

Propuesta de un manual de control interno bajo el modelo Coso I para el área de tesorería de las empresas de juegos, apuestas y azar en el Valle del Cauca.



Ivonne Dayana Azcarate Franco

Contaduría Pública

Facultad Ciencias De La Administración, Universidad Del Valle

Notas del Autor:

Ivonne Dayana Azcarate Franco, Facultad Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Sede Cartago.

Este proyecto fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle y la asesoría del profesor Orlando Posada Orrego, Ph. D.

Cualquier mensaje con respecto al presente trabajo debe ser enviado al siguiente correo:

ivonne.azcarate@correounivalle.edu.co

Contenido

Contenido	2
Agradecimientos	7
Dedicatoria	8
Resumen.....	9
Abstrac	10
Introducción	11
Capítulo 1	13
Formulación del problema de investigación	13
Objetivos de la investigación	16
Capítulo 2.....	19
Estado del arte.....	19
Marco referencial	2
Capítulo 3.....	14
Marco metodológico	14
Capítulo 4.....	19
Hallazgos, resultados y discusiones.....	19
Objetivo A. Establecer un diagnóstico de los componentes del modelo Coso I en las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar del Valle del Cauca, Colombia.....	19
Objetivo B. Evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización con el fin de desarrollar un plan de gestión de riesgos que permita minimizar su impacto y asegure la continuidad operativa y financiera.....	45
Objetivo C. Manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, donde se establezcan los controles efectivos que permiten mitigar riesgos financieros y operativos.....	67

Conclusiones	93
Recomendaciones	95
Bibliografía	96

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.Evolución del control interno.	20
Ilustración 2. Cubo modelo Coso I.	20
Ilustración 3. Componentes del modelo Coso I.	21
Ilustración 4. Factores clave en el entorno de control.	24
Ilustración 5. Factores de riesgo en el área de tesorería.	29
Ilustración 6. Factores clave en la comunicación.	32
Ilustración 7. Factores clave en las actividades de control.	35
Ilustración 8..Importancia del diagnóstico de control interno.	43
Ilustración 9. Evaluación de riesgos.	47
Ilustración 10. Segregación de funciones.	48
Ilustración 11. Lavado de activos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	50
Ilustración 12. Incumplimiento normativo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	52
Ilustración 13. Manejo de efectivo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	55
Ilustración 14. Deficiencia en la comunicación en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	57
Ilustración 15. Falta de oportunidad en la información en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	59
Ilustración 16. Ausencia de autorizaciones y comprobaciones formales en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	61
Ilustración 17. Insuficiencia en controles físicos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	63
Ilustración 18. Síntesis argumental.	66

Índice de cuadros

Cuadro 1 .Matriz de antecedentes.....	1
Cuadro 2. Marco legal, normatividad.	12
Cuadro 3. Procedimiento metodológico.	17
Cuadro 4. Interpretación de las respuestas en la encuesta aplicada.	18
Cuadro 5. Resultados esperados.	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 6. Factores clave.....	25
Cuadro 7. Principales hallazgos y resultados respecto al entorno de control.	26
Cuadro 8. Factores clave en la evaluación de riesgos.....	28
Cuadro 9. Hallazgos y resultados en la evaluación de riesgos.	30
Cuadro 10. Factores clave.....	33
Cuadro 11. Hallazgos y resultados en la información y comunicación.....	34
Cuadro 12. Hallazgos y resultados en las actividades de control.	36
Cuadro 13. Hallazgos y resultados en el componente supervisión.	38
Cuadro 14. Semaforización de riesgos – Diagnóstico Coso I.....	39
Cuadro 15. Análisis de la semaforización.....	40
Cuadro 16. Indicadores de desempeño	41
Cuadro 17. Segregación de funciones en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	49
Cuadro 18. Lavado de activos.....	51
Cuadro 19. Incumplimiento normativo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	53
Cuadro 20. Errores humanos en el manejo de efectivo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	56
Cuadro 21. Deficiencia de la comunicación en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	58
Cuadro 22. Falta de oportunidad en la comunicación en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	60
Cuadro 23. Ausencia de autorizaciones y comprobaciones formales en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	62

Cuadro 24. Insuficiencia en controles físicos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.	64
--	----

Agradecimientos

Por este logro agradezco primeramente a Dios por cada maravillosa oportunidad, a mi abuela en el cielo por sus consejos y ejemplo de berraquera y resiliencia, a mi madre por enseñarme que cuando se quiere algo se trabaja por ello hasta lograrlo ya que no importan los obstáculos o sacrificios, todo al final valdrá la pena, que cuando luchamos por lo que queremos somos incansables, a mi familia por su apoyo y a mi asesor por su dedicación, entrega y apoyo en este camino lleno de aprendizajes.

Ivonne Dayana Azcarate Franco

Dedicatoria

A mi madre por su ejemplo de perseverancia, empeño, y trabajo duro, cada sacrificio ha valido la pena, a mi abuela en el cielo, a mi hermana por su apoyo incondicional porque siempre está ahí, con sus palabras de apoyo, a mí por haber recorrido este camino con valentía y determinación, a la versión de mí que soñó con este momento y trabajó incansablemente para hacerlo realidad, y por último a la persona que soy hoy, con todas mis fortalezas y vulnerabilidades, prometo seguir creciendo y aprendiendo cada día más. Con amor y orgullo...

Ivonne Dayana Azcarate Franco

Resumen

El propósito de la presente investigación es diseñar una propuesta de un manual de control interno para el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca, buscando así la seguridad razonable de la información proporcionada para la toma de decisiones, y promover la eficiencia operacional de la organización. Mediante la aplicación y análisis de instrumentos de recolección de datos, como una encuesta realizada a personas que laboran en este tipo de organizaciones se logró obtener información relevante que ayudo a comprender el entorno organizacional, las políticas y procedimientos que mejor funcionan en este tipo de empresas, así como a identificar las políticas que no estaban dando los resultados esperados. Por lo tanto, se concluye que es imperativa la aplicación de un manual de control interno pensado especialmente para las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca que contenga políticas totalmente funcionales. En cuanto a la metodología utilizada se trabajó la metodología descriptiva-inductiva, ya que se orientó en la observación y análisis, como base, se utilizó el paradigma positivista, dado que se asume una postura que busca verificar mediante la recopilación de datos observables la eficacia de los mecanismos de control implementados en el área de tesorería; las teorías utilizadas en esta investigación fueron la teoría clásica de la administración, teoría de los sistemas, teoría de la administración eficiente, teoría del control interno y por último el modelo de Coso I, estas teorías son el principio rector que permiten sustentar, orientar y dar coherencia a la investigación, también, aportan el marco de referencia que respalda las variables de la investigación contextualizando el problema y justificando su relevancia. El diseño de un manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar, requirió integrar la identificación y evaluación de riesgos financieros y operativos, definir los componentes del control interno, e identificar las principales falencias del área de tesorería, los riesgos a los que se encuentran expuestas estas organizaciones, así, como el establecimiento de los procesos que aplicados de la mano de las normativas vigentes, el modelo Coso I, entre otras normativas, garantiza el cumplimiento de objetivos, mejora continua y disminución de los riesgos a los cuales se encuentran expuestas las organizaciones de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca.

Palabras clave: control interno, tesorería, modelo Coso, manual de control interno, eficacia, riesgos, operación, efectividad.

Abstrac

The purpose of this research is to design a proposed internal control manual for the treasury departments of gambling and betting companies in the Valle del Cauca region. This aims to ensure the reliability of the information provided for decision-making and promote the organization's operational efficiency. Through the application and analysis of data collection instruments, such as a survey of employees in these types of organizations, relevant information was obtained. This information helped to understand the organizational environment, the policies and procedures that work best in these companies, and to identify policies that were not yielding the expected results. Therefore, it is concluded that the implementation of an internal control manual specifically designed for gambling and betting companies in the Valle del Cauca region, containing fully functional policies, is imperative. Regarding the methodology used, the descriptive-inductive methodology was employed, as it focused on observation and analysis. The positivist paradigm was used as a basis, given that it assumes a stance that seeks to verify, through the collection of observable data, the effectiveness of the control mechanisms implemented in the treasury area. The theories used in this research were the classical theory of administration, systems theory, efficient administration theory, internal control theory, and finally the COSO I model. These theories are the guiding principle that allows for supporting, guiding, and giving coherence to the research. They also provide the frame of reference that supports the research variables, contextualizing the problem and justifying its relevance. The design of an internal control manual for gambling and betting companies required integrating the identification and assessment of financial and operational risks, defining the components of internal control, and identifying the main weaknesses in the treasury area, the risks to which these organizations are exposed, as well as establishing processes that, when applied in accordance with current regulations, the COSO I framework, and other standards, guarantee the achievement of objectives, continuous improvement, and a reduction of the risks to which gambling and betting organizations in the Valle del Cauca region are exposed.

Keywords: internal control, treasury, COSO framework, internal control manual, efficiency, risks, operations, effectiveness.

Introducción

En el entorno organizacional, el control interno fue una herramienta de gran apoyo para lograr un mejor control de los recursos, obtener eficiencia y eficacia en la actividad operacional, así como elevar la tasa de cumplimiento de objetivos. Miñan M (2024) citando a Ross (1957), dejó entrever el control interno como el proceso de planificación, implementación y evaluación de políticas, procedimientos y prácticas que permitieron a una entidad alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

Se propuso el diseño de un manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca, actualizado constantemente junto con la normatividad, con el fin de mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, promoviendo así la eficiencia operacional. La investigación, basada en una monografía aplicada, utilizó varias teorías, como la teoría clásica de la administración de Fayol, la teoría de los sistemas de L Bertalanffy (1982), la teoría de la administración eficiente de Taylor y la teoría del control interno de Philip J. Ross (1957). Se trabajó con el modelo COSO I bajo un paradigma interpretativo.

La investigación partió de la pregunta problema: ¿Cómo llevar a cabo el diseño de un manual de control interno bajo el modelo COSO I para mejorar el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca? Se encontraron limitaciones a las cuales se les debió dar una solución para continuar, por lo tanto como primera limitación se encontró que no habían muchos datos disponibles acerca del tema del control interno en empresas que se dedicaran al mercado de las apuestas y juegos de azar debido a que este es un monopolio muy controlado pero poco estudiado, se determina monopolio por el mismo gobierno nacional dado que son ellos mismos quienes lo controlan y determinan quiénes pueden explotar este tipo de mercado, estableciendo así una empresa por departamento y/o municipio, en el departamento del Valle del Cauca para la explotación del chance solo se autorizan cinco concesionarios para dicho proceso, pero en cuanto a la comercialización de lotería física se encuentran otros establecimientos comerciales autorizados, una segunda limitación se debió a que cada empleado firma un acuerdo de confidencialidad por lo que no puede otorgar información acerca de sus procesos a un externo por lo tanto se dificulta la aplicación de herramientas para la obtención de datos, como tercera limitación se encuentra la dificultad para obtener documentación que sirva de soporte para la

información en este nicho del mercado, esto debido a la cantidad de información y efectivo que controlan este tipo de organizaciones.

No obstante, se realizó entrevista a 10 personas que laboran o han laborado en este tipo de organizaciones para comprender el entorno organizacional de forma que fuera posible identificar aquellas políticas o procedimientos que funcionaban mejor para este tipo de organizaciones.

De acuerdo con lo anterior en el capítulo uno se desarrolla el problema de investigación al cual se buscó dar solución con el diseño de un manual de control interno bajo modelo COSO I en el área de tesorería para las empresas de juegos de apuestas y azar en el departamento del Valle del Cauca-Colombia, expresando así el alcance esperado de la investigación, los objetivos a desarrollar y la justificación de la realización del manual en ámbitos como el empresarial, académico, y para la sociedad.

En el segundo capítulo se llevó a cabo el desarrollo del marco referencial en el cual se desarrolló lo relacionado con el estado del arte, las teorías que se tomaron en cuenta para desarrollar el proyecto, así como el marco legal del mercado en el que se está realizando el mismo.

Para el tercer capítulo se llevó a cabo el desarrollo del marco metodológico mediante el cual se define todo lo relacionado con el diseño de la investigación, el enfoque tomado, los métodos, las técnicas utilizadas para obtener la información tales como las entrevistas llevadas a cabo, la observación y demás herramientas de apoyo, que ayudaron a darle forma al proyecto.

En un cuarto capítulo se encuentran los hallazgos, resultados y discusiones a los cuales se llegó mediante la aplicación de las diferentes herramientas y fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la investigación y a los cuales se les busca una solución para lograr que la organización sea más eficaz, eficiente y efectiva, todo esto se logra a través del desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados.

Todo esto lleva al desarrollo de un capítulo final en el cual se expresaron las conclusiones a las cuales se llegaron después de una ardua investigación y se dejan las recomendaciones que se considere aportarán en el crecimiento o mejora del objeto de estudio.

Capítulo 1

Formulación del problema de investigación

Descripción y caracterización del problema

De acuerdo con la Ley 87 de 1993 en su art.1 el control interno es un conjunto de directrices, procesos, políticas, leyes y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad. Su objetivo es asegurar que las actividades, operaciones, actuaciones y gestión de la información y los recursos se lleven a cabo de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas definidas por la dirección de la organización para el cumplimiento de los objetivos previstos.

Dicho así, el control interno es el plan que sirve de apoyo a una organización para el establecimiento y vigilancia de principios, métodos y procedimientos con los cuáles se busca proteger los recursos de la organización, evitando fraudes y errores que entorpecen el debido cumplimiento de objetivos que se han establecido con anterioridad.

Por lo anterior, deja entrever que el control interno, es una herramienta utilizada por las empresas para realizar vigilancia a los diferentes procesos de las entidades y garantizar el cumplimiento de las políticas organizacionales mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación, para de esta forma lograr la disminución de riesgos a los cuales está expuesta una corporación de acuerdo con su actividad, dicho lo anterior se identificaron las principales problemáticas que afectan este tipo de organizaciones directa o indirectamente, lo cual afectó el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Una de las problemáticas que se logró identificar en el desarrollo de la investigación fue que tal y como se expresa en la Ley 643 de 2001 en su art. 1, las empresas de juegos de apuestas y azar son un monopolio cuyo control es únicamente del estado o por lo menos es el único ente con la facultad de decidir acerca de su control, explotación y administración, por lo tanto no se encontraron suficientes recursos documentales que sirvieran de modelo o guía a seguir, por tanto se debe construir el manual de cero pensado específicamente para este tipo de organizaciones.

Otra problemática que se presentó es la falta de definición de funciones y actividades que aporten al control de los recursos, ya que según lo planteó el modelo Coso I (1993), el ambiente de control debe establecer las políticas y lineamientos de la organización para salvaguardar los recursos, las operaciones eficientes, eficaces y la confiabilidad de la información.

Así mismo, el modelo Coso I tiene como uno de sus principales componentes el de la evaluación de riesgos, entre los cuales se pueden encontrar riesgos reputacionales, catástrofes naturales y hasta apropiación de los recursos por terceros, así mismo, otra problemática que se presentó en este tipo de organizaciones es la del abuso o apropiación de los recursos por parte de los colocadores independientes. Arboleda, et al. (2021).

La ausencia de un manual de control interno es un problema para una organización dado que en este se estipulan las normas y procedimientos a seguir para de esta forma afrontar los riesgos que se identifican dentro de la organización, como lo establece el componente actividades de control del modelo Coso I.

De acuerdo con lo expuesto por Giraldo (2023) los altos flujos de efectivo aumentan la cantidad de riesgos a los que se encuentra expuesta la compañía dado que se pueden generar condiciones de inseguridad en la recepción y transporte, así como también existe y se hace más grande el riesgo del lavado de activos, lo cual afectaría visiblemente el buen nombre de la organización.

Formulación del problema

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede con la pregunta de investigación que motivó el diseño de un manual de control interno para el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca.

¿Cuáles fueron los elementos para tener en cuenta para lograr una propuesta del diseño de un manual de control interno en las empresas de juegos y apuestas de azar del departamento del Valle del Cauca con el fin de mejorar el área de tesorería a partir del modelo COSO I?

Alcance de la investigación

Para llevar a cabo este proyecto se realizó un análisis a los concesionarios que tienen presencia en el Valle del Cauca, los cuales se encuentran distribuidos en centro, sur, norte, del Valle de Cauca.

Dicho esto, se utilizó la metodología descriptiva bajo un enfoque cualitativo-inductivo, apoyado con herramientas como cuestionarios, encuestas o entrevistas y observación que permiten la obtención de información que sirva de apoyo o punto de partida en la identificación de las falencias de la organización.

También se aplicó el paradigma interpretativo de Ricoy (2006) el cual ayuda a comprender la información obtenida con la aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas, para así lograr las bases necesarias para realizar una propuesta del diseño de un manual de control interno para el área de tesorería, que apoye con la eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de objetivos, y control de los recursos.

Sistematización

Para realizar la propuesta del diseño de un manual de control interno para el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar presentes en el Valle del Cauca, bajo un modelo Coso I, se consideró las siguientes preguntas secundarias:

¿Cuál es el estado actual de las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar del Valle del Cauca, Colombia en lo que respecta al control interno, Coso I?

¿Cuáles fueron los riesgos a los que estuvo expuesta el área de tesorería dentro de una organización de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca?

¿Cómo pudo una empresa de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, Colombia establecer controles efectivos que permitieron mitigar los riesgos financieros y operativos?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Realizar la propuesta de un manual de control interno bajo el modelo Coso I para el área de tesorería de las empresas de juegos, apuestas y azar en el Valle del Cauca.

Objetivos específicos

- A. Establecer un diagnóstico de los componentes del modelo Coso I en las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar del Valle del Cauca, Colombia.
- B. Evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización con el fin de desarrollar un plan de gestión de riesgos que permita minimizar su impacto y asegure la continuidad operativa y financiera.
- C. Presentar un manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, donde se establezcan los controles efectivos que permiten mitigar riesgos financieros y operativos.

Justificación

Para una organización, el control interno toma importancia dado que sin esta la información proporcionada no sería confiable, lo cual afectaría la toma de decisiones, ya que sin un debido control no se puede asegurar que el registro de las transacciones sea exacto, según Acosta (2020). A través del control interno se puede establecer un esquema estructurado, que permite a la alta gerencia tomar decisiones acertadas que los mantienen enfocados en los objetivos planteados, tanto operativos como financieros.

El modelo Coso I de 1992 toma su importancia para este proyecto debido a que fue una herramienta de apoyo para diseñar, implementar y evaluar el control interno en una organización, aportando sus componentes, los cuales aplicados son una excelente ayuda para el diseño de un manual de control interno organizacional que aportara a los objetivos establecidos.

En este sentido, la investigación pretendió entregar una propuesta para el diseño de un manual de control interno para el área de tesorería que le permita la aplicación de políticas claras y la evaluación de riesgos, realizando la delimitación de funciones y procesos de los involucrados en el área objeto de estudio.

En cuanto a la profesión contable, el proyecto permite la aplicación de los conocimientos propios de la profesión contable, dentro del área del control interno, logrando así la obtención de experiencias en diferentes ámbitos de aplicación, ya que según Vergara (2017), citado por Cumbicos Castillo et al. (2023) las políticas y procedimientos fueron ideados con el propósito de prevenir y detectar errores, fraudes, irregularidades y prácticas contables que comprometieran la viabilidad y reputación de la compañía.

Para las organizaciones es importante porque les permite obtener los parámetros para la adecuada aplicación de políticas en el área de tesorería, buscando así mejorar su eficiencia y eficacia, y poder direccionarla al cumplimiento de los objetivos planteados por la junta directiva y la gerencia. Dicho lo anterior, todas las empresas necesitan gestionar de manera eficiente los recursos para permitir que el negocio pueda escalar, hacerlo viable y aumentar los beneficios obtenidos de este, OBS Business School (2023).

En cuanto a la universidad, toma importancia porque le permite establecer una guía para futuras investigaciones y/o trabajos relacionados con el control interno en el área de tesorería de una empresa que se dedica a la comercialización de juegos de apuestas y azar. También permitió al estudiante la aplicación de los conocimientos obtenidos dentro de sus aulas educativas.

Un gran aporte que realizó el monopolio rentístico de las empresas de juegos de apuestas y azar a la sociedad se debió a que, según determinó la constitución política de Colombia en su artículo 336, toda empresa perteneciente a este nicho del mercado debe destinar las rentas obtenidas a la salud, con el fin de contribuir tributariamente.

Las empresas de juegos de apuestas y azar tienen presencia en todo el Valle del Cauca, en los cuales cuentan con más de 400 puntos de venta físicos y maquinillas autorizadas solo en el norte del Valle del Cauca, para prestar servicio en representación de esta. Por lo tanto, generan una gran cantidad de empleos a madres cabeza de hogar, adultos mayores, personas que no tuvieron acceso a una buena educación o a educación superior, entre otros, dándoles así la oportunidad de acceder a un empleo digno y también los apoyaron con convenios de educación, brindándoles la posibilidad de seguirse formando.

Por lo tanto, al ser empresas altamente comprometidas con la sociedad, es necesario contar con la definición de políticas claras que les permitieran alcanzar mayores rendimientos y el logro de los objetivos planteados.

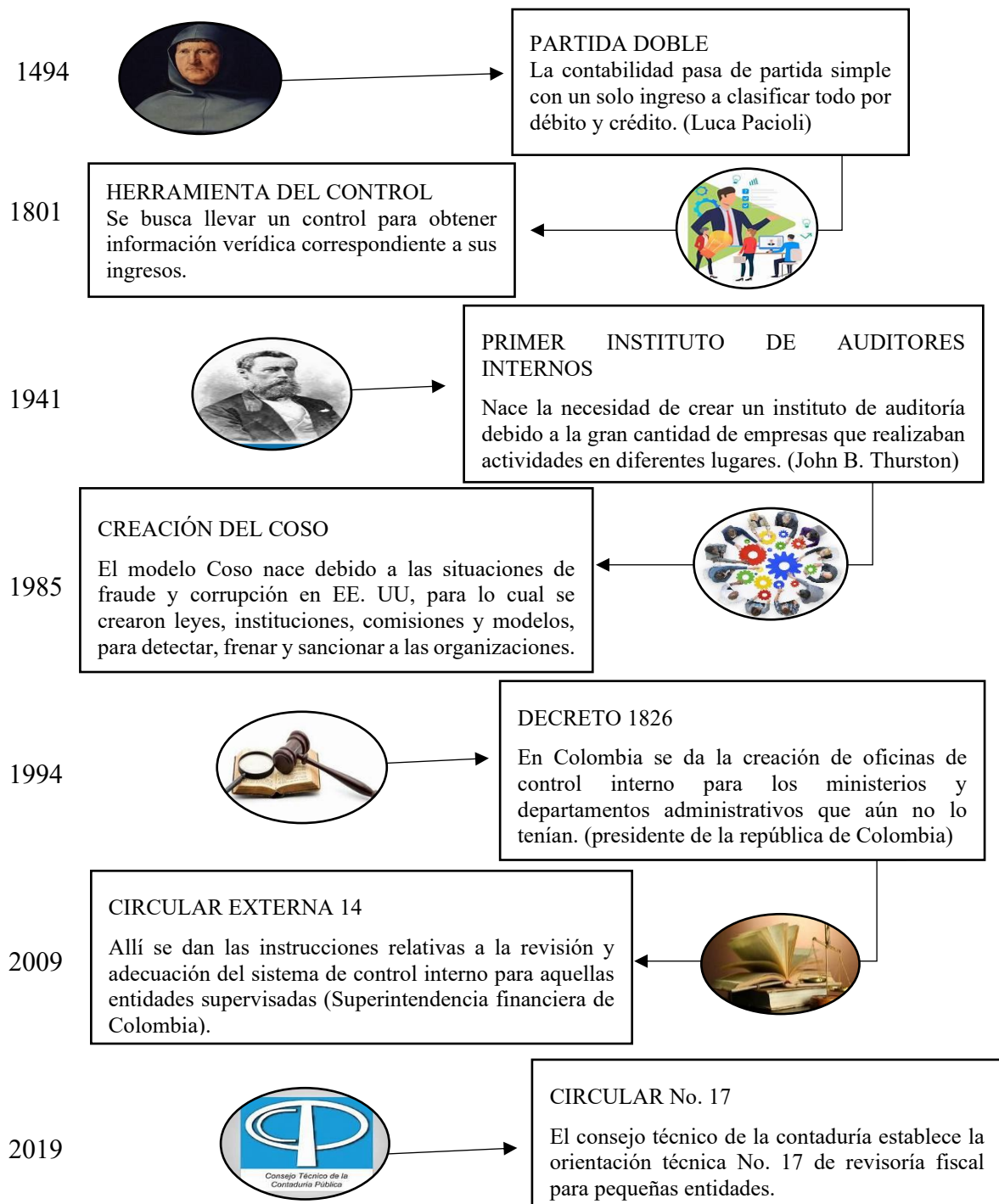
Capítulo 2

Estado del arte

Para la ejecución de la investigación se llevó a cabo una investigación acerca del diseño y aplicación de sistemas de control interno bajo modelo Coso I en las organizaciones de juegos de apuestas y azar del departamento del Valle del Cauca, con el objetivo de obtener un punto de referencia acerca del proceso a llevar a cabo para plantear el diseño de un manual de control interno adecuado para las empresas de juegos de apuestas y azar, es decir que fuera pensado exclusivamente para estas, y así garantizar un mayor logro de objetivos, mayor eficiencia y eficacia y de esta forma lograr obtener los mejores resultados a nivel organizacional, en este orden de ideas se presenta:

Antecedentes históricos

A continuación, se representa la línea de tiempo en la que se refleja la evolución del control interno con el paso del tiempo, con lo cual se pretende dar una mayor claridad para el desarrollo del presente proyecto.

Ilustración 1. *Evolución del control interno.***Fuente:** Elaboración propia. (2024)

En la anterior ilustración se relacionaron los principales hechos y aportes realizados al control interno desde sus inicios, con lo cual se buscó dar una mayor claridad y síntesis al tema.

Antecedentes académicos

Este apartado comprende las investigaciones académicas que hacen referencia al control interno y/o área de tesorería, y que sirvieron de apoyo durante la investigación.

Cuadro 1 .Matriz de antecedentes.

No.	Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
1	Trabajo de grado	Diseño de un Sistema de Control Interno al área de Tesorería de la empresa ROA RECYCLING S.A.S., ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca	Holguín Sánchez, Daniela, Baquero Durango, Cristian. (2022)	Unidad central del Valle del Cauca UCEVA	La investigación se lleva a cabo mediante una investigación documental y cualitativa, de tipo no experimental, con la aplicación del método deductivo, que aporta un carácter descriptivo, interpretativo y analítico al tema del control interno.	Se presentó un el diseño de un sistema de control interno que permita a la organización Roa Recycling S.A.S. a tener un mejor control de sus recursos y actividades.	Con el uso de esta investigación se busca obtener bases que apoyen la teoría del control interno puede ser de apoyo para la organización como herramienta de optimización y control de los recursos, así como del logro de objetivos.
2	Trabajo de grado	Diseño de un manual de control interno basado en el modelo Coso I para los procesos de inventarios y cartera en la empresa Samullantas del municipio de Cartago Valle del Cauca. Modalidad práctica empresarial.	Castrillón Hincapié, Camilo, Orobio Hincapié, Lina, (2022).	Universidad del Valle sede Cartago.	Para el desarrollo de esta investigación se implementó una metodología con un alcance descriptivo, un enfoque cualitativo a partir de un método inductivo.	La investigación realizada buscó diseñar e implementar un manual que mejore la eficacia y eficiencia de la compañía en cuanto a los procesos de inventarios y cartera.	La investigación brinda un diseño guía para un manual de control interno bajo modelo Coso I que permita mejorar los indicadores de eficiencia y eficacia de la compañía en cuanto al cumplimiento de objetivos.

No.	Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) año	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
3	Trabajo de grado	Diseño de un Sistema de Control Interno Modelo Coso I en el Proceso de Selección de Clientes en la Cartera para la Empresa Inversiones Agropecuarias García Patiño S.A.S. del Municipio de Armenia Quindío.	Montoya García, Erika, Toro Castaño, Jessica, (2023).	Universidad del Valle sede Cartago.	El trabajo se desarrolló mediante la aplicación de una investigación analítica y descriptiva soportado en el método inductivo	La investigación realizada buscó diseñar un manual de control interno que la compañía pudiera implementar para mejorar el proceso de selección de clientes de la cartera.	El trabajo investigativo aportó los conocimientos y elementos necesarios para la construcción de un manual útil para un área específica de la organización.
4	Trabajo de grado	Diseño de un manual de control interno para el Área de Cartera, bajo el modelo Coso I. Caso de estudio en la empresa Arbofarma S.A.S, en Bogotá, Colombia. Práctica empresarial.	Antia Ortiz, Kevin Santiago, (2023)	Universidad del Valle sede Cartago.	La investigación presenta un enfoque descriptivo y su diseño es cualitativo. Por otro lado, el método de investigación correspondió al enfoque inductivo.	La investigación buscó determinar procedimientos específicos que permitieran mejorar el proceso de cartera de la organización.	Con esta investigación se busca obtener un punto de partida para la identificación de las falencias del área objeto de estudio y así plantear el diseño del manual correspondiente.

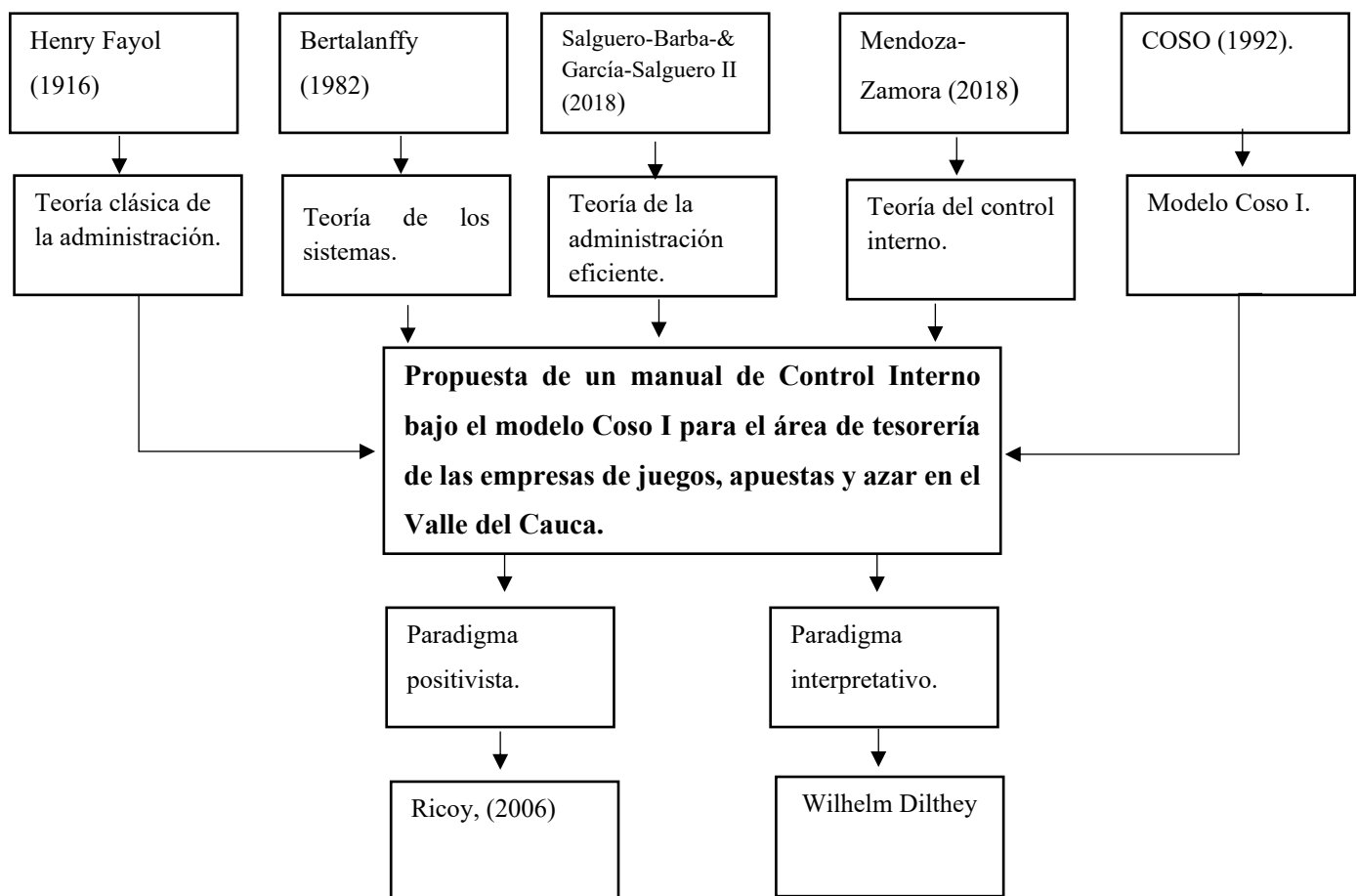
Fuente: Elaboración propia. (2025)

Al analizar los anteriores antecedentes académicos se puede evidenciar como muchas organizaciones aún no cuentan con un debido manual de control interno que sea diseñado especialmente para cada organización, lo cual conlleva a que a la fecha se presenten fraudes dentro de las compañías o que incluso éstas no sean eficientes o eficaces en el proceder de la compañía, disminuyendo su capacidad para el cumplimiento de objetivos, obstaculizando de la misma forma su crecimiento en el mercado.

Marco referencial

La realización de la presente investigación se centró en el diseño de un manual de control interno, un área de estudio que ha cobrado gran importancia en el ámbito contable y educativo. En la actualidad ha ido creciendo notoriamente el interés hacia el control interno debido a su gran impacto dentro de las organizaciones a través de esta investigación se busca proporcionar una herramienta que sirva de apoyo al área de tesorería de la organización, explorando las teorías y modelos existentes, así como identificando vacíos y oportunidades para futuras organizaciones.

Ilustración 2. *Paradigmas y teorías que sustentan la investigación.*



Fuente: Elaboración propia. (2025)

Hilando la anterior ilustración se desarrollan los siguientes apartados:

Marco teórico

Para la realización de la investigación se abordaron conceptos y teorías que respaldaran el análisis y la implementación de un control interno efectivo en las organizaciones, por lo que se tomaron enfoques interpretativos y positivistas, empleando métodos cualitativos, lo cual proporcionó una base teórica coherente.

Kuhn (1962) afirmó que el paradigma son un conjunto de suposiciones, creencias y métodos que se interrelacionan con respecto a la interpretación del mundo ya que sirve como base indicando las diferentes problemáticas a tratar buscando un marco referencial que aclare los interrogantes.

Dicho así, para el autor el paradigma sirve como marco referencial que aclara los interrogantes en una investigación, cuando se trabaja con un paradigma se comparte una base que permite comprender problemáticas específicas.

Mientras para Patton (1990) el paradigma guía en relación con lo que es legítimo, válido y razonable. El paradigma permite ver la realidad desde determinada perspectiva.

Por lo tanto, en el diseño de un manual de control interno se hace necesaria la aplicación de paradigmas que proporcionen bases teóricas y prácticas, como lo harían el paradigma positivista e interpretativo ya que de acuerdo con lo expresado por Ricoy (2006), el paradigma positivista se califica de cuantitativo, racional, sistémico y científico. Por tanto, este paradigma será utilizado en las investigaciones de tipo cuantitativo, es decir en aquellas en que se deberá demostrar alguna hipótesis con datos matemáticos y/o estadísticos, en el contexto del diseño de un manual de control interno, implementar un paradigma positivista implica que las políticas y procedimientos establecidos deben ser basados en datos verificables. Por tanto, implica: a) Cuantificación de procesos: el uso de métodos cuantitativos para medir la eficiencia del control interno, así como auditorías constantes. b) Análisis empírico-analítico: evaluación constante de los procedimientos para identificar las áreas de mejora y optimización. c) Racionalismo y sistematización: se necesita de la creación de diagramas de flujo, protocolos, y directrices fáciles de seguir para asegurar que

todo procedimiento está claramente definido. d) Enfoque científico-tecnológico: sirve para mejorar la precisión y eficiencia del control interno, es decir, se implementan sistemas de gestión de información, software de auditoría, entre otras herramientas tecnológicas que puedan aportar a la recolección y análisis de los datos.

Cuando se integra el paradigma positivista en el diseño de un manual de control interno se logra que sus procedimientos no sean solo teóricos y sólidos, sino también prácticos, garantizando una base sólida para la toma de decisiones.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), citado por Ramos (2015), el paradigma positivista se le atribuye a Augusto Comte, ya que en el año 1849 publicó su discurso llamado: *“Discurso sobre el espíritu positivo”* por lo cual se genera el paradigma positivista en la investigación.

Por otro lado Wilhelm Dilthey, filósofo y sociólogo alemán la comprensión humana no se puede reducir a leyes científicas, sino que se requiere de un acercamiento interpretativo donde se tome en cuenta el contexto histórico, cultural y social en el que se desarrolla el individuo, Dilthey argumenta que los fenómenos humanos se deben de interpretar para dar un sentido, esta interpretación se hace esencial para comprender la vida humana en su totalidad, este enfoque ha proporcionado herramientas para comprender la diversidad y complejidad de la vida humana Fundación Dos de Mayo (s. f.).

Mientras que Ricoy (2006), expresa que el paradigma interpretativo busca profundizar en la investigación, las técnicas más usadas para la recolección de datos en este paradigma son, observación participativa, historias de vida, entrevistas, cuadernos de campo, estudio de caso. Por tanto, los resultados obtenidos por las investigaciones realizadas bajo este paradigma son educativas, dado que contribuyen a la comprensión y conocimiento de una situación específica.

Al utilizar el paradigma interpretativo en el diseño de un manual de control interno permite que los procedimientos establecidos se adapten a la realidad de la organización, promoviendo una comprensión integral y contextualizada del manual y las políticas allí establecidas.

Teoría clásica de la administración

Para Fayol, H (1916), la administración es una ciencia cuyo objetivo es la eficiencia de la organización, por lo tanto, plantea planificar para visualizar y trazar un plan de acción, organizar para construir las respectivas estructuras de la organización, dirigir al personal, coordinar los esfuerzos del personal en pro de la organización y controlar que se realice lo establecido de acuerdo con las ordenes emitidas.

Para ello, emite unos principios básicos de la administración los cuales son esenciales para el diseño de un manual de control interno, ya que: la planificación establece objetivos y procedimientos que aseguren el cumplimiento de los objetivos planteados, la organización define estructuras y responsabilidades para que cada miembro del equipo conozca sus funciones específicas, la dirección promueve la cultura del cumplimiento y eficiencia, motivando al personal para que actúen alineados con los objetivos organizacionales, la coordinación garantiza que todas las personas trabajen de manera armónica y el control implementa mecanismos de supervisión y evaluación para asegurar que las actividades se realicen de acuerdo con las políticas internas.

Así mismo, principios como la división del trabajo, remuneración y estabilidad del personal, se reflejan en las políticas del control interno que buscan especializar funciones, especificar jerarquías, motivar al personal mediante una adecuada compensación y fomentar la permanencia de empleados altamente cualificados.

Así no solo se asegura que el manual sea un documento de cumplimiento, sino también una herramienta que refuerce la eficiencia y efectividad organizacional.

Por otro lado, según lo expresado por Chiavenato (2019), la administración no es más que la “conducción racional” de las actividades realizadas en una organización, para ello se necesita planeación, organización, dirección y controlar todas las actividades.

También expresa que la creatividad e innovación se vuelven indispensables en un mundo que es cambiante, y altamente competitivo, solo cuando se tiene la capacidad de innovar, se puede mantener a flote una organización en un mundo que día a día sufre cambios para los cuales la capacidad de adaptación se vuelve una característica de gran importancia.

Teoría de los sistemas

Según lo expresado por Bertalanffy (1982), los sistemas son un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, con un objetivo en común; es una serie de objetos con características especiales que tienen una relación con un objetivo específico, y que relacionados entre sí logran cumplir, pero que cada uno por separado no cumpliría con nada.

Esta perspectiva sistemática es fundamental para el diseño de un manual de control interno, dado que; **a)** identifica los diferentes componentes de una organización como departamentos, áreas, recursos y procesos que conforman el sistema de control interno. **b)** examina las interacciones entre cada una de las partes que conforman la organización para asegurar que trabajen de manera coordinada en pro de la eficiencia y efectividad organizacional. **c)** Establece un objetivo en común claro para el sistema de control interno, como mitigación de riesgos y mejora continua del desempeño. **d)** se consideran todo el entorno organizacional, incluyendo los factores internos y externos que influyen sea de forma positiva o negativa en el sistema de control interno.

Para diseñar un manual de control interno efectivo es importante analizar cada componente del sistema organizacional, identificar sus funciones específicas y asegurar que estas estén en constante comunicación entre sí, este enfoque permite crear un marco integral que soporte la eficiencia organizacional.

Según Sarabia (1995.) la teoría general de los sistemas es una metodología utilizada para analizar la realidad de los fenómenos y desarrollar modelos, permitiendo realizar una mejor comprensión de la realidad.

De acuerdo con lo expresado por Johansen (2004) cuando se estudia un sistema la mejor opción es estudiarlo como un todo y no por cada uno de sus elementos, ya que en ocasiones se encuentran fenómenos inexplicables, pero aplicando un mecanismo de control administrativo las incógnitas van a poder ser perfectamente explicadas.

Esta teoría se hace necesaria al momento de realizar el diseño de un manual de control interno dado que una organización está compuesta por diferentes áreas que deben trabajar en interacción constante para cumplir con los objetivos planteados ya que permite definir roles, identificar las áreas de la organización, establece interacción y flujo de información, implementa mecanismos de coordinación, permite definir claramente los objetivos del sistema, alinear las

políticas, analizar el entorno de la organización. Es decir, permite crear una estructura organizada y coherente.

Teoría de la administración eficiente

De acuerdo con lo expuesto por Salguero, et al (2018), un trabajo eficiente y oportuno desarrollado por el talento humano aporta a que exista un adelanto empresarial. En este contexto, el diseño de un manual de control interno proporciona una estructura organizada y clara que aporta al control y salvaguarda de los activos, así como también garantiza la precisión y confiabilidad de la información financiera.

Cuando los empleados están motivados, capacitados y sus conocimientos se mantienen en constante actualización, se propicia una buena comunicación entre las diferentes áreas de la organización. La comunicación efectiva es esencial para la implementación y mantenimiento de un buen sistema de control interno. Si el personal está bien preparado puede identificar y gestionar los riesgos de manera proactiva, asegurando así que las políticas, procedimientos y actividades se cumplan de manera consistente.

El manual de control interno debe contemplar mecanismos que promuevan la motivación y actualización constante de los empleados, de esta forma, se fomentara un ambiente de trabajo donde la eficacia operativa y la adherencia a las políticas administrativas sean prioridades compartidas por toda la organización.

Así mismo, como lo expresa Peris et al. (2006), para lograr una administración eficiente se debe basar simultáneamente en el enfoque voluntarista y en la teoría de la contingencia, ya que cualquier organización debería de estar preparada en todo momento para cualquier situación imprevista que se puede presentar sea interna o externa. Dado que la administración eficiente está directamente relacionada con la optimización de los procesos y recursos, se relaciona también con la evaluación de riesgos a que la misma se encuentra expuesta.

Tomando en cuenta lo anterior se determina que la teoría de la administración eficiente se desarrolla como apoyo al tercer objetivo que busca: evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización con el fin de desarrollar un plan de gestión de riesgos que permita minimizar su impacto y asegure la continuidad operativa y financiera.

Teoría del control interno

El AICPA en 1949 definió el control interno como:

El control interno es el plan de acción que contiene todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan a un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas por la administración. AICPA (1949).

Desde la perspectiva de Mendoza et al., (2018), el control interno busca promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía para cada una de las actividades y operaciones realizadas por la entidad para salvaguardar los recursos de la organización.

De acuerdo con lo expresado por Arellana et al. (2020), un adecuado control interno en la organización siempre tendrá un impacto positivo en la gestión de la empresa, el cual se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos. Esto dado que toda organización debe realizar actividades de control para salvaguardar todos sus recursos, no solo económicos si no también humanos y operativos de cualquier tipo de riesgos por omisión, fraude o desconocimiento.

en este sentido, el control interno ha evolucionado desde la visión tradicional enfocada en la protección de activos hacia un enfoque más amplio incluyendo la gestión de riesgos, eficiencia operativa y la efectividad en el logro de objetivos, Polo del conocimiento (2025).

Se entiende entonces, que el control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos que adoptados de manera coordinada por una organización ayuda a que se alcancen los objetivos específicos planteados. De tal manera que se protejan los recursos, se verifique la exactitud de la información financiera y se promueva la eficiencia y eficacia operacional.

Dicho esto, se planteó que los componentes del control interno desarrollados aportan en el diseño de un manual de control interno dado que, a) El entorno de control o ambiente organizacional influye en la conciencia y control de los empleados. Aquí se incluye la integridad, valores éticos y competencias de los empleados, así como el estilo administrativo de la dirección. b) Evaluación de riesgos es el proceso de identificación y análisis de los riesgos es relevante para el logro de los objetivos, y para determinar cómo se deben de gestionar. c) en las actividades de control se encuentran las políticas y procedimientos que ayudaran a asegurar que las directrices de la administración sean cumplidas según lo establecido. d) Información y comunicación se refieren

al respaldo de la captura y control de la información necesaria para gestionar y controlar las operaciones; también se incluye la comunicación de las expectativas y responsabilidades de todos los niveles jerárquicos de la organización. e) El monitoreo es la continua evaluación de calidad del desempeño del control interno asegurando que esté funcionando como se espera.

El diseño de un manual de control interno no solo fortalece la estructura organizacional, sino que además promueve la cultura de la transparencia y eficiencia al alinearse con los principios del control interno, como los descritos por Salguero et al (2018), se asegura que los empleados estén motivados y capacitados, lo que facilita una comunicación asertiva y una coordinación óptima dentro de la organización.

Modelo Coso I

En 1992 el Committee of Sponsoring Organizations redacta su primer documento al cual consideran la base de la investigación y aplicación del control interno en las organizaciones y así estandarizar los procesos.

El modelo coso determina que en la administración de riesgos las organizaciones tienen la capacidad de implementar estrategias para mitigar y contrarrestar los cambios y desafíos constantes del negocio. Catagua et al. (2023).

Para que un modelo Coso sea efectivo es fundamental gestionar la información de entidad en todos sus niveles jerárquicos, esto asegura un mejor control y gestión, permitiendo a su vez que cada componente del sistema de control interno interactúe de manera cohesiva y eficaz.

Para lograr la implementación del modelo Coso en un manual de control interno se hace necesario, incluir procedimientos estandarizados para la identificación y gestión de riesgos, basados en las directrices del modelo Coso, describir las estrategias específicas que debe adoptar la organización para mitigar los riesgos ya identificados, las cuales deben ser claras y adaptables a los diferentes cambios a los que se encuentran expuestas las empresas, gestionar la información asegurando así la precisión y disponibilidad de los datos críticos que son usados para la toma de decisiones, programar capacitaciones constantes para que los empleados comprendan a cabalidad el modelo Coso y el papel que desempeñan dentro del sistema de control interno, fomentar la comunicación abierta sobre los riesgos y las medidas de control que se deben implementar, evaluar periódicamente el sistema de control interno para asegurar su efectividad e identificar posibles fallas, para de esta forma realizar los ajustes necesarios.

Al incorporar el modelo Coso en el diseño de un manual de control interno se fortalece la capacidad de una organización para enfrentar los riesgos y mantener la eficiencia operativa. Cuando se gestiona adecuadamente la información y se estandarizan los procesos, se asegura un control interno adaptables a los cambios del entorno.

El modelo Coso I se orienta principalmente al fortalecimiento del control interno de los procesos, es por esto que la investigación se centró en dicho modelo, pues se buscó estructurar más las actividades del proceso de tesorería mediante la identificación de riesgos, y segregación de funciones, el Coso I permite identificar puntos de control clave, establecer actividades de control y fortalecer los mecanismos de supervisión dentro del proceso de tesorería, asimismo, el uso del modelo Coso I para un manual de control interno facilita al personal operativo su comprensión y aplicación dado que su estructura es más directa y operativa.

Con esta investigación se buscó plantear el diseño de un manual de control interno en el área de tesorería para las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, por tal razón se precisaron algunos conceptos básicos relacionados con el problema de investigación y que contribuyen a la comprensión del tema.

Según lo expresado por Chiavenato (2004), un manual es un documento que proporciona directrices e instrucciones detalladas para realizar una tarea específica en una organización.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012), dicen que los manuales son compilaciones de políticas y procedimientos que dictan o definen el comportamiento del personal.

Terry y franklin (2003), consideran el manual como un tipo de guía práctica que contiene información detallada de procedimientos y operaciones a llevar a cabo.

De acuerdo con lo expresado anteriormente se entiende el manual como una herramienta que contiene las diferentes políticas establecidas para el buen desarrollo de las actividades operacionales de la organización, y sirve de apoyo para llevar estas a cabo de la mejor manera posible para lograr los objetivos establecidos.

López & Soriano (2014), expresa que la gestión de la tesorería es administrar la liquidez de la organización determinando las necesidades de financiación a corto plazo y hacer el uso eficiente de los excedentes, siendo esto una tarea importante que ayuda a evitar situaciones que puedan afectar el funcionamiento normal de la empresa.

Así mismo, expresa Montaña, citado por Gamarra & Moncayo (2022), que la gestión de tesorería son el conjunto de técnicas y procedimientos para manejar los flujos de efectivo, ayudando con la rentabilidad de la organización.

Es decir que, al realizar una buena gestión de los recursos por medio de la tesorería, se logra un equilibrio organizacional, dado que se protegen los recursos y adicional a esto se protege a la organización de una escasez de recursos en algún momento dado que la operación no esté dando los resultados esperados.

Por otro lado, Fayol, describe el control como el proceso por medio del cual se verifica que las actividades se realicen de acuerdo con lo planteado, para de esta forma identificar posibles fallas y evitar que se repitan, logrando así una administración eficiente de los recursos.

Mientras que Chiavenato, lo define como una función administrativa que mide y evalúa el desempeño, identificando fallas, y llevando a cabo acciones correctivas de ser necesario. De esta forma se logra que las actividades vayan de la mano con el cumplimiento de objetivos.

Marco contextual

En el año 1994 es fundada la empresa apuestas azar, la cual hizo popular el chontico millonario en Cali y en todo el Valle, con la expansión del juego de azar llegó el nombre de las distribuidoras, a las cuales llamaron las chonticas ya que en ese momento quienes se dedicaban a dicha labor solo eran madres cabezas de hogar, hoy en día debido a la acogida del negocio del chance no solo son mujeres quienes se encargan de comercializar en éstas empresas sino también hombres, jóvenes, madres cabezas de hogar y toda aquella persona que desee ser parte de este sector, por lo cual ahora son llamados colocadores independientes.

Debido al cambio que se dio 15 años después sobre las normas de comercialización del chance, se adaptó la modalidad de concesión reuniendo así 19 empresas comercializadoras de chance, pero dejando por fuera a la empresa apuestas Azar. Gómez (2023)

En abril de 2009 Azar se fusionó con la empresa Gane, convirtiéndose así en una sola empresa vendedora de chance para el valle del Cauca, quedando así Gane conformada por 20 casas de apuestas en el territorio del Valle del Cauca. Ygonet (2009).

En el Norte del Valle del cauca debido a las licitaciones, derechos de explotación de los juegos de apuestas y azar que tiene la superintendencia, los controles de COLJUEGOS y del

CNJSA y lo que incluye ser legales dentro del negocio de las apuestas como lo son la tarifa del Iva del 19%, que por cada peso apostado el 12% sea dirigido a la salud del país, el 20% que se debe retener por ganancias ocasionales de acuerdo a la tarifa de retención en la fuente de cada año solo una empresa dedicada a la comercialización de chance tradicional tiene presencia de forma legal en el norte del Valle del Cauca.

Al momento de la realización de la investigación las empresas de juegos de apuestas y azar tienen presencia en 32 departamentos de Colombia, siendo uno de ellos el Valle del Cauca en dónde se encuentran cinco, contando así con más de 400 puntos de venta fijos y móviles, trabajando de manera ininterrumpida garantizando un servicio constante y confiable que permite satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a través de un gran portafolio de productos y servicios.

Cuadro 2. Marco legal, normatividad.

Normatividad	Descripción	Aporte a la investigación
Código de Comercio (1971).	Expone las diferentes obligaciones de la sociedad comercial con respecto al estado.	Ofrece una guía acerca de las responsabilidades de la empresa como organización comercial.
Decreto 2420 (2015).	Compila las normas de la contabilidad, información financiera y de aseguramiento de la información y se dictan otras disposiciones. (“Normas de Carácter General (Leyes y Decretos)”)	Establece parámetros acerca de cómo proceder con la información contable de la organización.
Ley 643 (2001).	Establece y regula el monopolio de los juegos de suerte, azar.	Regula el mercado de las apuestas en el territorio nacional, y establece las políticas aplicables a dichas organizaciones.
Acuerdo 317 (2016).	Establece los requisitos que debe cumplir una organización para aplicar el sistema de administración de riesgos relacionado con el lavado de activos.	Establece los parámetros de aplicabilidad de los diferentes sistemas administradores de riesgo para la lucha contra el lavado de activos dejando así establecidos los parámetros para tener en cuenta para dicho proceso.

Normatividad	Descripción	Aporte a la investigación
Ley 87 (1993).	Establece las normas para el ejercicio del control interno.	Procura que las actividades realizadas dentro de la organización que tengan relación con la información contable sean realizadas de acuerdo con la normatividad vigente.
Decreto 4142 (2011).	Establece a Coljuegos como ente que regula, controla y vigila los juegos de apuestas y azar.	Indica cuál es la entidad del Estado con autoridad para vigilar las empresas de juegos de apuestas y azar.
Artículo 336 (1991).	Ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley.	Establece que un monopolio rentístico de apuestas solo puede ser establecido para beneficio social.

Fuente: elaboración propia (2024). En base a Coljuegos, Constitución Política de Colombia.

Capítulo 3

Marco metodológico

La investigación propuesta se realizó bajo la modalidad de monografía aplicada, tomando como caso de estudio a las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, fundamentada en una pregunta central. Esta se llevó a cabo a través de variables cualitativas y cuantitativas haciendo uso de la información numérica y teórica recopilada para de esta forma dar solución a la problemática que se presentó, probando así las teorías seleccionadas, así mismo, la investigación contribuye con la aplicación de diferentes procedimientos del control interno.

Enfoque metodológico

Para Creswell (1998), la investigación cualitativa es un proceso interpretativo en el cual se aplican diferentes herramientas metodológicas como la teoría fundamentada en datos, biografía, estudio de datos, entre otros que examinan un problema específico.

En la investigación cualitativa se investigan diferentes situaciones naturales detalle a detalle. De acuerdo con lo expresado por Denzin y Lincoln (1992), los investigadores intentan dar sentido a los términos otorgados por otros abarcando el estudio de caso, historias de vida, entrevistas.

En la investigación se tomó el enfoque cualitativo el cual explica descriptivamente la conducta de la organización objeto de estudio, dado que se parte de lo específico a lo general, por tanto es inductivo, subjetivo e interpretativo; aquí se tomó en cuenta el ámbito social e individual de la organización así como cada una de las partes, áreas o departamentos que la conforman, según Lisboa (2015) se toman en cuenta las características del sujeto caso de estudio, lo cual hace que la investigación sea analítica e interpretativa. Esto se debe a que no hay un sistema de hipótesis definido y se tiene una relación directa con el objeto de estudio.

Tipo de estudio

De acuerdo con lo expresado por Cauas (s. f.) este tipo de estudios se dirige a la descripción de un fenómeno social en una circunstancia específica, donde las preguntas están guiadas por esquemas descriptivos, los buscan especificar las propiedades importantes del objeto de estudio, se seleccionan una serie de cuestiones para estudiar cada una a detalle.

En este caso se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo y documental dado que, se realizó un estudio de caso, también se realizó una investigación de tipo descriptivo llevando a cabo la realización de encuestas y/o entrevistas a las personas directamente relacionadas con la organización.

Para la realización del diseño de un manual de control interno, se hizo importante entender el contexto específico de la empresa, esto implicó la necesidad de identificar y detallar las propiedades relevantes, en este caso se debió seleccionar y estudiar, las cuestiones claves que aseguren un control interno eficiente, para llegar a una comprensión completa de la organización.

Diseño de la investigación

Según lo explicado por Hernández et al. (2006) se trabajó el diseño de investigación etnográfica dado que se estudió una organización, sus políticas, normas y necesidades mediante un estudio de caso. Para esto se realiza una inmersión en el ambiente, recolección y análisis de datos y generación de teorías.

Por tanto, esta investigación se llevó a cabo tomando el diseño etnográfico, dado que se evaluaron, midieron y recolectaron datos específicos que forman parte del sistema de control interno de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, lo cual implicó documentar las prácticas, procedimientos y políticas actuales, para tener una visión clara del estado del sistema de control interno actual.

Método de investigación

Para Sampieri et al. (2006), el método inductivo consiste en observar patrones en casos específicos para formar teorías, se destaca en la investigación cualitativa debido a que la recolección de datos es primordial para generar las teorías a través de las experiencias vividas u observaciones realizadas.

Por lo tanto, para la investigación se tomó el método inductivo debido a la necesidad de crear estrategias específicas para la organización objeto de estudio. Es decir que se partió de datos específicos del control interno existente para identificar patrones y así establecer las mejoras a realizar.

Fuentes y técnicas para la recolección de datos

Para alcanzar los objetivos planteados inicialmente se hizo necesario la recolección de datos e información de las organizaciones, por este motivo se considera necesario e importante el uso de herramientas y técnicas que permitan obtener la mayor cantidad de información posible, y así realizar un acercamiento con el objeto de estudio, esta información debe ser lo más precisa y veraz posible, por tanto se aplicaron entrevistas a los empleados directamente relacionados, y se usó también el método de observación y experiencias vividas.

Se esperó que mediante la aplicación y uso de estas herramientas se pudiese identificar y demostrar cuales son las necesidades y/o áreas de mejora que presentan este tipo de organizaciones y por lo cual se hace necesario el diseño de un manual de control interno que se ajuste a las necesidades específicas de las empresas, y que adicional a esto fuese funcional, es decir que se adaptara a las nuevas necesidades del mercado.

Para la recolección de datos se utilizaron fuentes primarias como entrevistas al personal dedicado a la comercialización de chance, y secundarias, tesis de grado y libros de control interno para tener una idea de los componentes de estos, dado que cada manual de control interno debe adecuarse a las necesidades propias del mercado, pero debe cumplir con una estructura y marco normativo establecido.

Cuadro 3. *Procedimiento metodológico.*

Objetivo específico	Fuentes	Técnicas	Tratamiento de los datos	procedimientos
Establecer un diagnóstico de los componentes del modelo Coso I en las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar del Valle del Cauca, Colombia.	Se realizaron entrevistas con el fin de obtener información pertinente acerca del estado del control interno en las organizaciones de juegos de apuestas y azar.	Se entrevistaron a los empleados involucrados principalmente en el cumplimiento de políticas.	El método de recolección de información utilizado correspondió a una encuesta binaria.	Se realizó observación de la organización y sus diferentes políticas establecidas para identificar los aspectos a mejorar.
Evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización con el fin de desarrollar un plan de gestión de riesgos que permita minimizar su impacto y asegure la continuidad operativa y financiera.	Se realizó observación del entorno en que se llevan a cabo las actividades operativas de la organización.	Personal del área comercial, (colocadores independientes) que se encuentran principalmente expuestos.	El método de recolección de información utilizado correspondió a una encuesta binaria.	Mediante la observación y experiencias vividas se identificaron los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización para así establecer los procesos necesarios para la organización.
Presentar un manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, donde se establezcan los controles efectivos que permiten mitigar riesgos financieros y operativos.	Se realizó la investigación de diferentes referentes teóricos que apoyaran las hipótesis formadas.	Personal del área de tesorería.	El método de recolección de información utilizado correspondió a una encuesta binaria.	Mediante la información obtenida se propuso un manual de control interno y se establecieron los controles efectivos que permitieron mitigar riesgos financieros y operativos.

Fuente: elaboración propia (2025).

Teniendo en cuenta lo anterior, y con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo del objetivo A, se aplica una encuesta de acuerdo con los cinco componentes del modelo Coso I, del control interno para conocer el estado de este en las organizaciones; la encuesta fue aplicada a 10 colaboradores, así:

- ❖ 2 auxiliares de recaudo
- ❖ 2 auxiliares de caja
- ❖ 6 colocadores independientes

Dado que cada uno firma una cláusula de confidencialidad no aprueban el uso de sus nombres. La encuesta aplicada cuenta con 20 preguntas, es decir, 4 preguntas con única respuesta por cada componente, cuyas opciones de respuesta son: SI, NO, N/A.

La interpretación de la encuesta se realizó de la siguiente manera:

Cuadro 4. Interpretación de las respuestas en la encuesta aplicada.

	alto	medio	bajo
SI	< 5	= 5	>5
NO	>5	= 5	< 5
N/A	>5	= 5	< 5

Fuente: Elaboración propia. (2025)

Respecto a la semaforización de los riesgos se toman en cuenta 3 niveles:

Alto: (rojo, crítico), requiere acción inmediata.

Medio: (naranja, moderado), requiere acciones a corto plazo.

Bajo: (verde), se necesita vigilancia ocasional, pero sin dejar a un lado.

Capítulo 4

Hallazgos, resultados y discusiones.

Objetivo A. Establecer un diagnóstico de los componentes del modelo Coso I en las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar del Valle del Cauca, Colombia.

En el contexto organizacional caso de estudio la implementación de un manual de control interno es una necesidad imperativa para garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos internos, el cual sirve como guía estructurada para el desempeño adecuado de las funciones, además de mecanismo de supervisión y evaluación continua de las operaciones de la organización.

En este sentido, como precisa: Cumbicos Castillo et al. (2023), un manual es una herramienta vital para la gestión proactiva de la organización, que se orientó a fortalecer la capacidad de respuesta frente a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial, garantizando así un desempeño óptimo y sostenible a lo largo del tiempo.

Por consiguiente, se estableció la siguiente pregunta rectora que oriente el desarrollo del presente objetivo:

¿Cuál es el estado actual de las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar del Valle del Cauca-Colombia en lo que respecta al control interno, Coso I?

Es así como, para el desarrollo de esta se empleó una metodología con enfoque cualitativa, articulada con Vasilachis De Gialdino & Coord, lo que permitió comprender la esencia de los fenómenos relacionados con la gestión de Tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca. Por lo tanto, este enfoque buscó explorar las percepciones, experiencias y prácticas de dos auxiliares de recaudo, dos auxiliares de caja y seis colocadores independientes, permitiendo obtener información profunda y contextualizada.

En el desarrollo del presente objetivo, se determinaron los componentes del modelo Coso I que representaron la base para realizar un diagnóstico dentro de las organizaciones de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca que permitan una adecuada identificación del estado del control interno en dichas organizaciones.

Caracterización de los componentes del modelo Coso I

El modelo Coso I se consolidó como uno de los marcos de referencia más utilizados a nivel mundial para la evaluación y fortalecimiento del control interno en las organizaciones. Su propósito principal es garantizar la confiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas.

Los componentes del modelo Coso I permiten diseñar, implementar y mantener un sistema integral que minimice riesgos, promueva la transparencia y fortalezca la sostenibilidad empresarial.

En sectores altamente regulados y expuestos a riesgos como lo son las empresas de juegos de apuestas y azar, la aplicación del modelo Coso I se convierte en una herramienta indispensable para la prevención del fraude, el cumplimiento normativo y la protección de los recursos organizacionales.

Ilustración 2. *Cubo modelo Coso I.*



Fuente: Auditool (2014)

En concordancia con el committee of sponsoring organizations of the treadway Commission el modelo Coso I, reconoce cinco elementos de gran importancia para el presente objetivo.

El control interno constituye un pilar fundamental en la gestión organizacional ya que permite garantizar la transparencia, eficiencia y confiabilidad de los procesos, el marco Coso I, estructura el control interno en cinco componentes interrelacionados.

Cada componente cumple un rol específico en la prevención y mitigación de riesgos, asegurando que las organizaciones no solo cumplan con la normativa aplicable, sino que también promuevan la eficiencia operativa y la confianza de sus clientes.

En sectores como las empresas de juegos de apuestas y azar que están altamente expuestos a los riesgos, la implementación adecuada de estos componentes resulta determinante para proteger los recursos, salvaguardar la reputación institucional y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Ilustración 3. *Componentes del modelo Coso I.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

A partir de los postulados anteriores, se materializan cada uno de los componentes en el sector objeto de estudio a fin de conocer el diagnóstico.

Según, Partner Risk & Technology (2021) el control interno se orienta a la consecución de objetivos operaciones, información y cumplimiento, es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es llevado a cabo por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de las personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización.

Entorno de control

Es un componente esencial del sistema de control interno, ya que establece la base para la disciplina organizacional y la gestión efectiva de riesgos, según el COSO, el entorno de control abarca aspectos como la integridad, los valores éticos, la competencia del personal y la estructura organizativa.

De acuerdo con lo planteado por Nieves & Velásquez (2009), las organizaciones deberían de plantear soluciones que integren el entorno de control con el capital humano para que de esta forma construir un modelo que sirva de herramienta soporte para perfeccionar la gestión de las empresas, ya que el entorno de control no solo se compone de políticas a cumplir, sino también del valioso talento humano.

Según Romero (2012) el entorno de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule la actividad del personal, con respecto al control de sus actividades, también es considerado como una base de los demás componentes del control para promover la disciplina y generar una estructura de control, ya que este influye de gran manera en el desarrollo de las operaciones.

En el mercado de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, el entorno de control desempeña un papel fundamental para garantizar la transparencia, prevenir fraudes y mitigar los riesgos asociados con el lavado de activos ya que este entorno está compuesto por regulaciones, normas, políticas internas y mecanismos de supervisión con el fin de asegurar un funcionamiento ético y responsable; desde una perspectiva de gestión de riesgos el entorno de control debe integrar matrices de riesgos y semaforización de riesgos que permitan identificar las

amenazas, de esta forma se pueden establecer medidas preventivas que garanticen la sostenibilidad del negocio.

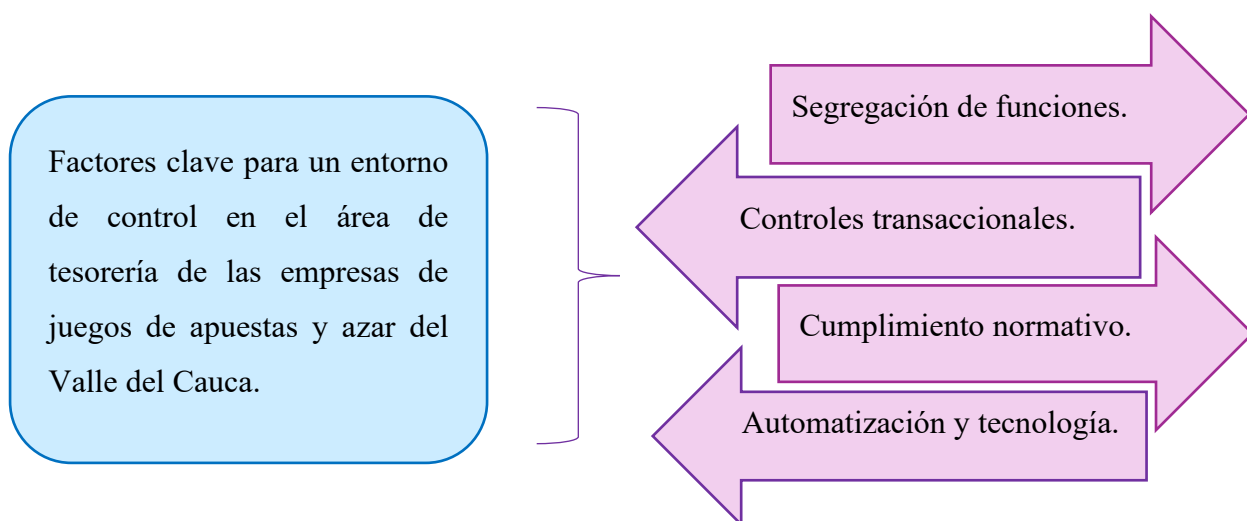
En cuanto a las políticas y procedimientos para el manejo del efectivo es fundamental garantizar la transparencia y minimizar riesgos de fraude, Según Holmes (1994), el control interno debe asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de políticas.

Para el diseño de un manual de control interno en el área de tesorería, este debe estar bien estructurado lo cual permite estandarizar procesos y mejorar la gestión de riesgos financieros, Álvarez (2008) destaca que los manuales de control interno deben ser diseñados para mejorar la eficiencia operativa y prevenir errores.

La importancia del control interno en la organización y la percepción de los empleados sobre el control interno refleja el nivel de concienciación dentro del entorno de control, Gómez (2004) señala que el control interno es clave para la utilización eficiente de los recursos y la prevención de fraudes.

Un bajo nivel de conciencia sobre responsabilidades puede indicar debilidades en el entorno de control, Mantilla (2013) enfatiza que el control interno es un proceso integral que debe ser constantemente evaluado para asegurar su efectividad.

En este sentido se tomaron en cuenta factores claves como la segregación de funciones, controles transaccionales, cumplimiento normativo, automatización y tecnología, que juntos actúan como pilares para orientar las prácticas internas y así garantizar la transparencia en los procesos organizacionales.

Ilustración 4. *Factores clave en el entorno de control.*

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Con el propósito de realizar el diseño de un manual de control interno efectivo para el área de tesorería se tomaron en cuenta algunos factores clave que funcionan como herramientas fundamentales para garantizar la solidez de los procesos financieros y administrativos. Estos factores no solo permitieron establecer lineamientos claros para la gestión de recursos, sino que también contribuyen a minimizar riesgos asociados al manejo de efectivo, los pagos y custodia de los recursos. En el caso particular de las empresas de juegos de apuestas y azar, donde la tesorería cumple un papel estratégico por el alto nivel de transacciones, resulta indispensable que el manual de control interno incorpore principios de transparencia, responsabilidad y segregación de funciones. De esta manera los factores clave seleccionados orientaron a la implementación de políticas y procedimientos fortaleciendo la eficiencia operativa, promoviendo el cumplimiento normativo y respaldando la confianza de los diferentes grupos de interés en la gestión financiera de la organización.

Cuadro 5. Factores clave.

Ambiente de control		
Factor	Definición	Aplicación en el área de tesorería
Segregación de funciones	Trata sobre la delimitación de funciones del personal de una organización para asegurar que cada persona cumpla con sus funciones correctamente.	En el área de tesorería se necesita una correcta segregación de funciones dado que si cada persona tiene claras sus funciones las puede llevar a cabo de forma que aporte a la disminución de riesgos, y que además permita que los procesos de evaluación y control sean efectivos.
Controles transaccionales	Se refiere a llevar un control y debido registro de cada operación realizada.	Con el debido control de las operaciones realizadas se busca que la información sea verificable para la obtención de información contable confiable.
Cumplimiento normativo	Se trata del hecho de cumplir con las normas, leyes o políticas establecidas para el buen funcionamiento de la organización.	Las normas establecidas en la organización son pensadas para proteger los recursos de la organización, así como al mismo empleado que tiene a cargo las actividades.
Automatización y tecnología	Busca la optimización de los recursos, y la mejora de cada proceso con el uso de las tecnologías.	Establece el uso de la tecnología como herramienta para la consecución de objetivos en menor tiempo y con mayor precisión.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Es por esto por lo que el entorno de control en el área de tesorería en las empresas de juegos de apuestas y azar es usado para garantizar la transparencia, seguridad financiera y cumplimiento normativo de la organización. Cuando se cuenta con un entorno de control sólido se pueden prevenir fraudes, posibles errores y riesgos, esto también para asegurar que los recursos se gestionen de manera eficiente y conforme a la normatividad vigente. Dicho esto, se analizaron los principales hallazgos y resultados respecto al componente entorno de control.

Cuadro 6. Principales hallazgos y resultados respecto al entorno de control.

Hallazgos y resultados en el entorno de control		
Falta de segregación de funciones.	La no implementación de controles transaccionales.	El incumplimiento normativo.
Resultados		
Se buscó implementar la segregación de funciones para de esta forma evitar que una sola persona tenga demasiado control en actividades importantes, así como evitar riesgos de fraudes o que se cometan los mismos errores frecuentemente.	Con esto se buscó garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera para detectar posibles errores y corregirlos.	El cumplimiento de políticas organizacionales aporta a la disminución de riesgos, así como al cumplimiento de objetivos, por tanto, se buscó mejorar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En síntesis, los hallazgos en el entorno de control evidenciaron la necesidad de mejorar la segregación de funciones, implementar controles transaccionales y reforzar el cumplimiento normativo. Como resultado, se tomaron medidas para distribuir responsabilidades de manera más efectiva, minimizar riesgos de fraude y errores recurrentes, fortalecer la integridad de la información financiera y garantizar el cumplimiento de políticas organizacionales. Estas acciones contribuyeron a la reducción de riesgos y al logro de los objetivos empresariales.

Evaluación del riesgo

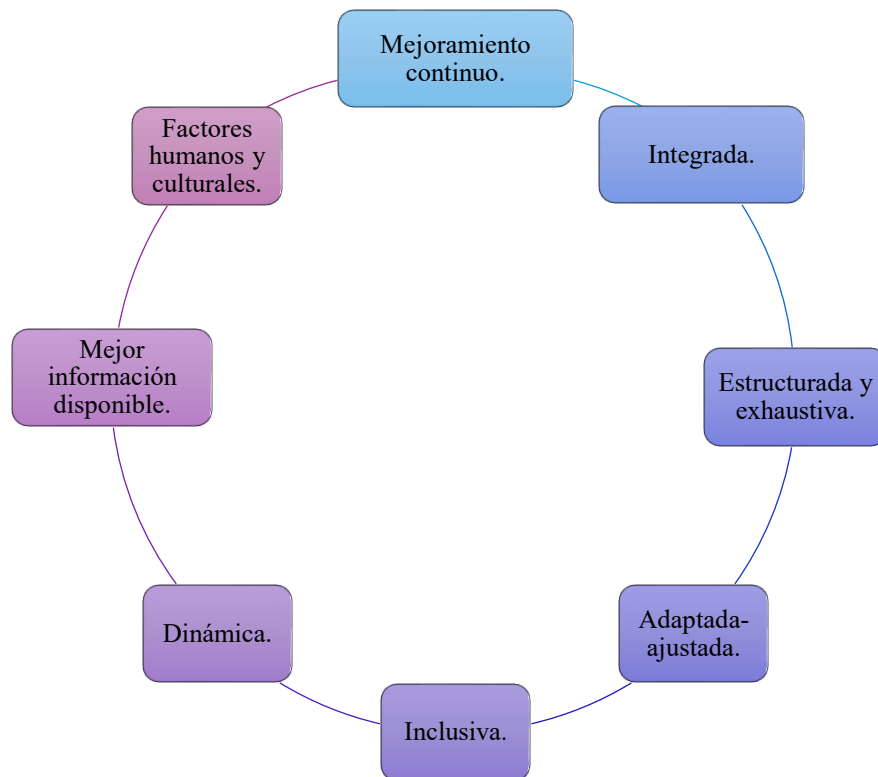
La evaluación de riesgos es un proceso clave para identificar, analizar y mitigar amenazas que puedan afectar el cumplimiento de objetivos organizacionales. Implica reconocer posibles vulnerabilidades, medir su impacto y establecer controles para minimizar daños. Se pueden utilizar metodologías como el análisis cualitativo y cuantitativo para priorizar riesgos según su probabilidad y gravedad. Implementar una evaluación eficaz ayuda a mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad de la organización.

Para (Paulus, 2004) ,citando a Luhmann, el mismo riesgo no es inherente al riesgo, dado que dar un concepto acerca del mismo es algo arriesgado para quien pretende hacerlo.

La Norma internacional ISO 31000 (2018), establece que la gestión del riesgo contribuye a la creación y protección del valor, también mejora el desempeño, fomenta la innovación y

contribuye al logro de objetivos; se establecen unos principios que ayudan a gestionar los efectos del riesgo y/o incertidumbre:

Ilustración 7. Principios.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Para la realización de una evaluación de riesgos se hizo necesario tomar en cuenta factores clave que aporten a la mejora continua, y cumplimiento de objetivos, como lo son:

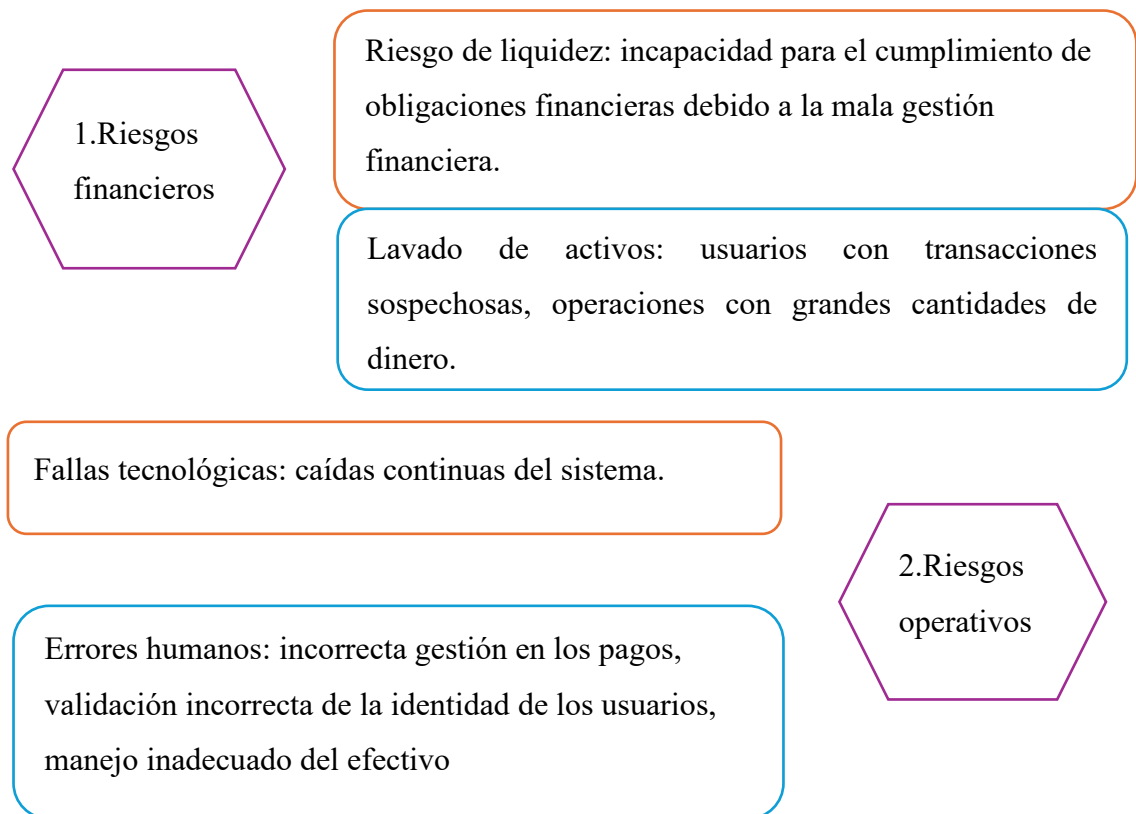
Cuadro 7. Factores clave en la evaluación de riesgos.

Evaluación del riesgo		
Factor	Definición	Aplicación en el área de tesorería
Identificación de peligros	Se deben identificar todas las fuentes que generen algún daño como procesos, equipos o condiciones de trabajo.	En el área de tesorería se pueden generar fallas en los diferentes procesos o actividades realizadas por falta de cumplimiento normativo, manejo inadecuado del efectivo, robos internos, reportes inexactos, fallas del sistema.
Medidas de control	Aquí se determinan las acciones que ayuden a disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o las consecuencias de estos.	Dentro del área de tesorería se hacen necesarias medidas de control como segregación de funciones, arqueos de caja constantes, registros de los diferentes movimientos realizados, monitoreo de transacciones inusuales, auditorías periódicas, capacitación continua del personal.
Contexto	Se trata de evaluar el entorno interno y externo de la organización (cultura organizacional, recursos, entorno social).	En el área de tesorería se deben evaluar aspectos importantes como: liquidez y manejo del efectivo, marco normativo regulatorio, estándares de seguridad y auditorías constantes.
Revisión y actualización	Dado que la evaluación de riesgos es un proceso en permanente cambio, se hace necesario que esta se revise y actualice periódicamente, para de esta forma prever los cambios en los procesos, avances tecnológicos y entorno.	Para una correcta revisión y actualización del área se deberían tener en cuenta la revisión documental, evaluación del personal, protocolos de manejo del efectivo, trazabilidad de transacciones.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

La gestión del riesgo es crítica ya que en tesorería se concentra el control de los recursos financieros y también es donde se genera mayor riesgo de pérdida, fraude y sanciones regulatorias para la organización. Por esto se hace importante proteger el capital, vigilar la liquidez, prevenir el fraude, y cumplir con las políticas organizacionales, lo cual ayuda con la protección de la buena imagen organizacional, algunos de los factores clave para tener en cuenta son:

Ilustración 5. *Factores de riesgo en el área de tesorería.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar es fundamental identificar y exponer los principales factores de riesgo que puedan afectar la gestión financiera y operativa de la organización.

Cuadro 8. *Hallazgos y resultados en la evaluación de riesgos.*

Hallazgos y resultados en la evaluación de riesgos		
Riesgo de lavado de activos	Riesgo de liquidez	Errores humanos
Resultados		
Las empresas de juegos de apuestas y azar son especialmente vulnerables al lavado de activos por su manejo de efectivo en grandes cantidades, por tanto, se hace imperativa la aplicación de un sistema de prevención y control que ayude en la mitigación de estos riesgos.	Se deben aplicar controles y límites que permitan realizar una buena gestión evitando de esta forma quedarse sin los fondos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones financieras con clientes y proveedores.	Dado a la posibilidad de que se presenten frecuentemente errores en el conteo y recaudo del efectivo, se hace necesario que se realicen capacitaciones periódicas, también de que se implementen medidas de control efectivas para evitar hurtos por parte de los mismos colaboradores.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Estos factores deben ser identificados, evaluados y gestionados por medio de controles internos, políticas de cumplimiento y monitoreos permanentes apoyados en estándares y regulaciones específicas para el sector de las apuestas, además de la importancia de una adecuada gestión del riesgo financiero y operativo, resulta imperativa la implementación de sistemas de administración del riesgo como de LA/FT que garanticen la sostenibilidad de la organización.

Información y comunicación

Como elemento del modelo Coso I la comunicación no es solo la transmisión de datos, sino también una garantía para que la gerencia reciba información clave a tiempo, una herramienta para reducir errores y facilitar las auditorías internas y externas, así como para permitir que los empleados comprendan sus funciones con respecto al control interno, por tanto, se considera un proceso estratégico que permite que el control interno funcione adecuadamente.

En este sentido el Modelo Coso (1992) la información recopilada debe ser clara para facilitar la generación de informes que aporten a la toma de decisiones, también se espera que la comunicación sea eficaz para que los empleados puedan tener claras sus responsabilidades con respecto a la organización.

Para Chiavenato & Idalberto (2003) , la comunicación es algo esencial en la organización, ya que se coordinan esfuerzos y logran objetivos, al desarrollar comunicación directa se evita que la información se distorsione.

De acuerdo con lo expresado por Keller & Philip (2006), la comunicación es un proceso estratégico que le permite a las organizaciones informar, persuadir y recordar a los clientes, para de esta forma influir en su comportamiento, por tanto, se necesita transmitir información clara, confiable y oportuna.

En las organizaciones de juegos y apuestas de azar la comunicación se convierte en algo esencial dado a los altos niveles de riesgo, estrictas regulaciones y nivel de competencia. Por tanto, la comunicación interna apoya en la formación y cumplimiento normativo, ya que los empleados deben recibir la información pertinente acerca de la prevención del lavado de activos, financiación del terrorismo, proliferación de las armas de destrucción masivas, secuestro, extorsión, juego responsable y demás normas y leyes regulatorias de los juegos de apuestas y azar.

También debe existir una comunicación fluida entre las diferentes áreas de la organización como lo son tesorería, comercial, TI y comunicaciones, gerencia, entre otras, al existir una comunicación fluida se asegura que se transmitan de forma clara valores organizacionales clave como lo son la transparencia, integridad y responsabilidad social manteniendo así la confianza de los clientes y colaboradores.

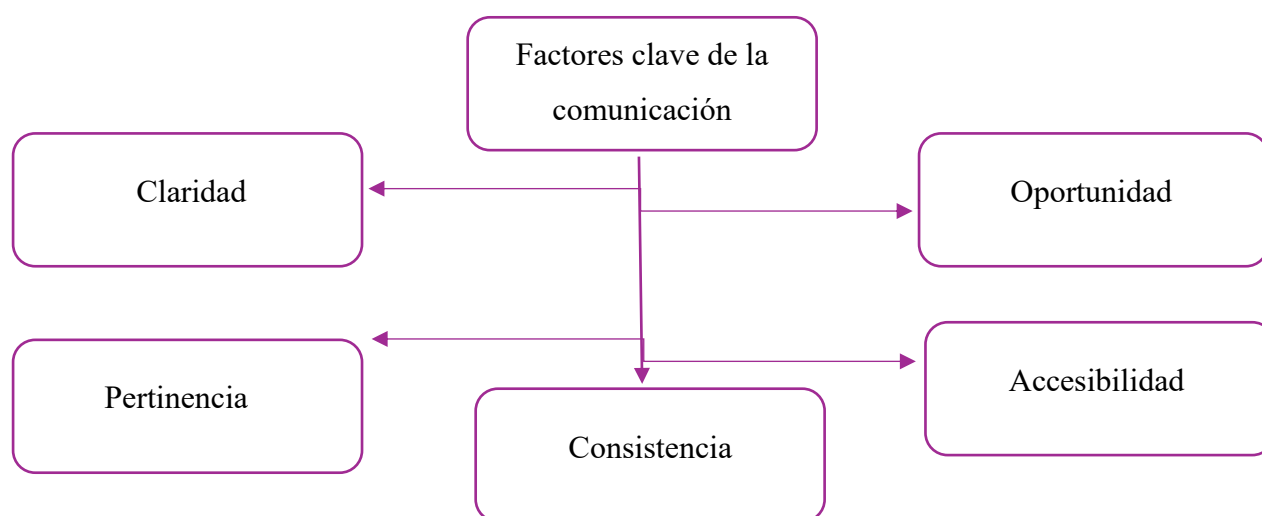
Por otro lado, es importante la existencia de la comunicación externa manteniendo así la relación con los clientes puesto que se asegura una atención clara, impartiendo así una sensación de seguridad y confianza hacia los clientes y proveedores con respecto al manejo de datos, y la transparencia de los premios.

Se considera importante que este tipo de organizaciones comunique constantemente información regulatoria como los toques de las apuestas, regulaciones para evitar el lavado de activos y acciones de juego responsable.

En otras palabras, la comunicación ayuda a equilibrar la organización, protege al cliente y protege la imagen corporativa, por tanto, no solo es un instrumento operativo, sino también un mecanismo de confianza y cumplimiento legal.

En resumen, la siguiente ilustración sintetiza los principales factores que influyen en el componente de la información y comunicación, para lograr realizar un análisis más adecuado de dicho componente en el control interno de las organizaciones de juegos de apuestas y azar:

Ilustración 6. *Factores clave en la comunicación.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

La comunicación constituye un pilar fundamental en las organizaciones ya que apoya en el funcionamiento de las organizaciones, transmitir información clara, confiable y eficiente entre los diferentes involucrados. La eficiencia de esta depende de factores como la claridad, pertinencia, oportunidad, accesibilidad y consistencia. Autores como Chiavenato, Cornelissen y el mismo modelo Coso I coinciden en que cuando la comunicación es gestionada correctamente con estos principios se fortalece el control interno, mejora la confianza de terceros hacia la organización y se mejora la toma de decisiones. En este sentido el cuadro a continuación resume los principales factores que inciden en la eficiencia de la comunicación dentro de las organizaciones, enfatizando su papel como soporte estratégico para la toma de decisiones y sostenibilidad empresarial.

Cuadro 9. Factores clave.

Información y comunicación		
Factor	Definición	Aplicación en el área de tesorería
Claridad	La información debe ser lo suficientemente clara y comprensible para quienes la reciben. Chiavenato, (2003) señala que es indispensable que haya claridad para así garantizar que la información llegue de forma precisa y cumpla el objetivo esperado.	En el área de tesorería la información clara es fundamental debido a que ahí se concentran procesos financieros y estratégicos y se maneja la liquidez de la organización.
Pertinencia	La información debe ser pertinente y ajustarse a las necesidades de la organización para sus respectivos procesos. es por esto por lo que afirman que la comunicación es un proceso estratégico para conectar con el cliente creando así una buena relación, Keller & Philip, (2006).	La pertinencia de la información cobra importancia debido a que es clave para la gestión de control y planeación del efectivo.
Oportunidad	La información debe ser utilizada en el momento oportuno para de esta forma corregir posibles fallas a tiempo. Arens, Elder y Beasley, (2010), señalan que la comunicación oportuna es crítica para detectar y corregir irregularidades que pueden generar pérdidas importantes para la organización.	La información debe llegar en el momento adecuado en un entorno de pagos debido a los compromisos con los proveedores y clientes, también para detectar irregularidades a tiempo.
Accesibilidad	De acuerdo con el Modelo Coso (1992), la información y comunicación en las organizaciones busca asegurar que la información obtenida sea relevante y que llegue en el momento oportuno a las personas involucradas en los diferentes procesos de la organización.	Cuando se puede acceder a la información necesaria para la toma de decisiones el control interno es eficaz, también se asegura la agilidad en la realización de reportes y conciliaciones bancarias.
Consistencia	La información debe ser constante, fluida y generar confiabilidad en la organización, para Cornelissen (2014), la comunicación corporativa debe tener un tono, estilo y mensaje uniforme que refuerce la identidad y credibilidad de la organización.	La información necesaria para la toma de decisiones debe ser coherente y uniforme en el tiempo, es decir sin contradicciones

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

La comunicación efectiva no solo fortalece la transparencia y la toma de decisiones, sino que también contribuye a la disminución de riesgos, la alineación organizacional y la generación de confianza con terceros.

La gestión de la información y comunicación en las organizaciones de juegos de apuestas y azar se convierte en un factor crítico para el fortalecimiento del control interno. cuando estos procesos no se desarrollan de manera adecuada, se incrementan los riesgos de errores, omisiones y posibles fraudes. Por el contrario, una comunicación clara, consistente, soportada en sistemas digitales contribuye a la alineación organizacional, refuerza la ética y la transparencia, genera confianza con los stakeholders. A continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados de este ámbito.

Cuadro 10. *Hallazgos y resultados en la información y comunicación.*

Hallazgos y resultados en la información y comunicación.		
Reducción de riesgos y errores	Alineación organizacional	Confianza con stakeholders
Resultados		
La deficiencia en la comunicación genera omisiones, errores y riesgo de fraude, por tanto, se hace necesario que la comunicación sea clara, oportuna, accesible y veraz.	La comunicación consistente refuerza la cultura de control, la ética y la transparencia, es por esto por lo que la información sea accesible, oportuna y pertinente para lograr que el control interno sea cada vez más sólido y funcional.	Las organizaciones de este tipo deben apoyarse en sistemas digitales de información que mejoren la velocidad y accesibilidad de la comunicación, generando así la confianza en todos aquellos involucrados en la organización.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

La calidad y coherencia de la información son determinantes para la efectividad del control interno, una comunicación clara, oportuna y accesible permite la optimización de los procesos internos, la toma de decisiones y la reducción de riesgos, así como se asegura el cumplimiento normativo y el fortalecimiento de la confianza organizacional. por tanto, la comunicación es un factor estratégico que aporta a la transparencia, credibilidad y sostenibilidad empresarial.

Actividades de control

Según el Modelo Coso (1992), las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos que garantizan la ejecución de las directrices dadas, así como ayudan en la disminución de los riesgos y cumplimiento de objetivos.

Arens, et al, (2010), enfatizan que las actividades de control financiero como conciliaciones y aprobaciones aportan a la confiabilidad de la información contable.

Las actividades de control son un conjunto de acciones prácticas y verificables que ayudan a mitigar riesgos, fortalecer la transparencia y contribuye a la alineación estratégica.

Dado que las actividades de control constituyen el núcleo operativo del sistema de control interno y estas permiten transformar los lineamientos estratégicos de la organización en acciones concretas que ayudan a reducir riesgos, dichas acciones se materializan en políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de objetivos, la actividades de control cuentan con algunos factores específicos que aportan a estos objetivos como lo son la segregación de funciones, controles físicos y tecnológicos, conciliaciones, documentación y supervisión continua para garantizar la transparencia, disciplina, transparencia y eficiencia en la gestión organizacional.

Estos factores clave permiten que las políticas se traduzcan en acciones concretas para fortalecer la eficiencia operativa:

Ilustración 7. Factores clave en las actividades de control.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Las actividades de control constituyen la base operativa del sistema de control interno ya que permiten asegurar que las políticas y procedimientos se ejecuten de manera adecuada para mitigar riesgos, en el caso de las empresas de juegos de apuestas y azar, la ausencia de autorizaciones formales, la debilidad de los controles físicos y la falta de monitoreo oportuno

incrementan la exposición a fraudes y pérdidas. A continuación, se presentan los principales hallazgos y resultados identificados en este componente.

Cuadro 11. *Hallazgos y resultados en las actividades de control.*

Hallazgos y resultados en las actividades de control		
Ausencia de autorizaciones y aprobaciones formales	Controles físicos insuficientes	Debilidad en monitoreo y supervisión
Resultados		
Cuando no existen niveles claros de validación de las operaciones realizadas se corre el riesgo de que existan operaciones indebidas, pagos no autorizados y desvío de fondos, por tanto, se hace necesario implementar procesos para validación y aprobación de las operaciones con el fin de evitar cualquier tipo de fraude.	La falta de controles físicos implica debilidad en el resguardo del efectivo, activos y recursos por tanto se genera el mal uso de los recursos afectando así la efectividad del control interno.	En las empresas de juegos de apuestas y azar es de gran importancia estar en constante supervisión dado el alto nivel de riesgos a los que se encuentran expuestas, por tanto, se hace necesario que se realicen auditorías internas y externas constantemente, así como la revisión de los flujos de caja y la revisión constante del sistema de control para detectar posibles falencias a tiempo.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Las empresas de juegos de apuestas y azar necesitan de controles estrictos y permanentes ya que están constantemente expuestos a riesgos asociados al manejo del efectivo. Por tanto, acciones como las autorizaciones, segregación de funciones, conciliaciones constantes, controles tecnológicos y auditorias tanto internas como externas son algunas de las actividades de control que fortalecen la transparencia, seguridad y cumplimiento normativo asociado a estas organizaciones.

Supervisión

En este componente se asegura que los controles internos sean vigentes, efectivos y se alineen con las políticas y objetivos de la organización, por tanto, debe ser continuo y retroalimentado constantemente, asegurando así la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de control interno.

De acuerdo con Anthony (2007) la supervisión es el componente que permite mantener una alineación entre los objetivos estratégicos y operativos para corregir posibles desviaciones.

Mientras que Espinosa, Jaramillo (2024) afirma que el monitoreo constante facilita la detección oportuna de debilidades en el control interno asegurando la capacidad de adaptación en las diferentes áreas de la organización.

Por otro lado, Arens et al. (2001) afirman que el monitoreo es esencial para garantizar que el control interno sea relevante y eficaz en un entorno en constante cambio.

El componente supervisión cobra gran importancia dentro de las organizaciones de juegos de apuestas y azar debido a las grandes cantidades de dinero que manejan estas en sus operaciones diarias, la cantidad de transacciones realizadas, su alto volumen de clientes e información y la regulación por parte del gobierno dado que se encuentran expuestas a riesgos como el lavado de activos, financiación del terrorismo, hurto, extorsión y secuestro.

En el marco del análisis del sistema de control interno, resulta esencial identificar los principales factores de riesgo que afectan la gestión en las empresas de juegos de apuestas y azar, estos factores, al no ser controlados de manera adecuada, derivan en fraudes, incumplimiento normativo o fallas operativas que impactan directamente en la sostenibilidad financiera y en la confianza de los clientes y stakeholders. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes y los resultados asociados, los cuales permiten evidenciar la importancia de fortalecer los mecanismos de supervisión, el cumplimiento normativo y la eficiencia de los procesos operativos.

Cuadro 12. *Hallazgos y resultados en el componente supervisión.*

Factor de riesgo	Hallazgos	Resultados
Fraude y manipulación	cuando se dejan de supervisar algunas se prestan para que se presenten delitos de fraude y manipulación de la información.	Mediante supervisión constante se permite detectar este tipo de actividades ilícitas a tiempo, fortaleciendo así el sistema de control interno.
Cumplimiento normativo regulatorio	Algunas actividades realizadas constantemente pueden llevar al incumplimiento normativo y evasión de impuestos por tanto se debería de capacitar mejor a los colaboradores y clientes respecto a la importancia del cumplimiento normativo en la sociedad.	Ya que es un sector altamente vigilado y controlado por el estado se previenen delitos como el lavado de activos y se asegura el pago de impuestos aportando a la legalidad de estas entidades.
Detección y corrección de fallas operativas	La caída constante del sistema genera grandes pérdidas económicas, además de la pérdida de confianza del cliente al que se le deja de prestar un servicio o de vender un producto.	El monitoreo constante de los sistemas operativos y recursos tecnológicos es de vital importancia para mantener el control en un entorno en constante cambio.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Diagnóstico del modelo Coso I en las empresas de apuestas de juegos de suerte y azar

De antesala a la caracterización del diagnóstico, se puede establecer que el componente de supervisión en las empresas de juegos de apuestas y azar juega un papel de gran importancia ya que no es solo un requisito regulatorio, sino también una importante herramienta estratégica que aporta a la prevención de fraudes, cumplimiento normativo, garantiza la transparencia, aporta a la efectividad del sistema de control, así como a la reputación corporativa.

Cuadro 13. *Semaforización de riesgos – Diagnóstico Coso I*

Componente	Hallazgo	Nivel de riesgo	Impacto
Entorno de control	Falta de segregación de funciones	Alto 	Se eleva el riesgo de fraude, manipulación de efectivo y errores recurrentes.
Entorno de control	Incumplimiento normativo	Alto 	Puede derivar en sanciones legales, pérdida de licencias y afectar la reputación de las organizaciones.
Evaluación de riesgos	Riesgo de lavado de activos	Alto 	Se presenta alta exposición a este riesgo por manejo de efectivo, ya que afecta la sostenibilidad y reputación.
Evaluación de riesgos	Errores humanos en el manejo de efectivo	Medio 	Esto genera pérdidas económicas y debilita la confiabilidad de los reportes financieros.
Información y comunicación	Deficiencia en la comunicación interna	Medio 	Aumenta la posibilidad de errores operativos y debilita la cultura de control.
Información y comunicación	Falta de oportunidad en la información	Alto 	Impacta en los pagos, cumplimiento de obligaciones y decisiones financieras.
Actividades de control	Ausencia de autorizaciones y aprobaciones formales	Alto 	Facilita pagos indebidos, desviación de fondos y fraude.
Actividades de control	Controles físicos insuficientes	Alto 	Pone en riesgo el efectivo, activos y genera mal uso de los recursos.
Supervisión	Debilidad en monitoreo de operaciones	Alto 	Impide la detección de fraudes y fallas operativas de forma oportuna.
Supervisión	Capacitación insuficiente sobre normatividad	Medio 	Aumenta la probabilidad de incumplimiento legal y posibles sanciones.

Fuente: elaboración propia del autor (2025) modelo tomado de: Diseño de un manual de control interno en la modalidad COSO I para el área de inventario de producto terminado.

La semaforización de riesgos evidencia que los componentes del modelo Coso I presentan debilidades de alto impacto en la gestión de tesorería, por tanto, se proponen controles que ayuden a contrarrestar a los mismos de tal manera que aporten a un sistema de control interno más eficiente.

Cuadro 14. *Análisis de la semaforización.*

Componente	Análisis	Control
Actividades de control:	La ausencia de autorizaciones formales y la falta de controles físicos hacen que este sea un riesgo crítico, aumentando la exposición a fraudes y pérdidas de activos.	Definir niveles de aprobación electrónica con trazabilidad en el sistema, y el uso de bóvedas, cámaras de seguridad, cajas fuertes electrónicas y conteo constante del efectivo.
Evaluación de riesgos:	Por su alto manejo de efectivo, se enfrenta a amenazas como lavado de activos y manipulación financiera, los riesgos por errores humanos se encuentran en nivel medio, cuando son reiterativos pueden escalar en su impacto.	La aplicación de sistemas de monitoreo transaccional y capacitación continua del personal de tesorería y uso de arqueos sorpresivos de caja.
Entorno de control:	La falta de segregación de funciones y el incumplimiento normativo hacen que este componente se encuentre en un nivel elevado, por tanto, se incrementan la vulnerabilidad frente a fraudes y sanciones regulatorias, que comprometen la legitimidad de la operación.	Establecer una separación clara entre quien autoriza, ejecuta y registra las operaciones, así como implementar políticas actualizadas de cumplimiento regulatorio y auditorías internas periódicas.
Información y comunicación:	La ausencia de información clara y oportuna representa un alto riesgo, ya que afecta la toma de decisiones financieras y el cumplimiento de obligaciones, en tanto la deficiencia en comunicación interna se ubica en riesgo medio debilitando la cultura organizacional de control.	Implementar reportes financieros automatizados y en tiempo real, crear canales formales de comunicación como intranet, tableros digitales y boletines internos.

Componente	Análisis	Control
Supervisión:	La debilidad en el monitoreo de operaciones y la falta de capacitación en normatividad reflejan riesgos que convergen en un mismo efecto: capacidad limitada en la detección y corrección de fallas oportunamente.	Auditorías internas periódicas, monitoreo en línea, revisiones cruzadas entre áreas, programas de formación continua en normativas locales e internacionales de juegos de apuestas y azar, así como de gestión de riesgos.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Dicho esto, con el fin de dar seguimiento y promover la mejora continua de las organizaciones con respecto al control interno, se propuso la aplicación de indicadores que se encontraran alineados con los componentes del modelo Coso I, y facilitaran el monitoreo de la eficiencia operativa. Los indicadores de desempeño constituyen una herramienta fundamental ya que permiten evaluar de manera objetiva la eficacia de los procedimientos establecidos.

En este sentido se presentan los indicadores relacionados con el modelo Coso I:

Cuadro 15. *Indicadores de desempeño*

Nombre del indicador	Indicador	Objetivo del indicador	Componente asociado
Cumplimiento de procedimientos	(Operaciones conformes/ total de operaciones evaluadas) *100	Verificar la correcta aplicación del manual de control interno	Actividades de control
Efectividad de la segregación de funciones	(procesos con segregación correcta/total de procesos) *100	Evaluar que la separación de funciones sea adecuada	Ambiente de control
Diferencias de arqueos en la caja	(valor de las diferencias detectadas/total de efectivo arqueado) *100	Detectar errores o irregularidades en el manejo del efectivo	Actividades de control
Conciliaciones bancarias oportunas	(conciliaciones realizadas a tiempo/ total de conciliaciones programadas) *100	Garantizar la confiabilidad de la información financiera	Información y comunicación
Novedades de control interno	Total, de incidencias por período	Identificar novedades recurrentes del sistema de control	Supervisión y monitoreo
Tiempo de cierre de novedades	Sumatoria de días en que se da solución / total de incidencias	Evaluar la capacidad de respuesta ante fallas de control	Supervisión y monitoreo

Nombre del indicador	Indicador	Objetivo del indicador	Componente asociado
Acciones de mejora implementadas	(auditorías ejecutadas / auditorías programadas) *100	Fortalecer la mejora continua del sistema de control interno	Evaluación de riesgos/ supervisión

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Síntesis argumental del objetivo A

El objetivo principal de este estudio fue diagnosticar y fortalecer la aplicación del modelo Coso I en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca, a fin de garantizar un control interno sólido que ayude en la prevención de riesgos financieros, operativos y de cumplimiento.

De acuerdo con lo expresado por Universidad Nacional de Colombia (2024), la relevancia de este objetivo radica en que el sector de los juegos de apuestas y azar está expuesta al fraude, lavado de activos y a errores en el manejo del efectivo, debido al alto manejo de efectivo, lo cual exige mecanismos de control claros, consistentes y supervisados. En este sentido, los componentes del modelo Coso I, entorno de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control y supervisión, se convierten en un marco integral para evaluar las posibles falencias existentes y de esta manera proponer acciones de mejora que ayuden a fortalecer la transparencia, la confianza de los clientes y la sostenibilidad organizacional.

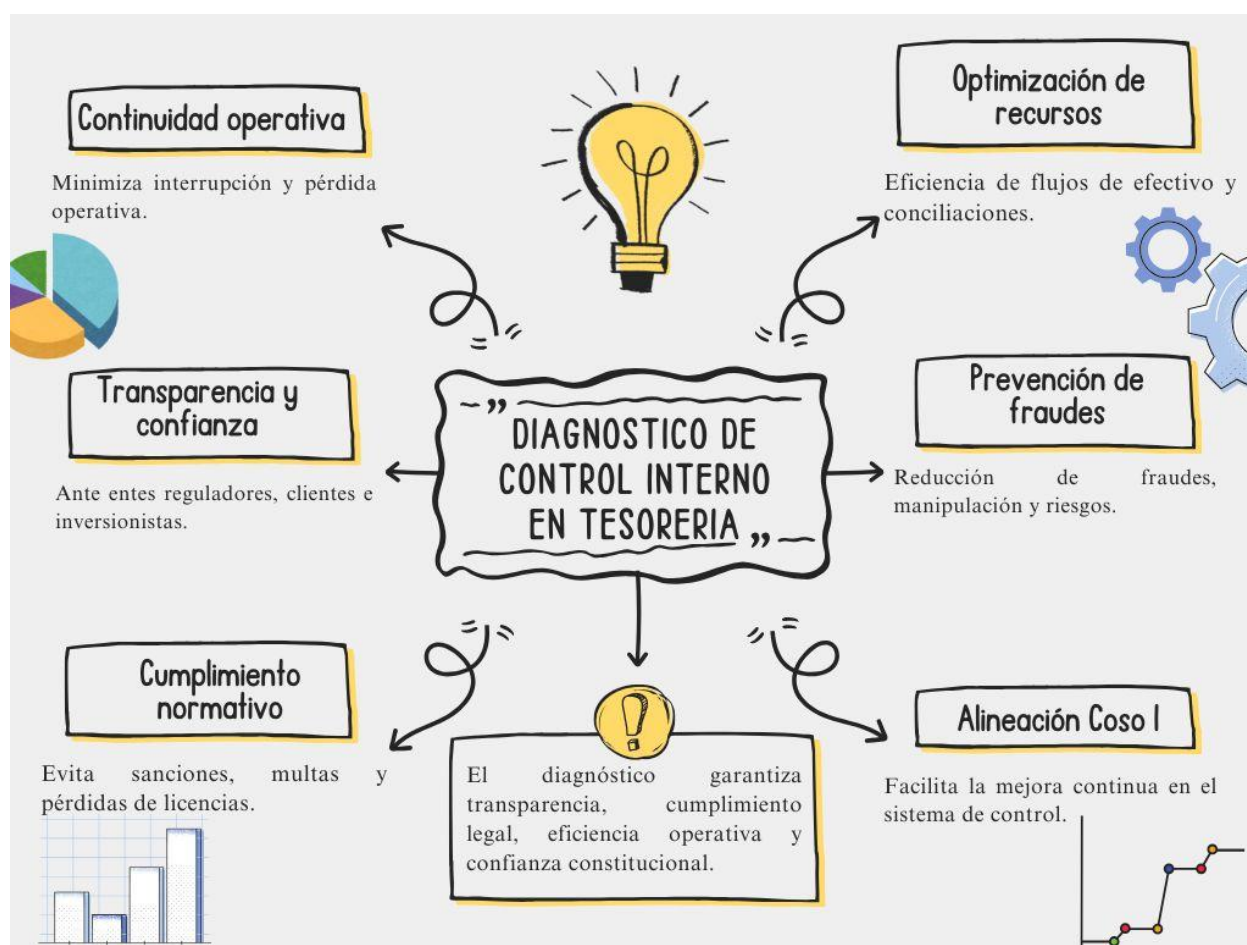
Cuando se cuenta con un adecuado sistema de control interno se logran minimizar riesgos e interrupciones por fallas financieras, un diagnóstico estructurado en torno al marco Coso I permite evaluar de forma integral los componentes de control facilitando la implementación de planes de mejora continua en la gestión de tesorería.

El área de tesorería maneja altos volúmenes de efectivo y transacciones diarias, esto lo convierte en un foco de riesgo para el fraude, manipulación y lavado de activos, el diagnóstico de control interno permite identificar falencias y debilidades en procesos como custodia, registro y conciliación para así reducir la posibilidad de pérdidas financieras y sanciones.

Estas organizaciones son altamente reguladas por entidades estatales para garantizar la transparencia en el manejo de los fondos, esto también contribuye a la reputación corporativa y sostenibilidad; también se genera confianza en los inversionistas, entes reguladores y clientes demostrando transparencia en el manejo de los recursos.

El diagnóstico de los componentes del control interno en el área de tesorería en las empresas de juegos de apuestas y azar es esencial para garantizar transparencia, cumplimiento legal, eficiencia operativa y confianza institucional para de esta manera asegurar la sostenibilidad operativa en un entorno altamente regulado.

Ilustración 8. *Importancia del diagnóstico de control interno.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

La semaforización permitió clasificar los riesgos según el nivel de criticidad para de esta forma identificar aquellos que necesitan atención inmediata y cuales necesitan ser monitoreados de forma constante, esto permite a los directivos contar con una herramienta clara para realizar la

asignación de los recursos de forma eficiente, también se integra la gestión de riesgos al control interno mediante la vinculación de hallazgos con estrategias de mitigación específicas, alineando los controles existentes con prácticas de gestión de riesgos; una adecuada clasificación de los riesgos facilita la implementación de controles oportunos, reduciendo la probabilidad de fraudes, errores operativos e incumplimientos normativos.

De esta manera, la investigación no solo busco describir debilidades, sino también proporcionar lineamientos prácticos y necesarios para que el área de tesorería adopte controles eficientes, oportunos y confiables, contribuyendo así a la competitividad y reputación del sector de los juegos de apuestas y azar.

Objetivo B. Evaluar los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización con el fin de desarrollar un plan de gestión de riesgos que permita minimizar su impacto y asegure la continuidad operativa y financiera.

De acuerdo con lo expresado por Casares (2017) el gobierno corporativo refuerza la importancia y establece las responsabilidades de supervisión para la gestión de riesgos empresariales, la gestión de riesgos debe adaptarse al entorno cambiante para permanecer en el tiempo y proporcionar beneficios constantes.

Las prácticas de gestión del riesgo se integran con todos los aspectos de la organización como lo son el gobierno corporativo, la gestión del desempeño y las practicas del control interno.

Según lo expresado por Hirth et al. (2017) la evaluación de riesgos se integra con la estrategia y el desempeño de la organización, también establece que la organización debe considerar la probabilidad de ocurrencia de eventos por tanto se debe priorizar la atención que se les presta, y establecer un plan de acción.

Por tanto, se estableció la siguiente pregunta rectora que oriente el desarrollo del presente objetivo:

¿Cuáles fueron los riesgos a los que estuvo expuesta el área de tesorería dentro de una organización de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca?

De acuerdo con Fayol, H (1916) quien estableció los principios de planificación, organización, dirección y control como ejes esenciales para garantizar la eficiencia en la gestión administrativa, el uso de la teoría clásica de la administración se fundamenta dado a que estos principios proporcionan una estructura jerárquica clara y un sistema de control que facilita asignar responsabilidades y establecer mecanismos de supervisión en la gestión del riesgos, lo cual fortalece el gobierno corporativo. Paralelamente, la incorporación del enfoque cualitativo resulta pertinente dado que permite captar percepciones, experiencias y juicios de expertos mediante entrevistas, para enriquecer la comprensión de la complejidad de los riesgos organizacionales.

Este tipo de análisis se complementa con la medición cuantitativa y se alinea con marcos internacionales como la Norma Internacional ISO 31000 (2018) que reconoce la importancia de considerar factores objetivos y subjetivos en la identificación y valoración de riesgos. Teniendo en cuenta esto se espera una evaluación de riesgos integral y realista ajustada a la dinámica organizacional.

Dicho lo anterior, la evaluación de riesgos fundamenta la necesidad de anticipar y controlar las amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección organizacional.

la Norma internacional ISO 31000 (2018), define la evaluación de riesgos como el proceso que comprende la identificación, análisis y valoración para comprender la causa, fuentes, consecuencias y probabilidades de que se materialicen. La valoración permite comparar resultados con criterios de riesgo para determinar si son aceptables o requieren algún tipo de tratamiento, esta debe ser sistemática y adaptada al contexto organizacional.

Por otro lado, Kaplan & Mikes (2012), que no todos los riesgos se evalúan igual dado que existen riesgos prevenibles, que son aquellos internos que se manejan con políticas y controles; riesgos estratégicos, vinculados a las decisiones; riesgos externos, aquellos que están fuera del control de la organización para los cuales se debe estar preparados; con esto quieren decir que los riesgos se deben diferenciar por tipos y realizar un plan de acción o contingencia para cada uno de ellos.

Hopkin (2018), define la evaluación como la fase del proceso de gestión donde se miden las amenazas y oportunidades, también se sugieren métodos cualitativos como matrices, entrevistas y juicios de expertos, y cuantitativos como modelos financieros, según el tipo de riesgo.

La evaluación del riesgo busca determinar la probabilidad de impacto de eventos que en caso de ocurrencia afectan el desempeño organizacional, este integra la gestión del riesgo, creación y preservación del valor corporativo, a continuación, se presenta una imagen resumen sobre la evaluación del riesgo.

Hallazgos y resultados a los que se encuentra expuesta la organización

Los hallazgos y resultados obtenidos en la evaluación de riesgos constituyen una herramienta clave para comprender el nivel de exposición de la organización frente a factores internos y externos que afecten su desempeño de esta manera los hallazgos no solo reflejan la realidad de la organización, sino que también, sirven como base para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de un plan de acción correctivo para garantizar la continuidad

operativa y financiera, la siguiente imagen ilustra los resultados de la evaluación de riesgos, de la mano con la Norma Internacional ISO 31000, (2018) que establece que el análisis de riesgos proporciona una visión estructurada de las amenazas y vulnerabilidades, que favorecen la toma de decisiones.

Ilustración 9. *Evaluación de riesgos.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Dicho lo anterior la evaluación de riesgos implica identificar, analizar y valorar las vulnerabilidades internas y externas que generan consecuencias negativas en los procesos operativos, financieros y administrativos; esta fase permite a la organización contar con un diagnóstico claro sobre la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo y su nivel de impacto, esto permite priorizar la atención de aquellos que representan mayor riesgo.

Posteriormente, el diseño de un plan de gestión de riesgos busca establecer estrategias preventivas, correctivas y de mitigación. Dicho plan debe incluir políticas y procedimientos que busquen reducir la exposición de la organización a incidentes que afecten el desempeño y

sostenibilidad. Además, una gestión adecuada de los riesgos contribuye a fortalecer el sistema de control interno, optimizando la toma de decisiones y administración de recursos.

Finalmente, este objetivo se vincula directamente a la continuidad operativa y financiera, ya que permite garantizar que, aunque existan contingencias, la organización puede mantener su capacidad para cumplir los compromisos adquiridos, preservar su estabilidad económica y asegurar la confianza de los stakeholders. En este sentido, la gestión de riesgos se convierte en un elemento estratégico que protege a la entidad frente a posibles pérdidas potenciales y también potencia su resiliencia, competitividad y capacidad de adaptación en el entorno.

Caracterización de hallazgos, riesgos e impacto con posibles soluciones.

La segregación de funciones es un principio esencial del control interno ya que busca distribuir las responsabilidades de manera que ninguna persona concentre funciones críticas como autorización, registro y custodia de activos, cuando la segregación de funciones no se cumple, se eleva el riesgo de que ocurran errores frecuentes, que afectan la transparencia y confiabilidad de la información financiera. la siguiente ilustración representa visualmente la importancia de la segregación de funciones en el sistema de control interno:

Ilustración 10. Segregación de funciones.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Según el Modelo Coso (1992), el entorno de control establece la base de un sistema de control interno sólido promoviendo la integridad y la ética organizacional, la ausencia de una segregación de funciones puede llegar a generar deficiencias estructurales que pueden derivar en pérdidas económicas y deterioro de la confianza institucional.

En línea con lo anterior, Arens et al. (2017) afirman que la separación de funciones entre la autorización, registro y custodia constituye una de las medidas más efectivas para la prevención del fraude organizacional.

Con esto se buscó prevenir o reducir la materialización de riesgos, disminuyendo así las oportunidades de manipulación de la información financiera, por tanto, se recomienda implementar las siguientes soluciones:

Cuadro 16. *Segregación de funciones en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Implementar una separación de funciones en las áreas de tesorería, caja y contabilidad, evitando la concentración de responsabilidades en una sola persona.	La segregación de funciones es importante dado que busca la prevención de fraudes, errores y manipulación indebida de los recursos por parte de una sola persona dado que las actividades realizadas son registro, autorización y custodia.	Se espero reducir significativamente los riesgos de fraude, garantizar la confiabilidad de la información financiera, y mantener la transparencia en el manejo del efectivo.
Establecer controles de revisión cruzados, como conciliaciones bancarias y autorizaciones en transacciones sensibles.	Los controles de revisión cruzados permiten comparar información de diferentes fuentes para detectar las inconsistencias y validar las operaciones registradas.	Se busco proporcionar seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos estipulados, así como la identificación de falencias.
Automatización de procesos críticos como registros contables, flujos de caja para reducir la manipulación manual y aumentar la trazabilidad.	Cuando se incorporan sistemas automatizados en las actividades de tesorería se reducen los errores, alcanzando mayor precisión, mejorando la eficiencia y disminuyendo riesgos.	Con la automatización de los flujos de caja, conciliaciones bancarias y pagos, facilita el control en tiempo real, se buscó fortalecer la integridad y auditabilidad de los datos financieros de forma que se pueda reducir la alteración de la información.

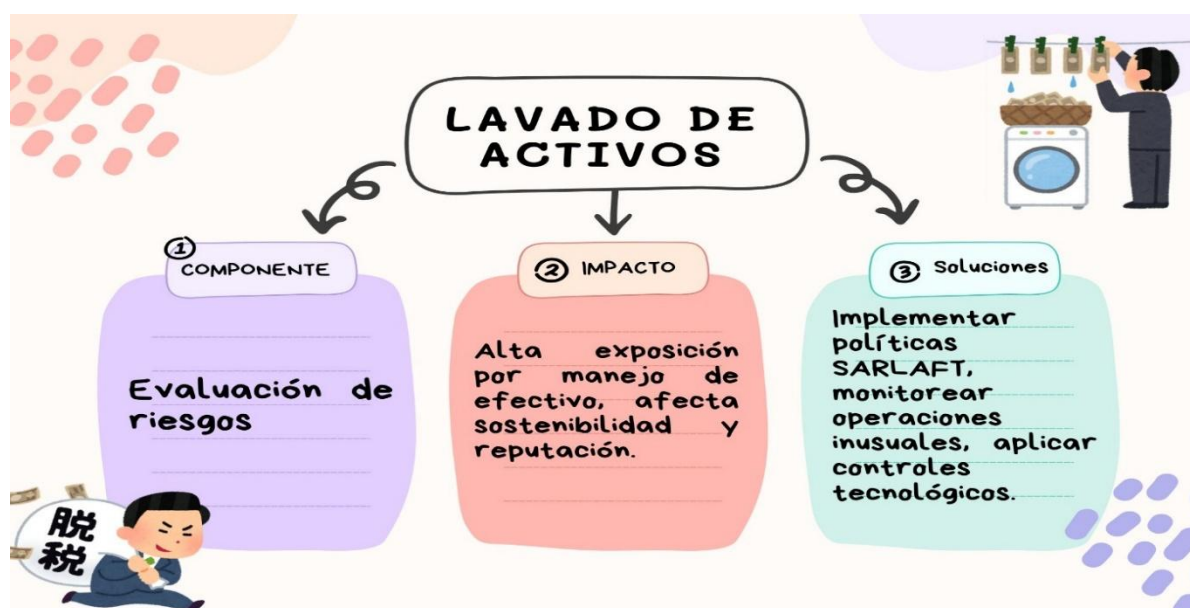
Solución	Importancia	Resultados esperados
Auditorías internas periódicas donde se pueda verificar el cumplimiento de la segregación de funciones y la detección de riesgos.	La auditoría como herramienta es esencial para evaluar la eficacia del sistema de control interno, de esta forma se pueden detectar oportunamente los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.	Con la implementación de auditorías sistematizadas se buscó la detección de irregularidades como fraudes, lavado de activos, o incumplimientos normativos. La auditoría se orienta a mejorar los procesos de gobernanza, control y gestión de riesgos.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar la segregación de funciones con una adecuada aplicación es indispensable para salvaguardar los activos de las organizaciones, garantizar la confiabilidad y detectar errores oportunamente.

Por otro lado, el lavado de activos constituye un gran riesgo dentro del sector debido al alto manejo de efectivo y a la posibilidad de que se comprometa la sostenibilidad, transparencia y reputación organizacional, a continuación, se presenta una imagen ilustrativa de dicho riesgo.

Ilustración 11. *Lavado de activos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Según el Modelo Coso (1992) la evaluación de riesgos implica identificar y analizar el potencial de que ocurra un evento que afecte la consecución de objetivos, en este sentido, la detección temprana del lavado de activos es esencial para fortalecer el sistema de control interno.

Así mismo, Arens et al. (2017) resaltan la necesidad de aplicar mecanismos de control preventivos y de monitoreo continuo para identificar las operaciones inusuales.

Finalmente, Whittington & Pany (1998) resaltan que el uso de controles tecnológicos y herramientas automatizadas permiten mejorar la trazabilidad de las transacciones y fortalecer la detección de operaciones inusuales, para contribuir a que la gestión del riesgo sea más eficaz.

Por tanto, se proponen las posibles soluciones que más acercan al cumplimiento de objetivos establecidos y aportan a un mejor sistema de gestión de riesgos:

Cuadro 17. *Lavado de activos.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Implementar políticas SARLAFT y/o SAGRILAF.	La implementación de políticas SARLAFT es esencial para detectar y generar planes de acción en la detección y manejo de riesgos vinculados al manejo de efectivo.	Con la implementación de políticas SARLAFT se buscó establecer una estructura que permitiera identificar actividades sospechosas y proteger la reputación organizacional.
Monitorear operaciones inusuales o sospechosas.	El monitoreo de actividades sospechosas permite identificar comportamientos financieros fuera de lo común que pueden estar relacionados con actividades ilícitas.	Con el monitoreo constante de actividades inusuales se buscó lograr la detección oportuna de operaciones ilícitas, implementar medidas correctivas y fortalecer la confiabilidad de la información financiera.
Aplicación de controles tecnológicos.	Los controles tecnológicos en tesorería brindan herramientas que permiten gestionar de forma eficiente el flujo de caja, la consolidación de las cuentas y optimización de la rentabilidad.	Se buscó gestionar de forma eficiente las transacciones financieras, reducir los errores humanos, automatizar los procesos operativos, para obtener mayor transparencia y control sobre las operaciones.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Dado que las empresas de juegos de apuestas y azar son reguladas estrictamente con el fin de prevenir delitos financieros y lavado de activos, los controles tecnológicos permiten implementar de manera efectiva políticas rigurosas de prevención, así como la generación de informes pertinentes que permitan validar la confiabilidad de la información financiera.

Con el fin de prevenir delitos como el lavado de activos en las organizaciones se implementan diferentes políticas estrictas establecidas dentro del SARLAFT, monitoreo constante de operaciones inusuales y la instalación de controles tecnológicos que, además, ayudan a preservar la integridad institucional.

Por otro lado, el incumplimiento normativo es una de las debilidades más notorias dentro del sistema de control interno de las empresas de juegos de apuestas y azar ya que la regulación es estricta debido al manejo de efectivo y los riesgos a los cuales se encuentran expuestas.

A continuación, una imagen ilustrativa.

Ilustración 12. Incumplimiento normativo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

De acuerdo con el Modelo Coso (1992) el entorno de control establece la base para un buen sistema de control interno, como uno de sus principios fundamentales se encuentra el cumplimiento normativo que rige las operaciones de la organización, la falta de cumplimiento normativo indica deficiencia de supervisión y gestión del riesgo regulatorio.

De igual forma, Kaplan & Mikes (2012) sugieren que el incumplimiento normativo debe gestionarse de forma estructurada, incorporando procesos de identificación, evaluación y mitigación, en un mercado como el de los juegos de apuestas y azar, debe ser constantemente vigilado para de esta forma evitar desviaciones en la organización.

Así mismo, Arens et al. (2017) enfatizan que las auditorías internas son un mecanismo preventivo que evalúa la adherencia del personal a las políticas internas, de esta forma se permite detectar irregularidades a corregir oportunamente.

Teniendo en cuenta lo anterior se analizan las principales falencias asociadas a este riesgo y se analizan sus posibles soluciones:

Cuadro 18. *Incumplimiento normativo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Fortalecimiento del área y cumplimiento.	El área de cumplimiento de las empresas de juegos de apuestas y azar garantizan la legalidad de las operaciones, fortalece la reputación y mantiene la confianza de los entes de control y clientes.	Se buscó dar autonomía al área de cumplimiento dado que de esta forma se garantiza la legalidad, reforzando la vigilancia y cumplimiento de la normatividad en el desarrollo de las operaciones.
Realización de auditorías internas periódicas.	La realización de auditorías de forma periódica asegura la vigilancia y cumplimiento de las políticas y procesos establecidos buscando identificar las falencias del área para establecer controles efectivos.	Se buscó establecer un cronograma de auditorías internas que permita realizar un adecuado seguimiento al cumplimiento normativo, para así lograr la identificación de las falencias y establecer un plan de control, así como la toma de medidas correctivas y/o preventivas.

Solución	Importancia	Resultados esperados
Capacitación constante del personal.	Las empresas de juegos de apuestas y azar son reguladas por diferentes entes gubernamentales y se encuentran regidas por políticas que son constantemente actualizadas, por tanto, se hace necesario que el personal sea capacitado constantemente para estar al día en cuanto a normatividad con el fin de evitar el cometimiento de fraudes por desconocimiento.	Con el personal altamente capacitado en lo que a actualización normativa se refiere, se buscó lograr la disminución de errores y fraudes que afecten la legalidad de las operaciones y reputación de la organización.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Dicho lo anterior, el cumplimiento normativo en el control interno ayuda a garantizar la legalidad de las operaciones financieras, fortalecer la reputación y confianza organizacional en un sector altamente regulado y sensible al riesgo, como lo son las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca.

El fortalecimiento del área de cumplimiento permite mayor autonomía a la hora de la toma de decisiones en cuanto a la vigilancia de las operaciones de la organización, así como del establecimiento de actividades de control que permitan asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente evitando cometer fraude que afecte la reputación organizacional.

Dicho lo anterior, el manejo de efectivo constituye uno de los procesos más importantes dentro de las empresas de juegos de apuestas y azar, por tanto, se deben garantizar prácticas éticas y procedimientos estructurados que aseguren confiabilidad en el manejo de los recursos y de la información financiera. a continuación, se presenta una imagen ilustrativa acerca de este riesgo, la cual nos permite identificar gráficamente este riesgo.

Ilustración 13. Manejo de efectivo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En operaciones que involucran manejo de efectivo se presentan errores frecuentes como registros incorrectos, omisiones o fallas en las conciliaciones y arqueos, lo cual representa un riesgo operativo de gran importancia.

De acuerdo con lo dicho por Arens et al. (2017), la falta de supervisión adecuada y de controles cruzados pueden derivar en el deterioro y fiabilidad de la información financiera.

Para Whittington & Pany (2018) el control efectivo de los recursos necesita de la capacitación continua del personal de tesorería ya que conocimiento técnico y la ética profesional son pilares que garantizan la correcta ejecución de las actividades.

Mientras que, Kaplan & Mikes (2012) argumentan que el control interno debe evolucionar hacia un modelo preventivo y tecnológico, donde los procesos automatizados y capacitación del personal actúen como mecanismos para fortalecer la transparencia.

Con el fin de dar solución a esta problemática se proponen las siguientes soluciones:

Cuadro 19. *Errores humanos en el manejo de efectivo en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Capacitar al personal en manejo de caja.	La capacitación fortalece las competencias del personal y garantiza el cumplimiento de los procedimientos establecidos.	Con la capacitación constante se buscó tener mayor transparencia en los procesos de manejo de efectivo, disminución de errores y mejorar la precisión de la información financiera.
Implementación de doble verificación en arqueos de caja.	La revisión cruzada permite detectar inconsistencias oportunamente para prevenir fraudes y posible manipulación indebida de los recursos.	Con la revisión cruzada se buscó tener mayor transparencia en los procesos de efectivo y detección oportuna de irregularidades, de esta forma también se buscó mejorar la confiabilidad de los reportes financieros de la organización.
Automatización de los registros de las operaciones.	La automatización de las operaciones reduce la dependencia de procesos manuales y disminuye el riesgo de que se cometan errores humanos de forma reiterativa.	Con la automatización en los registros de las operaciones se buscó obtener mayor eficiencia operativa, mayor control de la trazabilidad de los movimientos y mejorar la gestión del flujo de efectivo.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

El manejo de efectivo constituye un punto de gran importancia dentro del entorno de control de las organizaciones de juegos de apuestas y azar, debido a la exposición a errores humanos y fraudes entre otras debilidades, la implementación de estrategias como la capacitación constante del personal en cuanto a la normatividad vigente, la doble verificación en los arqueos de caja, y la automatización de los registros de operaciones ayudan a fortalecer de forma significativa el control interno y de esta forma minimizar los riesgos operativos.

A su vez, la deficiencia en la comunicación interna constituye un gran problema ya que esta es de gran importancia en el momento de transmitir información importante en los diferentes niveles jerárquicos, cuando la comunicación es deficiente se llegan a generar errores operativos, poca coordinación en la realización de tareas y disminución en la cultura de control, así como de la transparencia, a continuación, se presenta gráficamente lo mencionado anteriormente.

Ilustración 14. Deficiencia en la comunicación en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Según Chiavenato (2003) la comunicación es el medio a través del cual se integran los esfuerzos y garantiza la coherencia entre los objetivos y las acciones.

Por su parte, Robbins & Judge (2009), afirman que la comunicación efectiva fortalece la confianza, mejora la toma de decisiones y disminuye los conflictos que se derivan de la falta de información oportuna, en las empresas de juegos de apuestas y azar la falta de comunicación puede llegar a incrementar el riesgo de errores en el registro, manejo del efectivo y/o cumplimiento normativo.

Mientras para Koontz et al (2012) la información clara y constante es la base para que exista una coordinación organizacional que permita que los controles internos sean aplicados de

manera uniforme por el personal, una comunicación deficiente debilita la capacidad de supervisión, así como la capacidad de respuesta ante los riesgos.

Cuadro 20. *Deficiencia de la comunicación en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Crear o fortalecer los canales formales de comunicación.	Los canales formales de comunicación permiten mantener una información clara, confiable, uniforme y accesible para todos los colaboradores.	Fortalecer el uso de la intranet como plataforma de información interna para la coordinación de tareas, difusión de políticas y normatividad y comunicación de información oficial, que permitan disminuir errores y malentendidos.
Programación de reuniones periódicas.	Las reuniones periódicas permiten fomentar la comunicación de información importante, y permite detectar oportunamente las inconsistencias.	Se busco solucionar de forma oportuna la mayor cantidad de problemas posibles por medio de la detección temprana, conocer las principales causas y dificultades presentadas por los colaboradores en el desarrollo de sus actividades.
Implementar plataformas digitales para flujo de comunicación.	El uso de plataformas digitales facilita el acceso en tiempo real a los datos relevantes de la organización, y a su vez, estandariza los procesos de comunicación en la organización.	El propósito de implementar plataformas digitales fue aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la cultura de control y transparencia.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En síntesis, la comunicación interna eficaz como componente clave del control interno organizacional, fortalece los canales formales y tecnológicos de la información, reduce errores operativos y consolida la confianza y compromiso de los colaboradores con la organización.

La información y comunicación permiten que la administración y el personal accedan a información relevante y oportuna que permitan la toma de decisiones financieras y operativas, cuando la información no se transmite de forma oportuna se generan retrasos en las operaciones

como pagos y la planeación financiera afectando la eficacia de las operaciones, a continuación, se presenta un resumen grafico de lo estudiado.

Ilustración 15. Falta de oportunidad en la información en el área de tesorería de las *empresas de juegos de apuestas y azar*.



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Para autores como O'Brien & Marakas (2016) la gestión de información financiera debe sustentarse en sistemas tecnológicos que permitan automatizar los procesos, realizar reportes en tiempo real y generar alertas tempranas minimizando así los riesgos.

Mientras, para Laudon y Laudon (2020) los sistemas de información gerencial son herramientas clave para mejorar la calidad de los datos, así como la eficiencia operativa, dado que proveen información precisa y oportuna que respaldan la toma de decisiones estratégicas.

Por su parte, el Modelo Coso (1992) la calidad de la información es esencial en el control interno debido a que facilita la evaluación de riesgos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuando la información no se transmite de forma oportuna en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar, se pueden presentar problemas como retrasos en las operaciones y pagos, mayor exposición al riesgo y errores en la planificación financiera, para evitar que se presenten estos problemas y en pro de mejorar el cumplimiento en el área se presentan algunas soluciones:

Cuadro 21. *Falta de oportunidad en la comunicación en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Implementar reportes en tiempo real.	Tener disponibilidad de información en tiempo real facilita la toma de decisiones de forma rápida y acertada.	Se procuró obtener una mejora en la gestión de tesorería y reducción en los errores de los registros financieros.
Automatizar alertas de vencimiento.	La automatización de las alertas de vencimiento reduce el riesgo de incumplimiento de obligaciones financieras.	Con la automatización de las alertas de vencimiento se aspiró cumplir de forma oportuna con las obligaciones financieras y tributarias, así como de la entrega oportuna de los diferentes informes.
Fortalecer los sistemas de información.	Los sistemas de información optimizan la comunicación entre las diferentes áreas de la organización, a su vez se aumenta la confiabilidad de la información entregada para la toma de decisiones.	Con esto se buscó obtener mayor eficiencia operativa y consolidar el control interno dentro del área de tesorería.

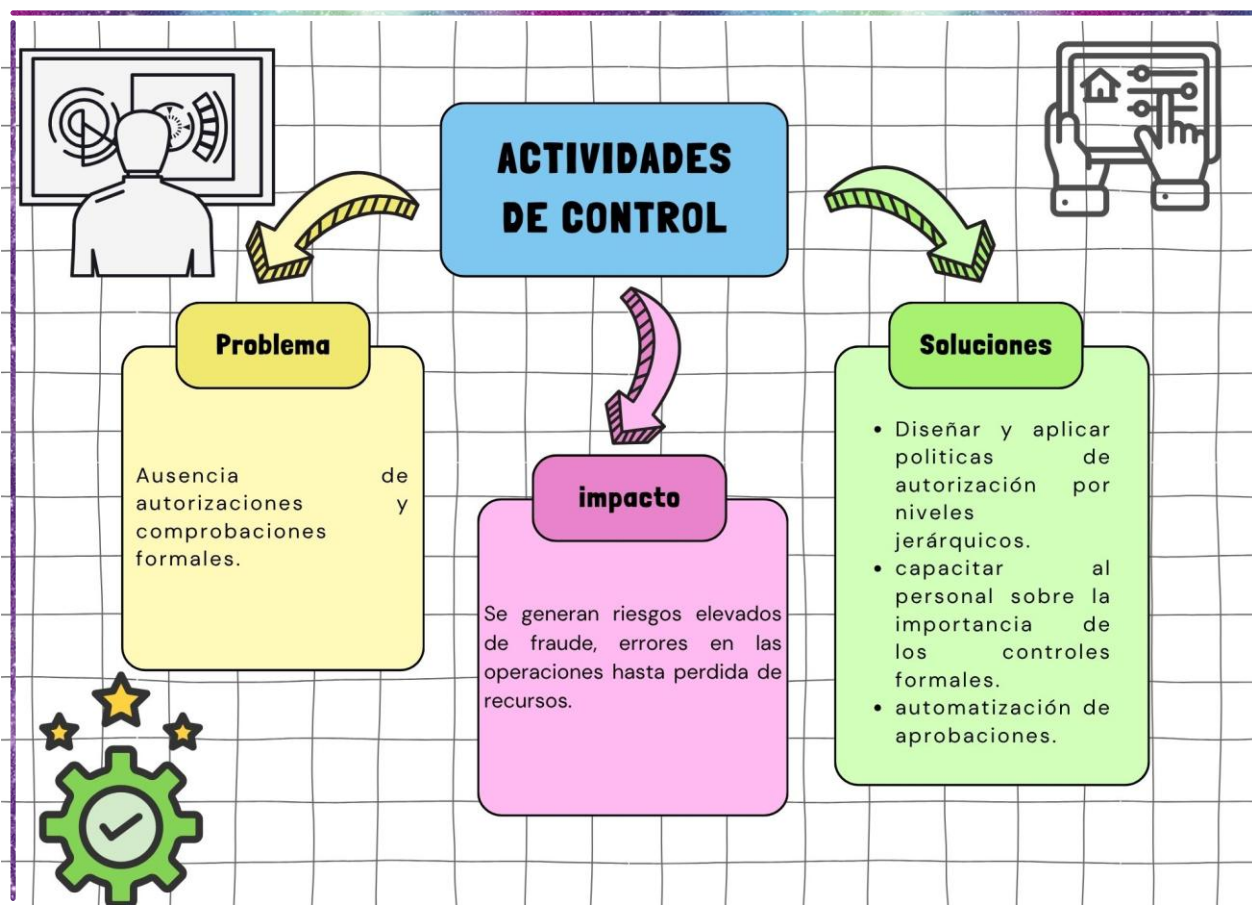
Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Dicho lo anterior, la oportunidad en el flujo de información es determinante para el cumplimiento de los objetivos financieros y de control interno, el fortalecimiento de los sistemas informáticos y la automatización de las alertas no solo incrementan la confiabilidad de la información, sino que, además fomenta la cultura de transparencia.

Asimismo, dentro del componente de actividades de control, la ausencia de autorizaciones y comprobaciones formales representa una de las debilidades en la gestión financiera de las

organizaciones, este problema se presenta cuando las operaciones no cuentan con revisiones o aprobaciones que comprueben su legitimidad lo cual puede ocasionar perdidas de recursos, a continuación, una representación gráfica del hallazgo en desarrollo.

Ilustración 16. *Ausencia de autorizaciones y comprobaciones formales en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

De acuerdo con el Modelo Coso (1992), las actividades de control son políticas y procedimientos diseñados para asegurar que las directrices de la organización lleven a cabo de forma efectiva, asegurando así la confiabilidad de la información y protección de los activos.

Por otra parte, Arens et al. (2017) destacan que los procedimientos de autorización reducen la posibilidad de fraudes y errores mediante la supervisión y revisión realizada por colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.

Mientras que, Chiavenato (2003) enfatiza que los controles formales fortalecen la responsabilidad y transparencia en los procesos organizacionales, lo cual promueve la eficiencia y la toma de decisiones.

Dicho lo anterior, se presentan las siguientes soluciones propuestas para contribuir a la disminución de riesgos dentro del área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar:

Cuadro 22. *Ausencia de autorizaciones y comprobaciones formales en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

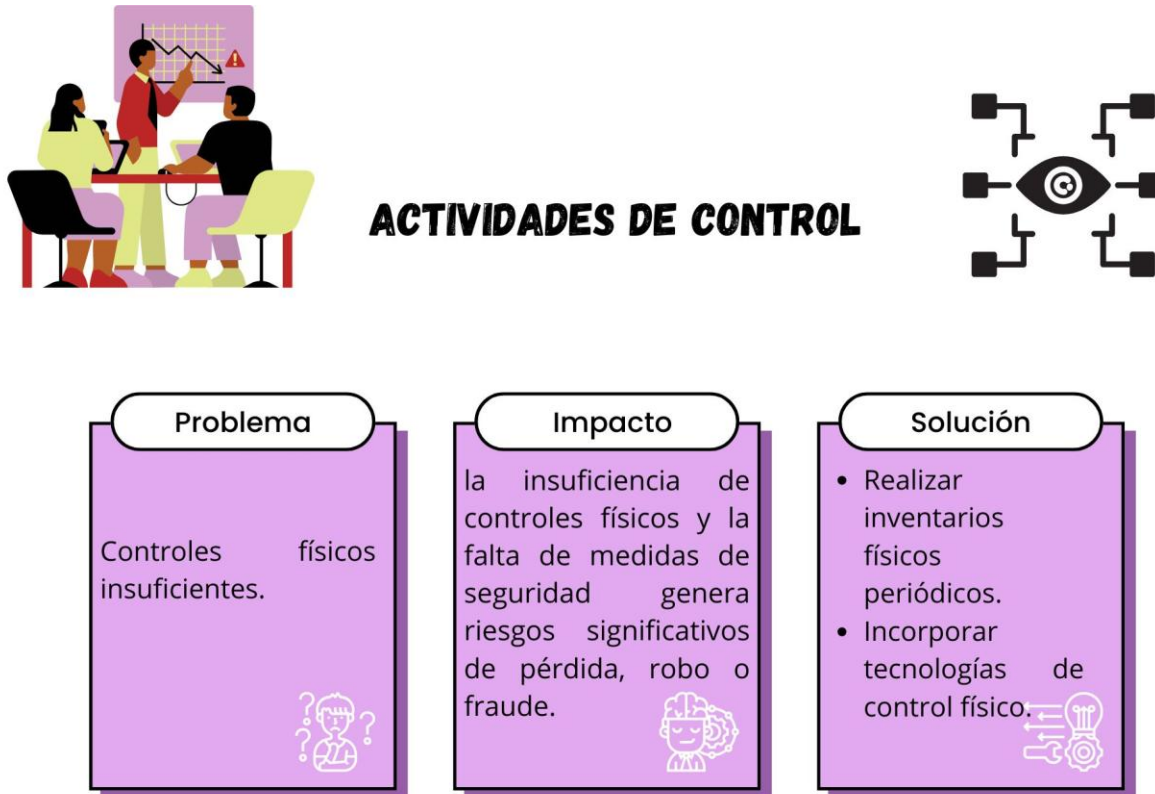
Solución	Importancia	Resultados esperados
Diseñar y aplicar políticas de autorización por niveles jerárquicos.	Esto garantiza que las decisiones financieras y operativas sean verificadas por personal que garantice la transparencia.	Se procuró reducir errores y fraudes en la ejecución de operaciones.
Capacitar al personal sobre la importancia de los controles formales.	Promueve la responsabilidad en el manejo de los recursos.	Se aspiró obtener mayor compromiso y cumplimiento de los procedimientos establecidos en la organización.
Automatización de aprobaciones.	Aumenta la eficiencia operativa y trazabilidad de las transacciones.	Se busco disminuir los riesgos humanos y mejorar la velocidad de validación de los procesos.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

La ausencia de autorizaciones y comprobaciones formales compromete la integridad del sistema de control y eleva riesgos de fraude, pérdida de recursos y errores operativos, la implementación de políticas, la capacitación de personal y la automatización de aprobaciones son estrategias fundamentales que fortalecen el gobierno corporativo, aseguran la fiabilidad de la información financiera.

Entretanto, los controles físicos juegan un papel importante en la protección de los activos y la confiabilidad de la información financiera. En las empresas de juegos de apuestas y azar la insuficiencia de estos controles incrementa la vulnerabilidad frente a pérdida de recursos, lo cual afecta la estabilidad operativa. Ver imagen a continuación.

Ilustración 17. *Insuficiencia en controles físicos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*



Fuente: elaboración propia del autor (2025)

Según Chiavenato (2011) la seguridad física y tecnológica es fundamental en la administración moderna, ya que reduce los errores humanos y garantiza la protección del patrimonio empresarial. En las empresas de juegos de apuestas y azar, donde el flujo de efectivo es constante, los controles son indispensables para mantener la integridad en las operaciones financieras.

Whittington & Pany (2018) destacan que la implementación de inventarios físicos regulares y la automatización de los procesos de verificación refuerzan la trazabilidad y credibilidad de la información contable.

Cuadro 23. *Insuficiencia en controles físicos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.*

Solución	Importancia	Resultados esperados
Realizar inventarios físicos periódicos.	De esta forma se asegura la coherencia entre los registros contables y los recursos disponibles.	Se propuso detectar las irregularidades de forma oportuna, así como fortalecer el control interno.
Incorporar tecnologías de control físico.	Mejora la precisión y trazabilidad de los recursos mediante herramientas digitales.	Se buscó lograr la reducción de fraudes y la eficiencia en la gestión de activos.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En resumen, los controles físicos insuficientes representan una amenaza para la sostenibilidad y transparencia de las empresas, en especial en las empresas de juegos de apuestas y azar donde se manejan grandes volúmenes de efectivo. Implementar controles como inventarios periódicos, inventarios, entre otros, no solo fortalece la estructura del sistema de control interno, sino que, además, fomenta la rendición de cuentas y contribuye la confianza organizacional, así, no solo se mitiga el riesgo de fraude, sino que se consolidan la eficiencia y credibilidad en la organización.

Síntesis argumental del objetivo B

La evaluación de riesgos constituye un componente esencial del control interno y de la gestión organizacional dado que permite identificar, analizar y valorar los factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros y operativos.

Según Casares (2017) el gobierno corporativo refuerza la gestión de los riesgos organizacionales y exige que exista supervisión constante, adaptada al entorno cambiante con el fin de garantizar la sostenibilidad institucional.

El desarrollo de este objetivo se sustentó en los principios de la teoría clásica de la administración que plantea Fayol (1916), quien consideró la planificación, dirección y control como pilares de la eficiencia administrativa. Con este enfoque se buscó proporcionar mecanismos

de supervisión que fortalecieran el gobierno corporativo y la gestión de riesgos. A su vez, el enfoque cualitativo permitió captar percepciones de expertos lo cual enriqueció la comprensión integral de los riesgos organizacionales, este análisis se complementó con el marco de la Norma internacional ISO 31000 (2018), la cual define la evaluación de riesgos como un proceso sistemático de identificación, análisis y valoración de amenazas internas y externas.

En el caso de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, los resultados evidenciaron riesgos significativos en el área de tesorería como: falta de segregación de funciones, riesgo de lavado de activos, incumplimiento normativo, errores en el manejo del efectivo, deficiencias en la comunicación interna, ausencia de controles formales y debilidades en los controles físicos. Cada factor representa una vulnerabilidad que en su momento puede comprometer la transparencia, imagen corporativa y estabilidad financiera de la organización.

Haber determinado la caracterización de los hallazgos permitió formular soluciones concretas orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno, tales como: segregación de funciones, capacitación continua, establecer canales de comunicación eficientes, automatizar procesos financieros, implementar el uso de herramientas tecnológicas para la supervisión y lograr mayor trazabilidad de las operaciones diarias, lo cual se alinea con el Modelo Coso, (1992), ya que enfatiza la importancia del entorno de control, las actividades de supervisión y de información oportuna como pilares de un sistema de control.

A continuación, se presenta una imagen resumen de lo anteriormente dicho:

Ilustración 18. Síntesis argumental.

Fuente: elaboración propia del autor (2025)

En conjunto la evaluación de riesgos y el plan de gestión que deriva de ella buscan anticipar y mitigar las amenazas que afectan la continuidad operativa y financiera, una gestión de riesgos efectiva no solo protege los recursos y asegura el cumplimiento normativo, sino que también fortalece la resiliencia organizacional, incrementa la capacidad de respuesta ante contingencias y potencia la competitividad en un entorno altamente regulado y cambiante.

Objetivo C. Manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, donde se establezcan los controles efectivos que permiten mitigar riesgos financieros y operativos.

El establecimiento de controles efectivos tiene como propósito garantizar la integridad, confiabilidad y eficiencia de las operaciones financieras y administrativas de la organización. Estos controles buscaron identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros y operativos que pueden afectar la continuidad del negocio y cumplimiento de objetivos estratégicos. De acuerdo con el Modelo Coso (2013), un sistema de control interno eficaz contribuye al logro de objetivos y reduce la posibilidad de errores.

El presente manual de control interno se elaboró con el propósito de orientar y estandarizar las actividades de la organización, promoviendo la mejora continua de los procesos, la adecuada segregación de funciones y la mitigación de riesgos.

Su aplicación contribuye al fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, apoyando la toma de decisiones y el cumplimiento de los lineamientos organizacionales.



Propuesta de un manual de control interno bajo el modelo Coso I para el área de tesorería de las empresas de juegos, apuestas y azar en el Valle del Cauca.

Table of Contents

Presentación.....	3
Introducción.....	4
Justificación.....	5
Objetivo del manual.....	6
Alcance del manual.....	7
Responsabilidad.....	8
Conocimiento de la empresa.....	9
Organigrama del área de tesorería.....	11
Descripción de cargos.....	12
Establecimiento de controles.....	14
Proceso de recaudo.....	19
Flujograma del proceso de recaudo.....	20
Proceso de recaudo.....	21



Presentación

El presente manual de control interno se diseñó con el propósito de establecer lineamientos, políticas y procedimientos que permitan fortalecer la gestión de los recursos financieros de la organización, garantizando su adecuada administración, registro, custodia y control.

Este manual se fundamenta en los principios del modelo Coso I, el cual promueve la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normas y políticas internas. Su aplicación contribuye a la mitigación de riesgos financieros y operativos.

Asimismo, se busca estandarizar los procesos, definir responsabilidades y fomentar la segregación de funciones, facilitando el monitoreo y la supervisión continua.



Introducción

El presente manual de control interno tiene como finalidad establecer lineamientos, procedimientos responsabilidades y mecanismos de supervisión que garanticen la integridad financiera, la transparencia operativa y la eficiencia administrativa del área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca.

Basado en el modelo Coso I, este manual proporciona una estructura sólida para identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros y operativos, asegurando el cumplimiento normativo, la confiabilidad de la información contable y la protección de los recursos de la organización.

En este sentido, el presente manual de control interno se diseñó con el fin de ser usado como guía práctica y normativa para el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, con el fin de lograr un mayor control de los recursos, mayor eficiencia, eficacia y efectividad operacional.



Justificación

Para una organización, el control interno toma importancia dado que sin esta la información proporcionada no sería confiable, lo cual afectaría la toma de decisiones, ya que sin un debido control no se puede asegurar que el registro de las transacciones sea exacto, según Acosta (2020). A través del control interno se puede establecer un esquema estructurado, que permite a la alta gerencia tomar decisiones acertadas que los mantienen enfocados en los objetivos planteados, tanto operativos como financieros.

En este sentido, el manual de control interno para el área de tesorería le permite la aplicación de políticas claras y la evaluación de riesgos, realizando la delimitación de funciones y procesos de los involucrados en el área objeto de estudio.



Objetivo del manual

El objetivo del manual de control interno para el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar es asegurar la adecuada administración, registro, custodia y control de los recursos financieros, mediante la definición de políticas, procedimientos y responsabilidades para cada uno de los colaboradores involucrados, con el fin de garantizar la confiabilidad de la información financiera, eficiencia operativa, protección de activos y cumplimiento de normas y disposiciones internas.

En el marco de este trabajo, el objetivo del manual es fortalecer la transparencia, eficiencia y efectividad en la gestión de recursos, así como lograr el cumplimiento de objetivos.



Alcance del manual

El presente manual de control interno se diseñó para definir los procedimientos, políticas y lineamientos que deben ser aplicados al área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, por el personal responsable de las diferentes actividades de la organización. Este manual tiene como finalidad fortalecer el área de tesorería desde sus diferentes actividades, tales como, recaudo de recursos por sus diferentes actividades operacionales, pagos de premios, registro de cada operación realizada, gestión del flujo de efectivo, y actividades relacionadas con premios y obligaciones con los diferentes entes, Estado, clientes, proveedores.



Responsabilidad

Cada persona que integre el área de tesorería en las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca deberá aplicar de manera constante el presente manual de control interno ya que en él se fijan los lineamientos, políticas y/o procedimientos que rigen las actividades que desarrollan dentro de sus funciones establecidas, por tanto, su aplicación asegura una buena gestión y control de los recursos.

Así mismo, es responsabilidad del gobierno corporativo que el uso de esta herramienta sirva como apoyo para supervisar y evaluar el desempeño de su personal a cargo, asegurando así el cumplimiento de objetivos establecidos y la mejora continua.

Conocimiento de la empresa

Las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca son una gran red multiservicios que logra llegar a los hogares vallecaucanos con un amplio portafolio comercial ya que cuenta con convenios para giros, apuestas deportivas, y recargas de telefonía móvil.

A la fecha se cuentan con más de 1.200 puntos de venta físicos y móviles, con personal comprometido con satisfacer las necesidades y sueños de los clientes, garantizando un servicio constante y confiable.

La excelente proyección comercial y crecimiento empresarial permite que tengan gran presencia en el departamento, generando así crecimiento de la sociedad y empleo a la comunidad.

Misión

Somos empresas multiservicios con un amplio portafolio de apuestas que brinda soluciones eficientes, seguras y confiables a nuestros usuarios, promoviendo la inclusión financiera y haciendo realidad los sueños de nuestros clientes.

Visión

Ser empresas líderes en el sector de juegos de suerte y azar y servicios financieros para nuestros clientes. Siendo la primera opción en canales transaccionales de alta calidad, confiabilidad y de fácil acceso, para aquellos que buscan entretenimiento y emoción a través de nuestros productos.

Comprometiéndonos a innovar constantemente, trabajando para fomentar una cultura de responsabilidad social y ética empresarial.

Conocimiento de la empresa

Valores:



Honestidad



Transparencia



Solidaridad



Responsabilidad



Integridad



Confianza

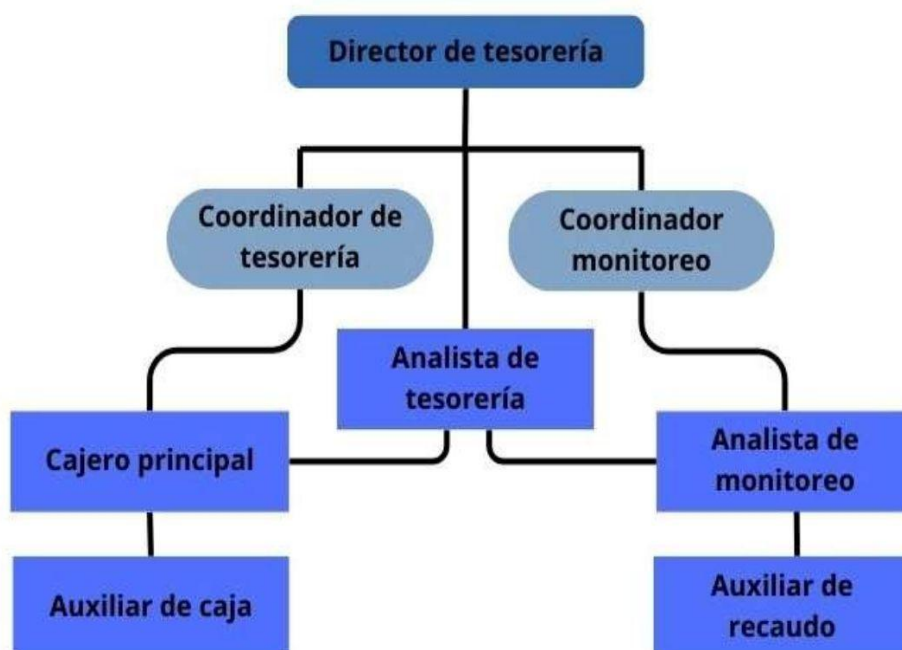


Servicio

Organigrama del área de tesorería

El organigrama del área de tesorería permite visualizar de manera clara la estructura interna, los niveles de autoridad y la distribución de responsabilidades dentro del departamento.

Su presentación es fundamental para comprender como se articulan las funciones relacionadas con la administración del efectivo, el control de los recursos financieros, pago de obligaciones y cumplimiento de políticas internas. Este instrumento también facilita la identificación de flujos de información, segregación de funciones y líneas jerárquicas necesarias para garantizar un adecuado sistema de control interno, a continuación, se presenta el organigrama del área de tesorería.



Fuente: Elaboración propia. (2025)



Descripción de cargos

Director de tesorería: es la persona encargada de supervisar y autorizar cada actividad que tenga que ver con la gestión de los recursos del área, su función principal es garantizar la correcta administración de los recursos económicos y velar por el cumplimiento de las políticas financieras y de control interno. supervisa la ejecución del presupuesto, autoriza pagos, aprueba conciliaciones y monitorea los indicadores de liquidez y riesgo financiero, asegurando que las operaciones del área se alineen con la normativa vigente del sector.

Coordinador de tesorería: se encarga de las actividades operativas del área, asegurando el adecuado flujo de efectivo, registro oportuno de las transacciones y cumplimiento de los procedimientos establecidos. Es responsable de validar los registros, revisar informes diarios, supervisar al personal de tesorería y resolver situaciones operativas que puedan afectar el control de los recursos.

Coordinador de monitoreo: es el responsable de supervisar controlar y garantizar que los sistemas de vigilancia, seguimiento y registro de las actividades desarrolladas operen de forma correcta, para identificar comportamientos irregulares, asegurar el cumplimiento normativo y fortalecer el sistema de control interno.

Analista de tesorería: es quien ejecuta y controla las operaciones financieras relacionadas con la gestión del efectivo, conciliaciones y manejo de las transacciones diarias. Asegura la disponibilidad de recursos y la veracidad de la información financiera. También, registra y verifica los ingresos diarios, controla los egresos programados, realiza las conciliaciones periódicas y elabora informes de conciliación.



Descripción de cargos

Cajeros y auxiliares de caja: son los responsables directos del manejo del efectivo que proviene del recaudo diario de las apuestas, ventas, y pagos. Son quienes atienden directamente al cliente interno y externo sea en oficina principal o centros de acopio, reciben el efectivo, efectúan arqueo de caja diarios, identifican sobrantes o faltantes, velan por la custodia del efectivo en primera instancia.

Auxiliar de recaudo: es quien tiene la responsabilidad operativa de recopilar el efectivo generado por las ventas y prestación de servicios en los diferentes puntos de venta, para luego ser llevados a los centros de acopio y oficinas principales para su respectivo resguardo.

Analista de monitoreo: es quien supervisa, evalúa y asegura la correcta ejecución de los procesos operativos, así como se asegura de la disponibilidad de efectivo en los diferentes puntos de atención y de que no se superen las bases establecidas, salvaguardando así los recursos de la organización.



Establecimiento de controles

La implementación de controles efectivos implica diseñar procedimientos que aseguren la adecuada segregación de funciones, la revisión periódica de transacciones, la conciliación de cuentas, la autorización formal de procedimientos y supervisión constante de los diferentes procesos críticos. Como lo plantean Arens et al. (2017), los controles internos bien estructurados son herramientas para salvaguardar los recursos de la organización y mantener la transparencia en la información contable y financiera.

La formulación de controles efectivos que mitiguen los riesgos financieros y operativos se fundamentó en la metodología descriptiva- inductiva, ya que se orientó en la observación, análisis y caracterización de los procesos de la organización para identificar las falencias y de esta forma proponer las mejoras correspondientes. Además, se utilizó como base el paradigma positivista, dado que se asume una postura que busca verificar mediante la recopilación de datos observables la eficacia de los mecanismos de control implementados en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar. En este marco, la teoría del control interno proporciona los principios rectores para evaluar la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y los procedimientos de supervisión garantizando la confiabilidad de la información financiera.

En el sector de los juegos de apuestas y azar, establecer controles efectivos es fundamental para garantizar la transparencia, legalidad y sostenibilidad de las operaciones financieras y administrativas. Dada la exposición del sector al riesgo de fraude, lavado de activos, manipulación de efectivo y errores contables, los controles internos se convierten en una herramienta clave para salvaguardar los recursos y asegurar el cumplimiento normativo. Además, la aplicación de controles financieros y operativos contribuye a fortalecer la gestión del riesgo, permitiendo una respuesta oportuna ante posibles desviaciones o irregularidades.

En consecuencia, la efectividad de los controles establecidos permite minimizar pérdidas financieras, optimizar el uso de los recursos, promover la responsabilidad organizacional y fortalecer la confianza de los stakeholders. De esta manera se consolida una cultura de control orientada al cumplimiento de objetivos, la mejora continua, la eficiencia, eficacia y efectividad.

Dicho lo anterior, se presentan los controles propuestos para el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar:

Soluciones propuestas	Descripción de la acción	Impacto generado
Implementación de controles financieros y operativos alineados con la normativa de Coljuegos y el marco COSO.	Se diseñan y aplican políticas y procedimientos que aseguran la legalidad de las operaciones y el manejo responsable de los recursos.	Incremento de la transparencia, reducción de sanciones administrativas y mejora del cumplimiento normativo.
Segregación de funciones en los procesos de autorización, registro y custodia del efectivo.	Se realiza distribución clara de responsabilidades entre las áreas de tesorería, contabilidad y auditoría.	Disminución del riesgo de fraude interno, fortalecimiento del control interno y mayor trazabilidad de los flujos de dinero.
Realización periódica de auditorías internas y revisiones cruzadas.	Se promueve la evaluación sistemática de la efectividad de los controles y de la integridad de los registros financieros.	Detección temprana de irregularidades, mejora de la eficiencia operativa y corrección oportuna de desviaciones.
Automatización de procesos críticos como registros contables, control de flujos de caja y monitoreo digital de apuestas.	Se busca la incorporación de herramientas tecnológicas para registrar y supervisar las transacciones en tiempo real.	Reducción de errores humanos, aumento de la productividad y fortalecimiento de la trazabilidad de las operaciones.
Implementación de sistemas de alertas y reportes automáticos para operaciones sospechosas.	Obtención de un software especializado para detectar patrones irregulares en movimientos financieros.	Prevención del lavado de activos y cumplimiento de los requerimientos establecidos por los entes de control.
Capacitación continua sobre gestión de riesgos, control interno y cumplimiento normativo.	Formación del personal en políticas, procedimientos y valores éticos relacionados con la gestión financiera.	Mayor compromiso de los colaboradores y reducción de errores por desconocimiento.

Fuente: Elaboración propia. (2025)

Soluciones propuestas	Descripción de la acción	Impacto generado
Adopción de manuales de políticas contables y estandarización de procesos.	Definición formal de lineamientos internos para el manejo de efectivo, registro contable y control de apuestas.	Homogenización de prácticas, mejora de la calidad de la información y consolidación de una estructura de control uniforme.
Monitoreo y evaluación continua del sistema de control interno.	Seguimiento permanente a la eficacia de los controles y ajuste a los mecanismos ante nuevos riesgos.	Mayor capacidad de respuesta ante diferentes riesgos operativos y mejora continua en la gestión organizacional.

Fuente: Elaboración propia. (2025)

La implementación de estas soluciones genera un impacto positivo y medible en las empresas de juegos de apuestas y azar, evidenciando la disminución de riesgos, la detección temprana de irregularidades y el fortalecimiento de la confianza institucional. Además, la automatización y la cultura de control fomentan la transparencia, eficiencia y sostenibilidad operativa, elementos esenciales en un entorno susceptible a prácticas ilícitas.

A continuación, una representación gráfica del impacto a nivel del riesgo de las soluciones propuestas dentro del área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar.



Fuente: Elaboración propia. (2025)



El establecimiento de controles efectivos en el sector de juegos de apuestas y azar es esencial para mitigar riesgos financieros y operativos que comprometen la estabilidad y reputación de las organizaciones. El nivel de impacto evidencia que las soluciones con mayor impacto se relacionan con la implementación de controles financieros y operativos sólidos, la automatización de procesos y el fortalecimiento del control interno, las cuales tienen impacto directo en la eficiencia, la transparencia y sostenibilidad empresarial. Mientras las acciones de impacto medio como, la segregación de funciones, auditorías internas y capacitación del personal, complementan la estrategia al reforzar la prevención de riesgos y la cultura de cumplimiento.

Dicho lo anterior, la siguiente gráfica muestra el nivel de riesgo por componente del control interno con el fin de evidenciar los mayores niveles de riesgo que se concentran en el entorno de control del área de tesorería, allí predominan riesgos relacionados al incumplimiento normativo y la segregación de funciones, y en menor medida los riesgos que reflejan la necesidad de fortalecer la comunicación interna, la capacitación del personal y el monitoreo continuo de las operaciones.





Establecimiento de controles

- Implementación de controles financieros y operativos alineados con la normativa de Coljuegos y el marco COSO.
- Segregación de funciones en los procesos de autorización, registro y custodia del efectivo.
- Realización periódica de auditorías internas y revisiones cruzadas.
- Automatización de procesos críticos como registros contables, control de flujos de caja y monitoreo digital de apuestas.
- Implementación de sistemas de alertas y reportes automáticos para operaciones sospechosas.
- Capacitación continua sobre gestión de riesgos, control interno y cumplimiento normativo.
- Adopción de manuales de políticas contables y estandarización de procesos.
- Monitoreo y evaluación continua del sistema de control interno.



Proceso de recaudo

El proceso de recaudo constituye una de las actividades fundamentales dentro del área de tesorería ya que garantiza la recepción oportuna, íntegra y controlada de los recursos financieros generados por la operación de la organización. su adecuada gestión asegura la liquidez necesaria para el cumplimiento de las obligaciones financieras, así como la confiabilidad de la información financiera.

Descripción	Responsable	Registro
Recepción del efectivo mediante la venta o prestación del servicio.	Colocador independiente y/o auxiliar de caja.	Valor exacto de los productos o servicios.
Recogida del efectivo en punto de venta.	Auxiliar de recaudo.	Valor resultante de las ventas generadas.
Registro y custodia del efectivo.	Auxiliar de caja.	Valor exacto recaudado.
Traslado del efectivo a oficina principal.	Coordinador de tesorería.	
Conteo del efectivo en caja principal.	Cajera principal.	Valor recibido.
Entrega de valores recolectados del día anterior.	Analista de tesorería.	
Revisión de valores registrados vs efectivo.	Analista de tesorería.	Cotejar valores.
Traslado de efectivo al banco.	Coordinador de tesorería.	Consignación en cuentas.

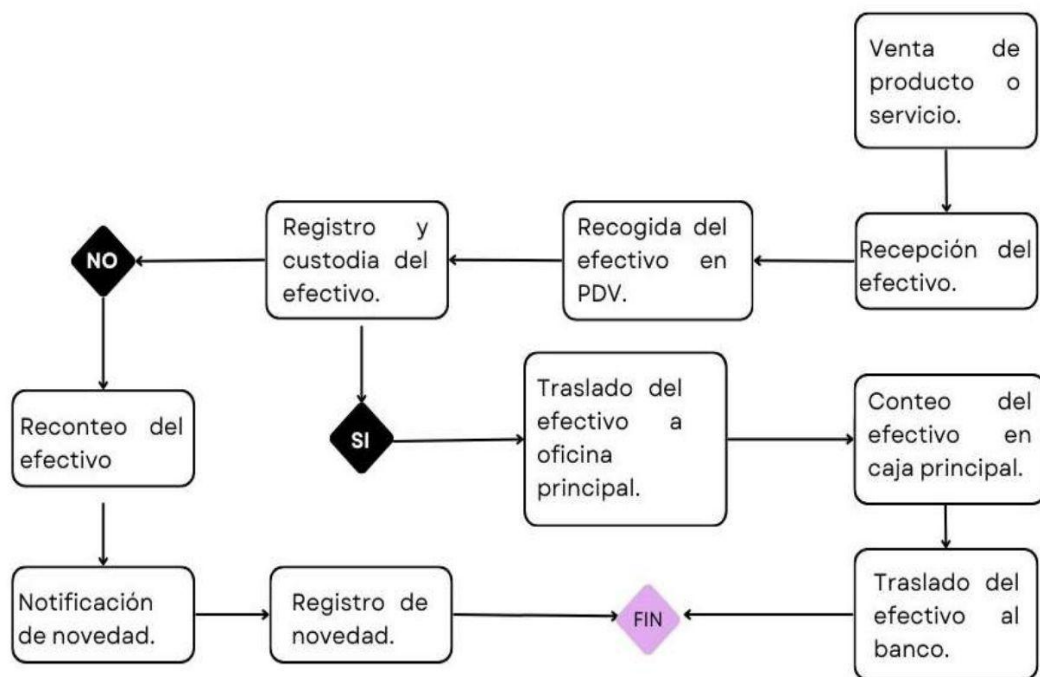
Fuente: Elaboración propia. (2025)

En este sentido, el recaudo comprende el conjunto de procedimientos mediante los cuales se reciben, registran, verifican y controlan los ingresos provenientes de la venta de productos o servicios de la organización, la correcta ejecución de este proceso contribuye a la mitigación de riesgos asociados a errores, pérdidas de efectivo y registros inadecuados.

Así mismo, el proceso de recaudo se encuentra alineado con los principios del control interno, particularmente con los establecidos en el modelo Coso I, promoviendo la segregación de funciones, documentación adecuada de las operaciones, supervisión continua y la transparencia en el manejo de los recursos. Fortaleciendo así la eficiencia operativa y el logro de objetivos financieros y operativos.

Flujograma del proceso de recaudo

El flujograma del proceso de recaudo representa de manera gráfica las actividades, responsabilidades y controles necesario sen la recepción y registro de los ingresos operacionales. Permite visualizar de forma clara y ordenada cada etapa del proceso, desde la venta del producto o servicio, hasta su verificación y registro contable. Este flujograma constituye una herramienta clave de control interno, ya que permite identificar puntos críticos, validar la segregación de funciones y fortalecer mecanismos de supervisión, reduciendo el riesgo de errores, omisiones o irregularidades en el manejo de los recursos financieros. Así mismo, contribuye a estandarizar las actividades de recaudo, promoviendo la eficiencia operativa y la transparencia en la gestión de tesorería.



Fuente: Elaboración propia. (2025)

Proceso de recaudo

Venta del producto o servicio y recepción del efectivo:

Es el momento en que se realiza la comercialización del producto o servicio al cliente en el punto de venta, acopio u oficina principal de acuerdo con las políticas establecidas por la organización, se debe realizar en los canales autorizados garantizando que se cumplan los requisitos legales.

Fin del procedimiento

Ofrecer un producto o servicio conforme a las necesidades del cliente.

Políticas

- Los recaudos se efectuarán únicamente a través de los medios de pago autorizados por la organización.
- El personal encargado de las ventas debe registrar de manera inmediata y completa cada operación realizada.
- Se respetarán los topes de efectivo establecidos para su respectivo resguardo.

Recogida del efectivo en punto de venta:

El efectivo será recogido en los puntos de venta con el fin de respetar los topes permitidos para los colocadores independientes, con el fin de proteger los recursos de terceros con intención de apropiarse de forma fraudulenta de los recursos.

Fin del procedimiento

El efectivo será entregado al auxiliar de recaudo enviado por el auxiliar de monitoreo desde la oficina principal, con el propósito de respetar los topes establecidos.

Políticas

- Debe realizarse únicamente por el personal establecido.
- Se deben respetar los topes establecidos por la organización tanto para el punto de venta, como para los auxiliares de recaudo.
- El efectivo recaudado deberá ser registrado de forma inmediata en el sistema para su respectivo control y registro.
- El efectivo debe ser transportado de manera segura, cumpliendo con los protocolos de seguridad definidos por la organización.
- El efectivo recogido deberá ser entregado de manera oportuna al área responsable para su custodia, registro y consignación.

Proceso de recaudo

Registro y custodia del efectivo:

Una vez entregado el efectivo por parte del auxiliar de recaudo, este será registrado en el sistema y preparado para su custodia, y traslado final.

Fin del proceso El efectivo debe ser registrado y notificado al personal de monitoreo para programar su respectiva recogida final y resguardo a la oficina principal.

Políticas.

- Cualquier diferencia detectada entre el efectivo físico y los registros deberán ser reportados de manera inmediata al área de tesorería para su análisis y control.
- El registro del efectivo debe ser soportado por los documentos correspondientes como recibos, colillas de premios, comprobantes o reportes del sistema.
- Se debe garantizar la segregación de funciones entre el personal que recauda, registra y custodia el efectivo.
- El efectivo deberá ser custodiado en cajas fuertes, espacios con cámaras de seguridad y espacios con acceso restringido.
- Se realizarán arqueos de caja de manera periódica y sorpresiva para verificar la concordancia entre el efectivo físico y los registros.

Notificación y registro de novedades:

Constituye un control fundamental ya que permite identificar, documentar y dar seguimiento oportuno a cualquier situación irregular, desviación o evento relevante que pueda afectar la correcta ejecución de las operaciones.

Fin del proceso Todas las novedades detectadas durante la venta, recaudo, custodia, o registro del efectivo debe ser notificada de forma inmediata al encargado de monitoreo y jefe inmediato para su respectivo seguimiento.

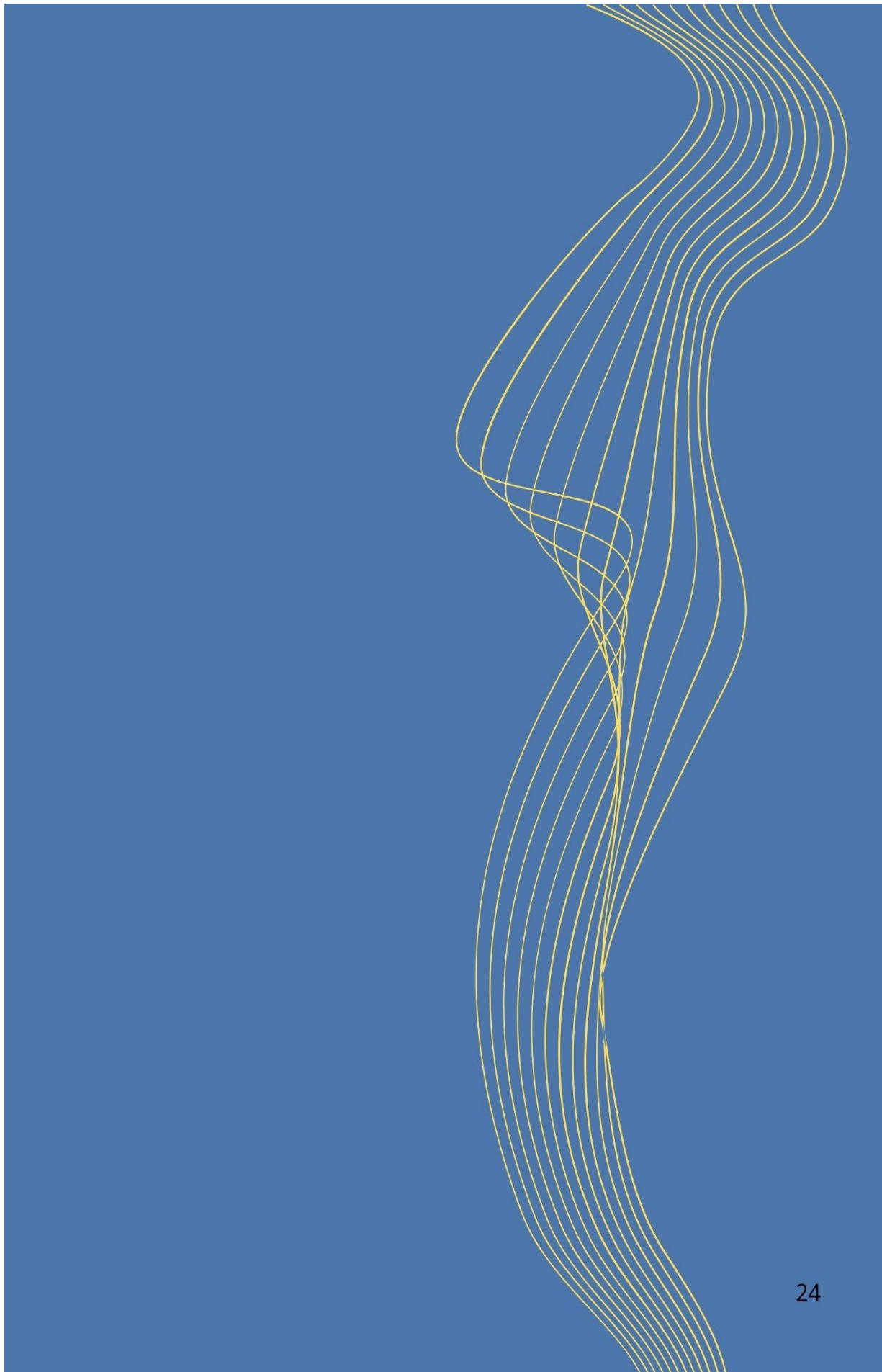
Políticas

- El registro de las novedades debe ser claro, completo y verificable en formatos previamente validados por control interno.
- Los formatos de notificación de novedades deberán contener fecha, hora, responsable, hecho, y acciones correctivas aplicadas.
- Las novedades se notificarán al líder inmediato y encargado del sistema de monitoreo para su respectiva revisión y seguimiento.
- Ninguna novedad puede ser ajustada sin un registro previo, debidamente documentado y autorizado.



Proceso de recaudo

- Las diferencias de caja deben ser analizadas, conciliadas, registradas y resueltas dentro del plazo límite establecido.
- El incumplimiento en el registro y notificación de novedades será tomado como falta al sistema de control interno y se tomarán medidas correspondientes.



Síntesis argumental del objetivo C

El establecimiento de controles efectivos en las empresas del sector de juegos de apuestas y azar constituye un pilar esencial para la mitigación de riesgos financieros y operativos. Dichos controles se diseñan para garantizar la integridad, confiabilidad y eficiencia de las operaciones, lo cual fortalece la gestión de riesgos y promueve la transparencia en el manejo de los recursos económicos.

Un sistema de control interno eficaz reduce la probabilidad de errores y asegura la calidad de la información financiera.

En este contexto, la aplicación de controles en el área de tesorería ha demostrado un impacto positivo y medible en las organizaciones del sector, dichas acciones han permitido optimizar la trazabilidad de las transacciones, reducir el riesgo de manipulación de efectivo, fortalecer la cultura de control y garantizar el cumplimiento de la normativa de Coljuegos y los estándares internacionales de gestión de riesgos.

En síntesis, la implementación de controles efectivos permite minimizar las pérdidas financieras, optimizar los recursos, fortalecer la confianza institucional y promover la mejora continua. De esta forma, las empresas del sector de juegos de apuestas y azar consolidan un modelo de gestión basado en la responsabilidad, la eficiencia y transparencia, elementos indispensables para garantizar su permanencia y competitividad de un entorno regulado y vulnerable a riesgos financieros y operativos.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos, el diseño de un manual de control interno para las empresas de juegos de apuestas y azar del Valle del Cauca, basado en el modelo Coso I requiere la integración de elementos fundamentales como la identificación y evaluación de riesgos financieros y operativos, la definición clara del entorno de control, la estructuración de actividades y el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y comunicación interna, el análisis descriptivo-inductivo, permitió reconocer las debilidades existentes en el área de tesorería, por tanto se evidenció la necesidad de establecer controles preventivos y correctivos, el enfoque positivista y las diferentes teorías aplicadas en la investigación facilitaron la formulación de una propuesta sustentada en la evidencia empírica.

Para el desarrollo del objetivo específico A, se empleó un enfoque cualitativo, lo que permitió comprender la esencia de los fenómenos relacionados con la gestión de Tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar en el Valle del Cauca. Por lo tanto, este enfoque buscó explorar las percepciones, experiencias y prácticas de los colaboradores de las empresas de juegos de apuestas y azar, permitiendo obtener información profunda y contextualizada.

Dicho lo anterior, el diagnóstico realizado a partir del modelo Coso I permitió evidenciar que los componentes de entorno de control, actividades de control y supervisión presentan los mayores niveles de riesgo dentro del área de tesorería, principalmente por la falta de segregación de funciones, controles físicos insuficientes y debilidades en el monitoreo de las operaciones. No obstante, el análisis también permitió identificar oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento del sistema de control interno organizacional, la transparencia y el cumplimiento normativo, elementos esenciales que garantizan la sostenibilidad y buena imagen corporativa.

Asimismo, para el desarrollo del objetivo B, se utilizó como base la teoría clásica de la administración dado que proporciona los principios para dar una estructura jerárquica clara y un sistema de control que facilita asignar responsabilidades y establecer mecanismos de supervisión en la gestión del riesgo fortaleciendo el gobierno corporativo. Paralelamente, la incorporación del enfoque cualitativo resulta pertinente dado que permite captar percepciones, experiencias y juicios de expertos mediante entrevistas.

Por tanto, la caracterización de los hallazgos evidenció que estas debilidades incrementan la exposición a riesgos de fraude, lavado de activos, errores humanos y pérdida de transparencia

en la información financiera, el análisis permitió constatar que la aplicación parcial del modelo Coso I limita la efectividad del sistema de control interno, por tanto, se reafirma la necesidad de fortalecer cada componente del modelo mediante políticas claras y procedimientos estructurados.

Para el desarrollo del objetivo C, se abordó la metodología descriptiva- inductiva, dado que se orientó en la observación, análisis y caracterización de los procesos de la organización para identificar las falencias y de esta forma proponer las mejoras correspondientes, además, se utilizó como base el paradigma positivista, ya que busca verificar mediante la recopilación de datos observables la eficacia de los mecanismos de control implementados en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar, en este marco, la teoría del control interno proporciona los principios para evaluar la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y los procedimientos de supervisión garantizando la confiabilidad de la información financiera.

En este sentido, el análisis permitió constatar que la aplicación parcial del modelo Coso I limita la efectividad del sistema de control interno, por tanto, se reafirma la necesidad de fortalecer cada componente del modelo mediante políticas claras y procedimientos estructurados.

Por último, el análisis desarrollado permitió evidenciar que la implementación de controles efectivos en el área de tesorería de las empresas de juegos de apuestas y azar constituye un factor determinante para mitigar los riesgos financieros y operativos que amenazan la estabilidad organizacional, en conjunto, la implementación de estas acciones consolida una cultura de control orientada a la eficiencia, mejora continua, transparencia, garantizando de esta forma la sostenibilidad y reputación de estas empresas ya que se encuentran en un entorno altamente regulado.

Recomendaciones

La implementación de los diferentes procesos o herramientas de gestión del riesgo, deben estar alineados con el modelo Coso I y la normativa vigente por entes reguladores como Coljuegos, es necesario promover una cultura organizacional centrada en la ética, cumplimiento y rendición de cuentas, asimismo, se hace necesario revisar periódicamente el manual de control interno con el fin de evaluar su eficacia frente a los cambios del entorno.

También, se recomienda implementar un plan integral de fortalecimiento del sistema de control interno, basado en los principios del modelo Coso I, priorizando la automatización de procesos financieros, la segregación efectiva de funciones, la capacitación continua del personal y la ejecución de auditorías internas frecuentes, estas acciones deben articularse con un sistema de supervisión y comunicación eficiente que permita detectar posibles falencias a tiempo y asegurar la trazabilidad de las operaciones contribuyendo a un entorno organizacional transparente, seguro y sostenible.

De igual forma, se sugiere priorizar la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos financieros, operativos y de cumplimiento normativo, esto, con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia y su impacto en la continuidad del negocio. En las organizaciones de juegos de apuestas y azar es indispensable establecer controles preventivos y correctivos. Asimismo, se recomienda incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la automatización de los procesos, el monitoreo de operaciones inusuales y la generación de reportes en tiempo real, de igual forma se necesita fortalecer las capacidades del personal mediante capacitaciones continuas.

Finalmente, se recomienda fortalecer el sistema de control interno bajo los lineamientos del modelo Coso I y las buenas prácticas de gestión del riesgo empresarial, priorizando la implementación de controles automatizados, programas permanentes de formación en normatividad, control interno y ética organizacional. también se considera pertinente realizar evaluaciones periódicas que permitan medir la eficacia de los controles implementados garantizando la adaptación del sistema ante los cambios y la mejora continua del sistema de control y la gestión del riesgo operativo y financiero.

Bibliografía

- Acosta, M. (2020). *¿Qué es el control interno y por qué es importante?*
- Anthony, Robert N, Govindarajan, & Vijay. (2007). *Sistemas de control de gestión.*
- Arboleda Danny, Martínez Indira, & Pino Fairy. (s. f.). *Riesgos en la comercialización de juegos de apuestas permanentes - chance en la empresa red de servicios de occidente S.A.*
- Arellana, L., Chinchilla, M., & Escobar, M. (2020). *Obstáculos en la implementación de control interno en Mipymes en Colombia.*
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Beasley, A. E. (2017). *Auditoría. Un enfoque integral.* www.pearsoneducacion.net/arens
- Casares, I. (s. f.). *COSO ERM 2017 Gestión de riesgos empresariales: Integración con estrategia y rendimiento.*
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo Coso en la gestión administrativa y financiera empresarial. En *Scielo*.
- Cauas, D. (s. f.). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación.*
- Chiavenato. (2011). *Chiavenato-Recursos humanos 9na ed.*
- Chiavenato, & Idalberto. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración.*
- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introdução à teoria geral da administração.* Elsevier.
- Cornelissen, J. P. (2014). Cornelissen, J.P. (2014), Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage, fourth edition. *Comunicação e Sociedade*, 26, 328-331. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2044](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2044)
- Creswell, J. (1998). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: Eligiendo entre cinco tradiciones.* Creswell, JW (1998). *Indagación cualitativa y diseño de investigación: Eligiendo entre cinco tradiciones.* Sage Publications, Inc.
- Cumbicos Castillo, H. A., Señalín Morales, L. O., & Tapia Espinoza, N. J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- Espinosa-Jaramillo, M. T. (2024). Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo)*, 2. <https://doi.org/10.62486/agma202428>
- Fayol, H. (1916). *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.*
- Fundación Dos de Mayo. (s. f.). *Wilhelm Dilthey: La importancia de su filosofía en la comprensión humana.*

Giraldo, G. J. (s. f.). *Alternativas al pago en efectivo en la era digital, para las empresas de apuestas*.

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/84191/24335151.2023.pdf?sequence=4>

HAZ, GAMARRA, R. M., & FIALLO MONCAYO, D. X. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(14), 16-29. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id186>

Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hirth, R. B., Danaher, M. A., Landes, C. E., Prawitt, D. F., Richtermeyer, S., Everson, M. E. A., Chesley, D. L., Martens, F. J., Bagin, M., Katz, H., Sylvis, K. T., Perraglia, S. J., Crader, K., Manager, Z., & Grimshaw, M. (2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Board Members PwC-Author Principal Contributors*.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management*.

Kaplan, R., & Mikes, A. (2012). *Managing Risks: A New Framework*. *Harvard Business Review*.

Keller, K., & Philip, K. L. (2006). *Dirección de Marketing Duodécima edición*.

Koontz, Harold., Weihrich, Heinz., & Cannice, Mark. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.

L Bertalanffy. 1982. (1982). teoría de los sistemas. En *teoría de los sistemas*.

Ley_87_de_1993. (1993).

Ley_643_de_2001. (2001).

Licsa Gómez. (2023). Roberto Ortiz, el empresario del chance que busca convertirse en el próximo alcalde de Cali. *Infobae*.

López, F., & Soriano, N. (2014). *CAPÍTULO II*.

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Mia Miñan. (2024, mayo). *Concepto de Control Interno: Según Autores y para qué sirve*.

Modelo Coso. (s. f.). *Los nuevos conceptos del Control Interno*.

Nieves, Any., & Velásquez, Reynaldo. (2009). EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO. *Contribuciones a la economía*.

Norma internacional ISO 31000. (2018).

- O'Brien James, & Marakas George. (2016). *Sistemas de información gerencial*.
- OBS Business School. (2023, agosto 22). *Control interno empresarial: qué es y para qué sirve*.
- Oscar Johansen. (2004). *INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS* (1.a ed.).
- Partner Risk & Technology. (2021, mayo 29). *¿Qué es el Sistema de Control Interno (COSO I)?*
- Paulus, N. (2004, mayo 10). Conceptualización del riesgo en Luhmann y Beck. *Revista Mad*.
- Peris, B. Fernando., Ortiz, P. Marta., & Zapata, R. G. J. (2006). Complementariedad De teorías En La Administración. *ENSAYO*, 1-20.
- Ramos, C. A. (2015). LOS PARADIGMAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Scientific research paradigms. En *Av. psicol* (Vol. 23, Número 1).
- Ricoy, L. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*.
<http://www.ufsm.br/ce/revista>
- Robbins, S. P., & Judge, Tim. (2009). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Romero, J. (2012, agosto 31). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Gestipolis.
- Salguero-Barba I, N. G., & García-Salguero II, C. P. (2018). *Gestión Administrativa Eficiente Efficient Administrative Management Gestão Administrativa Eficiente*. 3(9), 331-342.
<https://doi.org/10.23857/casedelpo.2018.3.9>
- Sarabia, A. (s. f.). *LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS*.
- Universidad nacional de Colombia. (2024, septiembre 19). *Alternativas electrónicas combatirían lavado de activos en juegos de azar en Colombia*. agenciadenoticias.unal.edu.co.
- Vasilachis De Gialdino, I., & Coord, (. (s. f.). *ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*.
- Whittington, Ray., & Pany, Kurt. (2018). *Principles of auditing*. Irwin.
- Yogonet. (2009). Gane y Azar se unen en Cali parra el negocio del chance. *Yogonet*.