

Evaluación del Sistema de Control Interno y del Cumplimiento Tributario en una Empresa del Sector de la Construcción: Propuesta de Mejoramiento para la Mitigación de Riesgos Fiscales y Contables

Trabajo final presentado por:	Lina Juliana Moreno Parra Verónica Fernández Urbano
Programa:	Gerencia y Auditoría Tributaria
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	Junio 28 de 2026

Índice de contenidos

Resumen	6
Abstract	6
1. Introducción	8
1.1. Objetivo General.....	10
1.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Metodología	11
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	11
1.3.2. Planificación de la Solución	12
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	14
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	14
2.1.1. Misión	14
2.1.2. Visión	15
2.1.3. Mapa de procesos	15
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir.....	16
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	16
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	18
3.1. Establecimiento de objetivos	18
3.2. Descripción de la solución	19
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	21
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	23
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 24	
4.1. Alcance final de la solución	24
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	26
4.3. Cronograma de ejecución.....	27

4.4.	Presupuesto.....	27
5.	Referencias bibliográficas	30

Índice de ilustraciones

Figura 1	15
----------------	----

Índice de tablas

Tabla 118

Tabla 221

Tabla 321

Tabla 422

Tabla 523

Tabla 623

Tabla 726

Tabla 827

Tabla 927

RESUMEN

El presente proyecto de investigación-acción tiene como propósito evaluar el Sistema de Control Interno (SCI) y el cumplimiento tributario de INGENIO SAS, empresa del sector de la construcción con sede en Floridablanca (Santander), a fin de proponer un plan de mejoramiento orientado a la mitigación de riesgos fiscales y contables. Mediante la aplicación de la metodología de investigación-acción, se realizó un diagnóstico inicial que identificó debilidades en los procesos de facturación, retención en la fuente, conciliación bancaria y reporte de impuestos, los cuales generan exposición a sanciones, determinaciones oficiales y deterioro de la información financiera. Como resultado, se diseñó una propuesta estructurada en cinco ejes: (i) fortalecimiento del ambiente de control, (ii) redefinición de políticas contables conforme a las NIIF para pymes, (iii) automatización del cálculo de impuestos y retenciones, (iv) implementación de un programa de auditoría interna tributaria y (v) capacitación continua del talento humano. La intervención contempla un cronograma de seis meses, responsables definidos por proceso y un presupuesto estimado que prioriza herramientas tecnológicas de bajo costo y alto impacto. Se concluye que la articulación entre el control interno y la gestión del riesgo tributario constituye un mecanismo efectivo para garantizar la sostenibilidad financiera y reputacional de las empresas constructoras en el contexto normativo colombiano.

Palabras clave: Control interno, cumplimiento tributario, riesgos fiscales, sector construcción, investigación-acción, INGENIO SAS.

ABSTRACT

This action-research study aims to evaluate the Internal Control System (SCI) and tax compliance of INGENIO SAS, a construction-sector company located in Floridablanca, Santander, Colombia, in order to propose an improvement plan focused on mitigating tax and accounting risks. Through the action-research methodology, an initial diagnosis identified weaknesses in invoicing processes, withholding at source, bank reconciliation, and tax reporting, which generate exposure to penalties, official assessments, and deterioration of financial information. As a result, a structured proposal was designed around five axes: (i) strengthening the control environment, (ii) redefining accounting policies in accordance with IFRS for SMEs, (iii) automating tax and withholding calculations, (iv) implementing an

internal tax audit program, and (v) continuous staff training. The intervention includes a six-month schedule, defined process owners, and an estimated budget that prioritizes low-cost, high-impact technological tools. It is concluded that the linkage between internal control and tax risk management constitutes an effective mechanism to ensure the financial and reputational sustainability of construction companies in the Colombian regulatory context.

Keywords: Internal control, tax compliance, tax risks, construction sector, action research, INGENIO SAS.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial colombiano, el cumplimiento de las obligaciones tributarias constituye un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera, la transparencia y la permanencia de las organizaciones en el mercado. Las constantes modificaciones en la normatividad fiscal, sumadas a la complejidad de los procesos contables y tributarios, exigen a las empresas la implementación de mecanismos de control y supervisión que permitan minimizar errores, prevenir sanciones y asegurar el cumplimiento oportuno de sus responsabilidades legales.

En este contexto, el control interno se configura como una herramienta esencial para fortalecer la gestión organizacional y contribuir al logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con el modelo COSO, el control interno comprende un conjunto de políticas, procedimientos y actividades diseñadas para proporcionar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de objetivos relacionados con la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas. En materia tributaria, un sistema de control interno eficiente permite garantizar la adecuada identificación, liquidación, presentación y pago de las obligaciones fiscales, disminuyendo la probabilidad de errores e incumplimientos.

De igual manera, la auditoría tributaria constituye un mecanismo de evaluación y control orientado a verificar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de las organizaciones. Su propósito no se limita a detectar errores o inconsistencias en la información contable y tributaria, sino que también busca identificar oportunidades de mejora, fortalecer los procedimientos internos y prevenir contingencias derivadas de una incorrecta aplicación de la normatividad vigente. En este sentido, la auditoría tributaria se convierte en una herramienta estratégica para la toma de decisiones gerenciales, al contribuir al fortalecimiento del control interno y a la mejora continua de los procesos administrativos y financieros.

Asimismo, el cumplimiento tributario representa un factor estratégico para las organizaciones, debido a que no solo implica atender oportunamente las obligaciones fiscales establecidas por la ley, sino también gestionar adecuadamente los riesgos derivados de errores contables, omisiones normativas o interpretaciones inadecuadas de la legislación

vigente. El cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones tributarias favorece la estabilidad financiera de las empresas, fortalece su reputación y disminuye la exposición a sanciones y procesos de fiscalización por parte de las autoridades competentes.

Por su parte, los riesgos fiscales y contables hacen referencia a la posibilidad de que una organización incurra en pérdidas económicas, sanciones o afectaciones reputacionales como consecuencia de errores en el reconocimiento, registro, liquidación o presentación de las obligaciones tributarias. Estos riesgos pueden originarse por deficiencias en el control interno, desconocimiento normativo, ausencia de procedimientos documentados o fallas en la supervisión de los procesos. Por ello, su identificación, evaluación y mitigación constituyen un componente esencial dentro de los sistemas modernos de auditoría y control, permitiendo a las organizaciones anticiparse a posibles contingencias y fortalecer su sostenibilidad financiera.

Por otra parte, el sector de la construcción desempeña un papel relevante dentro de la economía colombiana, debido a su aporte a la generación de empleo, el desarrollo de infraestructura y el crecimiento económico regional y nacional. Las empresas pertenecientes a este sector enfrentan retos particulares relacionados con la contratación pública y privada, la ejecución de proyectos de largo plazo y el cumplimiento de múltiples obligaciones tributarias derivadas de sus operaciones, lo que hace indispensable contar con procesos administrativos, contables y fiscales estructurados y eficientes.

En este escenario, INGENIO S.A.S., empresa dedicada a actividades de ingeniería, consultoría técnica, construcción de obras civiles y transporte de carga, desarrolla sus operaciones en el área metropolitana de Bucaramanga y Floridablanca. Durante su funcionamiento se han identificado debilidades relacionadas con la administración de sus obligaciones fiscales, evidenciándose inconsistencias en algunos registros, ausencia de procedimientos formalmente documentados y deficiencias en los mecanismos de seguimiento y control, situaciones que incrementan la exposición de la empresa a riesgos fiscales y contables que pueden afectar su estabilidad económica y reputacional.

Por lo anterior, el presente proyecto tiene como propósito analizar las deficiencias existentes en el proceso de gestión tributaria de INGENIO S.A.S. y proponer acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del control interno, el cumplimiento normativo y la reducción

de riesgos fiscales y contables, contribuyendo al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la organización.

El proyecto se desarrolla bajo el enfoque de investigación-acción, metodología orientada a la solución de problemas reales dentro de contextos organizacionales mediante la participación activa de los actores involucrados y la implementación de acciones de mejora sustentadas en un proceso sistemático de diagnóstico, planificación, intervención y evaluación. Este enfoque permite generar conocimiento práctico mientras se promueve la transformación de la realidad estudiada, razón por la cual resulta pertinente para investigaciones relacionadas con auditoría, control interno y gestión tributaria, en las que se busca no solo identificar falencias, sino también implementar soluciones que generen cambios sostenibles dentro de la organización.

En consecuencia, esta investigación pretende aportar herramientas prácticas y aplicables que permitan fortalecer el sistema de control interno tributario de INGENIO S.A.S., optimizar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales y reducir la exposición a riesgos tributarios y contables, contribuyendo así a la generación de valor y a la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el sistema de control interno tributario en el proceso de gestión de obligaciones tributarias de INGENIO S.A.S., mediante procedimientos, controles y herramientas de seguimiento, a través de la metodología de investigación-acción, con el fin de mitigar riesgos sancionatorios y mejorar el flujo de caja institucional durante el año 2026.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el estado actual del sistema de control interno y del cumplimiento de las obligaciones tributarias de INGENIO S.A.S., identificando debilidades, riesgos, incumplimientos y oportunidades de mejora en los procesos contables y fiscales.

Analizar las causas y efectos de las deficiencias encontradas en la gestión tributaria de la empresa, evaluando su impacto sobre el cumplimiento normativo, la situación financiera y la toma de decisiones organizacionales.

Proyectar un plan de mejoramiento que incluya procedimientos, controles internos, herramientas de seguimiento y mecanismos de actualización tributaria orientados a fortalecer la gestión fiscal de la organización.

Implementar y evaluar las acciones de mejora propuestas mediante la capacitación del personal, la aplicación de controles y el seguimiento de indicadores de cumplimiento, con el propósito de verificar su efectividad en la reducción de riesgos fiscales y contables.

1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrolló bajo el enfoque de Investigación-Acción, metodología que permite analizar una problemática real dentro de una organización, diseñar estrategias de solución, implementarlas y evaluar sus resultados. Este enfoque resulta adecuado debido a que busca generar cambios concretos dentro de la empresa a partir de un proceso sistemático de diagnóstico, intervención y mejora continua.

La investigación se ejecutó mediante cuatro etapas: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, las cuales permitieron abordar integralmente las deficiencias identificadas en el sistema de control interno y en el cumplimiento tributario de INGENIO S.A.S.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En esta etapa se realizó un análisis de la situación actual de la empresa con el propósito de identificar las principales debilidades relacionadas con la gestión tributaria y el control interno.

Las actividades desarrolladas fueron:

- Revisión documental de registros contables, declaraciones tributarias, soportes fiscales y demás documentación relacionada con las obligaciones tributarias de la empresa.
- Análisis de la normatividad tributaria aplicable a la organización.
- Entrevistas semiestructuradas con la gerencia y el personal responsable de los procesos contables y tributarios.

- Identificación de errores, omisiones, incumplimientos y deficiencias en los procedimientos existentes.
- Clasificación y valoración de los riesgos fiscales y contables detectados.

La información recopilada permitió establecer un diagnóstico integral de la situación tributaria de la empresa y determinar las oportunidades de mejora.

1.3.2. Planificación de la Solución

Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico, se diseñó un plan de mejoramiento orientado a fortalecer el sistema de control interno tributario y garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Las actividades desarrolladas incluyeron:

- Definición de objetivos y metas de mejora.
- Desarrollo de procedimientos y controles internos para la gestión tributaria.
- Elaboración de formatos, listas de verificación y mecanismos de seguimiento.
- Definición de responsables, recursos y tiempos de ejecución.
- Establecimiento de indicadores para evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas.

Implementación del Plan de Mejoramiento

En esta etapa se ejecutaron las acciones diseñadas para corregir las debilidades identificadas.

Las principales actividades fueron:

- Socialización de las mejoras propuestas con la gerencia y el personal involucrado.
- Capacitación sobre procedimientos tributarios y controles internos.
- Implementación de formatos, manuales y herramientas de seguimiento.
- Aplicación de controles para el registro, verificación y cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Evaluación y Seguimiento

Finalmente, se evaluó el impacto de las acciones implementadas con el fin de determinar su efectividad y sostenibilidad.

Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Verificación del cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Evaluación de la reducción de riesgos fiscales y contables.
- Medición de los indicadores establecidos en la etapa de planificación.
- Identificación de oportunidades de mejora continua.

Los resultados obtenidos permitieron determinar el grado de fortalecimiento del sistema de control interno tributario y establecer recomendaciones para asegurar la continuidad de las mejoras implementadas.

Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

INGENIO S.A.S. es una empresa ubicada en el municipio de Floridablanca, Santander, dedicada al desarrollo de actividades de ingeniería, consultoría técnica, construcción de obras civiles y transporte de carga. La organización participa en proyectos orientados al sector público y privado, contribuyendo al desarrollo de infraestructura y servicios especializados en la región.

Debido a la naturaleza de sus operaciones, la empresa se encuentra obligada al cumplimiento de diversas responsabilidades contables, tributarias y fiscales ante entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la Alcaldía Municipal de Floridablanca y demás organismos de control. Por esta razón, resulta fundamental contar con procedimientos adecuados de control interno que permitan garantizar la correcta liquidación, presentación y pago oportuno de sus obligaciones legales.

"Debido a que la empresa no cuenta con una misión y visión formalmente documentadas, para efectos académicos del presente proyecto se propone la siguiente formulación, construida a partir de su objeto social, actividades económicas y objetivos organizacionales."

Con base en el análisis de la actividad económica, la estructura organizacional y los objetivos estratégicos de INGENIO S.A.S., se propone la siguiente misión y visión:

2.1.1. Misión

INGENIO S.A.S. es una empresa dedicada al desarrollo de actividades de ingeniería, consultoría técnica, construcción de obras civiles y servicios relacionados, comprometida con la prestación de soluciones integrales que satisfagan las necesidades de sus clientes mediante altos estándares de calidad, eficiencia y responsabilidad. La organización orienta sus procesos al cumplimiento de la normatividad vigente, la optimización de los recursos y la generación de valor para sus clientes, colaboradores y demás grupos de interés, contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

2.1.2. Visión

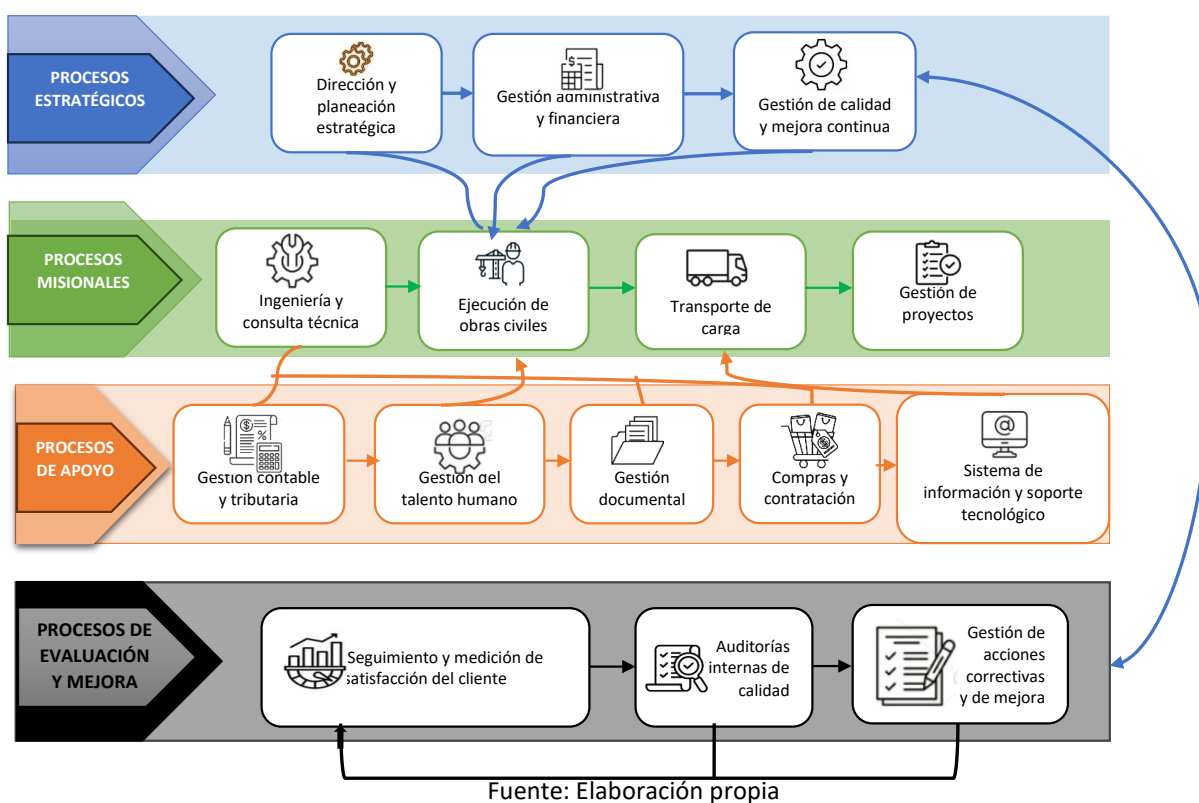
Para el año 2030, INGENIO S.A.S. será reconocida como una empresa líder en el sector de ingeniería y construcción a nivel regional, destacándose por la calidad de sus servicios, la innovación en sus procesos, el fortalecimiento de su gestión administrativa, financiera y tributaria, y el cumplimiento oportuno de sus obligaciones legales. La organización buscará consolidar un modelo de gestión basado en la transparencia, la sostenibilidad, la mejora continua y la confianza de sus clientes y aliados estratégicos.

2.1.3. Mapa de procesos

Para el desarrollo de sus actividades, INGENIO S.A.S. estructura sus operaciones mediante los siguientes procesos:

Figura 1

Mapa de Procesos INGENIO S.A.S.



Dentro de los procesos de apoyo se encuentra la gestión contable y tributaria, proceso seleccionado para la presente intervención debido a su impacto sobre el cumplimiento normativo y la estabilidad financiera de la organización.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso de gestión contable y tributaria comprende el conjunto de actividades relacionadas con el registro, control, verificación y presentación de la información financiera y fiscal de la empresa. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Registro y clasificación de operaciones contables.
- Elaboración y presentación de declaraciones tributarias.
- Liquidación y pago de impuestos nacionales y municipales.
- Preparación y conservación de soportes contables.
- Atención de requerimientos de entidades de control.
- Seguimiento a obligaciones fiscales y legales.
- Generación de informes financieros para la gerencia.

La adecuada ejecución de este proceso permite garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente, minimizar riesgos sancionatorios y suministrar información confiable para la toma de decisiones.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Como resultado de la revisión y diagnóstico efectuado en la organización, se identificaron diversas debilidades en el proceso de gestión contable y tributaria que han afectado el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales de la empresa.

Entre los principales hallazgos se evidenciaron requerimientos emitidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) relacionados con la corrección de la declaración del impuesto sobre la renta correspondiente al año gravable 2024, así como requerimientos por parte de la Alcaldía de Floridablanca asociados a correcciones y pagos pendientes del Impuesto de Industria y Comercio (ICA).

Adicionalmente, se encontraron inconsistencias en registros contables, ausencia de controles de seguimiento a obligaciones tributarias, falta de conciliaciones periódicas entre la información contable y fiscal, retrasos en la atención de requerimientos oficiales y deficiencias en la documentación de procedimientos internos.

El análisis realizado permitió identificar como causas principales la ausencia de un sistema estructurado de control interno tributario, la falta de mecanismos de supervisión y seguimiento por parte de la administración, la inexistencia de procedimientos documentados para el cumplimiento de obligaciones fiscales y la insuficiente actualización y control sobre los cambios normativos aplicables a la empresa.

Estas situaciones han incrementado la exposición de la organización a riesgos tributarios y financieros, tales como sanciones, intereses de mora, correcciones de declaraciones, pérdida de beneficios fiscales, afectaciones al flujo de caja y posibles impactos sobre la imagen y credibilidad de la empresa frente a las entidades de control.

Por lo anterior, se hace necesaria la implementación de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno tributario, la formalización de procedimientos, la implementación de herramientas de seguimiento y la adopción de mecanismos que permitan garantizar el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones fiscales de INGENIO S.A.S.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Con base en el diagnóstico realizado, se han definido los siguientes objetivos específicos de intervención, alineados con el objetivo general del proyecto:

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 1

Objetivos Específicos

N°	Objetivo Específico	Indicador de Cumplimiento	Meta
OE1	Implementar protocolos de conciliación mensual entre contabilidad e información exógena	% de conciliaciones realizadas oportunamente	100% mensual
OE2	Estandarizar y automatizar el cálculo de retenciones en la fuente sobre honorarios	% de pagos con retención calculada correctamente	100%
OE3	Planificar e implementar un sistema de planeación tributaria anual	Existencia de un plan tributario aprobado y ejecutado	1 plan anual
OE4	Establecer un cronograma integral de obligaciones tributarias con controles de seguimiento	% de obligaciones cumplidas dentro del plazo	100%
OE5	Capacitar al personal involucrado en normativa tributaria y procesos internos	N° de personas capacitadas / N° de horas de capacitación	4 personas / 32 horas
OE6	Documentar el proceso de gestión tributaria mediante manuales y formatos	N° de documentos formales aprobados	3 documentos

Fuente: Elaboración propia

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en la implementación de un Sistema Integral de Gestión Tributaria (SIGT) para INGENIO SAS, conformado por cinco componentes interrelacionados que abordan de manera integral las deficiencias identificadas:

Componente 1: Protocolo de Conciliación Fiscal-Contable

Se establecerá un protocolo mensual de conciliación entre los registros contables y la información exógena reportada a la DIAN. Este protocolo incluirá:

- Un formato estandarizado de conciliación que compare los saldos por concepto de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio entre la contabilidad y los formularios de información exógena.
- Un procedimiento de investigación y ajuste para cada diferencia detectada, con definición clara de responsables y plazos.
- Un mecanismo de revisión y aprobación por parte de la gerencia antes de la presentación de las declaraciones.
- Un registro de conciliaciones que sirva como soporte de auditoría interna.

Componente 2: Sistema de Control de Retenciones en la Fuente

Se estructurará un procedimiento automatizado para el cálculo, control y declaración de retenciones en la fuente sobre honorarios a contratistas independientes, que incluye:

- Una matriz de contratistas actualizada con la clasificación tributaria de cada uno (persona natural o jurídica, régimen tributario, actividad económica).
- Una herramienta en hoja de cálculo (Excel) o en el sistema contable que calcule automáticamente la retención aplicable según el tipo de contratista, el concepto de pago y el monto acumulado en el año fiscal.
- Un procedimiento de validación que verifique antes de cada pago que la retención calculada es la correcta.
- Un formato de certificados de retención generados y entregados anualmente a cada contratista.

Componente 3: Plan de Planeación Tributaria Estratégica

Se elaborará un plan tributario anual que permita a INGENIO SAS proyectar su carga fiscal y tomar decisiones informadas. El plan incluirá:

- Proyección de ingresos, costos y gastos para el año fiscal con sus respectivas implicaciones tributarias.
- Análisis comparativo de alternativas contractuales (contratista independiente vs. empleado dependiente) desde la óptica fiscal y parafiscal.
- Identificación y proyección de deducciones aplicables, incluyendo el impuesto de industria y comercio, retenciones en la fuente asumidas como ingresos no constitutivos de renta, y otros beneficios legales.
- Calendarización de pagos provisionales de renta con base en la proyección.
- Revisión semestral del plan para ajustes según la realidad operativa.

Componente 4: Cronograma Integral de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Se diseñará y pondrá en marcha un cronograma detallado que contemple:

- Todas las obligaciones formales de INGENIO SAS ante la DIAN, clasificadas por tipo (declaraciones, pagos, reportes de información exógena, facturación electrónica).
- Fechas de vencimiento considerando los últimos dígitos del NIT de la empresa.
- Responsable de cada actividad (preparación, revisión, aprobación, presentación).
- Mecanismos de alerta con anticipación de 5 días hábiles antes de cada vencimiento.
- Un tablero de control (dashboard) de cumplimiento visible para la gerencia.

Componente 5: Programa de Capacitación y Documentación de Procesos

Se ejecutará un programa de capacitación dirigido al personal contable, administrativo y gerencial, estructurado en los siguientes módulos:

- Módulo 1: Marco normativo tributario aplicable a empresas de servicios en Colombia.
- Módulo 2: Retención en la fuente sobre honorarios: normativa, cálculo y declaración.
- Módulo 3: Conciliación entre contabilidad e información exógena.
- Módulo 4: Planeación tributaria básica para pymes de servicios.
- Módulo 5: Uso del cronograma de obligaciones y herramientas de control.

Paralelamente, se elaborarán los siguientes documentos formales:

- Manual de Políticas Contables y Tributarias de INGENIO SAS.
- Manual de Procedimientos del Proceso de Gestión Tributaria.
- Instructivo de Conciliación Fiscal-Contable.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación del SIGT se desarrollará en tres fases, con una duración total estimada de 6 meses:

Tabla 2

Fase 1: Preparación y Diseño (Meses 1-2)

Actividad	Descripción	Producto	Duración
A1.1	Reunión de kick-off con la gerencia y personal involucrado para socializar el proyecto, roles y compromisos	Acta de reunión	1 semana
A1.2	Recopilación y organización de información contable y tributaria de los últimos 2 años	Bases de datos organizadas	2 semanas
A1.3	Diseño de la hoja de trabajo de conciliación fiscal-contable y definición de las cuentas por conciliar	Formatos aprobados	2 semanas
A1.4	Desarrollo de la herramienta de control de retenciones en la fuente sobre honorarios	Herramienta en Excel validada	2 semanas
A1.5	Elaboración del borrador del Manual de Políticas Contables y Tributarias	Borrador del manual	2 semanas
A1.6	Diseño del cronograma integral de obligaciones tributarias	Cronograma preliminar	1 semana

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Fase 2: Implementación y Piloto (Meses 3-4)

Actividad	Descripción	Producto	Duración
A2.1	Ejecución de la primera conciliación fiscal-contable con acompañamiento del proyecto	Conciliación del período piloto validada	2 semanas
A2.2	Implementación piloto del control de retenciones en 20 pagos a contratistas	Pagos con retención validada	2 semanas

A2.3	Aplicación del cronograma de obligaciones para el primer bimestre de implementación	Declaraciones y pagos oportunos	4 semanas
A2.4	Capacitación del personal en los módulos 1 y 2	4 personas capacitadas (16 horas)	2 semanas
A2.5	Ajuste de herramientas y formatos con base en los resultados del piloto	Herramientas y formatos definitivos	2 semanas
A2.6	Elaboración del Plan de Planeación Tributaria Anual	Plan tributario aprobado por gerencia	2 semanas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Fase 3: Consolidación y Seguimiento (Meses 5-6)

Actividad	Descripción	Producto	Duración
A3.1	Operación normal del sistema de conciliación fiscal-contable mensual	3 conciliaciones mensuales ejecutadas	6 semanas
A3.2	Aplicación plena del control de retenciones en todos los pagos a contratistas	100% de pagos con retención controlada	6 semanas
A3.3	Operación del cronograma de obligaciones con tablero de control	Tablero actualizado mensualmente	6 semanas
A3.4	Capacitación del personal en los módulos 3, 4 y 5	4 personas capacitadas (16 horas)	2 semanas
A3.5	Finalización y aprobación del Manual de Procedimientos y del Instructivo de Conciliación	Documentos formales aprobados	2 semanas
A3.6	Evaluación de resultados y cierre del proyecto	Informe de evaluación y cierre	1 semana

Fuente: Elaboración propia

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Tabla 5

Recursos Humanos

Rol	Dedicación	Función en el proyecto
Investigador / Líder del proyecto	Tiempo completo durante 6 meses	Diseño, coordinación, acompañamiento, evaluación
Gerente Financiera de INGENIO SAS	2 horas semanales	Aprobaciones, decisiones estratégicas, respaldo institucional
Responsable del SCI (RSCI)	50% del tiempo durante 6 meses	Implementación del control interno, auditorías internas, seguimiento
Auxiliar Contable	20% del tiempo durante 6 meses	Operación de calendario, conciliaciones, registros
Asistente Administrativo	15% del tiempo durante 3 meses	Validación de RUT, archivo, soportes
Asesor Tributario Externo	20 horas mensuales	Revisión de documentos, capacitación, respaldo ante DIAN

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Recursos Tecnológicos

Recurso	Descripción	Estado
Sistema contable actual	Uso del sistema existente con ajustes de configuración	Disponible
Plataforma de calendario y alertas	Microsoft 365 o Google Workspace para calendario compartido	Adquisición (si no existe)
Plataforma de almacenamiento en la nube	Google Drive / OneDrive para archivo digital y backup	Disponible/Adquisición
Herramienta de dashboard (Power BI o similar)	Para monitoreo de indicadores de control	Adquisición

Fuente: Elaboración propia

Recursos Documentales:

- Estatuto Tributario colombiano (Decreto 0624 de 2020)
- Resoluciones de la DIAN sobre información exógena (Resolución 000042 de 2020 y modificatorias)
- Resoluciones sobre retención en la fuente (Resoluciones 000265 de 2022, 000050 de 2023)
- Decreto 1072 de 2015 (Sector Trabajo)
- Resolución 0312 de 2019 (SG-SST)
- Resolución 40595 de 2022 (PESV)
- Normativa sobre facturación electrónica (Resolución 000042 de 2020 de la DIAN)
- Estados financieros y declaraciones tributarias de INGENIA SAS (2023-2025)

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La solución propuesta consiste en la implementación de un Sistema Integral de Gestión Tributaria (SIGT) orientado al fortalecimiento del control interno tributario de INGENIO S.A.S. El alcance de la intervención comprende la implementación y seguimiento de herramientas y procedimientos que permitan mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa, reducir riesgos sancionatorios y fortalecer la confiabilidad de la información contable y tributaria.

La implementación abarcará específicamente los procesos relacionados con la elaboración, revisión y presentación de declaraciones tributarias nacionales y municipales, el control de retenciones en la fuente, las conciliaciones entre información contable y fiscal, el seguimiento de obligaciones tributarias y la actualización normativa aplicable a la organización.

Dentro del alcance del proyecto se incluyen las siguientes acciones:

- Desarrollo e implementación de un protocolo de conciliación fiscal-contable.
- El diagnóstico detallado de las deficiencias en la gestión tributaria de INGENIO SAS.

- La implementación y puesta en marcha de los cinco componentes del Sistema Integral de Gestión Tributaria (SIGT).
- La ejecución de al menos tres conciliaciones fiscales-contables mensuales con resultados validados y documentados.
- La aplicación del control de retenciones en la fuente sobre honorarios en el 100% de los pagos a contratistas durante el período de implementación.
- La elaboración y aprobación del Plan de Planeación Tributaria Anual para el año fiscal 2027.
- El diseño y operación del cronograma integral de obligaciones tributarias con el tablero de control correspondiente.
- La ejecución del programa de capacitación (32 horas) dirigido al personal contable, administrativo y gerencial.
- La elaboración y aprobación del Manual de Políticas Contables y Tributarias, el Manual de Procedimientos del Proceso de Gestión Tributaria y el Instructivo de Conciliación Fiscal-Contable.
- La entrega de un informe final de evaluación con indicadores de resultado.
- Elaboración de un plan anual de planeación tributaria.
- Elaboración de manuales e instructivos para formalizar los procedimientos tributarios.
- El diagnóstico, diseño e implementación del Sistema de Control Interno en el proceso de gestión tributaria y contable de INGENIO SAS.
- La formalización del manual de políticas contables y del código de ética empresarial.
- La definición de una matriz de riesgos fiscales y su plan de seguimiento.
- La capacitación del equipo directivo y operativo en control interno, NIIF y normativa tributaria.
- La evaluación de resultados mediante indicadores de gestión durante los primeros seis meses de intervención.

Como resultado esperado, la empresa contará con procedimientos documentados, controles internos definidos, mecanismos de seguimiento y herramientas que faciliten el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, disminuyendo el riesgo de sanciones, correcciones e inconsistencias ante las entidades de control.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Para garantizar la adecuada implementación de la propuesta de mejoramiento, se asignaron responsabilidades específicas a los actores involucrados dentro de la organización, teniendo en cuenta sus funciones y nivel de participación en los procesos contables y tributarios.

Tabla 7

Responsables de la ejecución del proyecto

Actividad	Responsable de Ejecución	Responsable de Aprobación / Seguimiento
Coordinación general del proyecto	Líder del proyecto / Asesor tributario	Gerente Financiero
Diseño de formatos y herramientas	Líder del proyecto / Asesor tributario	Gerente Financiero
Registro contable y operación de herramientas	Auxiliar administrativa / Contador externo	Contador externo
Conciliaciones fiscales-contables	Contador externo (ejecución) / Líder del proyecto (revisión)	Gerente Financiero
Cálculo de retenciones y emisión de certificados	Contador externo / Auxiliar administrativa	Contador externo
Elaboración de declaraciones y cumplimiento de obligaciones	Contador externo	Gerente Financiero
Ejecución del cronograma de obligaciones	Auxiliar administrativa	Contador externo
Elaboración del Plan de Planeación Tributaria	Líder del proyecto / Asesor tributario	Gerente Financiero
Diseño y ejecución de capacitaciones	Líder del proyecto / Asesor tributario	Gerente Financiero
Elaboración de manuales e instructivos	Líder del proyecto / Asesor tributario	Gerente Financiero
Tablero de control de cumplimiento	Auxiliar administrativa (actualización) / Gerente (revisión)	Gerente Financiero
Evaluación de resultados	Líder del proyecto / Asesor tributario	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 8

Cronograma

Actividad	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Socialización del proyecto	X					
Recolección y organización de información	X	X				
Diseño de formatos y controles		X	X			
Elaboración de manuales e instructivos		X	X			
Implementación piloto de controles			X	X		
Capacitación tributaria			X	X		
Aplicación del cronograma tributario			X	X	X	X
Seguimiento y evaluación				X	X	X
Elaboración del informe final						X

Fuente: Elaboración propia

4.4. PRESUPUESTO

El presupuesto del proyecto se estructura en 4 categorías principales, con una justificación detallada para cada rubro que ratifica la necesidad de la inversión desde una perspectiva de gestión del riesgo y optimización del control interno.

Tabla 9

Presupuesto

Ítem	Descripción	Valor Unitario (COP)	Cantidad / Tiempo	Valor Total (COP)
1. RECURSOS HUMANOS				
1.1	Honorarios asesor tributario / líder del proyecto	\$1.500.000 / mes	6 meses	\$9.000.000
	Subtotal Recursos Humanos	\$9.000.000		
2. CAPACITACIÓN				
2.1	Refrigerios y logística para sesiones de capacitación	\$150.000 / sesión	8 sesiones	\$1.200.000
2.2	Certificados de asistencia y diplomas	\$50.000	4 personas	\$200.000

Subtotal	\$1.400.000			
Capacitación				
3. TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS				
3.1	Impresión de manuales, formatos y documentos	\$200.000	1 paquete	\$200.000
3.2	Papelería y materiales de oficina	\$150.000	1 paquete	\$150.000
Subtotal Tecnología y Herramientas	\$350.000			
TOTAL DEL PROYECTO	\$10.750.000			

Fuente: Elaboración propia

Justificación del presupuesto:

La justificación de cada rubro presupuestal se fundamenta en los siguientes principios técnicos de auditoría y control interno:

Principio de segregación de funciones: La normativa de control interno y las mejores prácticas de auditoría (COSO, 2013) establecen que las funciones de autorización, registro y custodia deben estar separadas para prevenir errores y fraudes. El proyecto introduce una segregación funcional entre quien registra (auxiliar), quien verifica (sistema de conciliación) y quien aprueba (gerente), lo cual requiere herramientas y capacitación que tienen un costo.

Principio de evidencia documental: La auditoría tributaria se basa en la existencia de evidencia suficiente y apropiada para sustentar las declaraciones. La inversión en archivo, impresión y respaldo digital se justifica técnica y legalmente porque el artículo 631 del Estatuto Tributario impone a los contribuyentes la obligación de conservar los libros de contabilidad, las facturas, los certificados de retención y demás soportes por un período de 10 años. La ausencia de esta evidencia expone a la empresa a sanciones por infracción al deber de conservar documentos, además de imposibilitar la defensa ante una fiscalización.

Principio de competencia profesional: La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 230 y los lineamientos del International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPF) exigen que el personal involucrado en procesos de control y auditoría posea la competencia técnica necesaria. La capacitación se justifica como un requerimiento inherente al establecimiento de un control interno efectivo.

Principio de respuesta al riesgo: El enfoque de riesgo de la auditoría interna exige que los recursos se asignen proporcionalmente a los riesgos identificados. Las sanciones por extemporaneidad y errores en retenciones que ha enfrentado INGENIO SAS (\$3.200.000 en el año 2023, con proyección de riesgo acumulado superior a \$15.000.000 en un período de tres años si no se interviene) justifican una inversión preventiva que mitigue dichos riesgos.

Análisis costo-beneficio: El costo total del proyecto (\$10.750.000) representa aproximadamente el 0,54% de los ingresos anuales de la empresa (estimados en \$2.000.000.000). La inversión se recupera en menos de un año solo con la eliminación de sanciones por extemporaneidad y la corrección de errores en retenciones, sin contar los beneficios intangibles como la reducción del riesgo de fiscalización y la mejora en la reputación corporativa.

Los valores de honorarios del asesor tributario están establecidos conforme a las tarifas de mercado para servicios profesionales de consultoría tributaria en la región de Bucaramanga – Floridablanca durante el año 2026.

Los recursos tecnológicos principales (computadores, software contable, internet) se consideran existentes en la empresa y no generan costo adicional.

El presupuesto puede ser ajustado trimestralmente con base en la ejecución real, siempre dentro del límite máximo aprobado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621. <https://cutt.ly/LbUPghi>
- Congreso de la República de Colombia. (2016). Decreto 1079 de 2016 (Decreto Único Reglamentario del Sector Tributario). Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- CIAT. (2020). Manual sobre Gestión de Riesgos de Incumplimiento para Administraciones Tributarias. Santiago de Chile: CIAT / SII / FMI.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control — Integrated Framework. New York: AICPA.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Decreto 1799 de 2000. Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Decreto 2706 de 2012. Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Decreto 3022 de 2013. Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 1955 de 2019. Bogotá D.C.: Diario Oficial.
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP). (2015). NIIF para Pymes. Bogotá D.C.: CTCP.
- DIAN. (2024). Resoluciones y conceptos sobre facturación electrónica y retenciones en la fuente. Recuperado de <https://www.dian.gov.co>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Males Delgado, B. E. (2024). Gestión de riesgos tributarios en las empresas del sector. [Tesis de pregrado]. Universidad Mariana. Recuperado de <https://repositorio.umariana.edu.co>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016). Decreto 1079 de 2016. Bogotá D.C.: Diario Oficial.

- OCH Group. (2024). Riesgos y auditoría en la industria de la construcción. Recuperado de <https://www.ochgroup.co>
- SIIGO. (2024). Guía de implementación de NIIF para pymes en empresas constructoras. Bogotá: SIIGO S.A.
- Toscano, D. E. D. (2023). Estudio de la efectividad del control fiscal interno. Prosperidad Social. Recuperado de <https://documentacionmintranet.prosperidadsocial.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (1989). Decreto 624 de 1989: Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. Diario Oficial No. 38.756.
- Latchman, D. (2020). Metodología de la Investigación-Acción en el entorno organizacional. Ediciones Universitarias.
- Mantilla, S. A. (2018). Control interno de los informes financieros: Enfoque COSO. Ecoe Ediciones.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2024). Manual de fiscalización y régimen sancionatorio. Imprenta Nacional.
- Colombia. Congreso de la República. (1989). Decreto 624 de 1989: Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. Bogotá: Diario Oficial.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2023). Calendario Tributario Nacional. Bogotá: DIAN.
- Latorre, A. (2003). La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa. Barcelona: Graó.
- Municipio de Floridablanca. (2020). Acuerdo Municipal No. 024 de 2020: Estatuto Tributario Municipal de Floridablanca. Santander.
- Sinisterra, G., & Polanco, L. (2018). Contabilidad de costos (2da ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.