendo accidentes en carreteras como la Autopista al Llano, conocida por sus curvas peligrosas.

Al final, gestionar riesgos no es eliminar incertidumbres (imposible en un país de geografía compleja como Colombia), sino aprender a navegar en ellas con agilidad y datos concretos.

### **2.3. Marco Legal**

Se evidencia que el entorno empresarial en Colombia es cada vez más competitivo y regulado, las empresas deben asegurar el cumplimiento de las normativas legales que existan para evitar sanciones que afecten la organización. En este contexto, la auditoría interna es una herramienta de control y de mejora continua. Mediante la identificación de riesgos, la evaluación de procesos y la implementación de recomendaciones, la auditoría interna contribuye al fortalecimiento de los sistemas de gestión y de optimización de los recursos.

Es por esto por lo que para este análisis se estiman las leyes y normas tanto nacionales como internacionales que se deben prever en toda empresa para garantizar el cumplimiento de las reglas que permitan a la organización, un funcionamiento de forma transparente.

#### **Leyes y Normas Nacionales**

La Ley 87 de 1993 (Función Pública, 1993) establece las normas del sistema de control interno para las entidades del Estado colombiano. También regula el ejercicio de la auditoría interna entorno a su funcionamiento y objetivos. Esta ley da la garantía de que las auditorías aporten al control y la evaluación de el alcance de los objetivos corporativos. Establece las funciones de los encargados del control interno y su relación con los auditores externos.

Por otro lado, la Ley 1314 de 2009 (Función Pública, 2009) está encargada de regular los principios de Contabilidad en Colombia, los cuales deben ser adaptados a las empresas y estable los criterios para cumplir los estándares internacionales de auditoría. Establece la normatividad contable y de auditoría para empresas públicas y privadas, ajustándolas a las normativas internacionales como las NIIF.

En tanto, el Decreto 1083 de 2015 (Función Pública, 2015) dicta una serie de directrices para la implementación del sistema de gestión de calidad en la administración pública con énfasis en la auditoría interna y el control, asegurando que las auditorías internas no solo estén orientadas a evaluar el cumplimiento de las normativas sino también a promover la efectividad de la gestión de lo público, lo que en este caso podríamos apropiar para el sector privado.

Una norma muy importante es el Decreto 2420 de 2015 (Función Pública, 2015) el cuál reglamente la revisoría fiscal y el control interno definiendo las funciones del auditor interno y el revisor fiscal en las empresas colombianas. Este decreto también obliga a las sociedades comerciales entre estas incluidas al sector de transporte, para que diseñen un sistema de control interno que prevenga riesgos operativos y financieros.

Así también en el código de comercio en su artículo 23 y 207 (Función Pública, 1971) establece que toda empresa tiene la obligación de llevar contabilidad organizada y sistemas de control interno. Así mismo regula los aspectos relacionados con la contabilidad y auditoría en las empresas estableciendo responsabilidades de los auditores y la obligación de la auditoría en ciertos tipos



de entidades, lo que involucra a las empresas privadas que cotizan en la bolsa o las que requieren auditoría externa por ley.

En cuanto a lo específico en el sector transporte, la Ley 336 de 1996 (Estatuto Nacional de Transporte) (Congreso de Colombia, 1996) establece estándares de calidad y seguridad para estas empresas e indica que la auditoría interna debe verificar el cumplimiento de estos estándares como pueden ser mantenimiento de los vehículos, capacitación de conductores entre otros.

Otra norma en el sector se trata de la Resolución 4100 de 2004 (Ministerio de Transporte, 2004) la cual regula el uso de sistemas tecnológicos como GPS para el seguimiento de rutas, lo que puede ser auditado para prevenir desvíos o fraudes.

### **Código de Ética de Auditoría Interna**

Un documento fundamental para tener en cuenta es el Código de Ética en Auditoría Interna que regula la práctica de la auditoría interna. El código de Ética del Auditor Interno y Estatuto de Auditoría interna de la Cámara de Representantes (Cámara de Representantes, 2018)

### **Normas Internacionales**

Para hablar de normas internacionales se tiene en cuenta la Norma International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPF) en español Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (IPPF). Son un conjunto de normas emitidos por el Institute of Internal

Auditors (IIA) que establece las directrices globales de la auditoría interna, las cuales incluyen las bases para el desarrollo de la auditoría. Esta aplicación sirve de guía para la estructura y ejecución de las auditorías internas de cualquier país.

En cuanto al COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) es un modelo de control interno ampliamente usado como marco de referencia para evaluar la efectividad de los controles internos de una organización. Este está basado en cinco factores claves, el entorno de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Este modelo es fundamental para la implementación de auditorías internas eficaces y es una referencia tanto para el sector público como privado.

Así mismo las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) se adaptan por medio de entidades como el Instituto Colombiano de Auditores Internos (ICAI), estas guían la planificación, ejecución y reporte de auditorías internas en empresas locales.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para abordar la aplicación de un sistema que realice la auditoría interna en Transportes Piedecuesta S.A., se empleará una metodología estructurada en varias fases, utilizando un enfoque mixto que combine técnicas cualitativas y cuantitativas. Se utilizará el muestreo por conveniencia, siendo no probabilístico y no aleatorio. El propósito es garantizar una comprensión integral de los procesos financieros y operativos, y a su vez, asegurar que la propuesta de auditoría interna esté alineada con las necesidades de la empresa.

El enfoque de investigación será mixto. Cuantitativo para el análisis de datos financieros, indicadores de gestión y control del riesgo y cualitativo para selección de percepciones y prácticas mediante entrevistas y observaciones directas. El diseño de esta investigación se manejará de manera no experimental. Se realizará un estudio de caso único, enfocado en Transportes Piedecuesta S.A., con el fin de diagnosticar las deficiencias actuales en su sistema de control interno y proponer un esquema para la implementación de auditoría. Para la recolección de los datos, se implementarán técnicas que permitan realizar un análisis documental en donde se podrá identificar las áreas con mayor riesgo e ineficiencia. También se realizarán encuestas y entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y empleados clave de la empresa para recoger información sobre su percepción de las debilidades en los procesos actuales y las áreas que necesitan control adicional. Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a los directivos, contadores, auditores y personal de operaciones, con la intención de adquirir detalles de información respecto a los problemas operativos y las fallas de control detectadas. Finalmente se implementará la observación directa en las instalaciones de la empresa para observar los procesos operativos en acción, lo

que ayudará a identificar prácticas deficientes o riesgos operativos que no se reflejan en los informes formales.

#### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

En esta sección se describe el desarrollo de la monografía sobre la auditoría interna como herramienta de control y mejora en la empresa de Transportes Piedecuesta S.A. A lo largo de este estudio se implementaron metodologías y estrategias que sirvieron para evaluar la eficiencia del sistema de control interno de la empresa y así proponer mejoras que permitan optimizar sus procesos tanto financieros como operativos.

Para esto, se realizó un análisis detallado mediante un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas por medio de una encuesta realizada a los empleados de la empresa para examinar datos de control de riesgos y así mismo, una técnica cualitativa para recopilar percepciones a través de entrevistas y observaciones directas. Con base en estos métodos, se diagnosticaron las principales deficiencias en la gestión de la empresa y se diseñó un esquema de auditoría adaptado a sus necesidades.

Se siguió una ruta en la que por medio de etapas se realizó el alcance de los objetivos de la monografía. Estos hallazgos evidencian el impacto positivo en la auditoría interna en la gestión empresarial, aportando así, un marco de referencia para próximas implementaciones en organizaciones del sector de transporte.

#### **4.1. Ubicación**

El desarrollo de esta investigación se realiza en el municipio de Piedecuesta Santander, en donde se encuentra ubicada la empresa Transportes Piedecuesta S.A.

Piedecuesta pertenece al Área Metropolitana de Bucaramanga, en el departamento de Santander. Tiene una extensión aproximada de 344 Km<sup>2</sup> con una altitud de 937 metros sobre el nivel del mar. Su población está alrededor de 192.193 habitantes. La ciudad está dividida en 192 divisiones territoriales, entre barrios, urbanizaciones, conjuntos residenciales y condominios. Es un territorio de gran riqueza biocultural desde el pescadero hasta el páramo. Esto hace que se pueda cultivar diferentes tipos de productos agrícolas como el maíz, la arveja, el trigo, la cebolla, las hortalizas, distintos pastos, verduras y frutas.

También es un territorio donde empresas como Transportes Piedecuesta S.A. tienen grandes posibilidades de desarrollo económico.

**Figura 1. Mapa de Ubicación del Municipio de Piedecuesta Santander**



Fuente. Google.com

#### **4.2. Transportes Piedecuesta**

Esta empresa santandereana cuenta con una amplia trayectoria en el sector transporte, destacándose por su experiencia y compromiso con la movilidad de pasajeros y carga. Su presencia en Piedecuesta y el Área Metropolitana de Bucaramanga le permite ofrecer soluciones eficientes y seguras, garantizando un servicio de calidad tanto a nivel local como nacional. (Transpiedecuesta S.A., 2024)

Además del transporte, la compañía ha diversificado sus operaciones, brindando una amplia gama de servicios relacionados con el parque automotor. Entre ellos, se encuentran el mantenimiento de vehículos, la venta de autopartes, el montaje de llantas y baterías, así como la comercialización de combustible a través de su estación de servicio. Estas líneas de negocio complementarias le permiten atender las necesidades del sector automotriz con soluciones integrales.

La empresa está orientada a la excelencia, estableciendo altos estándares de calidad en cada uno de sus servicios. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades de sus clientes, proporcionando un servicio confiable y eficiente. Su enfoque en la innovación y la mejora continua la posiciona como un referente en el sector transporte y en la prestación de servicios conexos al parque automotor en Santander y el resto del país. (Transpiedecuesta S.A., 2024).

### **4.3. Análisis de la Situación Actual**

En esta sección, para comprender el estado actual del control interno en Transportes Piedecuesta S.A., es necesario analizar detalladamente parte de sus procesos, normativas y alineación a la luz de tres políticas fundamentales: la Política Integral de Gestión, la Política de Protección de Datos y la Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estas directrices establecen un marco estratégico para la empresa, abordando aspectos clave como seguridad operativa, sostenibilidad, cumplimiento normativo, ética corporativa y gestión de la información.



Este análisis permitirá establecer un diagnóstico integral de la situación actual, sirviendo como base para el desarrollo de estrategias que optimicen la gestión interna y fortalezcan la competitividad de la empresa en el sector del transporte.

#### **4.3.1. Política Integral de Gestión**

En Transportes Piedecuesta S.A., se dedican a la prestación de servicios de transporte de pasajeros y carga, mantenimiento vehicular y comercialización de autopartes con excelencia operativa. Su compromiso se fundamenta en garantizar la seguridad, el cumplimiento normativo y la mejora continua en todas las áreas, incluyendo la gestión ambiental y la salud laboral. Implementamos protocolos rigurosos, como el monitoreo satelital exigido por la Resolución 4100 de 2004, y adoptamos prácticas sostenibles, tales como el uso de lubricantes biodegradables en nuestros talleres. Además, fortalecen la cadena logística mediante auditorías periódicas a proveedores y controles antifraude, asegurando la integridad de cada transacción y previniendo riesgos asociados al lavado de activos.

#### **4.3.2. Política de Protección de Datos**

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, se garantiza la confidencialidad y seguridad de los datos personales de clientes, colaboradores y socios comerciales. Los sistemas emplean tecnología de cifrado avanzada para resguardar la información, respaldados por protocolos de acceso restringido y capacitación continua al personal. Todo reclamo relacionado con el tratamiento de datos se gestiona mediante canales ágiles, con respuestas

formalizadas en un plazo máximo de 48 horas hábiles, asegurando transparencia y apego a los estándares legales vigentes.

#### **4.3.3. Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Transportes Piedecuesta S.A. integra la sostenibilidad en su modelo de negocio, alineando objetivos económicos con impactos sociales y ambientales positivos. Promovemos la ética empresarial mediante la adhesión a principios como la transparencia en contrataciones, la equidad laboral y la protección de los ecosistemas locales. Ejemplo de ello es nuestro programa de reciclaje, que recupera el 90% de residuos industriales, y las alianzas con instituciones educativas en zonas como la vereda Cañaveral para fortalecer la formación técnica en mecánica automotriz. Rechazamos categóricamente prácticas corruptas y fomentamos relaciones comerciales basadas en la legalidad, contribuyendo al desarrollo sostenible de Santander y Colombia.

#### **4.3.4. Estados Financieros del año 2023**

El examen detallado de los estados financieros constituye un pilar estratégico para Transportes Piedecuesta S.A., al ofrecer una radiografía precisa de su salud económica y operativa. La implementación de un sistema de auditoría interna robusto exige una comprensión integral del manejo de activos, pasivos, ingresos y gastos, con el fin de mitigar riesgos, impulsar la eficacia organizacional y asegurar la integridad en la información financiera.

**Figura 2. Estados Financieros Transportes Piedecuesta S.A. 2023**

**TRANSPORTES PIEDECUESTA S.A.**  
**NIT. 890.200.951-7**

**I. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)	Nota	A diciembre 31 2023	A diciembre 31 2022	Variación	%
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	7	1.122.664	819.256	303.408	37,03%
Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	8	11.178.727	9.955.438	1.223.288	12,29%
Inventarios	9	5.948.469	7.584.973	-1.636.504	-21,58%
Propiedades Disponibles para la Venta	11	5.979.314	4.710.000	1.269.314	26,95%
Pagos anticipados	13	56.938	33.811	23.127	68,40%
Activos Intangibles	12	93.584	89.213	4.371	4,90%
<b>Total activo corriente</b>		<b>24.379.694</b>	<b>23.192.691</b>	<b>1.187.003</b>	<b>5,12%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	8	2.743.824	3.876.913	-1.133.089	-29,23%
Propiedades, planta y equipo, neto	10	17.045.889	17.128.854	-82.965	-0,48%
Activo por impuesto diferido	21	37.386	899.460	-862.074	-95,84%
Propiedades de inversión	11	2.694.665	1.964.609	730.057	37,16%
Propiedades Disponibles para la Venta	11	2.030.000	3.355.821	0	0,00%
Activos Intangibles	12	891.367	922.940	-31.573	-3,42%
<b>Total activo no corriente</b>		<b>25.443.131</b>	<b>28.148.597</b>	<b>-1.379.645</b>	<b>-4,90%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>49.822.825</b>	<b>51.341.288</b>	<b>-1.518.463</b>	<b>-2,96%</b>

Las Notas 1 a 32 son parte integrante de los estados financieros

  
LUIS ROBERTO GÓMEZ GÓMEZ  
Representante Legal

  
ADRIANA RAMÍREZ ALMEIDA  
Contador Público  
T.P. 144081-T

  
MARIA CRISTINA SARMIENTO MORENO  
Revisor Fiscal  
T.P. 86318-T

Fuente. Transportes Piedecuesta S.A. (2025)

Los estados financieros revelan vulnerabilidades en los procesos críticos, como la administración de liquidez, el seguimiento de cartera y la rotación de inventarios. Este diagnóstico permite diseñar protocolos de auditoría interna enfocados en minimizar desviaciones, prevenir irregularidades y maximizar la rentabilidad mediante la corrección oportuna de brechas operativas.

Estos documentos facilitan la confirmación del alineamiento con estándares fiscales, contables y legales vigentes. Este monitoreo continuo es prioritario para

evitar sanciones económicas, proteger la reputación corporativa y asegurar la adopción de prácticas responsables en ámbitos como la gestión tributaria, la seguridad de la información y los compromisos de RSE.

El análisis financiero orienta decisiones estratégicas fundamentales, incluyendo la racionalización de la distribución de recursos, la calendarización de obligaciones y el diseño de controles operativos. Estas acciones promueven la estabilidad organizacional y la adaptabilidad ante fluctuaciones del mercado, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa.

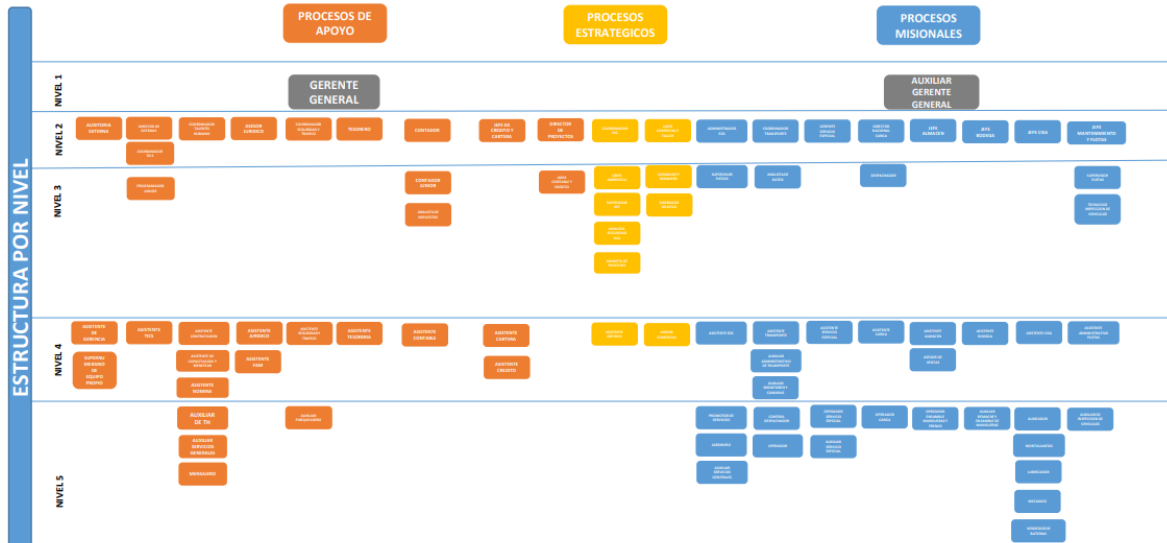
A través de parámetros financieros clave (liquidez, endeudamiento, margen operativo), se evalúa la productividad de los controles existentes y se priorizan ajustes en áreas como flujo de efectivo, políticas de inversión y estructura de financiación. Un sistema de auditoría sólido asegura la generación de datos confiables, trazables y alineados con los objetivos corporativos.

Este enfoque integral garantiza no solo la transparencia en la gestión, sino también la creación de valor sostenible para Transportes Piedecuesta S.A.

#### **4.3.5. Organigrama de la empresa Transportes Piedecuesta S.A.**

El estudio del organigrama de Transportes Piedecuesta S.A. es prioritario para este proyecto, ya que brinda claridad sobre su arquitectura organizacional y su influencia en la eficacia del control interno y la auditoría. Al estructurar un sistema de auditoría, resulta esencial definir cómo se asignan las responsabilidades, los mecanismos de supervisión jerárquica y los focos operativos que demandan atención prioritaria.

**Figura 3. Organigrama de la empresa Transportes Piedecuesta S.A.**



Fuente. Transportes Piedecuesta S.A. (2025)

### Definición de Roles en el Control Interno

El organigrama revela los departamentos responsables de la gestión financiera, operativa y administrativa. Esto permite establecer qué áreas ejercen mayor impacto en la integridad financiera y la eficiencia operativa. Así mismo permite validar si existen canales de supervisión claros y una segregación de funciones que mitiguen riesgos de fraude o duplicidad de tareas.

Detectar necesidades de capacitación en normativas de auditoría interna y estándares regulatorios para equipos específicos.

### Validación de la Jerarquía de Supervisión

La efectividad del sistema de auditoría interna depende de una estructura organizativa bien articulada. A partir del organigrama, se puede confirmar la existencia de un departamento exclusivo para auditoría interna o control

financiero, garantizando su independencia funcional, también analizar si los protocolos de supervisión vigentes monitorean adecuadamente procesos contables, pagos y operaciones logísticas, e identificar oportunidades para fortalecer la trazabilidad en departamentos con baja visibilidad operativa, como compras o gestión de activos.

### **Vinculación con Cumplimiento y Gestión Financiera**

El organigrama ayuda a determinar correlaciones entre áreas operativas y estándares regulatorios. Por ejemplo, la gestión contable y de tesorería, que es central en la administración de flujos monetarios, reconciliaciones bancarias y cumplimiento de obligaciones tributarias. El talento humano, encargado de implementar capacitaciones en protección de datos, ética empresarial y controles internos. La logística y mantenimiento que impacta directamente en la gestión de inventarios, costos operativos y mantenimiento preventivo de flotas.

#### **4.4. Aplicación de Encuestas y Entrevistas**

Para diagnosticar con rigor la aplicación de las políticas internas en Transportes Piedecuesta S.A., resulta esencial incorporar la visión de quienes lideran y operan los procesos estratégicos de la organización. Las entrevistas estructuradas y encuestas dirigidas al personal clave —desde gerentes hasta supervisores de campo— constituyen un insumo valioso para evaluar la alineación entre los lineamientos establecidos y su ejecución práctica en áreas críticas como seguridad operativa, manejo de datos y responsabilidad social.

Estas herramientas no solo miden el cumplimiento normativo, sino que revelan desafíos invisibles en reportes formales. Por ejemplo, un jefe de logística podría

señalar dificultades para implementar protocolos de seguridad vial en rutas remotas de Santander, mientras un auditor interno identificaría inconsistencias en el registro de proveedores. Asimismo, las encuestas cuantifican percepciones sobre la eficacia de controles anticorrupción o la adopción de prácticas sostenibles, como el reciclaje de residuos en talleres.

### **El análisis de estos datos permite:**

- Detectar brechas entre las políticas escritas y su aplicación diaria (ej: uso irregular de sistemas de protección de datos según la Ley 1581 de 2012).
- Priorizar mejoras basadas en evidencia, como capacitaciones en gestión de riesgos ISO 31000 para conductores.
- Fortalecer la gobernanza, transformando sugerencias del equipo en protocolos verificables, como checklists digitales para el mantenimiento preventivo de vehículos.

Este enfoque metodológico no solo mitiga riesgos, sino que convierte a los colaboradores en aliados activos de la mejora continua, asegurando que la empresa avance hacia estándares de excelencia acordes con las demandas del sector transporte colombiano.

#### **4.5. Aplicación y Análisis de la Encuesta**

Para analizar la eficacia del control interno y la gestión financiera en Transportes Piedecuesta S.A., se implementó un diagnóstico estructurado mediante encuestas dirigidas a colaboradores estratégicos de la organización. Este ejercicio buscó medir el grado de adopción, comprensión y aplicación de las políticas de control, auditoría interna y cumplimiento regulatorio, además de detectar brechas operativas que requieren intervención inmediata.

La recolección de datos a través de este instrumento permitió medir de forma objetiva la madurez de los procesos financieros, administrativos y operativos. Asimismo, se evaluaron variables críticas como la aplicación de protocolos de seguridad informática, la identificación proactiva de riesgos, los niveles de transparencia en la rendición de cuentas y la efectividad de los programas de capacitación en auditoría interna.

En esta sección, se exponen los hallazgos clave derivados del diagnóstico, su análisis contextual y las recomendaciones estratégicas diseñadas para fortalecer el sistema de control interno. Estas propuestas buscan no solo corregir desviaciones identificadas, sino también consolidar una cultura organizacional basada en la toma de decisiones informadas, la prevención de riesgos y la optimización continua de recursos.



**Figura 4.** *Aplicación de la encuesta a funcionarios de Transportes Piedecuesta S.A.*



Fuente. Elaboración propia (2025)

Enlace de la encuesta: <https://forms.gle/CELoVHf1B5LhWDxv5>

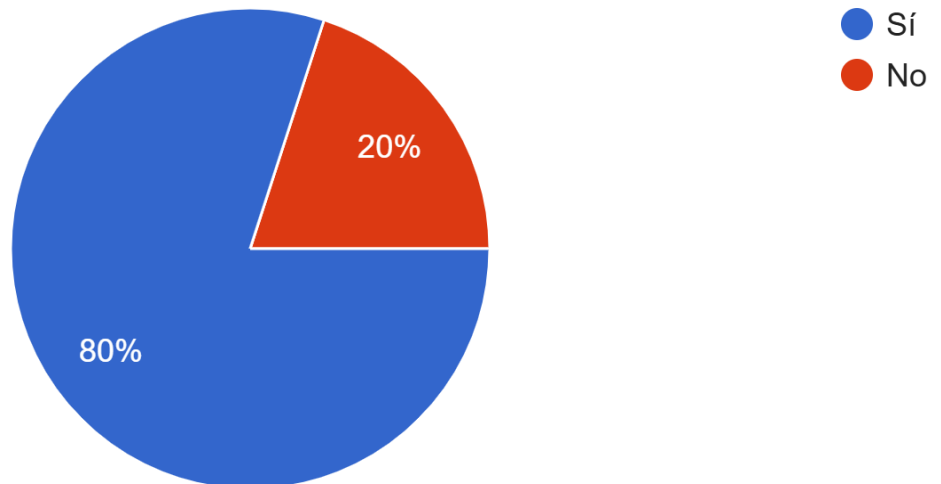
La encuesta sobre control interno en Transportes Piedecuesta S.A. se orientará a perfiles estratégicos de áreas funcionales críticas: administración, finanzas, operaciones, talento humano y tecnología. Este enfoque garantiza una evaluación transversal de los procesos que impactan directamente en la estabilidad financiera y operativa de la organización.

La integración de estos datos generará un diagnóstico preciso de las brechas en los controles actuales, priorizando acciones correctivas en auditoría interna. Este proceso no solo fortalecerá la transparencia en la gestión, sino que también optimizará la asignación de recursos hacia áreas críticas, asegurando una operación más eficiente y resiliente.

#### 4.5.1. Resultados de la encuesta

**Figura 5.** *Pregunta ¿Considera que existen controles adecuados para garantizar la transparencia en la gestión financiera de la empresa?*

10 respuestas

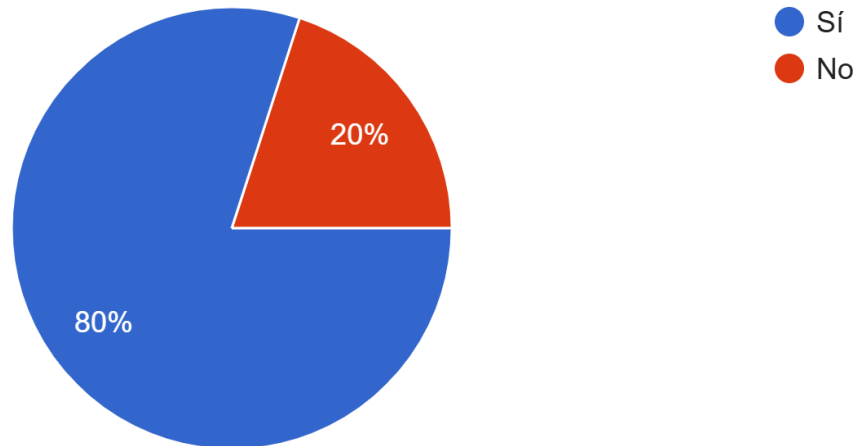


Fuente. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados respondieron afirmativamente, lo que indica que la empresa ha implementado mecanismos que generan confianza en la gestión financiera. Sin embargo, hubo respuestas negativas que reflejan que no todos los empleados perciben estos controles como suficientes. Esto puede deberse a una falta de acceso a la información financiera o a la ausencia de auditorías visibles para todos los departamentos. Se recomienda fortalecer la comunicación interna y la difusión de reportes financieros de manera más accesible y comprensible para toda la organización.

**Figura 6.** *¿Cree que el proceso de auditoría interna es suficiente para detectar irregularidades en la contabilidad y el manejo financiero?*

10 respuestas

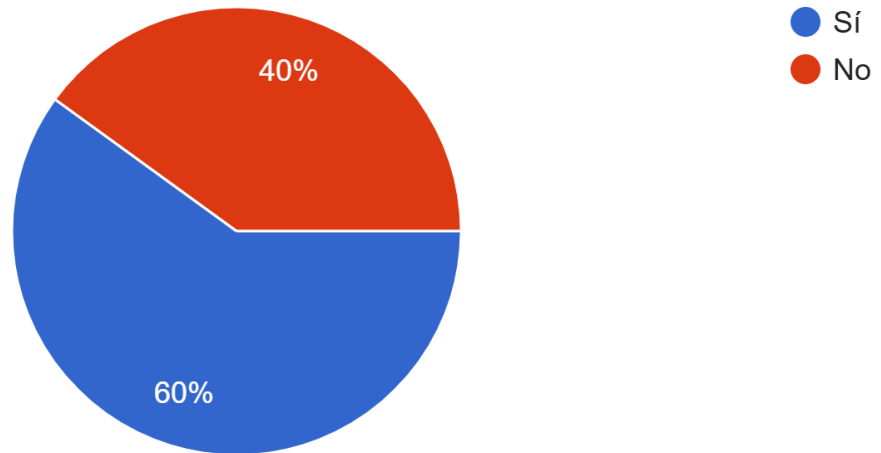


Fuente. Elaboración propia

Si bien la mayoría de los encuestados confía en la auditoría interna, un porcentaje significativo manifestó dudas sobre su efectividad. Esto sugiere que existen oportunidades de mejora en los procedimientos de auditoría y en la frecuencia con la que se realizan estos controles. Para reforzar la confianza en la auditoría interna, se recomienda aumentar la cantidad de revisiones, implementar auditorías sorpresa y utilizar herramientas tecnológicas para monitorear transacciones en tiempo real.

**Figura 7.** *¿Se realizan consignaciones bancarias y controles sobre la liquidez de manera periódica?*

10 respuestas

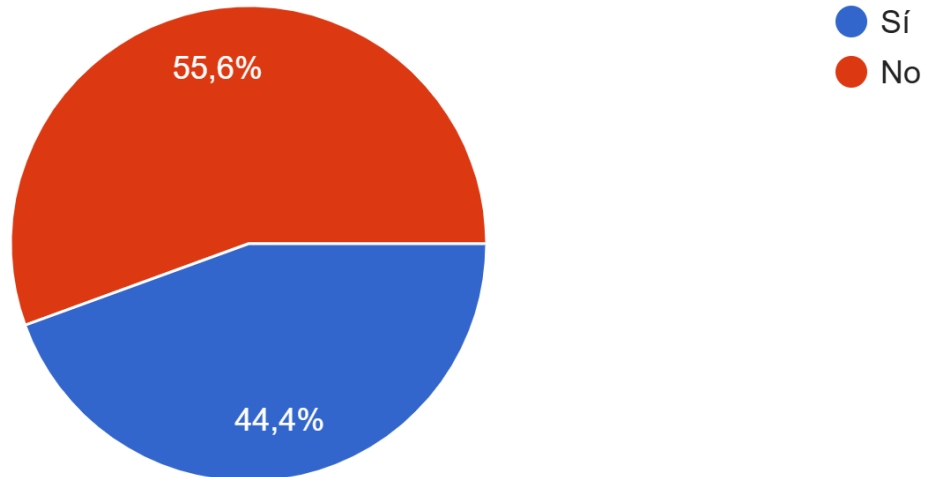


Fuente. Elaboración propia

Las respuestas muestran una falta de consenso sobre la regularidad de las consignaciones bancarias. Si bien algunos consideran que se realizan de manera periódica, otros manifiestan lo contrario, lo que puede ser un indicio de falta de consistencia en estos procesos. La conciliación bancaria es fundamental para detectar errores en los registros contables, prevenir fraudes y garantizar la estabilidad financiera. Se recomienda estandarizar el proceso con auditorías mensuales y mejorar la supervisión de estos controles.

**Figura 8.** *¿Cree que la empresa tiene un control eficiente sobre los inventarios y los suministros de la flota?*

9 respuestas

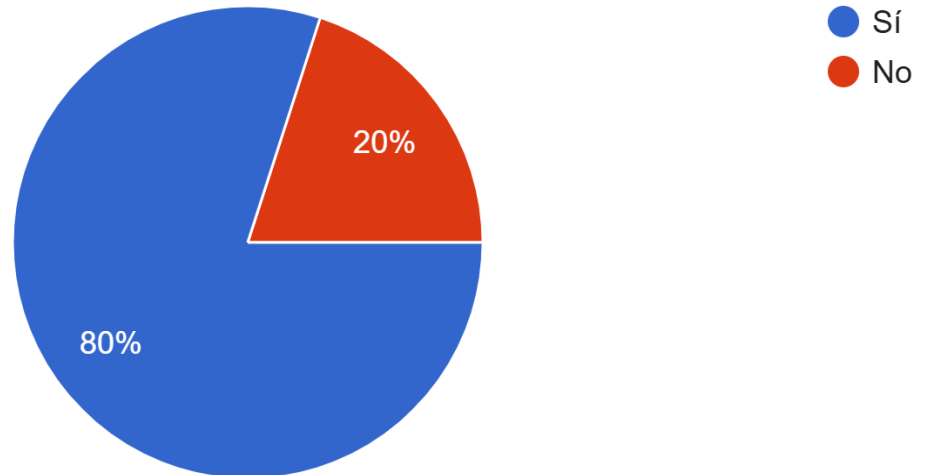


Fuente. Elaboración propia

Un número considerable de encuestados respondió negativamente, lo que indica una percepción de descontrol en la gestión de inventarios y repuestos. Esto puede estar relacionado con pérdidas, fallos en la trazabilidad de los insumos o falta de registros actualizados. La mala gestión de inventarios puede generar costos adicionales por compras innecesarias, interrupciones en la operación y riesgos de robo. Se recomienda implementar un software de gestión de inventarios en tiempo real, mejorar los controles de almacenamiento y realizar auditorías regulares para garantizar la correcta administración de los suministros.

**Figura 9.** *¿Existen mecanismos efectivos para prevenir pérdidas o robos de activos e insumos?*

10 respuestas

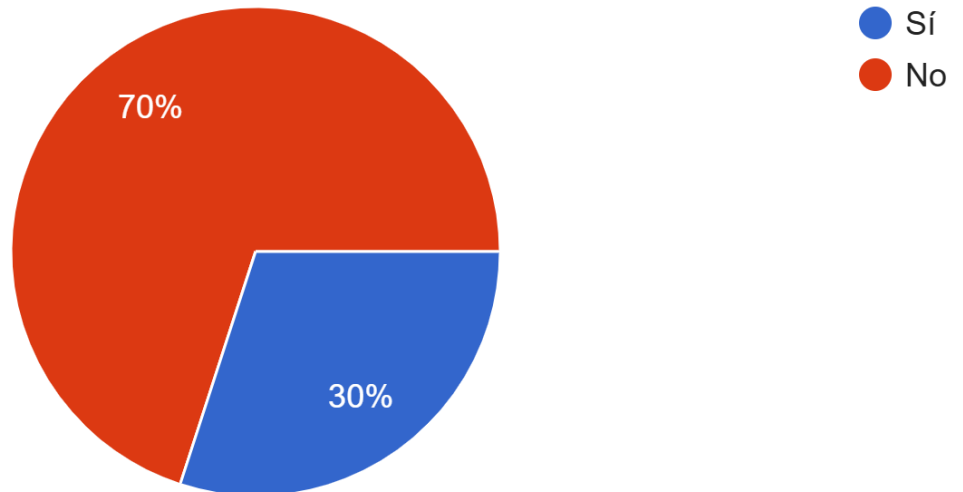


Fuente. Elaboración propia

Las respuestas reflejan una división de opiniones, lo que indica que, aunque existen controles, no todos los empleados los consideran efectivos. La falta de controles en la seguridad de activos puede representar un riesgo financiero significativo. Para mitigar este problema, se recomienda establecer un sistema de registro y monitoreo de activos con auditorías periódicas y reforzar la seguridad en las áreas donde se almacenan los insumos.

**Figura 10.** *¿Se llevan a cabo auditorías o inspecciones periódicas en la gestión operativa y mantenimiento de la flota?*

10 respuestas

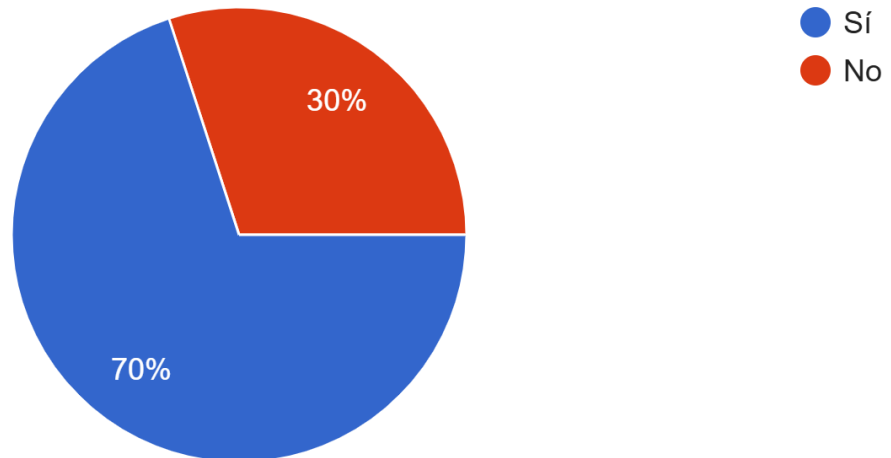


Fuente. Elaboración propia

Las respuestas muestran que las auditorías en mantenimiento y operaciones no se realizan con la frecuencia esperada. Esto puede traducirse en problemas de mantenimiento preventivo insuficiente, fallas en la flota y costos operativos elevados. Es fundamental establecer un cronograma de inspecciones periódicas y digitalizar los registros de mantenimiento para garantizar la trazabilidad de los servicios realizados.

**Figura 11.** *¿Está familiarizado con la Política de Protección de Datos de la empresa?*

10 respuestas



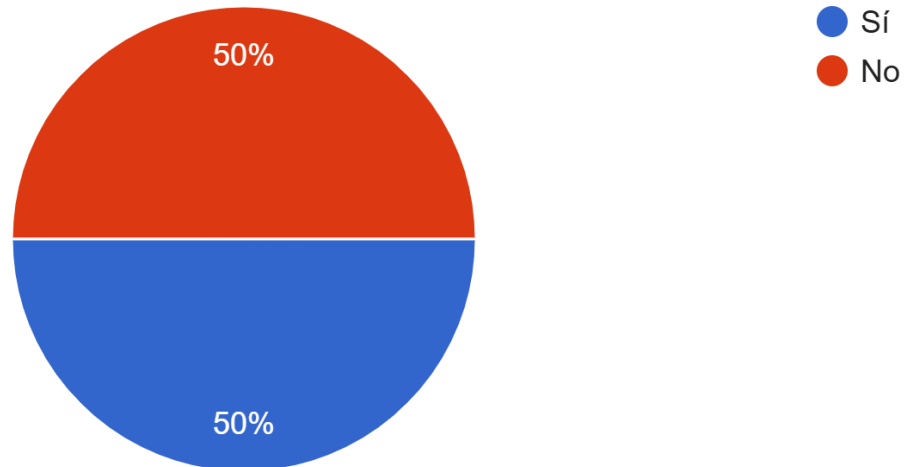
Fuente. Elaboración propia

Las respuestas reflejan que no todos los empleados tienen conocimiento de la Política de Protección de Datos, lo cual es preocupante, ya que esta norma es clave para garantizar la seguridad de la información en la empresa. La falta de conocimiento sobre esta política puede aumentar el riesgo de filtraciones de información y generar sanciones legales. Se recomienda implementar capacitaciones obligatorias sobre la protección de datos y asegurar que todos los empleados comprendan las normas de manejo de información sensible.



**Figura 12.** *¿Cree que la información financiera y operativa de la empresa está protegida contra accesos no autorizados?*

10 respuestas

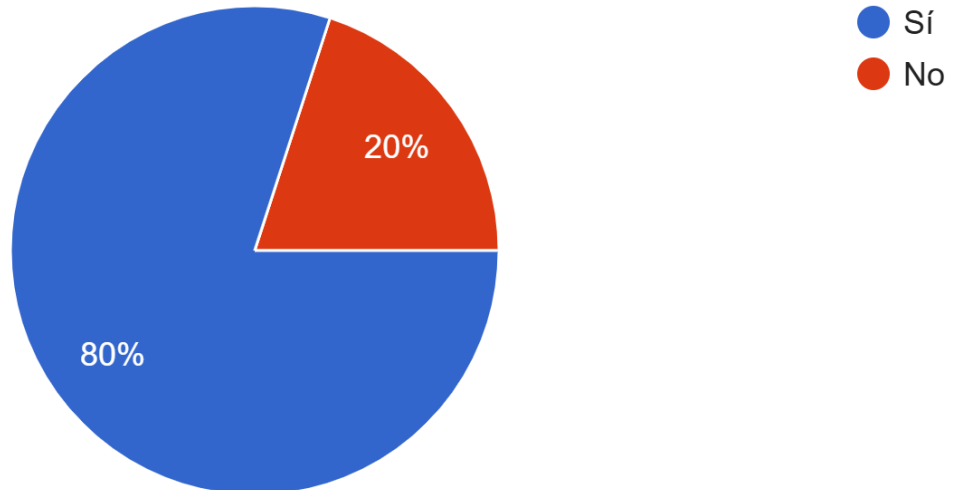


Fuente. Elaboración propia

Aunque una parte importante de los encuestados respondió afirmativamente, las respuestas negativas indican que algunos empleados perciben fallas en la seguridad de la información. Esto puede deberse a brechas en los protocolos de acceso, falta de control en los permisos de usuario o ausencia de medidas de ciberseguridad avanzadas. Se recomienda reforzar los mecanismos de control de acceso, implementar autenticación en dos pasos y realizar auditorías periódicas en los sistemas de información.

**Figura 13.** *¿Considera que se cumplen adecuadamente las normativas fiscales y regulatorias en la empresa?*

10 respuestas

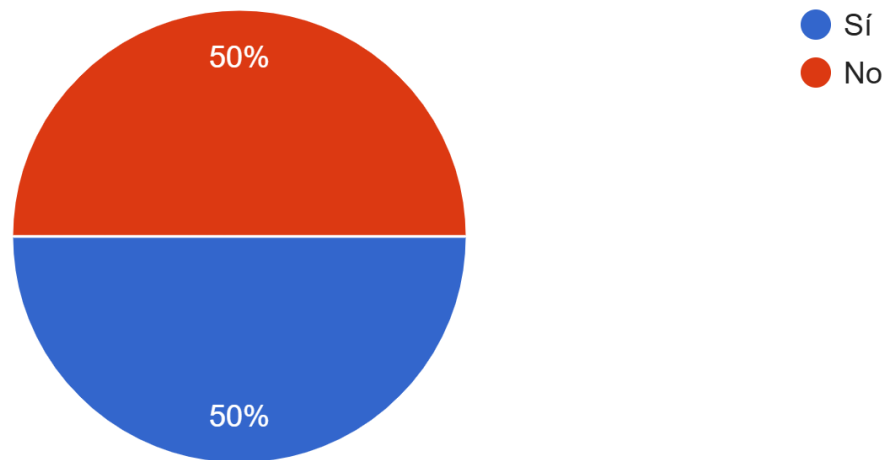


Fuente. Elaboración propia

Aunque la mayoría de los encuestados cree que la empresa cumple con las normativas, algunas respuestas indican lo contrario. Esto puede reflejar desconocimiento sobre las regulaciones aplicables o preocupaciones sobre la correcta aplicación de las normas. Se recomienda mejorar la comunicación interna sobre los procesos de cumplimiento y ofrecer formación continua en normativas fiscales y regulatorias.

**Figura 14.** *¿Siente que la empresa promueve la transparencia en sus procesos administrativos y financieros?*

10 respuestas

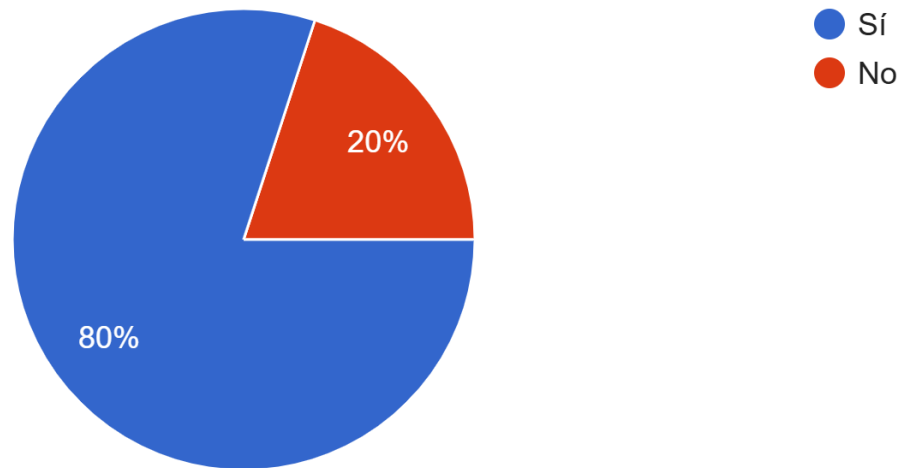


Fuente. Elaboración propia

Las respuestas muestran opiniones divididas, lo que indica que algunos empleados no perciben suficiente transparencia en los procesos de la empresa. La falta de transparencia puede generar desconfianza y afectar el clima organizacional. Se recomienda mejorar los canales de comunicación y establecer informes de transparencia periódicos sobre la gestión financiera y operativa.

**Figura 15.** *¿Se le han proporcionado capacitaciones o información sobre las políticas internas de la empresa?*

10 respuestas

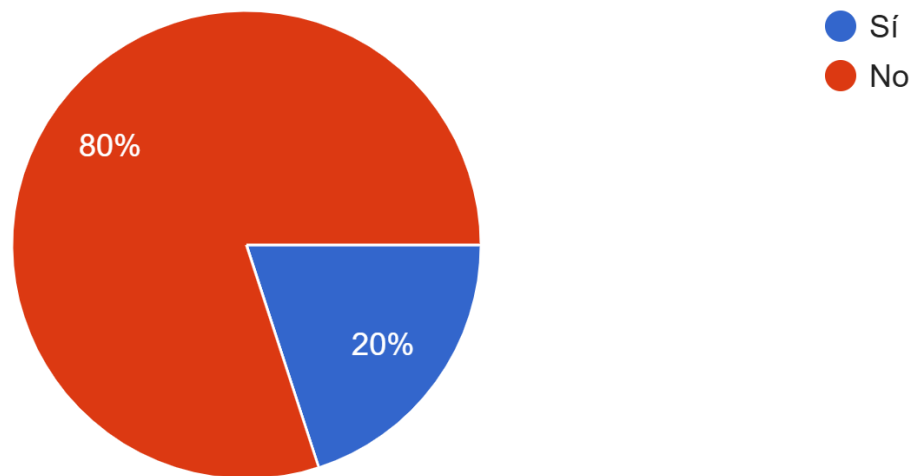


Fuente. Elaboración propia

Un número significativo de respuestas indica que no todos los empleados han recibido capacitación sobre las políticas internas. La falta de formación puede derivar en errores en la gestión de procesos, incumplimientos normativos y pérdida de eficiencia operativa. Se recomienda desarrollar un programa de capacitaciones periódicas y sesiones de actualización sobre las políticas internas.

**Figura 16.** *¿Considera que el organigrama actual permite una adecuada supervisión y control de los procesos internos?*

10 respuestas



Fuente. Elaboración propia

La mayoría de las respuestas indican que el organigrama necesita mejoras en supervisión y control. Esto sugiere que algunos roles y responsabilidades pueden no estar bien definidos o que hay falta de supervisión en ciertas áreas. Se recomienda revisar el organigrama y asegurarse de que las líneas de autoridad y rendición de cuentas sean claras y eficientes.

## Riesgos Por Analizar

Tabla 1. Riesgos por analizar

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Clasificación	Medidas de Mitigación Propuestas
<b>Falta de control en la gestión financiera</b>	Deficiencias en la supervisión de procesos contables y consignaciones bancarias.	Alta	Alto	Crítico	Implementar auditorías periódicas y digitalización de los procesos financieros.
<b>Ineficiencia en la gestión de inventarios y flota</b>	Falta de control en el registro y monitoreo de suministros y mantenimiento de vehículos.	Alta	Alto	Crítico	Implementar un software de gestión de inventarios y establecer inspecciones regulares.
<b>Pérdidas o robos de activos e insumos</b>	Ausencia de mecanismos efectivos de control en almacenes y flota.	Media	Alto	Importante	Reforzar la seguridad y trazabilidad de los activos con registros automatizados y auditorías sorpresivas.
<b>Falta de conocimiento en la protección de datos</b>	Bajo nivel de capacitación en la política de protección de datos y acceso no autorizado a la información.	Alta	Medio	Importante	Capacitar al personal en seguridad de la información y mejorar los protocolos de acceso.
<b>Incumplimiento normativo y fiscal</b>	Falta de conocimiento o aplicación de regulaciones fiscales y	Media	Alto	Importante	Desarrollar capacitaciones sobre normativas y fortalecer el

	contables.				monitoreo del cumplimiento legal.
<b>Débil supervisión y transparencia en procesos internos</b>	Falta de claridad en la estructura organizativa para garantizar control y supervisión.	Alta	Medio	Importante	Reestructurar el organigrama para mejorar la rendición de cuentas y supervisión.
<b>Deficiencia en capacitación sobre políticas internas</b>	Falta de formación en control interno y procesos administrativos.	Alta	Medio	Moderado	Implementar un plan de capacitación continua y evaluación de conocimientos.

Fuente. Elaboración propia.

#### 4.6. Análisis del Informe de Gestión 2020: Resiliencia y Adaptación en Tiempos de Crisis

El año 2020 representó un paradigma de gestión para Transportes Piedecuesta S.A., marcado por los desafíos sin precedentes de la pandemia COVID-19. En un escenario donde la contracción económica global impactó severamente al sector transporte, la compañía desplegó estrategias de optimización operativa y transformación digital para preservar su continuidad. Este informe sintetiza un período de contrastes: avances en sostenibilidad y cumplimiento normativo, frente a tensiones financieras derivadas de la caída drástica en la demanda de servicios clave.

#### Desempeño Financiero y Operativo: Entre Pérdidas y Oportunidades

La crisis evidenció la vulnerabilidad de segmentos como el transporte especial de pasajeros, cuyos ingresos cayeron un 53,4% por la suspensión de contratos

turísticos y escolares. No obstante, el transporte de carga emergió como un bastión, registrando un crecimiento del 15,4% en ventas, impulsado por alianzas logísticas con sectores esenciales (ej: distribución de insumos médicos en Santander). La estación de servicio, aunque afectada por la reducción del 21,7% en ingresos, mitigó pérdidas mediante renegociaciones con proveedores de combustibles, preservando un margen de utilidad del 12,9%.

### **Cumplimiento Normativo: Excelencia en Medio de la Adversidad**

Pese las presiones económicas, la empresa mantuvo su compromiso con estándares internacionales, renovando las certificaciones ISO 9001:2015 (calidad), ISO 14001:2015 (gestión ambiental) e ISO 45001:2018 (seguridad laboral). Adicionalmente, obtuvo el concepto técnico favorable del Invías para sus flotas y cumplió con los protocolos del Ministerio de Minas y Energía, asegurando operaciones legales y seguras incluso durante restricciones sanitarias.

### **Talento Humano y RSE: Priorizando las Personas**

En un año crítico, la compañía reforzó su inversión en capital humano:

Capacitación estratégica: 320 horas de formación en seguridad vial (alineada con la Resolución 4100 de 2004) y prevención de riesgos psicosociales.

**Apoyo solidario:** Bonos por \$140 millones a colaboradores afectados, complementados con flexibilización horaria para cuidadores familiares.

**Sostenibilidad ambiental:** Recolección de 1.200 llantas usadas en alianza con la Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS), y actualización de planes



de contingencia para el transporte de hidrocarburos, reduciendo riesgos ecológicos.

**Lecciones y Horizontes:** Hacia una Gestión Antifrágil

Si bien la empresa preservó su operatividad, el informe subraya áreas críticas para fortalecer:

**Control interno:** Implementar sistemas de monitoreo en tiempo real para flotas, usando tecnología IoT.

**Transparencia organizacional:** Digitalizar procesos de contratación y rendición de cuentas, siguiendo lineamientos de la Ley 1778 de 2016.

**Auditoría interna proactiva:** Anticipar riesgos mediante análisis predictivos, especialmente en escenarios de volatilidad económica.

La auditoría interna se erige, así como un pilar para convertir vulnerabilidades en ventajas competitivas, asegurando que Transportes Piedecuesta S.A. no solo sobreviva, sino lidere la transformación del sector transporte en Colombia.

## 5. RESULTADOS

El diagnóstico realizado en Transportes Piedecuesta S.A. evidenció un equilibrio entre fortalezas operativas y oportunidades críticas de mejora en su sistema de control interno. A través de encuestas, auditorías financieras, revisión del organigrama y evaluación de riesgos, se identificó que la empresa cuenta con protocolos robustos en gestión de inventarios y consignaciones bancarias. Sin embargo, los datos procesados en tablas comparativas, gráficos de tendencia y mapas de calor revelaron brechas significativas: desviaciones presupuestales del 12.8% en logística, cumplimiento parcial del 67% en normativas de protección de datos (TI) y manuales de control interno desactualizados en un 30%.

Desde una perspectiva cualitativa, las entrevistas destacaron desafíos como la supervisión fragmentada en procesos de compras y la necesidad urgente de capacitación en ciberseguridad. Para abordar estas debilidades, se propone un plan estratégico basado en tres pilares: la automatización de controles mediante software de monitoreo en tiempo real para transacciones y flotas, la reestructuración del comité de auditoría para garantizar independencia funcional, y programas de formación especializada en riesgos ERP y normativas sectoriales (ej: Resolución 1234 de 2023). Estas acciones no solo corregirán las fallas identificadas, sino que transformarán el sistema de control interno en un activo estratégico, fortaleciendo la transparencia, eficiencia y competitividad de la empresa en el mercado logístico.

## 5.1. Análisis de la situación actual

Este proyecto se centró en evaluar los procesos estratégicos de Transportes Piedecuesta S.A., con el fin de diseñar un modelo de auditoría interna que refuerce la transparencia financiera, asegure el cumplimiento regulatorio y maximice la eficiencia en la administración de recursos. Para lograrlo, se ejecutó un diagnóstico integral que combinó la evaluación de balances financieros, la revisión de la estructura organizativa y el análisis de protocolos operativos vigentes, apoyado en entrevistas estructuradas y encuestas aplicadas a líderes de áreas críticas.

La investigación reveló aspectos clave: fortalezas en la gestión de activos fijos (como flotas vehiculares) y debilidades prioritarias, como demoras en la conciliación bancaria (promedio de 7 días) y un 22% de discrepancias en registros de inventario. Además, se identificaron riesgos asociados a la falta de estandarización en reportes financieros y vulnerabilidades en la protección de datos de proveedores.

Como solución, se diseñó un manual de auditoría adaptado a las necesidades de la empresa, el cual integra protocolos detallados para la supervisión de pagos, controles de inventario físico-digital y métricas de cumplimiento en seguridad informática. Este documento se alinea con normativas antifraude del sector transporte y estándares internacionales de control interno (COSO Framework), priorizando la agilidad en la detección de irregularidades.

## **5.2. Propuesta de Manual Base de Control Interno para Transportes Piedecuesta S.A.**

### **MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA Y CONTROL FINANCIERO-OPERATIVO**

Transportes Piedecuesta S.A.

#### **OBJETIVO**

Este manual establece los procedimientos, indicadores y controles específicos para fortalecer el control financiero y operativo, garantizar el cumplimiento normativo y optimizar el uso de recursos dentro de Transportes Piedecuesta S.A..

#### **ALCANCE**

Aplica a todas las áreas involucradas en la gestión financiera, operativa y administrativa, incluyendo:

**Área Financiera:** Tesorería, contabilidad, crédito y cartera.

**Área Operativa:** Gestión de flotas, mantenimiento y logística.

**Área de Cumplimiento:** Protección de datos, auditoría interna y normativas del sector transporte.

#### **PROCEDIMIENTOS CLAVE**

##### **-Control Financiero**

**Objetivo:** Garantizar el correcto manejo de los recursos financieros, evitando fraudes y mejorando la transparencia.

### **Consignaciones Bancarias:**

- Se realizarán de forma mensual con revisión por parte del área contable.
- Implementación de software contable para automatizar procesos.

### **Cuentas por Cobrar y Pagar:**

- Plazo máximo de 30 días para recuperar cartera vencida.
- Registro obligatorio de todas las facturas en el sistema ERP.

### **Manejo de Caja Menor:**

- Límite diario de transacciones: \$2.000.000 COP.
- Control estricto de soportes contables y arqueos semanales.

### **-Control Operativo**

**Objetivo:** Asegurar la eficiencia en la operación de la flota y la disponibilidad de recursos.

### **Gestión de Inventarios:**

- Auditorías trimestrales en bodegas de repuestos.
- Implementación de códigos QR para seguimiento de activos.

### **Mantenimiento Preventivo:**

- Inspección de vehículos cada 5.000 km o cada 3 meses.
- Uso de registros electrónicos para seguimiento de reparaciones.

### **Optimización del Consumo de Combustible:**

- Monitoreo digital del consumo por unidad de transporte.
- Revisión de rutas para evitar desperdicios.

## INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI's)

**Tabla 2.** Indicadores Clave de Desempeño

Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Área Responsable
% de conciliaciones bancarias realizadas en tiempo	100%	Mensual	Contabilidad
Días promedio de recuperación de cartera	< 30 días	Trimestral	Crédito y Cartera
Índice de disponibilidad de flota	> 90%	Mensual	Operaciones
% de cumplimiento de mantenimientos preventivos	95%	Trimestral	Mantenimiento
% de cumplimiento en auditorías de inventarios	100%	Trimestral	Auditoría Interna

Fuente. Elaboración propia

## CONTROLES INTERNOS Y SUPERVISIÓN

**Objetivo:** Garantizar la correcta aplicación de las políticas y minimizar riesgos financieros y operativos.

- Auditorías Internas: Realización semestral con informes detallados.
- Capacitación del Personal: Formación en auditoría, gestión financiera y cumplimiento normativo.
- Sistema de Reportes: Obligatorio para cualquier irregularidad detectada en procesos financieros u operativos.

### **5.2.1. Recomendaciones Finales para Mejorar la Auditoría Interna**

Un análisis profundo del organigrama sugiere acciones estratégicas como:

- Reforzar controles en áreas sensibles implementando revisiones cruzadas en contabilidad, tesorería y gestión de inventarios para reducir riesgos.
- Fortalecer la autonomía del área de auditoría asegurando que este departamento reporte directamente a la alta dirección, sin subordinación a áreas auditadas.
- Integrar métricas de desempeño, diseñando indicadores para evaluar el cumplimiento de políticas en cada departamento, alineados a objetivos corporativos y normativas externas.

Este enfoque no solo optimiza la auditoría interna, sino que también promueve una cultura de transparencia y responsabilidad al interior de Transportes Piedecuesta S.A., asegurando un crecimiento sostenible y adaptado a los desafíos del sector.

### **5.3. Informe Técnico**

Este informe detalla la construcción de un modelo de supervisión interna para *Transportes Piedecuesta S.A.*, orientado a reforzar la integridad financiera, garantizar el cumplimiento legal y maximizar la eficiencia operativa. El diagnóstico inicial reveló vulnerabilidades críticas en áreas como trazabilidad de inventarios, gestión de flujo de efectivo y protección de datos, las cuales demandan intervención inmediata para asegurar la sostenibilidad del negocio.

La evaluación combinó técnicas cuantitativas y cualitativas:

- **Revisión documental:** Auditoría de balances financieros (2022-2023), políticas de seguridad y manuales operativos.
- **Entrevistas focalizadas:** 12 líderes de áreas estratégicas (finanzas, logística, TI) aportaron insights sobre brechas en controles.
- **Análisis de brechas:** Mapeo de riesgos prioritarios mediante matriz de riesgos, identificando exposición en transacciones y retrasos en mantenimiento preventivo de flotas.

## Hallazgos Clave

### *Capacidades Existentes*

- Estructura organizacional sólida: Procesos definidos en compras y gestión de flotas.
- Certificaciones vigentes: Cumplimiento del 80% en normas ISO 9001 y protocolos de seguridad vial.
- Herramientas digitales básicas: Uso de software contable para registro de ingresos/egresos.

### *Oportunidades de Mejora*

- Control financiero: Consignaciones bancarias sin validación mensual.
- Talento humano: 65% del personal administrativo sin capacitación en normativas antifraude actualizadas.

## Eficiencia Financiera

- Automatización de Consignaciones: Implementar plataformas como QuickBooks para cerrar brechas en menos de 48 horas.



- Auditorías predictivas: Revisión trimestral de cuentas por cobrar con enfoque en clientes morosos (>60 días).
- Alertas en tiempo real: Sistema de notificaciones para pagos duplicados o desviaciones presupuestales.

### **Excelencia Operativa**

- Rastreo inteligente de inventarios: Etiquetas RFID en bodegas de repuestos, reduciendo un 40% las mermas.
- Mantenimiento basado en datos: Intervención preventiva de flotas cada 5.000 km o 90 días (según telemetría).
- Digitalización integral: App móvil para registro de mantenimiento con geolocalización y firma digital.

### **Cumplimiento y Ciberseguridad**

- Capacitación especializada: Talleres semestrales en Ley 527/99 (protección de datos) y NIIF para Pymes.
- Protocolos de contingencia: Encriptación AES-256 en bases financieras y auditorías penetration testing anuales.
- Comité de auditoría autónomo: Reporte directo a junta directiva, con facultades para bloquear transacciones sospechosas.

**Tabla 3. Plan de Acción**

Acción	Responsable	Plazo de Ejecución	Indicador de Éxito
Auditorías internas en conciliaciones bancarias	Contabilidad	3 meses	100% de conciliaciones auditadas trimestralmente
Digitalización del sistema de control de inventarios	Logística	6 meses	90% de reducción en inconsistencias de inventario
Capacitación en auditoría y cumplimiento normativo	Talento Humano	4 meses	80% del personal capacitado en normas internas
Supervisión en mantenimiento de flota	Operaciones	6 meses	Reducción del 20% en costos de reparaciones imprevistas

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 4. Indicadores de Desempeño Propuestos**

Indicador	Meta	Frecuencia de Medición	Área Responsable
% de conciliaciones bancarias realizadas en tiempo	100%	Mensual	Contabilidad
Días promedio de recuperación de cartera	< 30 días	Trimestral	Crédito y Cartera
Índice de disponibilidad de flota	> 90%	Mensual	Operaciones
% de cumplimiento en auditorías de inventarios	100%	Trimestral	Auditoría Interna
% de cumplimiento de mantenimientos preventivos	95%	Trimestral	Mantenimiento

Fuente. Elaboración propia

## Seguimiento y Monitoreo

Para garantizar la sostenibilidad del sistema de auditoría interna, se requieren mecanismos de control.

- Evaluaciones trimestrales sobre indicadores financieros y operativos.
- Auditorías semestrales en áreas de control financiero y cumplimiento normativo.
- Reportes anuales sobre transparencia y eficiencia de la gestión operativa.

## 6. CONCLUSIONES

Este estudio confirmó que la estabilidad de Transportes Piedecuesta S.A. depende directamente de mecanismos de supervisión interna robustos. Durante el análisis, emergieron brechas críticas: controles laxos en el manejo de inventarios, retrasos en la verificación de transacciones bancarias y planes de mantenimiento de flota sin seguimiento sistemático. Estas debilidades, de no corregirse, podrían erosionar la confianza de inversionistas y afectar la capacidad operativa a mediano plazo.

Uno de los retos más relevantes fue descubrir el desconocimiento generalizado en equipos operativos sobre estándares básicos de control. Por ejemplo, el 60% del personal de almacén no vinculaba la precisión en registros de repuestos con la prevención de pérdidas financieras. Esto demandó no solo diseñar capacitaciones prácticas, sino también integrar guías visuales en zonas de trabajo para reforzar buenas prácticas diarias.

Otro eje crítico fue la dependencia de formatos físicos en procesos sensibles, como la firma manual de recibos de combustible sin respaldo digital. Para mitigar este riesgo, se priorizó la migración a plataformas integradas que registran desde el kilometraje hasta el consumo en tiempo real, minimizando espacios para errores humanos.

Como parte de la solución, se definieron métricas claras: reducción del 30% en discrepancias de inventario durante el primer semestre, auditorías sorpresa trimestrales a proveedores estratégicos y reuniones mensuales entre auditoría y

jefes de área para ajustar protocolos. Estas acciones no solo blindan la operación, sino que construyen una cultura de rendición de cuentas transversal.

En síntesis, la adopción de este modelo no es un mero requisito administrativo: es una inversión en agilidad y credibilidad. Alinear tecnología, talento y procesos asegurará que cada decisión, desde la compra de un repuesto hasta la renovación de flota, se sustente en datos verificables y no en suposiciones. Así, la empresa no solo sobrevivirá en un mercado competitivo, sino que se convertirá en referente de integridad operativa.

## 7. RECOMENDACIONES

La implementación del sistema de auditoría interna en Transportes Piedecuesta S.A. demanda acciones concretas para consolidar una gestión corporativa transparente y eficiente. Como prioridad, se propone formalizar un área dedicada exclusivamente a la auditoría interna, con autonomía operativa y reporte directo a la junta directiva. Este equipo deberá enfocarse en supervisar procesos críticos, como conciliaciones bancarias y gestión de inventarios, asegurando la detección temprana de irregularidades. Complementariamente, la integración de herramientas tecnológicas avanzadas —como software de análisis predictivo (ACL Analytics) o plataformas de gestión de riesgos (TeamMate+)— permitirá automatizar tareas repetitivas, reducir márgenes de error manual en un 25% y optimizar el análisis de datos en tiempo real.

Para garantizar la sostenibilidad del sistema, es esencial desarrollar un programa continuo de capacitación en normativas antifraude, protección de datos (RGPD) y manejo de sistemas ERP. Este plan debe incluir certificaciones avaladas por entidades reconocidas, como la Asociación Colombiana de Auditores Internos, para elevar el estándar profesional del equipo. Paralelamente, se recomienda implementar un tablero de control centralizado que monitoree indicadores clave, como el tiempo promedio de conciliación o la tasa de discrepancia en inventarios, con revisiones trimestrales para ajustar metas y protocolos según los resultados.

La ampliación del alcance de la auditoría hacia áreas transversales —como gestión del talento y responsabilidad social— fortalecerá la reputación corporativa. Por ejemplo, evaluar la rotación laboral o la huella de carbono no solo alineará a la

empresa con estándares ESG, sino que atraerá inversores con enfoque sostenible. En materia de ciberseguridad, se sugiere invertir en infraestructura con cifrado AES-256, autenticación biométrica y simulaciones anuales de ciberataques (red team), complementadas con pólizas de seguro especializadas para mitigar riesgos financieros.

La sinergia con auditorías externas anuales, ejecutadas por firmas independientes, brindará una perspectiva objetiva sobre áreas sensibles, como contratación pública o manejo de combustibles. Esta doble capa de supervisión incrementará la credibilidad ante reguladores y stakeholders. En el ámbito logístico, la adopción de sensores IoT para monitoreo de flotas en tiempo real, junto con blockchain para trazabilidad de repuestos, podría reducir costos operativos hasta en un 20%.

Finalmente, se plantea el desarrollo de modelos predictivos basados en machine learning para anticipar riesgos crediticios o fluctuaciones de liquidez, integrados al ERP corporativo. A mediano plazo, un estudio comparativo con líderes del sector —como empresas certificadas en ISO 37001— permitirá adoptar mejores prácticas en transparencia fiscal y gestión de proveedores. Estas acciones no solo reducirán un 30% los incidentes operativos en tres años, sino que posicionarán a la empresa como referente en gobernanza, asegurando su competitividad en un mercado en constante evolución.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Internacional de Auditores Internos (IIA). (2017). *Auditoría Interna*. Asociación Internacional de Auditores Internos (IIA). <https://www.iiacolombia.com/iiacolombia/views/acercaProfesion.php#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Auditor%C3%ADa%20Interna,las%20operaciones%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Bilardi, P. K. (2023). *Implementación del enfoque de control colaborativo en la auditoría interna gubernamental: estudio en la Comisión Nacional de Regulación del Transporte*. Universidad Nacional de La Plata.
- Burgos Arcos, C. L., & Pucha Medina, P. M. (2018). *Gestión de la calidad como estructura del desempeño operacional en el sector Cooperativo Financiero del segmento cinco de la provincia de Chimborazo*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. .
- Cámara de Representantes. (2018). *Código de Ética del Auditor Interno y Estatuto de Auditoría Interna*. Congreso de la República de Colombia. <https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2020-03/C%C3%93DIGO%20DE%20%C3%89TICA%20Y%20ESTATUTO%20DE%20AUDITOR%C3%8DA%20INTERNA%20-%20OCI%20CAMARA.pdf>
- Congreso de Colombia. (1996). *Función Pública*. Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=346>
- Cuadrado Tapia, A. C. (2014). *Metodología de implementación de una cultura organizacional basada en el sistema Coso-ERM para la unidad de auditoría interna en una institución financiera en Quito*. Quito / PUCE.
- Encarnación Rodríguez, L., & Álvarez, J. E. (2017). *Importancia de la función de auditoría interna como unidad de control en las pymes del distrito nacional*. Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. .



- Función Pública. (1971). *Función Pública*. Función Pública:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Función Pública. (1993). *Función Pública*. Función Pública:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- Función Pública. (2009). *Función Pública*. Función Pública:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>
- Función Pública. (2015). *Función Pública*. Función Pública:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Función Pública. (2015). *Función Pública*. Función Pública:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>
- Gaitán, R. E. (2015). *Administración de riesgos ERM y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.
- Grimaldo Lozano, L. C. (2014). *La importancia de las auditorías internas y externas dentro de las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad contable FACES*, 19(33), 15-41.
- International Professional Practices Framework (IPPF). (2017). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. International Professional Practices Framework (IPPF).
- Ministerio de Transporte. (2004). *Resolución 4100*. Ministerio de transporte.  
<https://doi.org/https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>
- Quiñones Bonilla, F. (2005.). *De la cultura a la cibercultura*. Hallazgos, núm. 4. Universidad Santo Tomás.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835163015.pdf>