



**Diseño de un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la Gestión del
Riesgo Fiscal para fortalecer el Sistema de Control Interno de la Comercializadora de
Productos de Aplicación S.A.S.**

Trabajo final presentado por:	Lilia Carmenza Panqueva López Edwin Alexander Sepúlveda Muriel
Programa:	Especialización en Gerencia y Auditoría Tributaria
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	28 julio 2026

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	6
1. Introducción	8
1.1 Objetivo General	12
1.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Metodología	13
1.3.1 Identificación y Análisis del Problema	16
1.3.2 Planificación de la Solución	17
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización.....	19
2.1 Descripción de la empresa a intervenir	21
2.1.1 Misión	23
2.1.2 Visión	23
2.1.3 Mapa de procesos	24
2.1.4 Descripción del proceso a intervenir	26
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	32
3.1 Establecimiento de objetivos	32
3.2 Descripción de la solución	34
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	42
4.1 Alcance final de la solución.....	42
4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	44



4.3 Cronograma de ejecución	47
4.4 Presupuesto	50
5. Referencias Bibliográficas	54

Resumen.

Este trabajo se propuso crear un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la Gestión del Riesgo Fiscal con el objetivo de reforzar el sistema de control interno y mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). La investigación nació a partir de un diagnóstico del proceso de gestión tributaria de la organización, donde se detectaron oportunidades de mejora, especialmente la falta de mecanismos preventivos para identificar, evaluar y manejar los riesgos fiscales. Esta situación limitaba la capacidad de la institución para anticipar problemas y fortalecer su control interno.

La investigación se llevó a cabo utilizando la metodología de Investigación-Acción, aplicando técnicas como la revisión de documentos, la observación directa, entrevistas semiestructuradas y análisis de riesgos. Esto permitió entender mejor la realidad de la organización y desarrollar una propuesta de intervención que se ajustara a las necesidades de la empresa. Basándose en los principios del Marco Integrado de Control Interno COSO, el enfoque COSO ERM y las Normas Internacionales de Auditoría, en particular las NIA 315 y NIA 330, se diseñó un modelo que incluye procedimientos, controles, matrices de riesgos, indicadores y mecanismos de seguimiento, todo orientado a fortalecer la gestión tributaria y fomentar la mejora continua.

Como resultado, se formuló un plan de implementación que define el alcance de la solución, los responsables, el cronograma de ejecución, los recursos y el presupuesto requeridos para garantizar la aplicación y sostenibilidad del modelo. La propuesta constituye una herramienta gerencial que favorece la gestión preventiva del riesgo fiscal, fortalece el cumplimiento normativo, mejora la toma de decisiones y contribuye a la eficiencia del sistema de control interno, generando



valor para la organización y ofreciendo una alternativa replicable para empresas con características similares.

Palabras clave: auditoría tributaria preventiva, gestión del riesgo fiscal, control interno, cumplimiento tributario, riesgos fiscales, Normas Internacionales de Auditoría (NIA), COSO ERM, gestión tributaria, DIAN, mejora continua.

Abstract

This study aimed to create a Comprehensive Preventive Tax Audit Model based on Tax Risk Management, with the objective of strengthening the internal control system and improving tax compliance at Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). The research stemmed from a diagnostic assessment of the organization's tax management process, which identified opportunities for improvement, particularly the lack of preventive mechanisms to identify, evaluate, and manage tax risks. This situation limited the institution's ability to anticipate problems and strengthen its internal controls.

The research was conducted using Action Research methodology, applying techniques such as document review, direct observation, semi-structured interviews, and risk analysis. This allowed for a better understanding of the organization's situation and the development of an intervention proposal tailored to the company's needs. Based on the principles of the COSO Integrated Internal Control Framework, the COSO ERM approach, and International Standards on Auditing, particularly ISA 315 and ISA 330, a model was designed that includes procedures, controls, risk matrices, indicators, and monitoring mechanisms, all aimed at strengthening tax management and fostering continuous improvement.

As a result, an implementation plan was formulated that defines the scope of the solution, the responsible parties, the execution timeline, the resources, and the budget required to ensure the application and sustainability of the model. The proposal constitutes a management tool that promotes the preventive management of tax risk, strengthens regulatory compliance, improves decision-making, and contributes to the efficiency of the internal control system, generating value for the organization and offering a replicable alternative for companies with similar characteristics.



Keywords: preventive tax audit; fiscal risk management; internal control; tax compliance; tax risks; COSO ERM; International Standards on Auditing (ISA).

1. Introducción

La dinámica actual del entorno empresarial exige que las organizaciones desarrollen mecanismos de gestión que les permitan responder de manera oportuna a los constantes cambios normativos, económicos y tecnológicos que inciden en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. En Colombia, la complejidad del sistema fiscal, la actualización permanente de la legislación tributaria y el fortalecimiento de las actuaciones de fiscalización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) hacen indispensable que las empresas implementen sistemas de control interno capaces de identificar, evaluar y gestionar los riesgos tributarios antes de que estos se materialicen en sanciones, contingencias económicas o afectaciones reputacionales (Congreso de la República de Colombia, 1989; DIAN, 2025). En este contexto, la auditoría tributaria preventiva deja de concebirse únicamente como un mecanismo de verificación posterior para convertirse en una herramienta estratégica de gestión orientada a la generación de valor, la sostenibilidad empresarial y el fortalecimiento del cumplimiento normativo (COSO, 2017).

La auditoría tributaria moderna trasciende la revisión del correcto cálculo de los impuestos y se orienta hacia la evaluación integral de los procesos que soportan el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Desde esta perspectiva, las Normas Internacionales de Auditoría, especialmente la NIA 315 (Revisada 2019), establecen que el auditor debe obtener un entendimiento de la entidad, su entorno y su sistema de control interno para identificar y valorar los riesgos de incorrección material; mientras que la NIA 330 dispone que la respuesta del auditor debe diseñarse en función de dichos riesgos mediante procedimientos apropiados (IFAC, 2022). Aunque estas normas se encuentran orientadas a la auditoría financiera, sus principios constituyen

una referencia técnica aplicable al diseño de modelos preventivos de auditoría tributaria, al fundamentarse en la identificación de riesgos, la evaluación de controles y la implementación de procedimientos que reduzcan la probabilidad de incumplimiento.

Paralelamente, los modelos internacionales de gestión del riesgo, particularmente el Marco Integrado de Control Interno COSO y el COSO Enterprise Risk Management (ERM), reconocen que la gestión del riesgo constituye un componente esencial del direccionamiento estratégico de las organizaciones, al facilitar la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales (COSO, 2013; COSO, 2017). Bajo este enfoque, los riesgos tributarios no deben administrarse únicamente cuando ya han producido efectos económicos, sino que requieren ser identificados, valorados, tratados y monitoreados de manera permanente como parte del sistema de control interno y de la gestión corporativa. Esta visión resulta especialmente relevante para las empresas colombianas debido a la complejidad de las obligaciones derivadas del Estatuto Tributario, la facturación electrónica, la presentación de información exógena y las demás responsabilidades administradas por la DIAN (Congreso de la República de Colombia, 1989; DIAN, 2025).

La Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.), como organización dedicada a la producción, distribución, comercialización, importación, exportación y maquila de productos de aplicación corporal y dispositivos médicos, desarrolla actividades que implican el cumplimiento permanente de diversas obligaciones tributarias. La correcta gestión de dichas responsabilidades constituye un elemento fundamental para garantizar la estabilidad financiera, la transparencia de la información contable y el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables. No obstante, el diagnóstico organizacional realizado evidenció oportunidades de mejora

relacionadas con la ausencia de un modelo formal de auditoría tributaria preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal, situación que limita la capacidad institucional para anticipar contingencias, fortalecer el sistema de control interno y consolidar procesos permanentes de seguimiento y mejora continua.

En respuesta a esta problemática, el presente proyecto se desarrolla mediante la metodología de Investigación-Acción, entendida como un proceso participativo, reflexivo y transformador que busca generar conocimiento a partir de la intervención directa sobre una realidad organizacional. Kurt Lewin (1946), precursor de este enfoque metodológico, planteó que la investigación debía orientarse simultáneamente a la comprensión de los problemas y a la implementación de acciones para transformarlos. Posteriormente, Kemmis y McTaggart (1988) fortalecieron esta concepción al definir la investigación-acción como un proceso cíclico de planificación, acción, observación y reflexión, desarrollado con la participación activa de quienes hacen parte de la realidad intervenida. En coherencia con este enfoque, durante el desarrollo del proyecto se integraron técnicas como la revisión documental, la observación directa, las entrevistas semiestructuradas y el análisis de riesgos, permitiendo comprender la situación actual del proceso tributario y formular una propuesta de intervención ajustada a las necesidades de la organización.

Como resultado del proceso investigativo, se propone el diseño e implementación de un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal, concebido como una herramienta de apoyo para la administración que permita fortalecer el sistema de control interno, estructurar procedimientos estandarizados para la identificación y tratamiento de riesgos fiscales, establecer mecanismos permanentes de seguimiento al cumplimiento tributario y facilitar la toma de decisiones basada en criterios técnicos y preventivos. La propuesta incorpora



principios de auditoría, gestión del riesgo, control interno y mejora continua, con el propósito de contribuir al fortalecimiento institucional de la organización y disminuir la exposición a contingencias derivadas del incumplimiento de las obligaciones tributarias.

Finalmente, este proyecto constituye un ejercicio de integración entre los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia y Auditoría Tributaria y su aplicación en un contexto empresarial real. La propuesta no solo busca resolver una necesidad específica de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S., sino también evidenciar el papel estratégico que desempeña la auditoría tributaria preventiva como instrumento gerencial para fortalecer el cumplimiento normativo, optimizar la gestión del riesgo fiscal y generar valor sostenible para las organizaciones.

1.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal para fortalecer el sistema de control interno y optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.), mediante un proceso de investigación-acción orientado a la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos fiscales.

1.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

- 1- Diagnosticar el proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación-acción que permitan identificar las debilidades del sistema de control interno y los riesgos fiscales asociados al cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- 2- Diseñar un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal que incorpore procedimientos, controles, matrices de riesgos, indicadores y mecanismos de seguimiento para fortalecer el cumplimiento tributario y la mejora continua de la organización.
- 3- Proponer un plan de implementación que establezca las estrategias, responsables, recursos, cronograma e indicadores necesarios para garantizar la aplicación, seguimiento y sostenibilidad del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva dentro de la organización.

1.3 Metodología

El presente proyecto se desarrolló mediante la metodología de Investigación-Acción, la cual permitió abordar la problemática identificada en la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.) desde una perspectiva participativa, orientada no solo a comprender las debilidades existentes en el proceso de gestión tributaria, sino también a formular una propuesta de intervención que contribuyera al fortalecimiento del sistema de control interno y a la gestión preventiva del riesgo fiscal. Este enfoque metodológico resultó pertinente porque facilitó la interacción entre los investigadores y los responsables del proceso tributario, promoviendo un análisis conjunto de la realidad organizacional y la construcción de alternativas de mejora ajustadas a las necesidades de la empresa. En este sentido, Lewin (1946) planteó que la Investigación-Acción integra el estudio de los problemas con la ejecución de acciones orientadas a transformar la realidad, mientras que Kemmis y McTaggart (1988) la conciben como un proceso cíclico de planificación, acción, observación y reflexión desarrollado con la participación activa de los involucrados.

En concordancia con la naturaleza de la Investigación-Acción, el desarrollo del proyecto se estructuró como un proceso continuo de diagnóstico, análisis, reflexión y planificación, en el cual la información obtenida durante cada etapa permitió orientar las decisiones adoptadas en la formulación de la propuesta. Este proceso favoreció la comprensión integral de las condiciones actuales de la gestión tributaria de la organización y permitió identificar oportunidades de mejora encaminadas a fortalecer el cumplimiento de las obligaciones fiscales, reducir la exposición a riesgos tributarios y promover una cultura organizacional basada en la prevención y el mejoramiento continuo.

Para la obtención de la información se emplearon técnicas de naturaleza cualitativa, complementadas con el análisis de información cuantitativa proveniente de los registros y documentos institucionales. Desde el componente cualitativo se utilizaron la revisión documental, la observación directa y las entrevistas semiestructuradas, las cuales facilitaron el conocimiento del funcionamiento del proceso tributario, la identificación de los procedimientos implementados por la organización y la comprensión de las prácticas desarrolladas por los responsables de las actividades contables y fiscales. Estas técnicas permitieron conocer la realidad del proceso intervenido desde la experiencia de quienes participan directamente en él, aspecto fundamental dentro de la Investigación-Acción.

Como complemento, se analizó información cuantitativa relacionada con el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa, entre ella registros contables, estados financieros, declaraciones tributarias, información exógena, comprobantes de facturación electrónica, reportes internos e indicadores asociados al proceso fiscal. La integración de esta información permitió contrastar los resultados obtenidos mediante las técnicas cualitativas con evidencia documental objetiva, fortaleciendo el proceso de diagnóstico y proporcionando elementos suficientes para valorar el nivel de exposición a riesgos fiscales.

Posteriormente, la información recopilada fue organizada y analizada mediante herramientas propias del diagnóstico organizacional y de la auditoría basada en riesgos. Se emplearon matrices para la identificación y valoración de riesgos fiscales, análisis de causa-efecto y revisión de los controles existentes, lo cual permitió establecer las principales debilidades del proceso tributario, determinar sus causas y evaluar las posibles consecuencias derivadas de su

permanencia. Este análisis constituyó la base para la formulación de estrategias de intervención orientadas a fortalecer el control interno y mejorar la gestión tributaria de la organización.

El desarrollo metodológico se llevó a cabo en tres momentos articulados entre sí. En una primera etapa se realizó la identificación y análisis del problema, mediante el diagnóstico del proceso de gestión tributaria y la caracterización de los riesgos asociados al cumplimiento de las obligaciones fiscales. En la segunda etapa se efectuó la planificación de la solución, estructurando un plan de acción orientado al diseño del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal. Finalmente, en la tercera etapa se definieron el alcance de la intervención, los recursos necesarios, el cronograma, los responsables y los mecanismos de seguimiento que permitirán la implementación de la propuesta dentro de la organización.

La aplicación de esta metodología permitió que la investigación trascendiera la simple identificación de una problemática organizacional y se orientara hacia la formulación de una propuesta técnicamente fundamentada y ajustada a la realidad de la empresa. En consecuencia, el proceso investigativo facilitó la construcción de un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal, concebido como una herramienta de apoyo para fortalecer el sistema de control interno, mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contribuir al desarrollo de una gestión organizacional más eficiente, preventiva y alineada con la normativa vigente.

1.3.1 Identificación y Análisis del Problema

La identificación y análisis del problema constituyó la primera fase de la metodología de Investigación-Acción aplicada en el presente proyecto. Su propósito fue comprender la situación actual del proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.), mediante un diagnóstico que permitiera reconocer las principales necesidades de intervención y orientar el desarrollo de una propuesta de mejora acorde con la realidad de la organización.

En esta etapa se aplicaron diferentes técnicas de recolección de información, entre ellas la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y la observación directa. La revisión documental comprendió el análisis de procedimientos internos, políticas contables y tributarias, estados financieros, declaraciones tributarias, registros contables, comprobantes de facturación electrónica, información exógena y demás documentos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Paralelamente, las entrevistas realizadas al representante legal y al personal responsable de los procesos contables y tributarios permitieron conocer la forma en que se desarrollan las actividades, los controles implementados y las principales dificultades percibidas durante la gestión tributaria.

La información recopilada fue organizada y analizada mediante herramientas de diagnóstico, entre ellas una matriz de identificación y valoración de riesgos fiscales y un análisis de causa-efecto, permitiendo establecer las debilidades existentes y determinar los factores que podrían afectar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Este proceso facilitó la priorización de los aspectos que requerían intervención y proporcionó los elementos necesarios para orientar el diseño de una propuesta de mejora fundamentada en la gestión del riesgo fiscal.

Como resultado del diagnóstico se identificó la necesidad de fortalecer el sistema de control interno tributario mediante la implementación de mecanismos preventivos que permitan identificar, evaluar, controlar y monitorear oportunamente los riesgos asociados al cumplimiento de las obligaciones fiscales. Estos hallazgos condujeron a la formulación de la siguiente pregunta de investigación, la cual orientó el desarrollo del proyecto:

¿Cómo diseñar e implementar un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal que fortalezca el sistema de control interno y mejore el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.)?

La respuesta a esta pregunta constituyó el eje orientador de la investigación y permitió estructurar las acciones desarrolladas durante las etapas posteriores del proyecto.

1.3.2 Planificación de la Solución

Una vez identificada la problemática y analizados los resultados del diagnóstico, se desarrolló la etapa de planificación de la solución, cuyo propósito consistió en estructurar una propuesta de intervención orientada a fortalecer la gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). Esta fase permitió definir las acciones necesarias para atender las necesidades identificadas, garantizando que la propuesta fuera técnicamente viable, organizada y coherente con los objetivos del proyecto.

La planificación se fundamentó en la información obtenida durante el diagnóstico y en el análisis de las debilidades identificadas en el proceso de gestión tributaria. A partir de estos resultados se establecieron objetivos específicos, actividades, responsables, recursos y mecanismos de seguimiento, procurando que cada acción propuesta respondiera directamente a

las causas del problema y contribuyera al fortalecimiento del sistema de control interno y de la gestión del riesgo fiscal.

Como parte de esta etapa también se revisó el marco normativo aplicable al proceso tributario, considerando las disposiciones del Estatuto Tributario, la reglamentación expedida por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las mejores prácticas en materia de control interno y gestión del riesgo. Este análisis permitió asegurar que la propuesta estuviera alineada con los requerimientos legales y técnicos que regulan el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La planificación concluyó con la estructuración de un plan de acción que sirvió de base para el diseño del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal, definiendo los recursos, el cronograma, los responsables y los mecanismos de seguimiento necesarios para facilitar su futura implementación dentro de la organización. De esta manera, la planificación se convirtió en el vínculo entre el diagnóstico realizado y la propuesta de intervención desarrollada en los capítulos siguientes.

2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización

La Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.) desarrolla actividades relacionadas con la producción, distribución, comercialización, importación, exportación y maquila de productos de aplicación corporal y dispositivos médicos, operaciones que generan diversas obligaciones tributarias cuya correcta administración resulta indispensable para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y la sostenibilidad financiera de la organización. En este contexto, la gestión tributaria constituye un proceso estratégico, ya que involucra la determinación, liquidación, declaración y pago oportuno de los impuestos, así como el cumplimiento de obligaciones formales exigidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre ellas la expedición de facturación electrónica, la presentación de información exógena, la práctica de retenciones en la fuente y la adecuada conservación de la documentación soporte.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por constantes modificaciones en la legislación tributaria y un mayor fortalecimiento de las actuaciones de fiscalización por parte de la administración tributaria, las organizaciones requieren sistemas de control interno que permitan gestionar de manera preventiva los riesgos asociados al cumplimiento de sus obligaciones fiscales. En este sentido, la auditoría tributaria preventiva se convierte en una herramienta gerencial orientada no solo a verificar el cumplimiento normativo, sino también a identificar oportunidades de mejora, fortalecer los controles internos y disminuir la probabilidad de contingencias tributarias que puedan afectar la estabilidad económica y la reputación institucional.

Como parte del proceso metodológico desarrollado mediante Investigación-Acción, se realizó un diagnóstico del proceso de gestión tributaria de la organización, cuyos resultados

evidenciaron que, aunque la empresa cumple con las obligaciones tributarias exigidas por la normativa colombiana, dicho cumplimiento se fundamenta principalmente en controles correctivos y revisiones posteriores al cierre de los períodos fiscales. Esta situación limita la capacidad institucional para anticipar riesgos, fortalecer los mecanismos preventivos y evaluar de manera sistemática la eficacia de los controles implementados.

El análisis permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con la ausencia de un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva que articule los procesos de identificación, valoración, tratamiento y seguimiento de los riesgos fiscales. Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer la documentación y estandarización de algunos procedimientos tributarios, establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del proceso, implementar matrices de riesgos fiscales y consolidar mecanismos permanentes de monitoreo que faciliten la mejora continua del sistema de control interno.

Desde la perspectiva de la auditoría basada en riesgos, estas condiciones incrementan la probabilidad de que se presenten errores en la determinación de impuestos, inconsistencias en la información suministrada a la DIAN, incumplimientos de obligaciones formales o sustanciales y diferencias derivadas de interpretaciones normativas, las cuales podrían generar sanciones, intereses, procesos de fiscalización o contingencias económicas que impacten negativamente la gestión financiera de la organización. Aunque durante el diagnóstico no se evidenciaron incumplimientos materiales, la inexistencia de herramientas preventivas limita la capacidad de la empresa para administrar oportunamente los riesgos inherentes a su actividad económica.

En consecuencia, la problemática identificada no radica en la falta de cumplimiento de las obligaciones tributarias, sino en la necesidad de fortalecer la gestión preventiva del riesgo fiscal



mediante mecanismos de auditoría que permitan anticipar posibles contingencias antes de su materialización. Bajo esta perspectiva, la propuesta desarrollada en el presente proyecto busca consolidar una herramienta de gestión que contribuya a mejorar la eficacia del sistema de control interno, fortalecer la toma de decisiones y promover una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo, la prevención del riesgo y el mejoramiento continuo.

2.1 Descripción de la empresa a intervenir

La Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.) fue constituida en la ciudad de Medellín el 11 de febrero de 2021 y se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia con la matrícula mercantil No. 21-689879-12. La sociedad pertenece al Grupo 3 de aplicación de las Normas de Información Financiera (NIIF) y se identifica con el NIT 901.454.541-1. La empresa fue constituida por un único socio, quien además ejerce la representación legal, el señor Kevin Andrés Martínez Castaño, identificado con cédula de ciudadanía No. 1.128.425.294.

Su estructura patrimonial está conformada por un capital autorizado de \$200.000.000, un capital suscrito de \$150.000.000 y un capital pagado de \$150.000.000, representado en acciones con un valor nominal de \$100.000 cada una. Esta estructura evidencia una organización de carácter privado que desarrolla sus operaciones bajo una administración centralizada, condición que facilita la toma de decisiones, pero que también exige la implementación de mecanismos de control que contribuyan a la adecuada gestión de los riesgos asociados a sus procesos estratégicos.

La empresa desarrolla actividades relacionadas con la producción, distribución, comercialización, importación, exportación y maquila de productos catalogados como dispositivos médicos y productos de aplicación corporal, registrando ante la DIAN las actividades económicas



4645 y 2100. Debido a la naturaleza de sus operaciones comerciales, la organización mantiene una relación permanente con obligaciones tributarias de carácter nacional, cuya adecuada administración resulta fundamental para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente y la confiabilidad de la información financiera.

En desarrollo de su actividad económica, la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. tiene registradas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) las siguientes responsabilidades fiscales:

- Impuesto sobre la renta y complementarios – Régimen Ordinario (Código 05).
- Agente de retención en la fuente a título del impuesto sobre la renta (Código 07).
- Informante de información exógena (Código 14).
- Responsable del Impuesto Nacional al Consumo (Código 33).
- Obligado a llevar contabilidad (Código 42).
- Facturador electrónico (Código 52).

Estas responsabilidades implican el cumplimiento permanente de obligaciones formales y sustanciales, entre ellas la correcta determinación y declaración de impuestos, la práctica de retenciones, la expedición de facturación electrónica, la elaboración y presentación de información exógena, así como la conservación de los soportes contables y tributarios exigidos por la legislación colombiana. En este contexto, la gestión tributaria constituye un proceso transversal que impacta directamente la estabilidad financiera, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones dentro de la organización.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia, y cuenta con un equipo de 15 colaboradores, integrado por personal administrativo, operativo y comercial, quienes



participan en el desarrollo de los procesos organizacionales necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Considerando las características de su operación y el conjunto de responsabilidades tributarias que administra, la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. fue seleccionada como objeto de intervención para el presente proyecto de aplicación, al ofrecer un contexto organizacional adecuado para diseñar una propuesta orientada al fortalecimiento del sistema de control interno mediante un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal. La implementación de este modelo busca contribuir al mejoramiento de la gestión tributaria de la organización, fortaleciendo los mecanismos preventivos de control y promoviendo una administración más eficiente de los riesgos asociados al cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

2.1.1 Misión

C.P.A.K S.A.S, tiene como propósito satisfacer las necesidades y superar las expectativas presentes y futuras de nuestros clientes, ofreciéndoles experiencias innovadoras y de excelente calidad a través de la producción y la distribución de productos de aplicación corporal que cumplan con la expectativa de nuestros clientes.

2.1.2 Visión

Para el año 2030 queremos ser reconocidos como una empresa líder en producción y distribución de productos de aplicación y cumplir con altos estándares de calidad y confiabilidad.

2.1.3 Mapa de procesos

El mapa de procesos de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.) constituye una herramienta que permite visualizar la estructura funcional de la organización, identificar la interacción entre sus procesos y comprender la manera en que cada uno de ellos contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Esta representación facilita el análisis de las relaciones existentes entre las diferentes áreas y permite reconocer la incidencia que tienen sobre el cumplimiento de los requisitos legales, financieros y tributarios.

La organización estructura sus actividades mediante tres grandes categorías de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales interactúan permanentemente para generar valor al cliente y garantizar la continuidad del negocio.

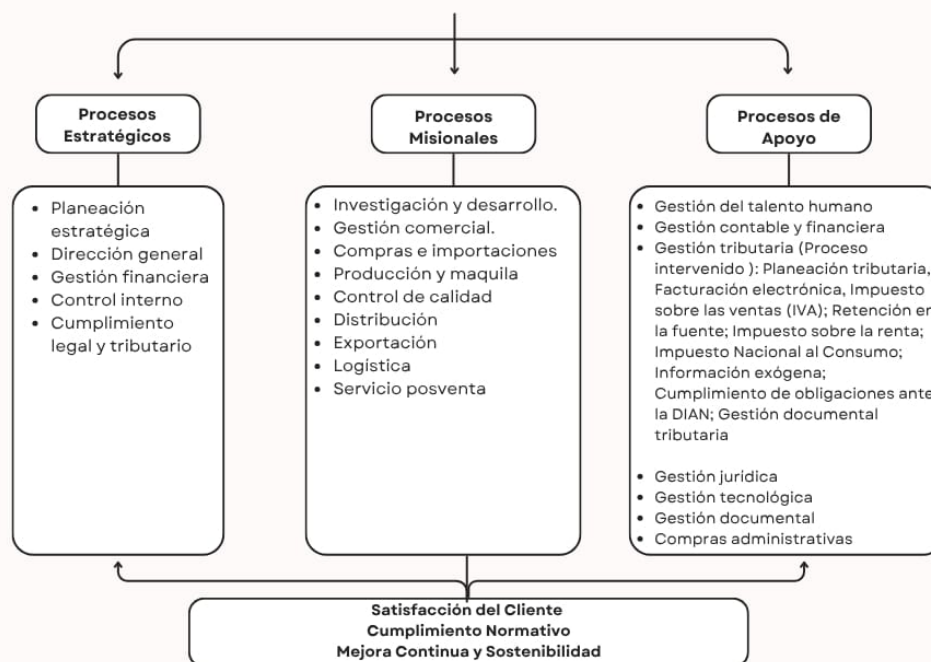
Los procesos estratégicos orientan el direccionamiento de la organización e incluyen actividades relacionadas con la planeación estratégica, la dirección general, la gestión financiera, el control interno y el cumplimiento de los requisitos legales y tributarios. Estos procesos proporcionan las directrices necesarias para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Los procesos misionales corresponden a las actividades propias del objeto social de la empresa e integran las etapas de investigación y desarrollo, gestión comercial, compras e importaciones, producción y maquila, control de calidad, distribución, exportación, logística y servicio posventa. Estas actividades constituyen el núcleo de la operación empresarial y generan la información que posteriormente es utilizada para el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias.

Por su parte, los procesos de apoyo suministran los recursos técnicos, administrativos y operativos que permiten el adecuado funcionamiento de la organización. Dentro de estos se encuentran la gestión del talento humano, la gestión contable y financiera, la gestión tributaria, la gestión jurídica, la gestión tecnológica, la gestión documental y las compras administrativas. Debido a la naturaleza del presente proyecto, el proceso de gestión tributaria fue seleccionado como objeto de intervención, por ser el responsable de administrar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de coordinar las actividades relacionadas con la determinación, declaración y control de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

El análisis del mapa de procesos permitió establecer que la gestión tributaria mantiene una relación transversal con la mayoría de las áreas de la organización, ya que depende de la información generada por los procesos comerciales, financieros, administrativos y operativos. En consecuencia, la confiabilidad de la información tributaria está directamente relacionada con la calidad de los controles implementados en cada uno de estos procesos, razón por la cual el fortalecimiento del sistema de control interno constituye un elemento fundamental para garantizar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Mapa de Procesos C.P.A.K.



2.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención corresponde a la Gestión Tributaria, identificado dentro de los procesos de apoyo de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). Este proceso tiene como finalidad garantizar el cumplimiento oportuno y adecuado de las obligaciones tributarias derivadas de las operaciones desarrolladas por la organización, asegurando la correcta aplicación de la normativa fiscal vigente y el suministro de información confiable para la toma de decisiones administrativas y financieras.

La gestión tributaria comprende un conjunto de actividades orientadas a la determinación, liquidación, declaración y pago de los tributos administrados por la Dirección de Impuestos y

Aduanas Nacionales (DIAN), así como el cumplimiento de las obligaciones formales relacionadas con la expedición de facturación electrónica, la elaboración y presentación de información exógena, la práctica y declaración de retenciones en la fuente, la determinación del impuesto sobre la renta, el impuesto sobre las ventas (IVA), el impuesto nacional al consumo cuando aplique y la adecuada conservación de la documentación soporte exigida por la legislación tributaria colombiana.

De igual manera, este proceso incorpora actividades de planeación tributaria, actualización normativa, gestión documental y seguimiento al cumplimiento de los calendarios fiscales, permitiendo que la organización atienda oportunamente sus responsabilidades frente a la administración tributaria y reduzca la probabilidad de contingencias derivadas de errores u omisiones en el cumplimiento de sus obligaciones.

Por su naturaleza transversal, la gestión tributaria mantiene una interacción permanente con diferentes procesos de la organización. La información generada por las áreas comercial, financiera, contable, logística, compras y talento humano constituye el insumo principal para la correcta determinación de las obligaciones fiscales. En consecuencia, la calidad de la información tributaria depende directamente de la confiabilidad de los registros contables, de la adecuada ejecución de los procesos internos y de la existencia de controles que permitan validar la información antes de su presentación ante la autoridad tributaria.

Desde la perspectiva de la auditoría tributaria, este proceso reviste especial importancia debido a que concentra riesgos asociados al cumplimiento normativo, la exactitud de la información fiscal y la adecuada aplicación de las disposiciones contenidas en el Estatuto Tributario y sus decretos reglamentarios. Asimismo, constituye uno de los procesos con mayor

impacto sobre la estabilidad financiera y reputacional de la organización, dado que cualquier inconsistencia en la determinación o presentación de las obligaciones tributarias puede generar procesos de fiscalización, sanciones administrativas, intereses moratorios y contingencias económicas.

En el diagnóstico realizado durante el desarrollo del proyecto se evidenció que la organización dispone de procedimientos que le permiten atender sus obligaciones tributarias; sin embargo, dichos procedimientos se desarrollan principalmente mediante controles operativos y revisiones posteriores al cierre de los períodos fiscales. Esta situación evidencia la oportunidad de fortalecer el proceso mediante la incorporación de herramientas preventivas que permitan gestionar los riesgos tributarios de manera sistemática, fortalecer el sistema de control interno y apoyar la toma de decisiones basada en criterios técnicos de auditoría y gestión del riesgo.

En atención a estas necesidades, el presente proyecto propone el diseño de un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal, concebido como una herramienta de apoyo para la administración que permitirá fortalecer los mecanismos de control, estructurar procedimientos de evaluación del riesgo tributario, mejorar el seguimiento al cumplimiento de las obligaciones fiscales y promover una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo y la mejora continua.

2.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.) es responsable de garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias derivadas de las operaciones desarrolladas por la organización. Este proceso comprende actividades relacionadas con la determinación, liquidación y declaración de impuestos, la

presentación de información exógena, la expedición de facturación electrónica y el cumplimiento de las demás obligaciones fiscales establecidas por la legislación colombiana.

Como resultado del diagnóstico realizado mediante la metodología de Investigación-Acción, se identificó que la empresa cuenta con procedimientos orientados al cumplimiento de sus obligaciones tributarias; sin embargo, también se evidenciaron oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la gestión preventiva del riesgo fiscal y el sistema de control interno. El análisis permitió establecer que los controles existentes se concentran principalmente en la revisión posterior de la información, limitando la identificación oportuna de riesgos que puedan afectar el cumplimiento tributario.

Asimismo, se observó la necesidad de fortalecer la estandarización de algunos procedimientos, implementar mecanismos formales para la identificación y valoración de riesgos fiscales, establecer indicadores de seguimiento y consolidar herramientas que permitan evaluar periódicamente la efectividad de los controles implementados. Estas oportunidades de mejora buscan fortalecer la capacidad de la organización para anticipar posibles contingencias y facilitar la toma de decisiones con base en información confiable y oportuna.

Desde la perspectiva de la auditoría tributaria, estas condiciones pueden incrementar la exposición a riesgos asociados con errores involuntarios en la determinación de impuestos, inconsistencias en la información reportada a la DIAN o diferencias en la aplicación de la normativa tributaria. Aunque el diagnóstico no evidenció incumplimientos materiales por parte de la empresa, sí permitió identificar la conveniencia de fortalecer los mecanismos preventivos como estrategia para reducir la probabilidad de contingencias fiscales y promover la mejora continua del proceso.

En consecuencia, se determinó la necesidad de diseñar una propuesta que permita fortalecer la gestión tributaria mediante un enfoque preventivo, orientado a la identificación, evaluación y seguimiento de los riesgos fiscales. Sobre esta necesidad se fundamenta el Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal, concebido como una herramienta para fortalecer el sistema de control interno, optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y apoyar la gestión estratégica de la organización.

Tabla 1

Síntesis de los principales hallazgos del diagnóstico organizacional

Hallazgos Identificados	Evidencia Obtenida	Nivel de Prioridad
	Durante EL Diagnostico	
Ausencia de una metodología formal para la gestión del riesgo fiscal	Revisión documental y entrevistas	Alta
Controles tributarios con enfoque principalmente correctivo	Observación directa del proceso	Alta
Procedimientos tributarios parcialmente estandarizados	Revisión documental	Media
Ausencia de indicadores para evaluar el desempeño tributario	Entrevistas con los responsables del proceso	Alta



Seguimiento	preventivo	Observación y análisis del	
limitado		proceso	Alta

Fuente. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional (2026).

Los resultados evidencian que las principales oportunidades de mejora se concentran en la gestión preventiva del riesgo fiscal y el fortalecimiento del sistema de control interno, aspectos que justifican el diseño del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva propuesto en el presente proyecto.

3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

A partir del diagnóstico realizado mediante la metodología de Investigación-Acción, se identificaron oportunidades de fortalecimiento en el proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.), relacionadas principalmente con la gestión preventiva del riesgo fiscal, el fortalecimiento del sistema de control interno y la estandarización de procedimientos tributarios. En respuesta a estos hallazgos, se formuló un plan de acción orientado al diseño de un **Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal**, como estrategia para fortalecer el cumplimiento de las obligaciones tributarias y promover la mejora continua de la organización.

El plan de acción se estructuró con base en los principios de la Investigación-Acción, integrando los resultados del diagnóstico con una propuesta de intervención viable y ajustada a las necesidades de la empresa. Asimismo, incorpora elementos de control interno, gestión del riesgo y auditoría basada en riesgos, en concordancia con las directrices del **Marco Integrado de Control Interno COSO** (COSO, 2013) y las **Normas Internacionales de Auditoría**, especialmente la **NIA 315** y la **NIA 330** (IFAC, 2022), las cuales resaltan la importancia de identificar riesgos y diseñar controles que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

3.1 Establecimiento de objetivos

Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional, se establecieron los objetivos del plan de acción como guía para el diseño de la propuesta de intervención. Estos objetivos buscan orientar las actividades necesarias para fortalecer la gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.), mediante un

enfoque preventivo fundamentado en la gestión del riesgo fiscal, el fortalecimiento del sistema de control interno y la mejora continua.

Los objetivos fueron definidos siguiendo los criterios **SMART**, procurando que fueran específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo, lo cual facilita su seguimiento y evaluación durante la implementación de la propuesta (Doran, 1981). Asimismo, se alinearon con los principios de la Investigación-Acción, permitiendo que las acciones propuestas respondan directamente a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y contribuyan al fortalecimiento de la organización.

Los objetivos establecidos para el plan de acción son los siguientes:

- **Fortalecer** el sistema de control interno del proceso de gestión tributaria mediante el diseño de un Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal.
- **Estandarizar** procedimientos orientados a la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de los riesgos tributarios asociados al cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- **Implementar** herramientas de control y seguimiento que faciliten la evaluación permanente del cumplimiento tributario y apoyen la toma de decisiones de la administración.
- **Promover** una cultura organizacional orientada a la prevención del riesgo fiscal, el cumplimiento normativo y el mejoramiento continuo, mediante la incorporación de buenas prácticas de auditoría tributaria y control interno.

Estos objetivos constituyen la base para el desarrollo de las actividades planteadas en el presente plan de acción y orientan la estructuración del modelo propuesto, garantizando que cada una de las acciones responda a las necesidades identificadas durante el proceso de Investigación-Acción y aporte al fortalecimiento de la gestión tributaria de la organización.

3.2 Descripción de la solución

Como respuesta a las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional, se propone el diseño de un **Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la Gestión del Riesgo Fiscal**, concebido como una herramienta de gestión orientada a fortalecer el sistema de control interno del proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). La propuesta busca pasar de un enfoque de control predominantemente correctivo a un enfoque preventivo, que permita identificar oportunamente los riesgos tributarios, fortalecer los mecanismos de control y facilitar la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna.

El modelo se fundamenta en los principios de la auditoría basada en riesgos, el control interno y la mejora continua, integrando lineamientos establecidos por el **Marco Integrado de Control Interno COSO** (COSO, 2013), el modelo **COSO Enterprise Risk Management – ERM** (COSO, 2017) y las **Normas Internacionales de Auditoría**, particularmente la **NIA 315** y la **NIA 330** (IFAC, 2022). Asimismo, toma como referencia la normativa tributaria colombiana vigente, especialmente el **Estatuto Tributario**, el **Decreto Único Reglamentario 1625 de 2016** y las disposiciones emitidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), garantizando que la propuesta responda a las exigencias legales aplicables a la organización.

A diferencia de una auditoría tributaria tradicional, enfocada principalmente en la revisión posterior del cumplimiento de las obligaciones fiscales, el modelo propuesto incorpora un enfoque preventivo que prioriza la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de los riesgos fiscales antes de que estos se materialicen en sanciones, inconsistencias o contingencias económicas. De esta manera, la auditoría deja de ser una actividad aislada para convertirse en una herramienta permanente de apoyo a la gestión administrativa y al fortalecimiento del sistema de control interno.

Para facilitar su aplicación, el modelo se estructura en **seis componentes** que interactúan de manera articulada y permiten desarrollar un proceso continuo de prevención, control y mejora:

1. Diagnóstico del proceso tributario, orientado a conocer las condiciones actuales del proceso, identificar debilidades, analizar los controles existentes y establecer el contexto de la gestión tributaria.

2. Identificación y valoración de riesgos fiscales, mediante una metodología que permita reconocer los riesgos asociados al cumplimiento de las obligaciones tributarias, evaluar su probabilidad e impacto y establecer prioridades de intervención.

3. Diseño de controles y procedimientos de auditoría tributaria preventiva, encaminados a fortalecer el sistema de control interno mediante la estandarización de actividades, la definición de responsables y la implementación de mecanismos de verificación preventiva.

4. Implementación de herramientas de seguimiento y medición, incluyendo indicadores de gestión y matrices de control que permitan evaluar periódicamente el desempeño del proceso tributario y la efectividad de los controles implementados.

5. Programa de mejora continua, orientado a formular acciones correctivas y preventivas derivadas de los resultados obtenidos durante el seguimiento, promoviendo la actualización permanente de los procedimientos tributarios y la adaptación a los cambios normativos.

6. Monitoreo y evaluación del modelo, mediante la revisión periódica de su funcionamiento, el análisis de resultados y la retroalimentación continua, garantizando su sostenibilidad y contribución al fortalecimiento del sistema de control interno.

La integración de estos componentes permite que el modelo funcione de manera sistemática y permanente, promoviendo una gestión tributaria basada en la prevención del riesgo, el cumplimiento normativo y la mejora continua. Asimismo, facilita la estandarización de procedimientos, fortalece la cultura de control dentro de la organización y proporciona herramientas que apoyan la toma de decisiones por parte de la administración.

En consecuencia, la solución propuesta no se limita a la elaboración de recomendaciones generales, sino que constituye un modelo de gestión aplicable a la realidad de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.), diseñado para fortalecer la capacidad de la organización en la administración de sus riesgos fiscales, optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

3.3 Secuencia de actividades para la ejecución de la solución

La implementación del **Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal** requiere una ejecución organizada y progresiva que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y facilitar la integración del modelo al proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). En este

sentido, las actividades fueron definidas de manera secuencial, procurando que cada una genere los insumos necesarios para el desarrollo de la siguiente, en concordancia con los principios de mejora continua y gestión basada en riesgos.

La secuencia de actividades parte de los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional y avanza hacia el diseño, implementación y seguimiento del modelo propuesto. Este enfoque permite que la organización fortalezca progresivamente sus mecanismos de control interno y consolide prácticas preventivas orientadas a la adecuada gestión del riesgo fiscal.

Tabla 2.

Secuencia de actividades para la ejecución de la solución

Fase	Actividad	Propósito	Producto esperado
1	Socialización de la propuesta	Presentar el modelo a la dirección y responsables del proceso tributario para obtener su validación y compromiso.	Aprobación de la propuesta de intervención.
2	Diagnóstico y validación del proceso tributario	Revisar los resultados del diagnóstico e identificar oportunidades de mejora priorizadas.	Diagnóstico validado y necesidades priorizadas.
3	Identificación y valoración de riesgos fiscales	Analizar los riesgos tributarios, su impacto y probabilidad de ocurrencia.	Matriz de riesgos fiscales actualizada.
4	Diseño de controles y procedimientos	Definir controles preventivos y estandarizar procedimientos tributarios.	Procedimientos y controles documentados.
5	Diseño de indicadores de seguimiento	Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño del proceso tributario y la efectividad de los controles.	Sistema de indicadores de gestión tributaria.

6	Implementación del modelo	Aplicar las herramientas propuestas dentro del proceso de gestión tributaria.	Modelo implementado en el proceso intervenido.
7	Seguimiento y evaluación	Verificar la eficacia de la propuesta, identificar oportunidades de mejora y formular acciones de fortalecimiento.	Informe de seguimiento y plan de mejora continua.

Nota: fuente propia

La secuencia propuesta responde a un proceso lógico de implementación, en el que cada actividad fortalece el desarrollo de la siguiente y contribuye al cumplimiento de los objetivos del plan de acción. Asimismo, permite incorporar mecanismos permanentes de evaluación y retroalimentación, favoreciendo la sostenibilidad del modelo y su adaptación frente a cambios normativos o necesidades futuras de la organización.

3.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del **Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal** requiere la disponibilidad de recursos que permitan desarrollar las actividades propuestas de manera organizada y garantizar la sostenibilidad de la solución dentro de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). Estos recursos fueron identificados considerando las necesidades del proceso intervenido y procurando que su utilización sea acorde con la capacidad operativa de la organización.

Los recursos requeridos se clasifican en las siguientes categorías:

Tabla 3.*Recursos necesarios para la ejecución de la solución*

Tipo de recurso	Descripción	Finalidad
Humano	Representante legal, personal del área contable y tributaria, responsables del control interno y equipo encargado de la implementación.	Participar en el diseño, validación, ejecución y seguimiento del modelo.
Tecnológico	Equipos de cómputo, software contable, plataforma de facturación electrónica, herramientas ofimáticas y acceso a los servicios informáticos de la DIAN.	Facilitar el procesamiento, análisis y control de la información tributaria.
Documental	Estatuto Tributario, Decreto 1625 de 2016, resoluciones de la DIAN, políticas internas, procedimientos, estados financieros, declaraciones tributarias, información exógena y demás documentos relacionados con el proceso fiscal.	Servir de soporte para el diagnóstico, la evaluación de riesgos y la implementación de los controles propuestos.
Técnico	Matriz de riesgos fiscales, procedimientos de auditoría, formatos de seguimiento, indicadores de gestión y demás herramientas diseñadas dentro del modelo.	Apoyar la implementación y el monitoreo del sistema de control tributario preventivo.
Organizacional	Tiempo de los responsables, apoyo de la dirección y coordinación entre las diferentes áreas involucradas.	Garantizar la ejecución de las actividades y la integración del modelo dentro de la organización.

Nota: fuente propia

Matriz fortalecida del plan de acción

Tabla 4

Matriz fortalecida del plan de acción

Objetivo	Acción	Responsable	Indicador	Meta	Medio de verificación
asociado	propuesta				
Gestionar riesgos fiscales	Implementar y mantener actualizada la matriz de riesgos tributarios	Responsable contable y tributario y Control interno	Porcentaje de riesgos identificados y valorados	100%	Matriz de riesgos aprobada y actualizada
Fortalecer control preventivo	Aplicar listas de chequeo antes de presentar obligaciones tributarias	Responsable tributario	Porcentaje de obligaciones con revisión preventiva	100%	Listas de chequeo y papeles de trabajo
Estandarizar procedimientos	Documentar y aprobar procedimientos tributarios críticos	Responsable contable y tributario y Gerencia	Porcentaje de procedimientos críticos documentados	100%	Manual de procedimientos aprobado
Mejorar seguimiento	Implementar tablero de indicadores de cumplimiento tributario	Responsable tributario y Gerencia	Porcentaje de indicadores medidos y reportados	100%	Tablero e informes de seguimiento
Evaluar controles	Realizar pruebas	Control interno y	Porcentaje de controles	100%	Informes de evaluación y

	periódicas de diseño y efectividad de controles tributarios	responsable designado	críticos evaluados		papeles de trabajo
Promover mejora continua	Definir acciones correctivas para hallazgos y desviaciones detectadas	Gerencia, responsable tributario	Porcentaje de hallazgos con acción correctiva definida	100%	Planes de mejoramiento y evidencias de cierre

Nota: fuente propia

La adecuada articulación de estos recursos permitirá desarrollar el plan de acción de manera eficiente, facilitando la implementación gradual del modelo propuesto y fortaleciendo el sistema de control interno del proceso de gestión tributaria. Asimismo, la participación de los responsables del proceso y el compromiso de la alta dirección serán factores determinantes para garantizar la sostenibilidad de la propuesta y su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

La implementación del **Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal** requiere una adecuada planificación que permita establecer el alcance de la propuesta, definir las responsabilidades de los actores involucrados y organizar los recursos necesarios para su ejecución. En este sentido, el presente capítulo presenta los elementos que permiten demostrar la viabilidad técnica y organizacional de la solución planteada, garantizando que su implementación responda a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y sea coherente con la estructura y capacidad operativa de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.).

La planificación de la implementación se fundamenta en principios de dirección de proyectos, control interno y mejora continua, procurando que las actividades propuestas puedan desarrollarse de manera organizada, con responsables claramente definidos, recursos identificados y mecanismos de seguimiento que faciliten la evaluación de los resultados. Este enfoque contribuye a fortalecer la sostenibilidad de la propuesta y favorece su integración dentro del proceso de gestión tributaria de la organización.

En los apartados siguientes se define el alcance de la solución, se identifican las partes responsables de la ejecución, se establece el cronograma de implementación y se presenta una estimación de los recursos financieros requeridos para el desarrollo del proyecto, proporcionando una visión integral de la fase de implementación del modelo propuesto.

4.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta comprende el diseño de un **Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva basado en la gestión del riesgo fiscal**, orientado al

fortalecimiento del sistema de control interno del proceso de gestión tributaria de la Comercializadora de Productos de Aplicación S.A.S. (C.P.A.K.). La propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional y busca proporcionar a la empresa una herramienta técnica que facilite la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de los riesgos tributarios asociados al cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

El modelo está dirigido específicamente al proceso de **gestión tributaria**, por ser el proceso intervenido durante la investigación y el responsable de administrar las obligaciones fiscales de la organización. Su alcance comprende el diseño de procedimientos preventivos, herramientas para la identificación y valoración de riesgos fiscales, mecanismos de seguimiento, indicadores de gestión y lineamientos para el fortalecimiento del sistema de control interno, en concordancia con las mejores prácticas de auditoría basada en riesgos, el Marco Integrado de Control Interno COSO (COSO, 2013), el modelo COSO ERM (COSO, 2017) y las Normas Internacionales de Auditoría aplicables a la evaluación de riesgos (IFAC, 2022).

La propuesta contempla la formulación técnica del modelo y su planificación para la implementación dentro de la organización. En consecuencia, el presente proyecto entrega los lineamientos metodológicos, los instrumentos de gestión y las herramientas necesarias para que la empresa pueda incorporarlos progresivamente a sus procesos, de acuerdo con su disponibilidad de recursos y sus necesidades operativas.

Es importante señalar que el alcance del proyecto no comprende la ejecución total del modelo ni la evaluación de resultados derivados de su implementación a largo plazo, debido a que estas actividades requieren un proceso de seguimiento posterior por parte de la organización. No obstante, el diseño desarrollado constituye una base técnica suficiente para facilitar su futura

aplicación, evaluación y mejora continua, promoviendo una gestión tributaria más preventiva, organizada y alineada con la normativa vigente.

En este sentido, el alcance de la solución se orienta a proporcionar una propuesta viable y adaptable a las condiciones de la empresa, fortaleciendo la gestión del riesgo fiscal, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la toma de decisiones mediante herramientas de auditoría preventiva que contribuyan al mejoramiento continuo del sistema de control interno.

4.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La implementación del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva necesita que diferentes actores, tanto internos como externos, trabajen juntos de manera coordinada, ya que todos están relacionados, de una forma u otra, con la gestión tributaria de C.P.A.K. Definir claramente las responsabilidades es clave para saber quién debe liderar, ejecutar, apoyar, validar y supervisar cada actividad propuesta. Esto no solo evita la duplicación de funciones, sino que también ayuda a mantener un seguimiento claro de las acciones realizadas.

La Gerencia o el Representante Legal será el patrocinador institucional de esta implementación, asumiendo la responsabilidad de aprobar el modelo, facilitar los recursos necesarios y hacer un seguimiento general de su funcionamiento. El encargado del proceso contable y tributario jugará un papel crucial en la ejecución operativa, gracias a su conocimiento sobre las obligaciones fiscales y la información contable que respalda su determinación. Por otro lado, el personal administrativo y las áreas que generan información relevante para la tributación deberán proporcionar datos confiables y oportunos, además de aplicar los controles necesarios en sus actividades.

Los responsables del control interno o de las actividades de verificación ayudarán a monitorear la efectividad de los controles, mientras que el equipo que se encargará de implementar el modelo guiará la creación de las herramientas, la socialización y el acompañamiento durante su puesta en marcha. Esta distribución de roles está alineada con los recursos humanos que se definieron previamente en el proyecto, que incluyen la participación del representante legal, el personal contable y tributario, los responsables del control interno y el equipo de implementación.

Tabla 4

Responsables de las actividades para la ejecución de la solución

Actividad	Responsable principal	Participantes o apoyo	Responsabilidad
Aprobación y autorización para la implementación del modelo	Gerencia o Representante Legal	Responsable contable y tributario	Aprobar la implementación y facilitar los recursos requeridos.
Socialización del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva	Equipo encargado de la implementación	Gerencia y personal involucrado	Presentar los objetivos, alcance, componentes y responsabilidades asociadas al modelo.
Actualización del diagnóstico del proceso tributario	Responsable contable y tributario	Equipo de implementación	Verificar las condiciones del proceso e identificar cambios relevantes.
Identificación y valoración de riesgos fiscales	Responsable contable y tributario	Equipo de implementación y responsables de procesos relacionados	Identificar riesgos, analizar causas y valorar probabilidad e impacto.

Elaboración y actualización de la matriz de riesgos fiscales	Responsable contable y tributario	Responsables de control interno	Documentar los riesgos, controles, responsables y acciones de tratamiento.
Diseño y aplicación de controles preventivos	Responsable contable y tributario	Personal de las áreas involucradas	Implementar controles para prevenir o reducir la materialización de riesgos fiscales.
Estandarización de procedimientos tributarios	Responsable contable y tributario	Equipo de implementación	Documentar procedimientos y establecer puntos de control y responsables.
Implementación de indicadores de seguimiento	Responsable contable y tributario	Gerencia y responsables de control interno	Medir el cumplimiento tributario y la efectividad de los controles.
Capacitación del personal involucrado	Equipo de implementación	Gerencia y responsable tributario	Fortalecer conocimientos sobre gestión del riesgo fiscal y aplicación del modelo.
Ejecución de prueba piloto del modelo	Responsable contable y tributario	Equipo de implementación	Aplicar inicialmente las herramientas y controles establecidos.
Evaluación de resultados y definición de acciones de mejora	Gerencia	Responsable tributario y responsables de control interno	Analizar resultados, aprobar ajustes y establecer acciones correctivas.
Seguimiento y actualización periódica del modelo	Responsable contable y tributario	Gerencia y responsables de control interno	Garantizar la continuidad,

actualización y mejora
del modelo.

Nota: fuente propia

La propuesta de asignación reconoce que para que el modelo sea sostenible, es crucial que la alta dirección y quienes están a cargo del proceso tributario participen activamente. Así que, aunque haya un responsable principal para ciertas actividades, es fundamental que su ejecución se base en una buena coordinación entre las áreas que generan, procesan, revisan y utilizan información con impacto fiscal. El compromiso de la dirección y la colaboración de los responsables del proceso son factores clave para asegurar que la propuesta se mantenga a largo plazo.

4.3 Cronograma de ejecución

La implementación del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva se plantea a través de un cronograma de doce semanas, dividido en etapas sucesivas que permiten avanzar desde la preparación y socialización de la propuesta hasta su implementación inicial, evaluación y formulación de acciones de mejora. Esta duración puede ajustarse según la disponibilidad del personal, las necesidades operativas de la organización y los períodos de mayor carga relacionados con el calendario tributario.

El cumplimiento gradual tiene como objetivo evitar impactos significativos en las actividades diarias de C.P.A.K. y facilitar que los responsables se apropien del modelo. Al final de las doce semanas, se espera que la organización cuente con las herramientas principales del modelo implementadas y una estructura básica de seguimiento que permita continuar con la gestión preventiva del riesgo fiscal.

Tabla 5

Cronograma de actividades

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Aprobación y socialización del modelo	X	X										
Actualización y validación del diagnóstico tributario		X	X									
Identificación y valoración de riesgos fiscales			X	X								
Elaboración y validación de la matriz de riesgos fiscales				X	X							
Diseño y documentación de controles preventivos					X	X						
Estandarización de procedimientos tributarios					X	X	X					
Diseño de indicadores y herramientas de seguimiento						X	X					

Capacitación del personal involucrado	X	X			
Implementación inicial y prueba piloto		X	X	X	
Seguimiento y evaluación de la efectividad de controles			X	X	X
Identificación de hallazgos y oportunidades de mejora					X
Ajustes finales y formulación del plan de mejora continua				X	X

Nota: fuente propia

El cronograma que hemos propuesto se alinea con la naturaleza continua y preventiva del modelo. Este incluye varios elementos clave: el diagnóstico del proceso tributario, la identificación y evaluación de riesgos, el diseño de controles y procedimientos, y la implementación de herramientas para el seguimiento y la medición. Una vez que finalice esta fase inicial de doce semanas, el seguimiento debe convertirse en una parte integral y constante del proceso tributario, con revisiones periódicas de la matriz de riesgos, los indicadores de cumplimiento, la efectividad de los controles y las acciones de mejora.

4.4 Presupuesto

En cuanto al presupuesto para poner en marcha el Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva, se ha diseñado con un enfoque en la optimización de los recursos disponibles. C.P.A.K. cuenta con personal, equipos de cómputo, software contable, una plataforma de facturación electrónica, herramientas ofimáticas y acceso a los servicios informáticos necesarios para llevar a cabo gran parte de las actividades propuestas. Por ello, el presupuesto se centra en valorar el tiempo del personal involucrado, la capacitación y algunos gastos operativos esenciales para la implementación.

Se presenta un presupuesto estimado en pesos colombianos (COP), cuyos valores están relacionados con el talento humano reflejando el costo estimado del tiempo que se dedicará al proyecto y, por lo tanto, no necesariamente implican una contratación adicional o un gasto independiente para la organización. Esto permite identificar el costo total de la implementación y, al mismo tiempo, el valor de los recursos que pueden ser cubiertos con la capacidad instalada de la empresa.

Tabla 6

Presupuesto

Concepto	Descripción	cantidad	Valor unidad	Valor total
Coordinación y aprobación gerencial	Tiempo destinado a reuniones, aprobación y seguimiento	12 horas	\$70.000	\$840.000
Responsable contable y tributario	Diagnóstico, riesgos, controles, procedimientos y seguimiento	80 horas	\$45.000	\$3.600.000

Personal administrativo y de apoyo	Suministro de información y aplicación de controles	30 horas	\$25.000	\$750.000
Equipo de implementación	Diseño, acompañamiento, documentación y evaluación del modelo	60 horas	\$50.000	\$3.000.000
Capacitación interna	Jornada de capacitación y material de apoyo	1 jornada	\$600.000	\$600.000
Herramientas tecnológicas	Uso de equipos, software contable y herramientas ofimáticas existentes	Recurso existente	\$0	\$0
Elaboración de formatos y documentación	Matrices, listas de verificación, indicadores y procedimientos	1 paquete	\$300.000	\$300.000
Gastos administrativos	Impresiones, papelería y otros gastos menores	1 estimado	\$250.000	\$250.000
Contingencia	Aproximación para ajustes o requerimientos no previstos	1 estimado	\$500.000	\$500.000
Total estimado				\$9.840.000

Nota: fuente propia

El presupuesto total estimado de \$9.840.000, alrededor de \$8.190.000 se destinan a valorar el tiempo del talento humano que participará en la implementación del Modelo Integral de Auditoría Tributaria Preventiva. Este monto incluye la colaboración de la Gerencia, el encargado del proceso contable y tributario, el personal administrativo y el equipo responsable de la implementación. Todos ellos llevarán a cabo tareas como la planificación, socialización, recolección y análisis de información, identificación y evaluación de riesgos fiscales, diseño de

controles, documentación de procedimientos, capacitación, seguimiento y evaluación de resultados.

La estimación de las horas asignadas a cada participante se realizó considerando la complejidad y el nivel de responsabilidad de las actividades establecidas en el cronograma de ejecución. Así, se proyectaron 12 horas para la Gerencia, principalmente para reuniones de aprobación, seguimiento y toma de decisiones estratégicas; 80 horas para el responsable contable y tributario, quien liderará las actividades técnicas relacionadas con el diagnóstico, la identificación de riesgos, la elaboración de la matriz de riesgos fiscales, el diseño de controles y el seguimiento a la implementación del modelo; 30 horas para el personal administrativo y de apoyo, enfocadas en el suministro y validación de información, aplicación de procedimientos y apoyo en la ejecución de los controles; y 60 horas para el equipo de implementación, que se encargará del diseño metodológico, la elaboración de formatos, la capacitación del personal, el acompañamiento durante la implementación y la evaluación de los resultados obtenidos. Esta distribución de tiempo está alineada con las actividades planificadas para las doce semanas de ejecución y con las responsabilidades asignadas a cada participante en el proyecto.

Es fundamental destacar que, dado que estas actividades son llevadas a cabo principalmente por el personal de la organización y el equipo del proyecto, el valor del talento humano se considera un costo interno o un recurso en especie. Esto significa que no representa un gasto adicional para la empresa, sino más bien una estimación del costo económico asociado al tiempo y esfuerzo necesarios para llevar a cabo la propuesta.

En cuanto a los costos operativos directos, que se estiman en \$1.650.000, estos incluyen la capacitación del personal, la creación de formatos y documentación técnica, gastos

administrativos, y una reserva para contingencias que permita abordar ajustes o necesidades imprevistas durante la implementación. Este enfoque asegura que la propuesta sea financieramente viable, ya que se aprovechan los recursos tecnológicos, documentales y organizacionales que la empresa ya tiene a su disposición, como equipos de cómputo, software contable, herramientas de oficina, plataformas de facturación electrónica y documentación tributaria existente. Todos estos elementos han sido identificados como recursos clave para respaldar la implementación y el seguimiento del modelo.

5. Referencias Bibliográficas

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2020). *Auditoría: Un enfoque integral* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.

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*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6533>

Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1314 de 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2026). *Normograma DIAN*. <https://www.dian.gov.co/Normatividad/Paginas/Inicio.aspx>

International Federation of Accountants. (2022). *Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements*. IFAC. <https://www.ifac.org>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.

Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3.^a ed.). Deakin University Press.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Decreto 1625 de 2016, Decreto Único Reglamentario en materia tributaria*.
https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/decreto_1625_2016.htm

República de Colombia. (2015). *Decreto 2420 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información*.
<https://www.dian.gov.co/fizcalizacioncontrol/herramientaconsulta/NIIF/bibliotecaNormativa/Paginas/default.aspx>