

**Propuesta de un diseño de lineamientos de control interno basado en la metodología COSO
I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S localizada en Tuluá - Valle del Cauca**

Brayan Sebastián Moreno Díaz

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico de Contaduría Pública
Tuluá - Valle del Cauca
2026**

**Propuesta de un diseño de lineamientos de control interno basado en la metodología COSO
I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S localizada en Tuluá - Valle del Cauca**

Brayan Sebastián Moreno Díaz

Proyecto de trabajo de grado

Director

MBA. Héctor Mauricio Mejía Valencia

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Contaduría Pública

Tuluá - Valle del Cauca

2026

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este trabajo de grado al Altísimo Dios, por brindarme todas sus bendiciones; así como la fortaleza, la sabiduría, la disciplina y la entereza necesaria para afrontar esta etapa importante en mi vida, como lo es la preparación académica profesional.

Así mismo, va dedicado a mis abuelitos José Ignacio y María del Carmen, por creer siempre en mí desde el primer momento que salí a buscar este logro, apoyarme en cada instante que tuve falencias y sentía que no podía continuar y brindarme lo necesario; a pesar de la distancia. De igual manera, a mi mamá María Inés, mis hermanitos Juan Ángel, Jhonney, Paul y Joan, mis tíos, mis primos y toda mi familia, que, de múltiples formas, me expresaron su apoyo en este proceso y en el alcance de esta meta personal y para la vida misma. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la responsabilidad y el orden, principios que han sido esenciales en mi formación personal y profesional.

También, en este apartado, quiero dedicar a “Mi Amor Mónica”, por llegar a mi vida en esta etapa de culminación y convertirse en esa bella mujer importante para mí y ser humano tan hermoso de admirar y seguir como ejemplo en la vida; que ha sido esa fuente de respeto, dedicación y perseverancia en este proceso académico, brindarme su calor, su cariño, su afecto, sus palabras de motivación a diario; y ser esa compañía que anhelaba mi corazón.

Por último y no menos importante, dedico este logro a todas aquellas personas que creyeron en mí, me brindaron su ayuda y me impulsaron a no rendirme, recordándome que los sueños se alcanzan con constancia y determinación.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi asesor académico de trabajo de grado, el profesor Héctor Mauricio Mejía, por su orientación, su acompañamiento y sus aportes profesionales y emocionales, los cuales fueron fundamentales para fortalecer el rigor metodológico y la calidad académica del proyecto. Siempre tendrás un lugar especial en mi vida y corazón profe y le veré más que un profesor o un asesor, un amigo más, alguien importante en mi vida.

De igual forma, a mi Alma Mater, la Universidad del Valle Sede Tuluá; por abrirme las puertas de esta prestigiosa institución y darme la oportunidad de llegar a convertirme en profesional; asimismo, a cada docente de la Facultad y demás personal, quienes a lo largo de la carrera contribuyeron a mi formación integral, transmitiendo conocimientos, experiencias y valores que hoy se ven reflejados en este logro.

No menos importante, también extiendo mis agradecimientos a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., por permitir de forma incondicional al desarrollo de esta investigación, brindando la información y el apoyo necesarios para la realización del presente trabajo de grado.

Este trabajo no solo representa el cumplimiento de un requisito académico, sino también el resultado de un proceso de crecimiento personal y profesional que hoy se materializa en esta meta alcanzada.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1. Descripción del problema.....	15
1.1.2. Formulación del problema.....	19
1.1.3. Sistematización del problema.....	19
1.1.4. Árbol de despliegue de problemas.....	20
1.1.5. Delimitación del problema	21
1.1.5.1. Alcance.....	22
1.1.5.2. Tiempo.....	22
1.1.5.3. Espacio	22
1.2. OBJETIVOS	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. JUSTIFICACIÓN	23
2. MARCO REFERENCIAL Y DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. ANTECEDENTES	25
2.1.1. Ámbito Internacional.....	26
2.1.2. Ámbito Nacional.....	28
2.1.3. Ámbito Regional	30
2.2. MARCO REFERENCIAL	32
2.2.1. Marco teórico.....	32
2.2.1.1. Teoría General de Sistemas (TGS).....	33

2.2.1.2. <i>La TGS y su relación con la contabilidad</i>	34
2.2.1.3. <i>Relación entre la TGS y el control interno bajo el enfoque COSO I</i>	35
2.2.1.4. <i>Teoría de la Contabilidad y el Control</i>	35
2.2.1.5. <i>Teoría del Control Interno</i>	37
2.2.1.6. <i>Evolución del control interno</i>	38
2.2.1.7. <i>Componentes del Control Interno según el modelo COSO</i>	40
2.2.1.8. <i>Desafíos para el control interno en las organizaciones</i>	42
2.2.2. <i>Marco conceptual</i>	43
2.2.3. <i>Modelo teórico – conceptual</i>	46
2.2.4. <i>Marco contextual</i>	47
2.2.4.1. <i>Contexto general del municipio de Tuluá</i>	47
2.2.4.2. <i>Aspectos socioeconómicos y estructura productiva</i>	48
2.2.4.3. <i>El sector inmobiliario en Tuluá y su impacto económico</i>	49
2.2.5. <i>Marco legal</i>	50
2.2.6. <i>Marco empresarial</i>	54
2.2.6.1. <i>Estructura organizacional</i>	54
2.2.6.2. <i>Portafolio de servicios</i>	55
2.3. <i>DISEÑO METODOLOGICO</i>	56
2.3.1. <i>Tipo de estudio</i>	56
2.3.2. <i>Método de investigación</i>	58
2.3.3. <i>Fuentes y técnicas para la recolección de información</i>	58
2.3.3.1. <i>Fuentes primarias</i>	58
2.3.3.2. <i>Fuentes secundarias</i>	59
2.3.4. <i>Técnicas para la recolección de información</i>	59
2.3.4.1. <i>Análisis documental</i>	59

2.3.4.2. Entrevista	60
2.3.4.3. Lista de chequeo basada en la metodología COSO I	61
2.3.5. Procedimiento metodológico	63
3. CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN, RETOS Y LIMITACIONES DEL MODELO COSO EN LA DEFINICIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL PARA LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.	67
3.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO COSO.....	67
3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS COSO.....	70
3.2.1. Modelo COSO I – control interno integrado (1992)	71
3.2.2. Modelo COSO II – Enterprise Risk Management (2004).....	72
3.2.3. Modelo COSO ERM – Integrated with Strategy and Performance (2017)	74
3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS COSO	77
4. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.	87
4.1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.	87
4.1.1. Mapa de procesos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	88
4.1.2. Clasificación y descripción de los procesos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	89
4.1.2.1. Procesos operativos	89
4.1.2.2. Procesos administrativos	91
4.1.2.3. Procesos contables.....	92
4.1.2.4. Procesos financieros.....	93
4.1.3. Matriz SIPOC de los procesos críticos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	94
4.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS	97
4.2.1. Análisis de riesgos	98

4.2.2. Matriz preliminar de riesgos	99
4.2.3. Mapa de calor de los riesgos	101
4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS CONTROLES	
EXISTENTES.....	103
4.3.1. Revisión documental interna y observación directa	104
4.3.2. Lista de chequeo basada en el modelo COSO I	105
4.3.2.1. Diagrama de Araña calificación componentes COSO.....	112
5. CAPÍTULO III. DISEÑO DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO,	
INDICADORES DE DESEMPEÑO Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO BASADOS	
EN EL MODELO COSO I PARA LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.	117
5.1. MATRIZ DE DEBILIDADES	117
5.1.1. Identificación de procesos críticos y riesgos relevantes	123
5.2. OBJETIVOS DE CONTROL POR PROCESOS	124
5.2.1. Objetivos de control para el proceso de recaudo de arrendamientos	125
5.2.2. Objetivos de control para el proceso de gestión contable.....	125
5.2.3. Objetivos de control para el proceso de pago a propietarios.....	126
5.2.4. Objetivos de control para el proceso de captación de inmuebles.....	126
5.3. DISEÑO DE LINEAMIENTOS DETALLADOS DE CONTROL INTERNO	127
5.3.1. Lineamientos para el proceso de recaudo de arrendamientos.....	128
5.3.2. Lineamientos para el proceso de la gestión contable	129
5.3.3. Lineamientos para el proceso de pago a propietarios	130
5.3.4. Lineamientos para el proceso de captación de inmuebles	131
5.4. DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)	131
5.4.1. KPI para el proceso de recaudo de arrendamientos.....	132
5.4.2. KPI para el proceso de gestión contable.....	132
5.4.3. KPI para el proceso de pago a propietarios	133

5.4.4. KPI para el proceso de captación de inmuebles	133
5.5. MATRIZ INTEGRAL DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO.....	134
5.6. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MEJORA	136
5.6.1. Seguimiento periódico de controles	137
5.6.2. Acciones correctivas y mejora	138
5.6.3. Evaluación de efectividad de los lineamientos propuestos.....	138
5.7. CONSOLIDACIÓN FINAL DE LA PROPUESTA DE LINEAMIENTOS CONTROL INTERNO	139
CONCLUSIONES.....	142
RECOMENDACIONES	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	146

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación total de propietarios y arrendatarios vinculados mensualmente desde enero hasta octubre del año 2025.....	16
Tabla 2. Normograma	50
Tabla 3. Procedimiento metodológico	63
Tabla 4. Comparación técnica de los modelos COSO.....	79
Tabla 5. Matriz SIPOC de los procesos críticos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	95
Tabla 6. Matriz preliminar de riesgos	100
Tabla 7. Calificación y ponderación de los componentes de la lista de chequeo basada en el modelo COSO I.....	107
Tabla 8. Promedio y participación porcentual de los componentes COSO en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.....	112
Tabla 9. Matriz de debilidades del sistema de control interno – Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	118
Tabla 10. Identificación de procesos críticos, riesgos relevantes e impactos asociados	123

Tabla 11. <i>Matriz integral de lineamientos de control interno propuesta</i>	135
Tabla 12. <i>Periodicidad de seguimiento a las actividades</i>	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Diagrama lineal – fluctuación de propietarios y arrendatarios vinculados mensual de enero a octubre del año 2025</i>	17
Figura 2. <i>Árbol de problemas</i>	20
Figura 3. <i>Componentes del Modelo COSO I</i>	25
Figura 4. <i>Representación modelo teórico-conceptual</i>	46
Figura 5. <i>Mapa comparativo de alcance y complejidad de los modelos COSO</i>	82
Figura 6. <i>Mapa de procesos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S</i>	88
Figura 7. <i>Escala cualitativa de categorización de niveles de riesgos</i>	102
Figura 8. <i>Mapa de calor de los riesgos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S</i>	102
Figura 9. <i>Diagrama de araña estructura de participación porcentual de los componentes COSO en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S</i>	113

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. <i>Cronograma de actividades</i>	155
Anexo B. <i>Presupuesto designado</i>	155
Anexo C. <i>Lista de chequeo basada en los componentes del modelo COSO I</i>	156
Anexo D. <i>Entrevista de trabajo de campo al talento humano de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S</i>	164

RESUMEN

El propósito de esta investigación es proponer un diseño de lineamientos de control interno basado en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. En esta empresa, localizada en Tuluá, Valle del Cauca, se busca optimizar su eficiencia operacional y robustecer su gestión de riesgos. Dicho estudio se origina al detectar falencias en los procesos administrativos, operativos, financieros y contables de la entidad, como la carencia de manuales de funciones, problemas con la división de responsabilidades, gestión manual de información contable, escasa comunicación interna y falta de procedimientos y/o políticas establecidas formalmente.

El estudio se lleva a cabo con un enfoque metodológico descriptivo-propositivo y de carácter aplicado, lo que posibilita el diagnóstico de la situación actual del sistema de control interno y el análisis de la conexión entre las debilidades organizacionales y los peligros operativos identificados. Para recopilar información se utilizan fuentes primarias y secundarias, a través de entrevistas estructuradas, observación directa, análisis de documentos y cuestionarios.

El sustento teórico de este proyecto se basa en la teoría general de sistemas, la teoría de la contabilidad y el control, la teoría del control interno y el método COSO I. Esta última reconoce cinco elementos fundamentales: supervisión o monitoreo, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación e información, y entorno de control. Con base en el diagnóstico hecho, se elabora una propuesta organizada que contiene procedimientos, políticas, indicadores de rendimiento y lineamientos para mejorar la transparencia, la fiabilidad de los datos financieros y contables; así como la sostenibilidad organizacional.

Los resultados obtenidos permiten llegar a la conclusión que, si se pone en práctica dichos lineamientos de control interno fundamentado en COSO I, la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. podrá mejorar su estructura organizativa, optimizar su gestión financiera, contable y administrativa, permitiendo la reducción de los riesgos operacionales y afianzar su presencia en el sector inmobiliario de la ciudad de Tuluá.

Palabras clave: Control interno; COSO I; gestión de riesgos; eficiencia operativa; sector inmobiliario; control contable; gestión administrativa; sostenibilidad organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose a framework for internal control guidelines based on the COSO I methodology for the real estate agency SIME S.A.S. This company, located in Tuluá, Valle del Cauca, seeks to optimize its operational efficiency and strengthen its risk management. This study arose from the identification of deficiencies in the entity's administrative, operational, financial, and accounting processes, such as the lack of job descriptions, issues with the division of responsibilities, manual management of accounting information, poor internal communication, and the absence of formally established procedures and/or policies.

The study is conducted using a descriptive-correlational and applied methodological approach, which enables the diagnosis of the current state of the internal control system and the analysis of the connection between organizational weaknesses and the identified operational risks. Primary and secondary sources are used to collect information through structured interviews, direct observation, document analysis, and questionnaires.

The theoretical foundation of this project is based on general systems theory, accounting and control theory, internal control theory, and the COSO I framework. The latter identifies five key elements: monitoring, risk assessment, control activities, communication and reporting, and the control environment. Based on the diagnosis, a structured proposal is developed that includes procedures, policies, performance indicators, and guidelines to improve transparency and the reliability of financial and accounting data, as well as organizational sustainability.

The results obtained lead to the conclusion that, if these internal control guidelines based on COSO I are implemented, the real estate agency SIME S.A.S. will be able to improve its organizational structure, optimize its financial, accounting, and administrative management, thereby reducing operational risks and strengthening its presence in the real estate sector of the city of Tuluá.

Keywords: Internal control; COSO I; risk management; operational efficiency; real estate sector; accounting control; administrative management; organizational sustainability.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones necesitan establecer mecanismos de control para asegurar la confiabilidad de la información financiera, la transparencia en su gestión administrativa y la eficacia de sus procedimientos en el actual entorno empresarial, que está marcado por una feroz competencia y continuas fluctuaciones en los mercados. En este marco, el control interno se convierte en un instrumento esencial para evitar riesgos, identificar desvíos y robustecer las decisiones gerenciales. Según indican Bertani et al. (2014), el control interno no solamente ayuda a proteger los activos de la organización, sino que además es una herramienta fundamental para garantizar que se cumplan las metas institucionales y optimizar la gestión de la empresa en contextos competitivos y dinámicos.

La metodología COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), muy reconocida globalmente, brinda un marco completo para diseñar y evaluar sistemas de control interno. Se centra en componentes fundamentales como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la comunicación e información y la supervisión. Las empresas pueden definir directrices que promuevan la eficiencia en las operaciones, la salvaguarda de los activos y el logro de metas estratégicas a través de su implementación. Bertani et al. (2014) señalan, en esta línea, que, al incorporar políticas, procedimientos y mecanismos de monitoreo para la gestión sistemática de los riesgos empresariales, el modelo COSO robustece la estructura organizacional.

Por ello, se muestra la necesidad de robustecer los procedimientos internos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., que está situada en Tuluá, Valle del Cauca, a través de un diseño de lineamientos de control interno, que ayude a reducir los riesgos vinculados con la operación inmobiliaria y a mejorar la administración de recursos. Diseñar dicha propuesta fundamentada en la metodología COSO I es relevante, debido a la dinámica del sector y a la necesidad de tener información fiable para tomar decisiones. Se ajustará a las características y necesidades de la organización, siguiendo referentes investigativos que han comprobado que el modelo puede aplicarse en situaciones empresariales parecidas.

La finalidad de este trabajo de grado es mostrar una propuesta de diseño de lineamientos de control interno basada en la metodología COSO I, que pueda servir como guía práctica para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Esto permitirá establecer un sistema de gestión más transparente, eficaz y que esté en sintonía con los objetivos estratégicos del negocio.

1. PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

El sector inmobiliario y de la construcción en Colombia ha mostrado un crecimiento notable, consolidándose como una pieza clave dentro de la economía del país. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2024), las actividades relacionadas con bienes raíces y alquiler han aportado entre un 8% y 9% del Producto Interno Bruto (PIB) en los últimos años, lo que demuestra la importancia de este sector en la dinámica económica nacional. No obstante, este avance también ha implicado mayores retos, especialmente en cuanto a la necesidad de mejorar el control, la transparencia y la eficiencia en la gestión organizacional.

A nivel regional, en municipios intermedios como Tuluá, el sector inmobiliario ha estado muy ligado al crecimiento urbano y a la actividad dinámica del mercado de arrendamientos. Según la Alcaldía Municipal de Tuluá (2025), en su Anuario Estadístico “Tuluá Datos 2025”, el sector de la construcción y las actividades inmobiliarias han mostrado un crecimiento constante en los últimos años. Esto se refleja en un aumento tanto en las licencias de construcción como en la demanda de servicios relacionados con la administración de bienes, lo que, a su vez, plantea nuevos desafíos en cuanto a la organización y el control de los procesos internos dentro de las empresas del sector. Por eso, implementar sistemas de control interno es realmente importante desde una perspectiva estratégica. De hecho, según la Junta Central de Contadores (2023), más del 60% de las inconsistencias que se detectan en los procesos contables y financieros de las empresas auditadas se deben a fallos en la aplicación de estos controles. Esto, claro, aumenta el riesgo de cometer errores, sufrir fraudes o tomar decisiones equivocadas.

Adicionalmente, la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO (2023), indica que cerca del 55% de las pymes en Colombia no cuentan con sistemas formales de control interno o los aplican de manera irregular. Esto es especialmente común en áreas como la gestión financiera, la supervisión de operaciones y la evaluación de riesgos. Esta situación se vuelve aún más delicada

en el sector inmobiliario, donde se manejan activos de alto valor en nombre de terceros, contratos de arrendamiento y constantes movimientos de recursos económicos. En contraste a ello, sondeos recientes muestran que las entidades que adoptan sistemas de control interno bien estructurados suelen mejorar notablemente su desempeño. De hecho, se ha comprobado que implementar controles adecuados puede aumentar la eficiencia operativa en más del 20% y disminuir considerablemente los riesgos financieros (Nguyen et al., 2021). Además, en el ámbito de la construcción, llevar un control y supervisión adecuados de los procesos está directamente ligado a una mayor transparencia y a la sostenibilidad de los proyectos (Ndege et al., 2025).

En contexto, la **AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.**, constituida en el 2020, pero cambiando su denominación a Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) en el año 2025, es una empresa dedicada a la administración de bienes inmuebles, propiedad horizontal y copropiedades, avalúos, reparaciones y servicios de asesoramiento a créditos hipotecarios. En el curso de su desarrollo operativo, se han identificado una serie de desafíos organizativos internos y la falta de mecanismos de control eficaces, lo que ha afectado la eficiencia de sus procesos administrativos, contables, fiscales y financieros; el principal inconveniente allí presente, es la fluctuación de propietarios vinculados en los últimos meses, mostrando una indudable disminución en el número de arrendatarios y de propietarios en los últimos meses; tal y como se refleja a continuación:

Tabla 1.

Relación total de propietarios y arrendatarios vinculados mensualmente desde enero hasta octubre del año 2025



EVELYN OROZCO VIDAL.
AGENCIA INMOBILIARIA SIME SAS
NIT. 901.974.499-4 M.A 007
CL 25 # 23 – 30 OFC. 203 EDIF. LOS CRISTALES
TELS: 318 3425200 – 317 2170813

RELACIÓN TOTAL PROPIETARIOS Y ARRENDATARIOS VINCULADOS MENSUAL DE ENERO A OCTUBRE DEL AÑO 2025		
MES	TOTAL PROPIETARIOS	TOTAL ARRENDATARIOS
ENERO	72	121
FEBRERO	71	120
MARZO	72	125
ABRIL	71	123
MAYO	63	117
JUNIO	62	116
JULIO	63	118
AGOSTO	54	109
SEPTIEMBRE	50	105
OCTUBRE	40	95
PROMEDIO	62	115



Agencia de servicios empresariales e inmobiliarios
colombiasime@gmail.com
Afiliado a la Lonja de Propiedad Raíz de Tuluá

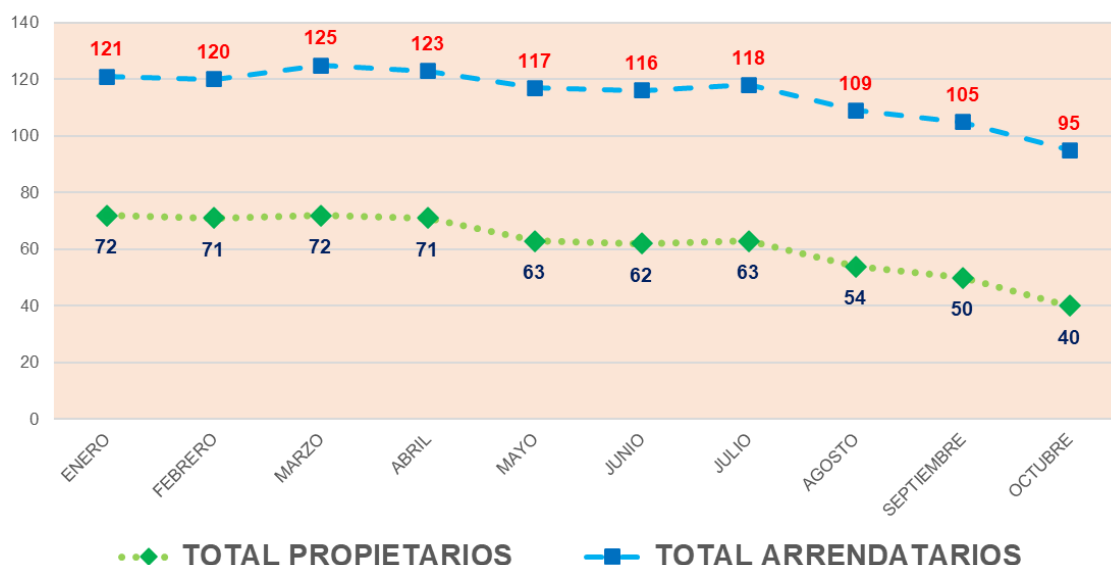


Fuente. Elaboración propia

Figura 1.

Diagrama lineal – fluctuación de propietarios y arrendatarios vinculados mensual de enero a octubre del año 2025

RELACIÓN TOTAL PROPIETARIOS Y ARRENDATARIOS VINCULADOS MENSUAL DE ENERO A OCTUBRE DEL AÑO 2025



Fuente. Elaboración propia

El fenómeno antes expuesto, puede obedecer o estar argumentado en que el pago que perciben los dueños por el arrendamiento de sus inmuebles, no se recibe en las fechas contratadas; por lo que genera deserción y terminación unilateral de los contratos pactados entre la gerencia y los propietarios. De forma paralela, la falta de seguimiento constante en los ingresos por arrendamientos, la disminución de los mismos y el aumento de gastos operativos, pueden provocar un problema de liquidez notorio en la compañía y una baja de su utilidad neta, expuesta cada vez que se realiza reunión entre las partes interesadas (gerencia – área administrativa – área contable – socios), por ello, se da incumplimiento de los pagos a los propietarios en los tiempos acordados.

Por otra parte, la ambigüedad en las funciones y responsabilidades de cada empleado, es otra problemática allí presente, lo que conlleva a la duplicación de tareas, pérdida de tiempo, confusiones al realizar trabajos y falta de seguimiento real a las actividades. La falta de un manual de funciones, la comunicación limitada entre los diferentes niveles jerárquicos, el acceso limitado a información precisa para tomar decisiones y la ausencia de políticas y procedimientos formales que guíen las operaciones cotidianas, son otros factores vinculados con estas deficiencias.

Asimismo, se han observado dificultades en la gestión documental y en la clasificación de los archivos disponibles. Los procedimientos de registro, control y seguimiento relacionados con la contabilidad de la organización se llevan a cabo manualmente, sin contar con un software especializado que facilite una clasificación y sistematización eficaces de los datos. Esta circunstancia aumenta la probabilidad de cometer errores, obstaculiza el seguimiento de las operaciones, perjudica la fiabilidad de los datos financieros y demora la atención al cliente; además, pone en riesgo una presentación incorrecta de las declaraciones fiscales e informes contables ante los organismos competentes y demás agentes interesados. La falta de un sistema de control interno ha llevado a que la compañía no tenga procesos apropiados para verificar la información financiera, contable y fiscal, supervisar el cumplimiento de las metas organizacionales y evaluar y reducir los riesgos. Por consiguiente, se encuentra con debilidades en su estructura que afectan directamente a su administración gerencial, lo cual disminuye la efectividad de sus operaciones y la transparencia en el manejo de los recursos.

Para este escenario, es fundamental diseñar e implementar lineamientos de control interno basados en la metodología COSO I. La idea es que estos, brinden una estructura completa que permita optimizar los procesos administrativos, mejorar la comunicación interna, definir claramente las responsabilidades, establecer políticas de control y, al mismo tiempo, promover una gestión de la información mucho más eficiente. Este modelo posibilitará que la inmobiliaria mencionada anteriormente optimice la administración de riesgos, garantice la fiabilidad de sus operaciones y logre niveles más altos de eficiencia y sostenibilidad organizativa.

1.1.2. Formulación del problema

¿Qué lineamientos de control interno, basados en la metodología COSO I, deben diseñarse para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., con el fin de fortalecer su gestión de riesgos y mejorar su eficiencia operativa?

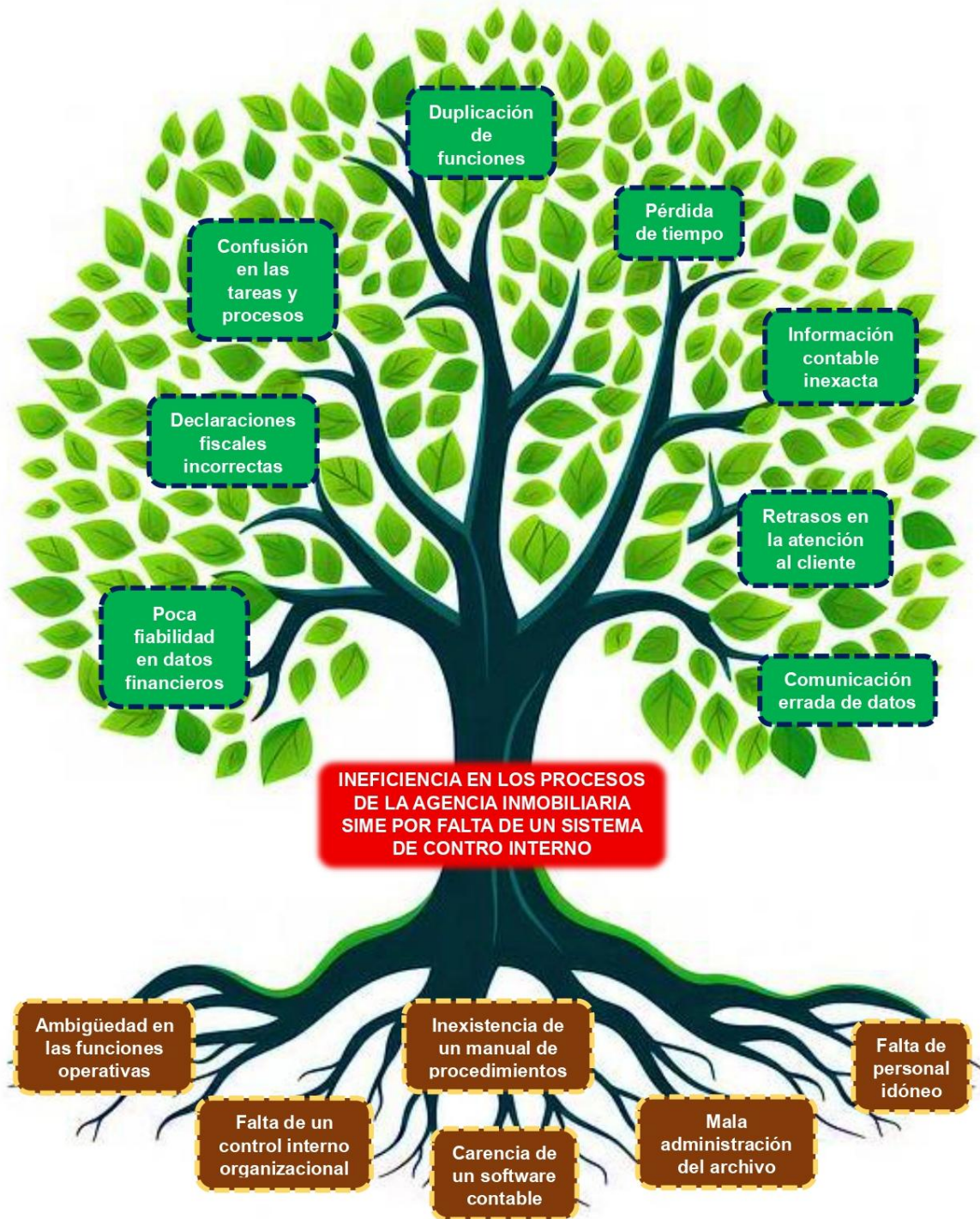
1.1.3. Sistematización del problema

- ¿Qué evolución, desafíos e inconvenientes presenta el modelo COSO y cuál de las metodologías es la que más se ajusta a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.?
- ¿Cuál es la situación actual de los procesos administrativos, financieros y operativos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.?
- ¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de lineamientos de control interno basados en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., y qué indicadores de desempeño permitirían evaluar su efectividad?

1.1.4. Árbol de despliegue de problemas

Figura 2.

Árbol de problemas



Fuente. Elaboración propia

1.1.5. Delimitación del problema

1.1.5.1. Alcance

Se presentará un modelo de control interno basado en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

1.1.5.2. Tiempo

Se llevará a cabo durante el periodo comprendido entre los meses de febrero y junio del año 2026. Este período corresponde al desarrollo de las diferentes fases de la investigación, incluyendo la revisión documental, la recolección y análisis de la información, el diagnóstico de la situación actual del sistema de control interno y el diseño de los lineamientos de control interno propuestos para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

1.1.5.3. Espacio

Se realizará en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., ubicada en la Calle 25 # 23-30, oficina 203, del Centro Comercial Los Cristales; de la ciudad de Tuluá, departamento del Valle del Cauca, Colombia.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Proponer lineamientos de control interno basados en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., localizada en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, con el fin de fortalecer la gestión de riesgos y mejorar su eficiencia operativa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la evolución, principales retos e inconvenientes del modelo COSO como instrumento de control; a fin de definir la metodología que más se ajuste a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del control interno en los procesos administrativos, financieros y operativos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.
- Diseñar lineamientos de control interno basados en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., estableciendo indicadores de desempeño para su evaluación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Partiendo desde un enfoque práctico; a pesar de tener experiencia en la gestión de copropiedades, avalúos, bienes inmuebles y asesorías concernientes a su campo económico, la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. tiene hoy en día debilidades en la organización interna y en el manejo de sus procedimientos fiscales, contables y administrativos. La falta de claridad en las funciones del personal, la carencia de políticas claras, la limitada comunicación interna y el control manual de la información son deficiencias que tienen un impacto negativo en la eficacia operativa, la fiabilidad de los datos y la transparencia al tomar decisiones. Desde este punto de vista, la sugerencia de lineamientos de control interno que se basa en el modelo COSO I es una solución práctica que ayudará a organizar las responsabilidades y funciones dentro de la compañía, instaurar procedimientos y políticas formales, poner en marcha métodos para el seguimiento y control, y robustecer la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos. Además, al aplicar esta metodología se facilitará la implementación de herramientas tecnológicas que simplifiquen la sistematización de los procesos contables y financieros, lo que ayudará a reducir errores y a agilizar los tiempos de gestión. Por eso, este proyecto no solo representa un beneficio directo para la empresa, sino que también mejora la calidad del servicio al cliente y contribuye a la sostenibilidad de la compañía a largo plazo.

Desde un punto de vista teórico, la metodología COSO I es uno de los marcos conceptuales más reconocidos a nivel mundial para diseñar y poner en marcha sistemas de control interno. Está

compuesta por cinco elementos básicos: supervisión, ambiente de control, evaluación de riesgos, comunicación e información, y actividades de control. Gracias a estos componentes, las organizaciones pueden estructurar procesos que sean seguros, eficientes y que estén alineados con sus objetivos estratégicos. Para el contador público, el conocimiento, apropiación y buen manejo de un sistema de control interno basado en la metodología COSO I, permite asegurar que la información financiera sea confiable, para detectar los riesgos y para cumplir con las normas. Su implementación mejora la transparencia de los registros contables, optimiza la administración de auditorías y simplifica la toma de decisiones informadas. Asimismo, las herramientas que brinda el modelo COSO I fortalecen las habilidades técnicas, analíticas y éticas del contador, posibilitándole desempeñarse como un agente de control y consejero estratégico en las empresas.

Por último, desde una mirada metodológica; el presente trabajo se ubica en un enfoque descriptivo-propositivo, porque tiene como objetivo determinar, caracterizar y examinar la situación presente del control interno en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., determinando el vínculo entre la carencia de procedimientos organizativos y la ineficiencia a nivel operativo. Este tipo de investigación posibilita entender con precisión las causas y efectos del problema, además de sugerir estrategias para mejorarlo basadas en la evidencia obtenida. Se emplea un método de investigación deductivo, en razón de fundamentarse en el estudio general de los principios teóricos del modelo COSO I y de la bibliografía existente acerca del control interno, para finalmente aplicarlos específicamente a la situación de la Agencia Inmobiliaria SIME. Con esta metodología se intenta desarrollar un modelo estructurado, coherente y flexible, que sea capaz de ajustarse a las demandas particulares de la empresa y ayude a mejorar su gestión financiera, contable y administrativa.

2. MARCO REFERENCIAL Y DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. ANTECEDENTES

El control interno se ha integrado como parte fundamental en las organizaciones, dado que brinda seguridad en la custodia de los bienes, minimiza riesgos y asegura la administración eficiente y efectiva de las operaciones con transparencia. Aplicado eficazmente, se convierte en un pilar de apoyo que fortalece la gestión administrativa y financiera, optimizando los procesos internos que coadyuvan al logro de los fines institucionales. Además, diferentes investigaciones ratifican que un buen sistema de control interno ayuda significativamente a la sostenibilidad y competitividad de las empresas, sobre todo en situaciones de riesgo como fraudes o fallas administrativas (Mendoza-Zamora et al., 2018).

Desde esta perspectiva, la metodología COSO I, creada en 1992, se ha convertido en un referente mundial para diseñar, implementar y evaluar los sistemas de control interno. Este marco está compuesto por cinco componentes clave: *Ambiente de control*, *Evaluación de riesgos*, *Actividades de control*, *Información y comunicación*, y *Supervisión y monitoreo*. Todos ellos trabajan juntos para estructurar un sistema integral que busca reducir vulnerabilidades y asegurar que la información sea confiable para la gestión dentro de las organizaciones (Estupiñán, 2015a). La importancia de este modelo radica en que, cuando se aplica de manera sistemática, no solo ayuda a fortalecer la transparencia, sino que también facilita la toma de decisiones estratégicas y contribuye a la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en un entorno que cada vez es más exigente (Catagua Briones, Pinargote Macías & Mendoza Vincés, 2023).

Figura 3.

Componentes del Modelo COSO I

COSO I



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se presenta una revisión de antecedentes que busca entender mejor la importancia del control interno en el funcionamiento de las organizaciones, tomando como punto de referencia la metodología COSO I. La idea es destacar cómo este enfoque ha ayudado a fortalecer la gestión contable y administrativa en empresas inmobiliarias y sectores relacionados, lo cual se refleja, más adelante, en una mayor transparencia, eficiencia y confiabilidad en sus procesos.

2.1.1. *Ámbito Internacional*

Para empezar, se revisan primero los antecedentes a nivel internacional, con la idea de identificar y situar en contexto las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el tema de estudio.

El control interno juega un papel fundamental para que la administración de las organizaciones sea eficiente y transparente, especialmente en sectores con un alto riesgo financiero, como es el inmobiliario. Según la investigación de Espinoza Rivera (2018), el sistema de control interno tiene un impacto significativo en la gestión de créditos y cobranzas dentro de una empresa del sector. Al implementar un modelo estructurado de control interno, se logra

optimizar la administración de los recursos, disminuir la morosidad y fortalecer la sostenibilidad financiera de las compañías. El estudio destaca, desde un enfoque teórico y conceptual, que el control interno no debe entenderse simplemente como un conjunto de procedimientos o normas, sino más bien como un sistema integral que abarca responsabilidades, políticas y actividades claramente definidas. En este sentido, queda claro lo importante que son los componentes que propone la metodología COSO —es decir, el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión— para garantizar que los procesos internos funcionen correctamente. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se basó en un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas y análisis de indicadores financieros. Gracias a esta estrategia, fue posible identificar las fallas en los procedimientos de créditos y cobranzas, además de mostrar la relación que existe entre una estructura interna de control débil y el aumento de la cartera vencida. En cuanto a los resultados de la investigación, se concluyó que la administración de riesgos se ve beneficiada por la implementación de un modelo COSO; los flujos de caja son optimizados y se obtienen mejores decisiones en la administración financiera.

La investigación de Anchirayco y Sandoval (2022) resulta muy relevante al examinar cómo el COSO impacta en el manejo de las cuentas por cobrar en empresas del sector inmobiliario. Según señalan, su implementación contribuye a reducir los riesgos financieros derivados de la morosidad, mejora la liquidez y aumenta la confianza en los estados contables. Esto, respaldado por una metodología mixta que incluye encuestas, entrevistas y un caso práctico, muestra que una correcta aplicación del control interno no solo mejora la eficiencia de los procesos, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para enfrentar situaciones externas. Un claro ejemplo de esto fue la pandemia de COVID-19, que afectó de manera significativa la capacidad de pago y la recuperación de cartera en las compañías del sector inmobiliario. Los resultados de la investigación también destacan el impacto del COSO en tres niveles: técnico, organizacional y cultural, los cuales son clave para su efectividad. Por ejemplo, la capacitación del personal, una supervisión adecuada, la comunicación clara de las actividades y la participación activa de la alta dirección son aspectos fundamentales para que funcione bien. Esto indica que los cinco componentes del COSO —supervisión de actividades, evaluación de riesgos, control de actividades, comunicación e información, y entorno de control— deben estar integrados de manera coherente y uniforme dentro del área administrativa generando valor agregado y el fortalecimiento

del gobierno corporativo. Finalmente, concluyen que para implementar el COSO de manera efectiva es necesario contar con herramientas de monitoreo continuo, como matrices de control y riesgo, manuales de procedimientos y flujogramas operativos. Estas herramientas facilitan la identificación de oportunidades de mejora y puntos vulnerables, asegurando que el sistema se mantenga actualizado frente a nuevos requerimientos normativos o cambios en el mercado.

Para desarrollar proyectos en la industria inmobiliaria, es fundamental rendir cuentas financieras y establecer procedimientos de control interno. Por ello, el estudio de Ndege, Rambo y Luketero (2025) analiza cómo la responsabilidad financiera influye en el éxito de los proyectos inmobiliarios en Nairobi. De hecho, se encontró una correlación positiva bastante significativa ($r = 0.681$, $p < 0.001$) entre la existencia de mecanismos de control y el buen desempeño de estos proyectos. Esto evidencia que la transparencia en el manejo de los recursos, la supervisión del flujo de caja y las auditorías financieras son prácticas que robustecen la eficiencia operativa y garantizan la confianza de los inversionistas y otras partes interesadas. La teoría de la agencia, que explica las disputas entre los directivos (agentes) y los propietarios (principales), es el fundamento del marco teórico que emplean los autores. En este marco, los sistemas de control interno y rendición de cuentas funcionan como instrumentos que disminuyen la asimetría informativa y los peligros de conductas oportunistas, lo que favorece el logro de metas estratégicas en proyectos inmobiliarios. El estudio recoge información a través de entrevistas semiestructuradas y un cuestionario estructurado administrados a directores financieros, ingenieros industriales y gerentes de proyectos, obteniendo una metodología que ofrece una muestra representativa logrando una tasa de respuesta del 83,8%. Este diseño posibilitó la obtención de resultados sólidos que demuestran lo crucial que son las auditorías, el cumplimiento de los planes presupuestales y los controles internos para la distribución de fondos, como prácticas esenciales para mantener los proyectos.

2.1.2. *Ámbito Nacional*

La propuesta de Benavides (2019) es un punto de referencia esencial para desarrollar modelos de control interno en entidades colombianas, puesto que utiliza la metodología COSO I en una empresa del sector comercial. El autor destaca que el control interno debe entenderse como

un sistema integral, cuyo propósito es garantizar la eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas vigentes. Estos aspectos resultan especialmente relevantes para las compañías que buscan fortalecer su gestión administrativa y operativa. La investigación pone el foco en los cinco componentes constitutivos del marco COSO I: *el Ambiente de control*, que establece los principios éticos y de comportamiento dentro de la organización; *la Evaluación de riesgos*, que posibilita la identificación y análisis de factores internos y externos que pueden obstaculizar el logro de las metas; *las Actividades de control*, vinculadas con las políticas y procedimientos que aseguran una adecuada ejecución de las operaciones; *la Información y comunicación*, que garantizan un flujo confiable y pertinente de datos en todos los niveles; y *la Supervisión o monitoreo*, que mide constantemente la efectividad del sistema; el estudio demuestra cómo, al tratar estos elementos, las empresas obtienen un marco práctico para reducir riesgos, potenciar la transparencia organizacional y optimizar la toma de decisiones a través de la implementación estructurada del modelo COSO I.

El trabajo se llevó a cabo siguiendo una metodología con un diseño tanto descriptivo como propositivo, que incluyó el análisis de documentos, la realización de entrevistas y la aplicación de cuestionarios estructurados basados en los elementos de COSO I, además de la elaboración de matrices para evaluar riesgos. Gracias a dicha forma investigativa, fue posible identificar las principales carencias de la empresa estudiada, las cuales están relacionadas con la falta de procedimientos estandarizados, deficiencias en la separación de funciones y ciertas limitaciones en los métodos de supervisión. A partir de este diagnóstico, resulta un valor añadido poder fortalecer las prácticas de control interno en las áreas críticas, implementando manuales de funciones claros, métodos definidos y herramientas de supervisión efectivas. Los aportes mencionados anteriormente son realmente importantes como referentes para la realización de proyectos de grado, puesto que muestran cómo un proceso detallado de identificación de debilidades puede servir como base para diseñar propuestas de mejora específicas, que además estén alineadas con los principios del control interno. Por eso, esta investigación no solo ofrece un marco teórico y conceptual sólido sobre la importancia del control interno y el valor del modelo COSO I, sino que también presenta un ejemplo práctico de cómo implementarlo en empresas colombianas.

El análisis de los mecanismos de control en el sector inmobiliario, que es uno de los más vulnerables al lavado de activos y otras prácticas financieras ilegales, se enriquece gracias al trabajo de Montaña Lozano y Rincón Perdomo (2023). Estos autores realizan un estudio donde plantean que la auditoría forense se ha convertido en una herramienta clave para prevenir, detectar y controlar estas actividades, debido a que permite hacer un análisis detallado de las operaciones financieras y una evaluación crítica de los sistemas de control que ya existen. En este contexto, es importante destacar que muchas empresas inmobiliarias cuentan con controles internos bastante débiles, lo que las vuelve más vulnerables a distintos riesgos. Por eso, se hace necesario que adopten marcos de gestión bien estructurados para mejorar la transparencia y la confiabilidad de sus datos administrativos y contables. Aunque el estudio se enfoque en la auditoría forense, también reconoce que este proceso no puede funcionar correctamente sin un sistema de control interno sólido, el cual está estrechamente relacionado con los principios del modelo COSO. El objetivo de este último es fomentar el cumplimiento de la normativa, reducir los riesgos, proteger los activos de las entidades y mejorar la eficiencia administrativa. La investigación se basa, en términos metodológicos, en un enfoque descriptivo y documental. Este último se apoya en la revisión de literatura especializada, el análisis normativo y el estudio de casos que tienen que ver con lavado de activos dentro del sector inmobiliario. Esta metodología posibilitó identificar las principales debilidades de las compañías de este sector, como por ejemplo la falta de procedimientos definidos, la ineficiencia en la segregación de funciones y la falta de controles eficaces para supervisar operaciones. Los autores sugieren, basándose en el diagnóstico mencionado, directrices para robustecer la supervisión del sector mediante la inclusión de auditorías forenses e incorporando controles internos más rigurosos. Esto reafirma la noción de que el control interno es el fundamento para establecer mecanismos que prevengan y detecten riesgos financieros.

2.1.3. Ámbito Regional

Trejo López y Guzmán Calpa (2021) proponen un control interno para una compañía inmobiliaria basado en COSO III, un método que es aclamado globalmente por su enfoque integral en la gestión de riesgos y la seguridad de la información a nivel organizacional. Los autores señalan que el control interno es un proceso que se realiza en todos los niveles de la organización, desde

la junta directiva hasta el personal operativo, con el propósito de brindar un nivel adecuado de seguridad para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Así, se convierte en un elemento clave para alcanzar las metas estratégicas, mejorar la eficiencia de las operaciones y garantizar que la información contable y financiera sea confiable. Desde un punto de vista más conceptual, el estudio analiza distintos modelos de control interno, como CoCo, CICA, ACC y IIA, se incide que COSO, se ha consolidado como el marco más relevante en las empresas privadas. Además, explica con detalle los cinco componentes que conforman el COSO III: *monitoreo, evaluación de riesgos, ambiente de control, comunicación e información, y actividades de control*. Estas prácticas organizacionales están directamente relacionadas con mejorar la transparencia, aumentar la eficiencia y minimizar los riesgos. Desde un punto de vista metodológico, este trabajo se basa en un enfoque analítico-descriptivo que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Para ello, se utilizaron diferentes herramientas, como el análisis de documentos, entrevistas y listas de verificación, con el fin de identificar las debilidades presentes en la empresa estudiada. A partir de este diagnóstico, se plantearon varias propuestas de mejora, como la creación de un manual que reúna políticas y procedimientos, el diseño de una matriz que contemple controles y riesgos, la caracterización de los procesos y la elaboración de un organigrama. Esta contribución resulta ser un punto de referencia importante para proyectos de grado que buscan desarrollar sistemas de control interno en el sector inmobiliario. De esta manera, se evidencia la efectividad del modelo COSO para organizar los procesos financieros y administrativos, fortalecer la gestión del riesgo y promover una mayor transparencia dentro de la organización.

Para entender la importancia de la formalización, la planificación y la gestión estratégica en las empresas del sector inmobiliario y de la construcción en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca, el estudio realizado por Martínez y Rangel (2023) resulta un referente muy valioso. Aunque su objetivo principal fue desarrollar un plan de negocios para una compañía constructora, las aportaciones conceptuales, teóricas y metodológicas que presentan están muy relacionadas con los fundamentos que sustentan los sistemas de control interno. Desde un punto de vista más conceptual, la investigación muestra que muchas empresas en este sector funcionan de manera bastante empírica, sin tener una estructura organizativa bien definida ni procedimientos claros. Esto, inevitablemente, genera problemas de liquidez, complica la gestión de recursos y limita la

capacidad para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Los autores destacan que, para alcanzar las metas de la empresa y mantenerse competitivas en el mercado, es fundamental implementar herramientas de gestión, planificar estratégicamente, formalizar los aspectos legales y diseñar una estructura organizativa adecuada. Estos factores se alinean con los principios de COSO, en razón de que tanto COSO como estos elementos requieren procesos estructurados, confiables, eficientes y conformes. Este estudio se lleva a cabo desde un punto de vista metodológico con un enfoque descriptivo-analítico que incluye el análisis del mercado, la evaluación técnica, la definición de estructuras organizativas, las previsiones financieras y la valoración de los riesgos empresariales. Este proceso resulta importante como antecedente para un proyecto basado en el modelo COSO, debido a que sigue una lógica similar a la de implementar el control interno: primero se realiza un diagnóstico inicial, luego se identifican los riesgos, se crean políticas y procedimientos, se establecen actividades de control y, finalmente, se determinan métodos para el seguimiento y la mejora continua. Además, el trabajo se apoya en autores reconocidos como Ansoff, Porter, Mintzberg, Drucker y Osterwalder, quienes destacan la importancia de la estrategia, la ventaja competitiva y la innovación en la gestión empresarial. Gracias a estos enfoques, se comprende que es fundamental contar con sistemas formales de control en sectores dinámicos como la construcción y el inmobiliario, para asegurar la eficiencia operativa, la viabilidad económica y reducir al mínimo los riesgos.

2.2. MARCO REFERENCIAL

2.2.1. Marco teórico

Los fundamentos teóricos desarrollados permiten respaldar la necesidad de diseñar lineamientos de control interno para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., ya que el control interno no se limita a verificar operaciones contables, sino que abarca un conjunto integrado de procesos, políticas, responsabilidades y mecanismos orientados a contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a la protección de los recursos, a la confiabilidad de la información y a la gestión de los riesgos. En este sentido, los planteamientos relacionados con el control interno, la gestión de riesgos, la teoría de sistemas y la gestión por procesos, aportan elementos para

entender la situación de la organización y orientar la formulación de controles acordes con sus características.

Esta articulación resulta de especial relevancia para SIME S.A.S., ya que la actividad inmobiliaria implica procesos administrativos, financieros, contables y operativos, que necesitan coordinación entre distintas funciones y un adecuado manejo de la información, de los recursos, de las propiedades, de los contratos y de las relaciones con los clientes y con terceros. Por ello, las debilidades que puedan presentarse en la definición de responsabilidades, formalización de procedimientos, gestión de información, supervisión y tratamiento de riesgos pueden afectar el desarrollo eficiente de las operaciones y la fiabilidad de los procesos internos.

Bajo este enfoque, el modelo COSO I representa el principal sustento teórico para la investigación, ya que a través de sus cinco componentes -ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión o monitoreo- permite una estructura para el análisis de las condiciones actuales del sistema de control interno de SIME S.A.S. y a partir de los resultados encontrados establecer lineamientos orientados al fortalecimiento de los procesos identificados como prioritarios. De tal manera que los fundamentos teóricos no sólo explican el fenómeno estudiado, sino que también sirven de sustento para interpretar los resultados del diagnóstico y para fundamentar la propuesta desarrollada en la investigación.

2.2.1.1. Teoría General de Sistemas (TGS)

Para entender la dinámica de las organizaciones actuales, especialmente en lo que se refiere al control interno y los sistemas contables, la Teoría General de Sistemas (TGS) es uno de los fundamentos conceptuales más sólidos. La TGS, de acuerdo con Ronquillo Bolaños et al. (2024a), se basa en la idea de que la suma total es mayor a la suma de sus partes. Esto significa que ninguna organización puede ser analizada como un conjunto de elementos separados, sino como una unidad integrada en la que cada componente tiene y recibe influencia de los demás.

Ludwig Von Bertalanffy, el creador de este paradigma, caracterizó a los sistemas como estructuras abiertas que constantemente se intercambian materia, energía e información con su medio ambiente. Según lo que cita Crespo (2021), Bertalanffy definió a los organismos como sistemas abiertos; es decir, sistemas que están en un intercambio permanente con otros sistemas circundantes gracias a interacciones complejas.

Martínez (2011) señala que todos estos elementos son sistemas, desde una simple molécula hasta el vasto macrocosmos, y destaca que la realidad está organizada en distintos niveles de complejidad que requieren ser abordados desde enfoques integradores. Gracias a esta visión, podemos comprender que la contabilidad forma parte de un sistema más amplio: el complejo entramado financiero y administrativo de la organización.

Ronquillo Bolaños et al. (2024b) destacan que, en el ámbito empresarial, la Teoría General de Sistemas (TGS) se ha convertido en una herramienta clave para el análisis organizacional. De hecho, señalan que hoy en día es prácticamente indispensable para abordar los desafíos que enfrentan las empresas; esto, permite gestionar de manera sistemática y estructurada las interacciones y conexiones entre sus diferentes partes (p. 73). Esta afirmación se relaciona directamente con la actividad de la contabilidad y el diseño de sistemas de control interno, puesto que para ambas se necesita conocer los hechos económicos y las interrelaciones internas a la compañía.

Peralta (2016) acentúa que la Teoría General de Sistemas (TGS) cambia de manera importante la forma en que se analizan los problemas empresariales. No solo transforma el contexto en que se visualiza a la empresa y su dinámica, sino también cómo se evalúa en situaciones reales y las dificultades que enfrenta. De este modo, dicho enfoque sistémico permite diferenciar entre las causas que realmente existen y aquellas que solo parecen serlo, algo fundamental para diseñar controles internos que realmente se ajusten al comportamiento del sistema.

2.2.1.2. La TGS y su relación con la contabilidad

La contabilidad puede ser vista como un subsistema dentro del sistema organizacional. Según el concepto de "sistema", este se conforma por varias partes que interactúan entre ellas y persiguen la realización de una meta. Este concepto, en el contexto contable, significa que los procesos de esta área están sujetos a entradas de sectores como las compras, las ventas, la tesorería o el talento humano. La calidad de estas influye directamente en la toma de decisiones y en el control interno. La TGS posibilita entender que los sistemas de contabilidad no son fijos. Según Bertalanffy, los sistemas tienen "totalidad o globalismo" y "propósito u objetivo", lo que significa que, si una unidad del sistema cambia, probablemente se generen cambios en las demás (Hall, 2021).

2.2.1.3. Relación entre la TGS y el control interno bajo el enfoque COSO I

La metodología COSO I es inherentemente sistémica. Sus cinco componentes <<la evaluación de riesgos, el ambiente de control, la supervisión, las actividades de control y la comunicación e información>> operan como unidades que dependen unas de otras. Si una falla, el sistema entero se ve debilitado. Ronquillo Bolaños et al. (2024) sostienen que los sistemas existen dentro de otros sistemas y que, en cuanto al medio circundante, los sistemas son abiertos (p. 75). Esto concuerda totalmente con COSO I, que acepta que el control interno tiene que adecuarse a las circunstancias, peligros y transformaciones del medio ambiente. Bertalanffy (1968) también indicó que la ciencia tiene que adoptar actitudes de tipo holista, o de sistemas, e interdisciplinaria, o generalista. Esto se manifiesta claramente en COSO, cuya posición integradora enlaza aspectos humanos, tecnológicos, normativos y procedimentales.

2.2.1.4. Teoría de la Contabilidad y el Control

La teoría de la contabilidad y el control es un área esencial para entender la función que desempeña la información en las organizaciones contemporáneas, además de su efecto en los procedimientos de toma de decisiones y en el diseño de sistemas internos de control. Gómez Villegas et al. (2018) sostienen que la contabilidad es un fenómeno complejo que incluye medición, información, regulación y prácticas sociales; por esta razón, dicen que su propósito general es examinar y describir la contabilidad como un proceso complicado, abordado desde una

perspectiva holística en el contexto general de la teoría contable. Esta visión acepta que la contabilidad no es solo un proceso técnico, sino también una construcción social, institucional y regulada.

La contabilidad presenta una naturaleza dual en lo técnico y social, lo que también se puede observar cuando los autores afirman que, para ser una disciplina científica, requiere cuestiones complejas cuya resolución depende de interpretaciones compartidas entre las personas y que no admite respuestas únicas o definitivas (Gómez Villegas et al., 2018, p. 13). Este enunciado relaciona la actividad contable con la exigencia de marcos conceptuales robustos, como la teoría del control, que posibilitan analizar, controlar y valorar el comportamiento dentro de una organización.

La teoría contable y la teoría del control están muy conectadas en este sentido, particularmente porque ambas se enfocan en cómo se produce, examina y utiliza la información para guiar el rendimiento. Es tan profundo que los sistemas de control se centran en el poder, el conocimiento y la autoridad para crear mecanismos y estándares que estructuren la vida organizacional. Esta perspectiva pone el control más allá de los procedimientos; el cual destaca su dimensión organizacional y estratégica.

Los autores también acentúan que controlar significa tener mecanismos que permiten organizar el accionar humano en las organizaciones a través de la regulación de la conducta y el enfoque hacia metas institucionales (Gómez Villegas et al., 2018, p. 14). De este modo, el control se entiende como un proceso constante que utiliza la información contable para evaluar el desempeño, reducir la incertidumbre y garantizar la coherencia interna. En este sentido, la contabilidad juega un papel fundamental dentro de los sistemas de control, puesto que proporciona datos organizados y verificables que permiten hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos y detectar posibles desviaciones. Por lo tanto, se sostiene que el funcionamiento del control depende en gran medida de la capacidad para procesar información que influya en el comportamiento humano, en la toma de decisiones, en la formulación de juicios, así como en la evaluación, validación y acciones que se llevan a cabo. Esto refuerza, que existe una conexión muy estrecha con el sistema contable.

2.2.1.5. Teoría del Control Interno

La teoría del Control Interno ha experimentado un desarrollo muy amplio dentro de la tradición organizacional y contable, especialmente gracias a la evolución histórica de tres disciplinas clave: Auditoría, Gerencia y Gobernanza Corporativa. En su estudio teórico e histórico, Franco Ruiz (2020) señala que el control funciona como un mecanismo dentro de las organizaciones que busca asegurar la fiabilidad de la información, así como la seguridad, eficiencia y eficacia. Básicamente, el control interno surge como una actividad destinada a proteger los intereses de la dirección, considerando la naturaleza del trabajo y los niveles de eficiencia que muestran los miembros de la organización. Esta afirmación se relaciona directamente con el propósito del modelo COSO, organizar procesos que garanticen el cumplimiento de los objetivos. A lo largo de la historia, la auditoría y el control interno se desarrollaron de manera paralela. Por eso, cuando la auditoría financiera empezó a consolidarse, impulsada por el crecimiento de los mercados de capitales y el fortalecimiento de las relaciones contractuales, se basó en gran medida en la presunción de que el control interno era efectivo. Esto llevó a que se dejaran de lado las auditorías exhaustivas para enfocarse más en evaluar si los estados financieros reflejaban información razonable y confiable... con lo que adquirió el carácter de base para determinar la fiabilidad de los estados financieros lo cual también se incluyó décadas más tarde en marcos internacionales como COSO I.

El control interno forma parte de un sistema de controles dentro del ambiente organizacional, cuyo objetivo es mantener un equilibrio en las relaciones entre los distintos actores que participan en la organización. Según Franco Ruiz (2020), el control está presente en toda organización y lo define como el conjunto de acciones que permiten la coordinación, la supervisión y el equilibrio. Por eso, podemos entender que el control interno no se trata solo de un conjunto de procedimientos técnicos, sino más bien de un subsistema estructural y formal que regula la acción humana, la toma de decisiones y la legitimidad dentro de la organización.

- **Relación del control interno con la Teoría de la Agencia.** La teoría de la agencia está relacionada con el control interno, según lo que se menciona en la literatura. En este

sentido, se señala que el control interno funciona como una *especie de subestructura diseñada para reducir los conflictos que pueden surgir entre el principal y el agente*. Esto se debe a que el control interno actúa como un mecanismo para disminuir la asimetría de información y, al mismo tiempo, alinear los intereses del agente con los de la organización. Esta noción tiene alta relevancia en las entidades inmobiliarias, donde la naturaleza riesgosa de las transacciones y la información como insumo para la transparencia y toma de decisiones son factores relevantes.

Además, el tema del control interno está estrechamente vinculado con el gobierno corporativo. La mejora en las estructuras de gobierno ha llevado a que el control se formalice como un elemento clave para lograr mayor transparencia y facilitar la rendición de cuentas. Según este autor, los principios del gobierno corporativo destacan la importancia de contar con un sistema que asegure la definición clara de las orientaciones estratégicas y un seguimiento adecuado por parte del equipo directivo, quienes asumen la responsabilidad de evaluar el sistema de control interno. (Franco, 2020).

2.2.1.6. Evolución del control interno

A lo largo del tiempo, la idea del control interno ha ido cambiando bastante, principalmente por las transformaciones económicas, sociales y normativas que han alterado el papel que juega dentro de las organizaciones. En las primeras décadas del siglo XX, el control interno se relacionaba principalmente con la revisión contable y la prevención de fraudes; sin embargo, esa visión resultó insuficiente para cubrir las nuevas demandas en cuanto a la gestión y el aseguramiento dentro de las entidades. Domínguez Alfaro (2022) marca que la forma en que se entendía el control en ese entonces era bastante limitada, dado que se enfocaba solo en evitar errores contables o fraudes, lo que llevó a que el concepto se ampliara hacia una perspectiva mucho más integral.

El primer hito formal en la evolución del control interno se produjo en 1949, cuando el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas implementadas dentro de

una empresa para proteger sus activos, comprobar la veracidad y confiabilidad de su información contable, fomentar la eficacia operativa e incentivar el cumplimiento de las políticas establecidas por la gerencia. Esta definición fue un progreso significativo porque introdujo aspectos relacionados con la organización y la eficiencia, más allá de lo que propone el enfoque contable tradicional.

No obstante, debido a lo amplia que es esta definición, hubo problemas con la práctica de auditoría y se publicó el SAP 29 en 1958. En él, el AICPA realizó una distinción entre control interno administrativo y contable. Esta delimitación restringió las evaluaciones que el auditor podía hacer, lo que consolidó la naturaleza del control interno como una definición necesaria y relacionada con el trabajo del auditor. Aunque esta separación definió con claridad las responsabilidades profesionales, también significó una regresión teórica porque el concepto integral propuesto en 1949 quedó dividido.

El desarrollo de las normas y la dinámica de las empresas en las décadas posteriores, caracterizadas por la globalización, los avances tecnológicos y escándalos financieros como Watergate y Baring, requirieron una perspectiva más sólida y estratégica del control interno. Como respuesta, se publicó el Control Interno – Marco Integrado del COSO en 1992, lo cual se considera un hito en la comprensión moderna del control; consecuentemente, el control interno fue definido en este informe como un proceso llevado a cabo por la gerencia, el directorio y otros empleados, cuyo propósito es brindar una seguridad razonable acerca de alcanzar las metas organizacionales (Domínguez Alfaro, 2022, p. 15). Este modelo incluyó tres tipos de metas: operaciones, información financiera y cumplimiento, integrando la gestión de riesgos como elemento articulador del sistema. Después, la complejidad creciente de las empresas y los requisitos legales, sobre todo después de la Ley Sarbanes-Oxley del 2002, impulsaron una actualización del marco. Por lo tanto, COSO amplió su definición en 2013, donde se enfatiza que el control interno es un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y los demás trabajadores de una entidad, creado con la finalidad de otorgar un nivel razonable de seguridad respecto al logro de objetivos vinculados a las operaciones, la información y el cumplimiento. Esta actualización agregó específicamente la función del juicio profesional, la adaptación al entorno tecnológico y la

incorporación de informes internos y no financieros, en respuesta a nuevos requisitos de gestión estratégica y transparencia.

En síntesis, la evolución del control interno muestra que se ha pasado de un modelo transaccional y operativo a uno integral, preventivo y enfocado en la gobernanza. Los cambios en la definición, según concluye Domínguez Alfaro (2022), comprometen aspectos como el aumento de la corrupción y la globalización, el enfoque en el fraude y la necesidad de proporcionar información veraz, factores que han reforzado el papel del control interno como un mecanismo clave para la sostenibilidad organizacional. Este desarrollo es particularmente relevante para crear un modelo de control interno con COSO I en entidades del sector inmobiliario, donde la administración del riesgo, la transparencia y la confiabilidad de la información son fundamentales para tomar decisiones apropiadas.

2.2.1.7. Componentes del Control Interno según el modelo COSO

El modelo COSO es uno de los marcos de referencia más empleados en todo el mundo para la organización, ejecución y evaluación del control interno en las entidades. El modelo, desde su actualización más significativa en 2013, establece cinco componentes esenciales que deben operar de manera conjunta para garantizar una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales (Catagua Briones et al., 2023). Los componentes son los siguientes: *ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o monitoreo*.

- ***Ambiente de control.*** Según Catagua Briones et al. (2023, p. 160), el ambiente de control es la base del sistema de control interno, dicho componente incluye la totalidad de las reglas, procesos y estructuras que respaldan la implementación de un sistema de control interno en toda la compañía. Este componente fomenta la integridad, la ética, la estructura apropiada de responsabilidad y autoridad, así como la disciplina en la organización. Su diseño apropiado tiene un Impacto directo tanto en la cultura organizacional como en cómo los individuos entienden la relevancia del control interno.

- ***Evaluación de riesgos.*** La evaluación de riesgos tiene que ver con la habilidad de una organización para reconocer, estudiar y manejar aquellos riesgos que podrían poner en peligro el logro de sus objetivos operativos y estratégicos. La evaluación de riesgos está relacionada con alcanzar los objetivos y es fundamental para establecer cómo se puede perfeccionar esos riesgos (Catagua Briones et al., 2023, p. 161). Esta parte posibilita prevenir eventos adversos, reaccionar de manera efectiva frente a ellos y robustecer la competitividad de las empresas.
- ***Actividades de control.*** Las políticas, procedimientos y medidas que se llevan a cabo para reducir los riesgos detectados forman parte de las actividades de control. Estas actividades van desde autorizaciones, revisiones y verificaciones hasta controles físicos y la separación de funciones; todas ellas garantizan una respuesta eficaz ante errores, fraudes o desviaciones. Estas tareas ayudan a la organización de negocios a colaborar para una seguridad aceptable que le permita responder al riesgo (Catagua Briones et al., 2023, p. 161).
- ***Información y comunicación.*** Se encarga de asegurar que la información necesaria para la gestión operativa, financiera y de control sea de buena calidad y esté disponible cuando se necesite, siempre considerando que sea pertinente, accesible y adecuada tanto para usos internos como externos. Identificar, recopilar y compartir esta información es fundamental para tomar decisiones acertadas y para el seguimiento efectivo de las operaciones (Catagua Briones et al., 2023, p. 162). Una comunicación fluida asegura que las instrucciones de la alta dirección se transmiten a todos los estratos de la organización.
- ***Supervisión o monitoreo.*** Por último, la supervisión hace posible que se evalúe de manera periódica o constante la calidad del sistema de control interno. Este componente ayuda a detectar controles inadecuados, débiles o innecesarios para fomentar su corrección (Catagua Briones et al., 2023, p. 162). El seguimiento puede llevarse a cabo por medio de evaluaciones independientes, actividades diarias o una combinación de las dos, con el objetivo de garantizar la eficiencia sostenida del sistema de control.

Estos componentes constituyen la estructura fundamental para robustecer los procedimientos de gestión, evitar riesgos y garantizar la confiabilidad de los datos financieros y administrativos.

2.2.1.8. Desafíos para el control interno en las organizaciones

Las entidades actuales tienen dificultades para establecer un sistema de control interno efectivo, más aún en ambientes en constante cambio económico, tecnológico y estructural. Uno de los principales problemas es *conservar los recursos y evitar pérdidas, fraudes o robos*; con base en que las empresas tienen serios problemas para conservar sus recursos y prevenir pérdidas, fraudes, robos o malas prácticas de administración (Chitacapa-Orellana et al., 2024, p. 559). Esto demuestra la necesidad de buenos controles para garantizar la continuidad operativa y financiera.

Además, es evidente que la mayoría de compañías todavía tienen *deficiencias en la definición de metas, las estructuras de organización y los manuales de funciones*, lo cual supone un impedimento para que el control interno funcione de manera apropiada; solamente algunas empresas comerciales han creado sistemas internos de control eficaces, con la intención de solventar deficiencias que incluyen errores en la definición de los objetivos y del alcance; dificultades con la estructura funcional y organizacional. Estas debilidades obstaculizan la transparencia al asignar responsabilidades y perjudicar el rendimiento. *La falta de procedimientos formales para evaluar y monitorear*, sobre todo en lo que respecta a las transformaciones del entorno, es otro reto significativo. Múltiples organizaciones no se evalúan los cambios en el negocio, su economía y su entorno regulador dentro del elemento de evaluación de riesgos. Esto aumenta las posibilidades de tomar decisiones poco fundamentadas frente a situaciones cambiantes. *La gestión de información de manera inadecuada* también se erige como un reto, sobre todo la protección de datos electrónicos. Esto es así porque los dueños, gerentes y/o administradores no han visto como necesarios establecer procedimientos y políticas en lo que respecta a cómo salvar, resguardar y proteger la información electrónica. Esta circunstancia pone a las entidades en riesgo de perder información crítica, lo que perjudica la confiabilidad de los registros administrativos y contables. Finalmente, *la falta de supervisión continua* es uno de los desafíos más importantes. En un gran número de empresas, los gerentes no analizan continuamente

los procesos que sirven para asegurarlos controles. Esto pone en riesgo la calidad de la información y los activos, porque restringe la capacidad para detectar fallos a tiempo y disminuye el seguimiento constante. (Chitacapa-Orellana et al., 2024, p. 572).

En términos generales, estos retos demuestran que la aplicación efectiva del control interno necesita no solo instrumentos técnicos, sino también compromiso de la gerencia, una cultura organizacional sólida y prácticas formales que garantizan el cumplimiento de los elementos del modelo COSO en cualquier tipo de compañía.

2.2.2. Marco conceptual

Este marco conceptual tiene como objetivo definir y describir los términos centrales que respaldan el desarrollo de una propuesta de modelo de control interno basado en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Estos conceptos incluyen elementos contables, financieros, administrativos e inmobiliarios, lo que permite sentar las bases teóricas requeridas para entender lo crucial que es el control interno, la transparencia y la eficacia en las operaciones dentro de la entidad:

- **Contabilidad.** Es una disciplina técnica, económica y financiera que tiene como objetivo principal generar información precisa y útil para la toma de decisiones. Para conseguirlo, se encarga de registrar, clasificar y analizar todas las transacciones que realiza una entidad. Dentro del marco del control interno, la contabilidad garantiza que los registros sean claros, que los estados financieros sean confiables y que se respeten las leyes vigentes. Esto resulta especialmente importante en el sector inmobiliario, esto se debe a que constituye la base del sistema financiero que sostiene operaciones como arrendamientos, cobro de tasas, comisiones y asesorías crediticias. (International Accounting Standards Board [IASB], 2018).
- **Control interno.** Se entiende como el conjunto de procedimientos, políticas y mecanismos que una organización implementa para asegurarse de cumplir con sus objetivos, proteger sus activos y garantizar la confiabilidad de la información financiera. Este sistema

posibilita la detección de riesgos, la prevención de fraudes y el incremento de la eficacia. Para el sector inmobiliario, es indispensable tener un control interno para asegurar que los bienes inmuebles se administren apropiadamente, que los recursos se utilicen de manera adecuada y que se mantenga la confianza de los clientes y socios. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).

- **Eficiencia operativa.** Se refiere a la habilidad de una entidad para lograr sus metas usando de forma óptima los recursos que tiene a su disposición. En una compañía inmobiliaria, supone la optimización de los procedimientos contables, administrativos y financieros; además del mejoramiento constante de la atención al cliente. Un sistema de control interno que se basa en la metodología COSO I ayuda a aumentar la eficacia, disminuir los errores y acelerar la gestión. (Bright & Cortes, 2019).
- **Gestión administrativa.** Encargada de la planificación, organización, dirección y supervisión de los recursos materiales, humanos y financieros de una compañía con el objetivo de lograr sus objetivos institucionales. En el ámbito de las inmobiliarias; incluye la distribución de tareas vinculadas a la gestión de propiedades, la implementación del presupuesto y el seguimiento de procedimientos contables, con el objetivo de alcanzar eficiencia y acatar las normas. (Bright & Cortes, 2019).
- **Gestión financiera.** Para efectos de esta investigación, son aquellas políticas y estrategias que se implementan para gestionar los recursos económicos de una organización de manera eficaz conformen la gestión financiera. Comprende la planificación, la supervisión del presupuesto, la inversión y el análisis del desempeño financiero. Dicha gestión asegura liquidez, supervisa las operaciones de crédito y sostiene un sistema contable confiable que respalde la toma de decisiones estratégicas en aquellas compañías dedicadas a administrar activos inmuebles de terceros.
- **Gestión inmobiliaria.** Hace referencia a las labores de arrendar, vender, administrar, evaluar y mantener propiedades; con una mezcla de mecanismos administrativos, legales y financieros que necesitan controles bien definidos y procedimientos de seguimiento.

Asimismo, asegura la transparencia contractual, la trazabilidad en términos contables y la satisfacción de arrendadores y arrendatarios.

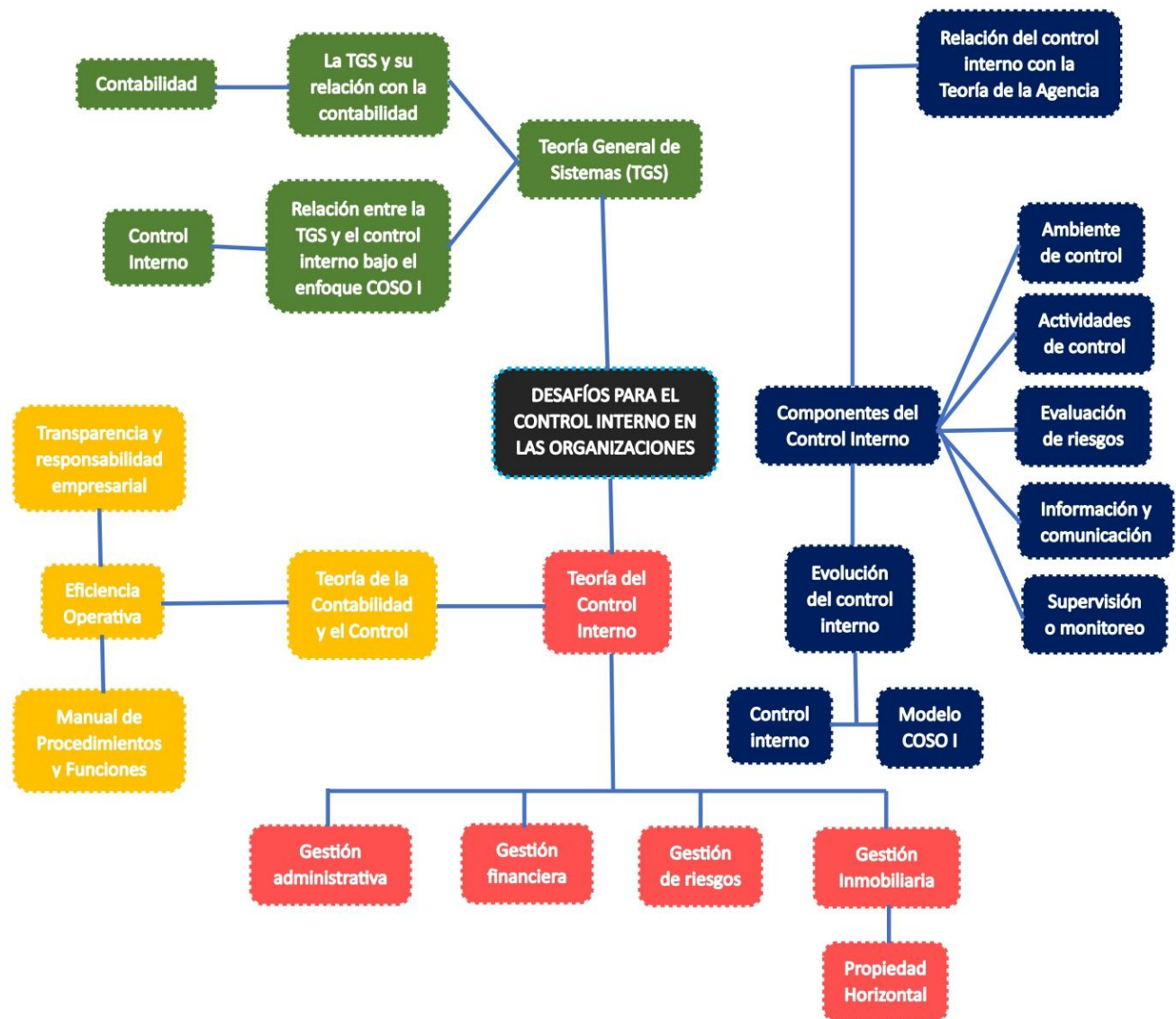
- **Gestión de riesgos.** Es el proceso de reconocer, analizar y reducir los elementos que podrían poner en peligro la consecución de las metas organizacionales. En el área de las inmobiliarias, contribuye a reducir los riesgos relacionados con las hipotecas, errores financieros, incumplimientos de contratos y valoraciones. Esta La gestión es un elemento esencial del modelo COSO I, porque posibilita la ejecución de medidas de prevención que disminuyan las pérdidas económicas, los errores o los fraudes. (International Organization for Standardization [ISO], 2018).
- **Manual de funciones y procedimientos.** Es un documento que especifica las responsabilidades, competencias y tareas particulares de cada puesto en la empresa. Su meta es establecer límites a las funciones, prevenir la duplicación de tareas y simplificarlas. Los manuales de procedimientos, que detallan los pasos para realizar cada tarea administrativa, contable o comercial, sirven como complemento a este proceso. (Ministerio del Trabajo, 2019).
- **Modelo COSO I.** (*Comité de las organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway*), es un marco de referencia internacional establecido en 1992 para diseñar, implementar, evaluar y fortalecer los sistemas de control interno de las organizaciones; conformada de cinco componentes: 1) *Entorno de control*; organización estructural y cultura ética, 2) *Evaluación de riesgos*; detección y análisis de las amenazas que perjudican las metas, 3) *Actividades de control*; métodos y normas que garantizan la realización exitosa de las tareas, 4) *Información y comunicación*; circulación de datos fiable y eficaz, y, 5) *Monitoreo*; supervisión y evaluación constante del sistema. Esto, posibilita el fortalecimiento de la administración, la disminución de los riesgos y la seguridad en cuanto a la transparencia de los datos financieros. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).

- **Propiedad horizontal.** Es una modalidad particular de la propiedad en la que bienes privados y bienes comunes conviven en un conjunto o edificio. Según la Ley 675 (2001), que regula la copropiedad en Colombia, define los derechos y deberes de los copropietarios y las formas de gestionarlos; dicho concepto es esencial para la administración de conjuntos residenciales. (Congreso de Colombia, 2001).
- **Transparencia y responsabilidad empresarial.** Para efectos de este estudio; la transparencia en la organización significa ofrecer información clara, veraz y a tiempo a los diversos grupos de interés. Por otro lado, la responsabilidad de las empresas requiere que los organismos se comporten éticamente, respetando las normativas legales y que fomenta la confianza pública. En el ámbito inmobiliario, los dos principios son fundamentales para reforzar la reputación de la compañía, observar las normas legales y asegurar que tanto los clientes como los propietarios confíen en la empresa.

2.2.3. Modelo teórico – conceptual

Figura 4.

Representación modelo teórico-conceptual



Fuente. Elaboración propia

2.2.4. Marco contextual

2.2.4.1. Contexto general del municipio de Tuluá

El municipio de Tuluá, situado en el centro del departamento del Valle del Cauca, es considerado un eje central en el desarrollo cultural, social y económico. De acuerdo con el Anuario Estadístico "Tuluá Datos 2024", el municipio de Tuluá fue fundado en 1639 por Juan Lemus y

Aguirre, y se desarrolló como tal en 1824. Dicha ciudad es vista como el centro de comercio, población, cultura, industria, finanzas y agricultura del centro departamental (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2024, p. 13). Esta posición estratégica, situada a 102 kilómetros de Cali, ha posibilitado que se establezca como un lugar de comunicación entre el eje cafetero y la capital departamental, lo que ha impulsado su economía tanto local como regional. Tuluá tiene 906,86 km² de extensión territorial, de los cuales el 66,4% es suelo rural y el 2,4% es urbano. Esta superficie está dividida en 10 comunas, 160 barrios urbanos y 25 corregimientos. La geografía refleja la existencia de una economía mixta, que combina un sector urbano enfocado en el comercio y los servicios con uno rural que mantiene una sólida inclinación hacia la agricultura y la ganadería. Desde un punto de vista demográfico; la población en el año 2023 fue de 231.962 personas, lo que representa un incremento del 0,49% con respecto al año anterior. El 81,91 % de este total vive en el área urbana y el 18,09 % lo hace en la rural, lo cual evidencia el proceso de urbanización que el municipio presenta. Respecto a la distribución por género, el 52,53% de la población está constituida por mujeres (121.856), y el 47,47% lo conforman hombres (110.106). Esto implica que hay 90,35 hombres por cada centenar de mujeres. La mayoría habitantes se encuentra en el grupo de edad que va desde los 15 hasta los 59 años, lo que representa el 61 % de la fuerza laboral municipal, lo cual señala un significativo potencial productivo. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2024, p. 17).

2.2.4.2. Aspectos socioeconómicos y estructura productiva

En Tuluá, el sector terciario es el más significativo en una estructura productiva variada que se pone de manifiesto en su contexto socioeconómico. De acuerdo con el Anuario Estadístico “Tuluá Datos 2024”, Tuluá es visto como un municipio de gran desarrollo en términos de comercio y servicios, y también como un punto de referencia en áreas agroindustriales, financieras y logísticas en el corazón del Valle del Cauca. Su ubicación estratégica posibilita la articulación de los flujos de bienes y servicios entre el norte y el sur del departamento, lo que simplifica la existencia de compañías de transporte, entidades financieras y actividades inmobiliarias.

Según este informe, el municipio tiene 7.407 empresas activas, el 99% de las cuales son microempresas, lo que indica una estructura empresarial fundamentada en las pequeñas y medianas compañías. El comercio minorista (59,8%), la construcción (3,6%) y la industria manufacturera

(19,3%) son los sectores más representativos. Se debe señalar que el monto de las ventas totales subió a \$6,38 billones, lo cual es un incremento del 75% en comparación con el 2022. Estos indicadores demuestran que Tuluá conserva un ambiente de negocios activo, en el cual las operaciones de comercio, servicios financieros y bienes raíces tienen una función principal en la economía local. El análisis de los indicadores presupuestarios refleja que en 2023 más del 80% del presupuesto municipal se destinó a los sectores de salud, educación y bienestar social. Esto evidencia una gestión enfocada en invertir en lo social y fortalecer la infraestructura pública. Esta perspectiva promueve la estabilidad económica y optimiza el ambiente para que se realicen inversiones privadas, incluso en el sector inmobiliario. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2024, p. 40).

2.2.4.3. El sector inmobiliario en Tuluá y su impacto económico

Uno de los elementos fundamentales del desarrollo económico y urbano de Tuluá es el sector inmobiliario. Hay registrados en la ciudad 80.459 predios urbanos; de ellos, el 69,47% es para uso habitacional y el 29,41% es para uso comercial. Este dato muestra la gran necesidad de vivienda y de infraestructura para las actividades económicas. Los terrenos de uso agropecuario (55,75%) dominan en el área rural, lo que evidencia la presencia simultánea de dos realidades productivas que se complementan entre sí. Además, el documento indica que las estadísticas revelan una reducción en las hipotecas, de 1.486 en 2022 a 1.051 en 2023, con una variación del -29,27%. Este fenómeno se vincula con la desaceleración en la construcción de viviendas de interés social y con el incremento en las tasas de interés; esta última pasó de ser de 722 unidades en 2022 a ser de solo 278 unidades en el año siguiente. No obstante, la expansión urbana sigue en aumento, con 8,3 km² de áreas pobladas y 5,4 km² de suelo para la expansión urbana. (Alcaldía Municipal de Tuluá, 2024, p. 16).

Desde la perspectiva financiera y contable, el área inmobiliaria produce efectos directos sobre los activos fijos de los municipios, la base catastral y la recaudación del impuesto predial; Aspectos imprescindibles para la planificación fiscal y para que las finanzas municipales sean sostenibles. Asimismo, fomenta la necesidad de servicios profesionales vinculados con la valuación de activos, auditoría, contabilidad inmobiliaria y control interno; estos son factores fundamentales para que la administración de las empresas sea transparente y eficaz.

2.2.5. Marco legal

Existen estamentos legales que buscan regular y/o reglamentar aspectos vinculados a la gestión del factor humano en Colombia. Estas disposiciones están recopiladas en la constitución, las leyes, las resoluciones y los decretos. Estas regulaciones determinan las pautas que rigen la relación entre los trabajadores y los empleadores, la formalización del trabajo, el manejo apropiado de recursos y los lineamientos que guían a las empresas del sector inmobiliario.

Tabla 2.

Normograma

NORMA	PROPÓSITO PRINCIPAL	APLICACIÓN
Constitución Política de Colombia (1991)	Define los lineamientos fundamentales del trabajo digno, el rol social de la compañía y la responsabilidad del Estado de salvaguardar el empleo y fomentar la igualdad en el ámbito laboral. (Constitución Política de Colombia, 1991).	Fundamenta la formulación de políticas internas que fomenten la equidad, la transparencia y la responsabilidad en el manejo de los recursos financieros y humanos.
Ley 1314 de 2009 – Normas de contabilidad, información financiera y aseguramiento de la información	Establece los principios y normas para la regulación de la contabilidad, la información financiera y el aseguramiento de la información en Colombia. (Ley 1314, 2009).	Fortalecimiento de los procesos contables y financieros de SIME S.A.S., específicamente en cuanto a la generación y manejo de información financiera confiable y con los mecanismos de control que contribuyen a su adecuada preparación y presentación.

Ley 43 de 1990 – Normas sobre la profesión de Contador Público	Regula el ejercicio de la profesión contable en Colombia y fija disposiciones acerca de la ética profesional, las responsabilidades del contador público y las normas que orientan su actuación profesional. (Ley 43, 1990).	Resulta pertinente, debido a que el diseño de lineamientos de control interno comprende aspectos relacionados con la confiabilidad de la información contable, el adecuado manejo de los registros y el fortalecimiento de los controles asociados a la información financiera.
Decreto 2420 de 2015 – Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información	Compila y reglamenta disposiciones sobre normas contables, información financiera y aseguramiento de la información aplicables en Colombia. (Decreto 2420, 2015).	Constituye un referente normativo para los procesos contables y financieros de la organización y permite considerar dentro del diseño de lineamientos de control interno, aquellos mecanismos que contribuyan a la calidad, confiabilidad y adecuada gestión de la información financiera.
Código de Comercio	Establece el marco general que regula las actividades mercantiles y las obligaciones de los comerciantes y sociedades comerciales en Colombia, incluyendo las disposiciones sobre libros y registros contables, actos de comercio y el funcionamiento de las sociedades. (Decreto 410, 1971).	Elocuente para una empresa constituida como sociedad comercial, puesto que sus disposiciones son referencia para el diseño de controles relativos a las operaciones mercantiles, los registros y la documentación de las actividades de la organización.

Código Sustantivo del Trabajo	Regula las relaciones de trabajo entre los empleados y los empleadores. Establece los derechos y obligaciones, las clases de contrato, los salarios y otras condiciones de trabajo. (Código Sustantivo del Trabajo, 1950).	Defiende los elementos que tienen que ver con las responsabilidades del personal en el marco de la estructura organizativa y el modelo de control interno.
Ley 1429 de 2010 – Ley de Formalización y Generación de Empleo	Fomentar la formalización laboral y empresarial en Colombia, facilitando los trámites e impulsando la generación de trabajo. (Ley 1429, 2010).	Respaldar la necesidad de que SIME S.A.S., la agencia inmobiliaria, establezca políticas de gestión formal y reglamentos internos que sean consistentes con su estructura.
Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo	Agrupar y unificar las regulaciones laborales de la nación. Establece que es obligatorio tener manuales de funciones y competencias laborales en las instituciones públicas y privadas. (Decreto 1072, 2015).	Argumentar a favor de la elaboración de manuales de funciones en el modelo de control interno para facilitar la organización interna y especificar responsabilidades.
Resolución 0253 de 2019 – Ministerio del Trabajo	Realiza cambios y adopta el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para las labores del Ministerio del Trabajo. (Resolución 0253, 2019).	Es útil como referencia técnica para crear perfiles de puestos y habilidades en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.
	Rige los deberes y derechos de los dueños en edificios y conjuntos	La administración de bienes comunes y la gestión de

Ley 675 de 2001 – Régimen de Propiedad Horizontal	residenciales que se rigen por la propiedad horizontal. (Ley 675, 2001).	copropiedades están directamente vinculadas con el trabajo inmobiliario de SIME S.A.S.
Ley 820 de 2003 – Arrendamiento de Vivienda Urbana	Establece derechos y obligaciones para arrendadores y arrendatarios, regulando los contratos de alquiler de viviendas en zonas urbanas. (Ley 820, 2003).	Apoya la gestión contractual de SIME S.A.S., y enfatiza la importancia de implementar controles internos en los procedimientos de arrendamiento.
Ley 1673 de 2013 – Regulación de los Avalúos	En Colombia, establece las obligaciones, competencias y medidas para evitar actos de corrupción o desleales, regulando así la actividad del evaluador. (Ley 1673, 2013).	Apoya los procedimientos de valoración de activos efectuados por la Agencia, fomentando la ética profesional y la transparencia en el modelo de control interno.

Fuente. Elaboración propia

El conjunto de normas plasmadas en este normograma, constituye los referentes jurídicos, contables, financieros y mercantiles que se deben de tener en cuenta para el diseño de los lineamientos de control interno para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Mientras que las disposiciones mercantiles establecen obligaciones relacionadas con el desarrollo de las actividades mercantiles y la gestión documental y contable, las normas de la profesión contable, de información financiera y de aseguramiento establecen referentes para la adecuada gestión de la información y el cumplimiento de las responsabilidades asociadas. De tal forma, el marco legal complementa los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación, permitiendo que los lineamientos propuestos estén articulados con el contexto normativo colombiano aplicable a la organización.

2.2.6. Marco empresarial

La Agencia Inmobiliaria (SIME) Soluciones Inmobiliarias y Mejoramiento Empresarial, constituida de forma inicial como empresa con N.I.T. de personal natural n° 1.116.233.465-3, es una empresa fundada de manera legal hace cinco (5) años aproximadamente, dedicada a la prestación de actividades comerciales enfocada en el arrendamiento y administración de bienes inmuebles propiedad de terceros; así mismo, brinda servicios de reparación, mantenimiento y asesoría integral en propiedad raíz. Dicha compañía está orientada en gestionar, arrendar y vender bienes raíces en la ciudad de Tuluá y sus alrededores.

- **UBICACIÓN:** Calle 25 #23-30 Oficina 203 - Centro Comercial los Cristales, Tuluá, Valle del Cauca, Colombia
- **MÓVIL:** 3186130655 - 3172170813
- **E-MAIL:** *colombiasime@gmail.com*
- **PÁGINA WEB:** *<https://simeagenciainmobiliaria.com/>*

2.2.6.1. Estructura organizacional

- **Organigrama.** Actualmente, Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. carece de un organigrama formal; esto, puede generar confusión en la estructura organizativa, lo cual complica la determinación de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad. Esta circunstancia podría provocar que las tareas se repitan, que la segregación de funciones no sea lo suficientemente efectiva y que los procesos de supervisión sean deficientes; lo cual, impactaría directamente en el ambiente de control, componente elemental del modelo COSO I.
- **Misión.** De forma consecuente, la inmobiliaria no cuenta con una misión organizacional, por lo que su mayor consecuencia es que limita la comprensión del propósito principal de la compañía, lo que hace imposible que los empleados dirijan sus actividades hacia una meta compartida. Esto afecta la efectividad del control interno y la coherencia en el proceso

de tomar decisiones, lo que debilita la alineación entre los objetivos organizacionales y los procesos operativos.

- **Visión.** Por último, La compañía tampoco tiene una visión; dicha ausencia produce que la empresa tenga menor capacidad para proyectar a largo plazo y fijar objetivos estratégicos definidos. Esta falta de información complica la planificación, el manejo de riesgos y la ejecución de controles dirigidos a que el ente organizacional crezca y se mantenga sostenible; por lo que afecta negativamente la eficacia del sistema de control interno.

2.2.6.2. Portafolio de servicios

La compañía cuenta con el siguiente portafolio de servicios:

- **Consultoría y asesoramiento completo en el sector inmobiliario:** Orientada a asistir de forma integral en todo lo que tiene que ver con la administración inmobiliaria y la consultoría. *Análisis de títulos *Redacción de contratos de arrendamiento *Reglamentos sobre propiedad horizontal *Compromisos de compra-venta.
- **Gestión de propiedad horizontal:** Asesoría completa en la reglamentación 675 del año 2001. * Procedimiento para el reconocimiento e inscripción de personería jurídica de copropiedades. * Representación legal de la copropiedad bajo el régimen PH (Propiedad Horizontal). * Administración a fondo de parcelaciones, edificios, conjuntos residenciales y copropiedades mixtas.
- **Reparaciones y mantenimiento de las instalaciones:** Brinda al dueño de la propiedad, alternativas para llevar a cabo arreglos, remodelaciones esenciales y mejoras locativas que le posibiliten mantener el inmueble. *Instalación de gasodomésticos *Mantenimiento de garajes eléctricos *Acabados, entre otros.
- **Avalúos de bienes inmuebles:** Dispone de expertos acreditados y capacitados en; *Valores reales del terreno *Valores reales de la construcción *Precios comerciales del inmueble

*Imágenes de toda la propiedad *Superficie de suelo *Superficie construida *Registro de lonja del tasador *Permiso gubernamental del tasador.

- ***Gestión de microcréditos:*** Es acompañante en la obtención de microcréditos para la conservación y las reformas indispensables de su propiedad.

Cabe destacar, que la empresa en el mes de agosto del año 2025, inició la gestión para la transición de persona natural a ser reconocida como ***PERSONA JURÍDICA*** bajo el tipo de sociedad denominada Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) y en el mes de agosto del año en mención; ante la Cámara de Comercio de Tuluá, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y demás autoridades competentes; así como para otras partes interesadas, obtuvo el reconocimiento legal, tributario y administrativo para ejercer sus actividades económicas en Tuluá y sus alrededores como una S.A.S., con el N.I.T. 901.973.499-4.

2.3. DISEÑO METODOLOGICO

2.3.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación utilizado para este trabajo de grado corresponde a un estudio descriptivo-propositivo, dado que, en una primera etapa, permite caracterizar y analizar la situación actual del sistema de control interno de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., identificando las principales debilidades, riesgos y condiciones asociadas al desarrollo de sus procesos administrativos, financieros, contables y operativos. En una segunda etapa, a partir de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, se plantea una propuesta de lineamientos de control interno basada en la metodología COSO I, orientada al fortalecimiento de los procesos identificados como críticos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características de un fenómeno, grupo u organización, permitiendo obtener una representación detallada de la situación objeto de estudio. Desde esta perspectiva, el componente descriptivo de la investigación permite reconocer las condiciones actuales de los procesos internos de SIME S.A.S., incluyendo aspectos relacionados

con la gestión documental, la administración, la comercialización, la captación de propiedades, los flujos de información y la distribución de funciones entre los colaboradores.

El carácter propositivo se evidencia en que los resultados del diagnóstico constituyen la base para formular lineamientos de control interno orientados a atender las debilidades y riesgos identificados. En este sentido, la investigación no se limita a describir la situación existente, sino que, a partir de los hallazgos obtenidos, desarrolla una propuesta de mejora fundamentada en los componentes del modelo COSO I, incorporando controles, responsables, evidencias, indicadores y mecanismos de seguimiento acordes con las necesidades de la organización. En consecuencia, el diseño descriptivo-propositivo resulta coherente con los objetivos planteados, debido a que permite, inicialmente, comprender y documentar las condiciones actuales del sistema de control interno y, posteriormente, estructurar una propuesta orientada a su fortalecimiento. La identificación de las debilidades y riesgos se utiliza como insumo para establecer prioridades de intervención y definir acciones de control, sin pretender establecer relaciones estadísticas de correlación entre variables. (Kerlinger & Lee, 2002).

En ese sentido, lo que se ha mencionado refleja que el método descriptivo es muy útil para entender cómo se organizan los procesos internos de SIME S.A.S. Esto abarca aspectos como la gestión documental, la administración, la comercialización, la captación de propiedades, los flujos de información y la distribución de funciones entre los empleados. Para identificar áreas críticas, inconsistencias, vacíos y duplicidades que afectan la eficiencia de las operaciones, esta caracterización resulta fundamental. Además, la dimensión propositiva en la investigación permite analizar cómo estas debilidades están directamente relacionadas con los riesgos operativos, administrativos, financieros o de cumplimiento que suelen presentarse en las empresas del sector inmobiliario. Por ejemplo, se puede ver si la falta de una supervisión adecuada está vinculada a errores en la gestión de cartera, o si la ausencia de protocolos formales se asocia con retrasos en el manejo de propiedades o con inconsistencias en la información contable.

Al mismo tiempo, este tipo de análisis sirve como base para justificar la necesidad de implementar un modelo de control interno usando la metodología COSO I. Este proceso nos ayuda a identificar cuáles son los elementos con mayores debilidades y de qué manera esas

vulnerabilidades influyen en la exposición al riesgo empresarial. De esta forma, un diagnóstico apoyado en el modelo COSO I ofrece información clave que permite priorizar los controles necesarios, definir acciones correctivas específicas para cada proceso y establecer mecanismos que promuevan una mejora continua, enfocándose en los riesgos reales que se han detectado.

2.3.2. Método de investigación

Este estudio se realizó usando el método de investigación aplicada, que se enfoca en identificar un problema específico dentro del contexto organizacional y en desarrollar una solución basada en conocimientos previos. Este enfoque está directamente relacionado con la metodología descriptivo-propositivo que se mencionó anteriormente. Básicamente, la investigación aplicada parte de detectar problemas en el entorno y, a partir de ahí, propone soluciones fundamentadas en los conocimientos obtenidos mediante la investigación pura. Igualmente, se señala que este tipo de investigación toma en cuenta las regulaciones, normativas y estatutos que rigen la actividad de una organización, lo que la convierte en un método adecuado cuando se busca intervenir en sistemas administrativos, procesos empresariales o sistemas de control. En este sentido, la investigación aplicada no solo se enfoca en entender o describir fenómenos, sino que también orienta acciones para solucionar problemas específicos; es decir, facilita una dirección más clara hacia la resolución de dificultades identificadas en un contexto particular. Es importante destacar que, a diferencia de la investigación básica, cuyo objetivo es generar conocimiento teórico, la investigación aplicada se centra en validar propuestas, modelos o acciones prácticas, transformando el conocimiento existente en soluciones concretas para una organización (Castro-Maldonado et al., 2023).

2.3.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información

2.3.3.1. Fuentes primarias

Información de elaboración propia, obtenida con base en entrevistas estructuradas realizadas al talento humano (gerencia y empleados) de la Inmobiliaria SIME S.A.S., situada en la

ciudad de Tuluá – Valle del Cauca; a fin de identificar aspectos relevantes para el diagnóstico de la situación actual.

2.3.3.2. Fuentes secundarias

- Documentación existente proporcionada por la empresa; de igual forma, se procederá a describir las funciones y cargos que desempeña el talento humano (gerencia y empleados) que la conforman, para determinar la estructura organizacional allí presente. Por otra parte, se detallarán los procesos que se ejecutan actualmente.
- Libros, artículos, estudios y demás investigaciones especializadas enfocadas en la metodología COSO I.
- Marcos normativos contables, tributarios, administrativos y operacionales que rigen a las empresas del sector inmobiliario.
- Fuentes de información académicas como revistas y trabajos de grado de años anteriores relacionados con el tema objeto de estudio.

2.3.4. Técnicas para la recolección de información

2.3.4.1. Análisis documental

Se llevó a cabo un análisis de documentos e investigaciones relacionadas al tema objeto de estudio. Este método posibilitó la revisión, elección y análisis sistemático de fuentes documentales para conseguir información pertinente que respalde teórica y metodológicamente la investigación. Se revisaron fuentes secundarias como documentos institucionales, informes, guías técnicas, normas, trabajos de grado, artículos científicos y libros especializados que estén vinculados con la gestión financiera, contable y administrativa; el control interno; así como la metodología COSO I. Al respecto, Cardno (2021), señala que la técnica del análisis documental constituye un método de

investigación cualitativa que permite examinar de manera sistemática documentos relevantes para comprender los fenómenos objeto de estudio.

Por otra parte, se analizaron los documentos internos existentes en la compañía (manuales de procesos y procedimientos, políticas internas, registros contables, informes financieros y demás documentación administrativa pertinente. Wiley (2022) enuncia que lo anterior, ayudó a comprender los fundamentos teóricos y conceptuales del modelo COSO I, identificar sus componentes y principios, que funjan como base para erigir los criterios necesarios en la propuesta de un sistema de control interno en el ente organizacional. Además, el análisis documental facilitó la identificación de fortalezas y debilidades en los procesos administrativos, operativos, contables y financieros de la empresa, a partir de la información contenida en los documentos revisados. De acuerdo con Springer (2022), esta clase de revisión facilita la construcción de bases sólidas y bien contextualizadas, posibilitando una comprensión más precisa de los sistemas de control presentes en las organizaciones.

2.3.4.2. Entrevista

Se efectuó una entrevista al personal de la organización, como instrumento de investigación cualitativa, lo cual proporcionó información detallada mediante el diálogo directo con el recurso humano, facilitando así el análisis de las percepciones, experiencias y conductas asociadas al fenómeno investigado. La guía de entrevista fue sometida a un proceso de validación por parte del docente; Mba. Héctor Mauricio Mejía Valencia, en calidad de experto, quien revisó la pertinencia, claridad y coherencia de las preguntas en relación con los objetivos de la investigación. A partir de las observaciones realizadas durante este proceso, se efectuaron los ajustes correspondientes al instrumento antes de su aplicación al personal de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Como señala Creswell (2022), en este aspecto, dicho instrumento permite profundizar en las experiencias de los participantes y comprender fenómenos organizacionales desde su contexto real. Fue particularmente pertinente en este estudio, tener en cuenta que, los empleados son los que desarrollan directamente los procesos operativos, administrativos y de apoyo de la organización, lo cual permite conocer datos importantes sobre el funcionamiento real de cada área de la empresa.

Esto facilitará obtener información sobre lo que se conoce acerca del cumplimiento de políticas y normas, la asignación de responsabilidades, el tratamiento de datos, la comunicación interna, los procedimientos internos y las herramientas de supervisión existentes. Estos elementos están directamente relacionados con los componentes del modelo COSO I, lo cual permite evaluar la implementación del control interno desde un punto de vista operativo.

Esta técnica permitirá en paralelo identificar los problemas, riesgos y debilidades existentes en la realización de las tareas cotidianas y la opinión de los empleados sobre la eficacia de los controles utilizados actualmente. Según Silverman (2023), la entrevista cualitativa permite identificar percepciones y problemáticas que no son fácilmente detectables a través de otras técnicas de recolección de información. Esta información, más la que se consigue a través de la lista de chequeo y el análisis documental, mejorará la investigación total sobre la importancia de implantar un sistema de control interno en el ente organizacional.

2.3.4.3. Lista de chequeo basada en la metodología COSO I

Como instrumento se utilizó una lista de chequeo estructurada a partir de los cinco componentes del modelo COSO I: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. La lista estuvo conformada por preguntas y criterios de valoración orientados a identificar la existencia, aplicación y condiciones de los controles relacionados con cada componente dentro de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S; Esta, fue adaptada a las características y condiciones particulares de la organización, considerando sus procesos administrativos, financieros, contables y operativos, así como el nivel de formalización de sus procedimientos. Su aplicación permitió recopilar información sobre las prácticas de control existentes y establecer una valoración de los componentes del modelo COSO I, cuyos resultados posteriormente fueron organizados y ponderados para contribuir al diagnóstico del sistema de control interno.

La lista de chequeo se construye a partir de los cinco componentes del modelo de control interno COSO I, los cuales hacen posible evaluar de forma integral la situación organizacional en materia de control, gestión de riesgos y cumplimiento de objetivos. Dicha herramienta fue

sometida igualmente a un proceso de validación mediante juicio de experto por parte del docente MBA. Héctor Mauricio Mejía Valencia, quien revisó la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems frente a los componentes del modelo COSO I y a los objetivos de la investigación. A partir de las observaciones y recomendaciones realizadas durante esta revisión, se efectuaron los ajustes correspondientes al instrumento antes de su aplicación, con el propósito de asegurar que los ítems fueran comprensibles, pertinentes y adecuados para el diagnóstico de las condiciones del sistema de control interno de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.; de acuerdo con planteamientos recientes, el modelo COSO continúa erigiéndose como una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la gestión empresarial, al proporcionar un marco sistemático que facilita la identificación de debilidades y la implementación de mejoras en los procesos internos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2021; Deloitte, 2022).

En este sentido, la evaluación del ambiente de control incluye aspectos como la existencia de principios éticos, la definición de funciones y responsabilidades, la estructura organizacional y el compromiso de la alta dirección con el control interno. Asimismo, se analizan los manuales de funciones actualizados, procesos de capacitación del personal y una adecuada segregación de funciones de la organización, elementos determinantes para la consolidación de una cultura de control (Institute of Internal Auditors, 2021).

La evaluación de riesgos en dicho instrumento considera la capacidad de la organización para identificar, analizar y administrar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos. Dentro de esto está la existencia de mecanismos formales para la identificación de riesgos internos y externos, el análisis de su impacto y probabilidad y la implementación de estrategias de mitigación. La literatura más reciente señala que la gestión de riesgos es un componente fundamental del control interno, sobre todo, en sectores con alta dinámica económica como el inmobiliario (PricewaterhouseCoopers, 2021).

En cuanto a las actividades de control, se evalúa la existencia y aplicación de políticas y procedimientos que regulen las operaciones de la empresa, especialmente en áreas críticas como la contabilidad, los ingresos y egresos y la gestión de activos. Además, se revisa la implementación de controles tales como las autorizaciones, las conciliaciones, las verificaciones y el uso de

herramientas tecnológicas que permitan garantizar la confiabilidad de la información y la eficiencia operativa. Estas prácticas constituyen elementos clave para reducir la comisión de errores y evitar la aparición de irregularidades en la gestión organizacional (KPMG, 2022).

En el componente de información y comunicación, la lista de chequeo permite analizar la calidad, oportunidad y accesibilidad de la información producida por la organización, así como los canales de comunicación existentes entre los diversos niveles jerárquicos. Se examina que la información contable y administrativa sea confiable y que contribuya de manera efectiva para la toma de decisiones. Investigaciones recientes señalan que una comunicación organizacional adecuada refuerza la transparencia y la eficiencia de los procesos internos (Ernst & Young, 2021).

Por último, en el componente de Supervisión o monitoreo se evalúa la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación del sistema de control interno, tales como auditorías internas, revisiones periódicas y acciones correctivas. Se revisa que la organización dé seguimiento a las debilidades identificadas y que ajuste sus controles en función de los cambios del entorno. La supervisión continua es fundamental para asegurar que el sistema de control interno perdure y se ajuste a nuevas condiciones organizacionales (Organization for Economic Co-operation and Development, 2021).

De manera conjunta, la aplicación de esta lista de chequeo permitirá realizar un diagnóstico estructurado del sistema de control interno de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en cada uno de los componentes del modelo COSO I, lo cual servirá como base para el diseño de lineamientos orientados al fortalecimiento de la gestión organizacional.

2.3.5. Procedimiento metodológico

Tabla 3.

Procedimiento metodológico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DETALLES	RESULTADOS ESPERADOS
1. Describir la evolución, principales retos e inconvenientes del modelo COSO como instrumento de control, a fin de definir la metodología que más se ajuste a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	Revisión de literatura científica, normativa y técnica sobre el modelo COSO y su evolución (COSO I, II, III y ERM).	Caracterización documentada de los fundamentos teóricos, rasgos y evolución histórica del modelo COSO.
	Análisis comparativo de los diferentes modelos COSO, identificando sus características, ventajas, limitaciones y ámbito de aplicación.	Determinación de similitudes, diferencias, ventajas y limitaciones entre los modelos COSO.
	Identificación de los principales retos e inconvenientes en la implementación del modelo COSO en organizaciones similares al sector inmobiliario.	Reconocimiento de los factores críticos que dificultan la implementación del modelo COSO en contextos similares.
	Selección y justificación de la metodología COSO I como la más acorde para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., considerando su estructura organizacional y nivel de formalización de procesos.	Definición fundamentada de la metodología COSO I como base del modelo de control interno a proponer.
	Diseño de la lista de chequeo, alineado con los componentes del modelo COSO I.	Instrumento de recolección de información estructurado a partir de los componentes del modelo COSO I y validado mediante juicio de experto para el diagnóstico del sistema de control interno

2. Realizar un diagnóstico de la situación actual del control interno en los procesos administrativos, financieros y operativos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	Aplicación de la lista de chequeo a la inmobiliaria objeto de estudio estructurada en los componentes del COSO I, los cuales, según Catagua Briones et al. (2023), comprenden: el <i>Ambiente de control</i> , la <i>Evaluación de riesgos</i> , las <i>Actividades de control</i> , la <i>Información y comunicación</i> , y la <i>Supervisión y monitoreo</i> .	Obtención de información relevante con base en los componentes del modelo COSO I para el diagnóstico de cada uno dentro de la entidad; de igual forma, se recopilan datos sobre la ejecución real de los procesos y controles internos.
	Realización de la observación directa en los procesos administrativos, financieros, contables y operativos.	Caracterización de prácticas reales, riesgos y debilidades en la operación diaria de la empresa de cada proceso mencionado.
	Análisis detallado de la información obtenida a través de las diferentes técnicas.	Diagnóstico integral del estado actual del control interno en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.
	Procesamiento, organización y análisis de la información recolectada mediante el Software Microsoft Excel , herramienta que permitirá la organización de datos, elaboración de matrices y análisis de la información obtenida a través de la lista de chequeo y su respectiva ponderación.	Información ordenada, sistematizada, ponderada y analizada que posibilite la interpretación de los resultados y la elaboración del diagnóstico del sistema de control interno.

	La definición de la estructura de los lineamientos del modelo se realizará con base en los componentes del COSO I, los cuales, según Catagua Briones et al. (2023), comprenden: el <i>Ambiente de control</i> , la <i>Evaluación de riesgos</i> , las <i>Actividades de control</i> , la <i>Información y comunicación</i> , y la <i>Supervisión y monitoreo</i> .	Esquema estructurado de los lineamientos de modelo de control interno basado en la metodología COSO I adaptado a la organización.
	Diseño de políticas, procedimientos y actividades de control para cada componente del COSO I.	Formulación de controles internos coherentes con los riesgos y procesos descritos.
3. Diseñar lineamientos de control interno basados en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., estableciendo indicadores de desempeño para su evaluación.	Establecimiento de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia y eficiencia del control interno. Validación de los lineamientos del modelo propuesto frente a las debilidades y riesgos detectados en el diagnóstico. Elaboración del documento final de los lineamientos de control interno basado en COSO I.	Indicadores definidos para el seguimiento, medición y evaluación del control interno. Ajuste y fortalecimiento de los lineamientos de control interno propuestos. Propuesta final de los lineamientos de control interno basado en COSO I, para su implementación en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

Fuente. Elaboración propia

3. CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN, RETOS Y LIMITACIONES DEL MODELO COSO EN LA DEFINICIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL PARA LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.

Para asegurar la eficacia operacional, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas en las organizaciones, el control interno es un componente esencial. Adoptar marcos de control organizados se convierte en una necesidad estratégica en un contexto empresarial marcado por la digitalización, la globalización y el crecimiento de los riesgos en las áreas financieras, contables, administrativas y operativas.

Bajo esta premisa, el modelo COSO, en este marco, se ha establecido como uno de los principales referentes globales en cuanto a la administración del riesgo corporativo y el control interno. Este capítulo tiene como fin describir la evolución del modelo COSO, examinar sus principales desafíos y limitaciones como herramienta de control y determinar la metodología más adecuada para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Para lograr esto, se inicia con un repaso histórico sobre el surgimiento y progreso del modelo, luego se analizan los retos de su implementación y, al final, se lleva a cabo una descripción minuciosa y un análisis comparativo de sus distintas versiones con el fin de justificar técnicamente la elección del modelo más apropiado para la organización que es objeto de estudio.

3.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MODELO COSO

La necesidad de aumentar la transparencia, la fiabilidad de los datos financieros y el manejo apropiado de los riesgos empresariales se ha relacionado íntimamente con el progreso de los sistemas de control interno en las empresas contemporáneas. El modelo COSO, considerado uno de los marcos conceptuales más relevantes para la creación, ejecución y evaluación de sistemas de control interno en entidades públicas y privadas a escala global, nace en este contexto.

El desarrollo del modelo COSO está vinculado con una serie de sucesos que, en las últimas décadas del siglo XX, tuvieron una influencia notable en el ambiente empresarial y económico a nivel global. En específico, la necesidad de implementar pautas más robustas para consolidar la

integridad de los procesos contables y administrativos surgió a raíz de la inquietud creciente en torno a las debilidades en los sistemas de control de muchas organizaciones, el fraude corporativo y la manipulación de datos financieros.

En los años ochenta del siglo XX, en Estados Unidos empezaron a salir a la luz numerosos escándalos de carácter financiero relacionados con prácticas inapropiadas en contabilidad, conflictos de interés y fallas en la supervisión corporativa. Las circunstancias mencionadas suscitaron una inquietud cada vez mayor entre los organismos reguladores, las instituciones del mercado financiero y los inversores sobre cuán fiable era la información que las empresas entregaban. En 1985, se estableció la Comisión Treadway o Comisión Nacional de Reportes Financieros Fraudulentos con el objetivo de examinar los motivos detrás del fraude en los informes financieros y sugerir recomendaciones para robustecer los sistemas de control interno y la gobernanza corporativa (COSO, 2013).

Derivado a ello, cinco organizaciones profesionales de gran importancia en el campo financiero y contable optaron por crear un comité permanente con el propósito de desarrollar un marco conceptual que guiaría a las organizaciones hacia la implementación de sistemas de control interno más sólidos, basándose en las sugerencias emitidas por esta comisión. El Institute of Management Accountants (IMA), el American Accounting Association (AAA), el Financial Executives International (FEI), el Institute of Internal Auditors (IIA) y el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) fueron las entidades mencionadas. El nombre de este comité es el Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

La publicación, en 1992, del documento Internal Control - Integrated Framework fue el primer logro importante de la labor realizada por este comité. Este documento estableció, por primera vez, una estructura conceptual completa para diseñar y evaluar el control interno en las organizaciones. Este marco propuso que el control interno no se limitara a ser una serie de procedimientos contables, sino un sistema integral que abarca a toda la organización y tiene como propósito brindar un nivel adecuado de seguridad en cuanto al logro de tres metas esenciales: que las operaciones sean eficaces y eficientes, que la información financiera sea confiable y que se cumplan las leyes y regulaciones pertinentes (COSO, 1992).

El modelo COSO de 1992 marcó un hito en la concepción del control interno, al definir cinco componentes interrelacionados que facilitan la estructura y evaluación de los sistemas de control en las organizaciones: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión o monitoreo. Estos componentes conforman una estructura lógica que permite identificar los riesgos y aplicar los controles idóneos para mitigarlos.

Con el tiempo, el entorno empresarial siguió sufriendo importantes transformaciones caracterizadas por la globalización de los mercados, el crecimiento de las organizaciones multinacionales, la aparición de nuevas tecnologías de la información y la progresiva complejidad de los riesgos corporativos. Estas condiciones evidenciaron la necesidad de expandir el enfoque tradicional del control interno hacia una perspectiva más integral de gestión del riesgo.

En este sentido, en el 2004 el comité COSO publicó el marco Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO ERM), el cual tuvo como fin incorporar la gestión del riesgo empresarial dentro de la estrategia y procesos organizacionales. Este modelo amplió el enfoque del control interno al incorporar una visión más estratégica del riesgo, reconociendo que las organizaciones deben identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera sistemática para lograr sus objetivos institucionales (COSO, 2004).

El modelo COSO ERM incorporó ocho componentes que posibilitan la organización de la gestión del riesgo a nivel empresarial, incluyendo el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta al riesgo, las actividades de control, la información y comunicación, y el monitoreo. Esta extensión del marco conceptual mostró que la gestión de riesgos es cada vez más importante en las prácticas contemporáneas de gobierno corporativo.

Años más adelante, en el 2017, el comité COSO lanzó una publicación relevante del modelo de gestión del riesgo empresarial. Esta publicación se tituló "Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance". Esta actualización fue una respuesta a las transformaciones en el ambiente empresarial mundial, que se distingue por la agudización de la

inestabilidad económica, la aceleración de los progresos tecnológicos y un aumento en la presión regulatoria sobre las entidades. El nuevo enfoque sugiere una mayor integración entre la gestión del riesgo, la estrategia de la organización y el resultado de las empresas, al reconocer que el riesgo es un componente inherente en el proceso de toma de decisiones estratégicas (COSO, 2017).

La evolución del modelo COSO, en general, muestra cómo las prácticas de control interno y gestión del riesgo se han adaptado a los cambios que han ocurrido en el entorno financiero, económico y regulatorio. Desde que fue concebido inicialmente para fortalecer los sistemas de control interno hasta su enfoque actual de gestión estratégica del riesgo, el modelo ha ayudado a elevar notablemente los estándares de eficiencia, transparencia y responsabilidad en las entidades. De manera continua, el análisis de esta evolución posibilita entender la relevancia de poner en marcha mecanismos apropiados de control interno para las organizaciones que están en fases tempranas de formalización de sus sistemas. Esto ayuda a gestionar los procedimientos organizacionales, a garantizar la fiabilidad de los datos financieros y a identificar y mitigar riesgos.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS COSO

Durante las últimas décadas, el marco COSO se ha convertido en una de las principales referencias a nivel global para diseñar, poner en práctica y evaluar los sistemas de control interno de las entidades. Su relevancia se basa en que brinda un modelo conceptual que posibilita la integración de los procesos operativos, administrativos y financieros en el marco de una estructura sistemática de control enfocada en alcanzar las metas institucionales.

El informe COSO, publicado en 1992, fue un punto de inflexión en la concepción contemporánea del control interno porque definió una serie de elementos interconectados y una definición que fueron ampliamente adoptadas para poder evaluar la eficacia de los sistemas de control organizacional. La auditoría, la regulación y las prácticas de gestión empresarial en varios países han sido impactadas de manera importante por este marco conceptual (Carmona Ibáñez, 2008).

Después, el modelo se actualizó y amplió para adaptarse a las transformaciones en el entorno de los negocios, incluyendo perspectivas más completas vinculadas con la estrategia organizativa, la gestión del riesgo y la creación de valor empresarial. Estas actualizaciones resultaron en varias versiones del modelo COSO, incluyendo el COSO I (1992), el COSO II ERM (2004) y el COSO ERM Integrating with Strategy and Performance (2017). Cada uno de estos modelos tiene rasgos específicos que buscan reforzar los sistemas de control y gestión del riesgo dentro de las organizaciones.

El estudio de estas versiones posibilita entender cómo ha cambiado la noción de control interno y su implementación en las compañías, además de determinar cuál de estos modelos se adapta más a lo que requieren las empresas que están fortaleciendo sus sistemas de control interno.

3.2.1. *Modelo COSO I – control interno integrado (1992)*

Uno de los marcos conceptuales más importantes en el campo del control interno es el modelo COSO I, que fue publicado en 1992 con la denominación Internal Control – Integrated Framework. Su objetivo principal fue ofrecer una guía organizada que posibilitara a las entidades examinar y robustecer sus sistemas de control interno para optimizar la fiabilidad de los datos financieros, el rendimiento de las operaciones y la observancia de las reglamentaciones legales.

Según el informe COSO, el control interno es un proceso que lleva a cabo la gerencia, la junta directiva y el personal restante de una organización. Su objetivo es ofrecer un nivel razonable de seguridad en cuanto al cumplimiento de las metas de la organización. Estos objetivos pueden clasificarse en tres clases principales: la eficiencia y eficacia de las operaciones, la fiabilidad de los datos financieros y el acatamiento de las leyes y regulaciones pertinentes.

La estructuración del control interno en cinco componentes interrelacionados fue una de las aportaciones más relevantes de este modelo. Estos componentes deben operar juntos para asegurar la efectividad del sistema de control al interior de la organización. Los componentes son los siguientes: *ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.*

Primero que nada, el *ambiente de control* es la base del sistema de control interno porque determina los valores éticos y la cultura organizacional que guían las acciones de los integrantes de la organización. La integridad, la capacidad del personal, la filosofía de gestión y el estilo de liderazgo de la dirección superior son algunos de los elementos que comprenden este componente.

Seguidamente, el proceso de *evaluación de riesgos* posibilita la identificación y el análisis de las amenazas que tienen el potencial de interferir con la realización de los objetivos organizacionales. La organización tiene la posibilidad de crear estrategias y mecanismos de control que ayuden a reducir los riesgos detectados, basándose en este análisis.

En tercer lugar, las *actividades de control*, expresado en las políticas y los procedimientos que la organización ha establecido para garantizar la ejecución eficaz de las directrices de la dirección se conocen como actividades de control. Estas tareas comprenden las autorizaciones, los controles físicos sobre los activos, las revisiones de desempeño y las conciliaciones.

De forma continua, el componente de *información y comunicación* asegura la rápida generación y difusión de información pertinente dentro de la organización; así, los distintos niveles jerárquicos pueden desempeñar correctamente sus responsabilidades.

Por último, el *monitoreo o supervisión* posibilita la evaluación periódica de la efectividad del sistema de control interno y la implementación de las modificaciones necesarias para garantizar su mejora constante.

Este modelo, debido a su estructura transparente y su posibilidad de aplicación práctica para mejorar la administración financiera y administrativa, ha sido adoptado por empresas públicas y privadas en gran medida, lo que lo ha convertido en uno de los estándares internacionales más usados para crear sistemas de control interno (Lafuente, 2016).

3.2.2. Modelo COSO II – Enterprise Risk Management (2004)

Con el propósito de extender la perspectiva del control interno hacia un manejo holístico del riesgo empresarial, se desarrolla el modelo COSO II, que fue dado a conocer en 2004 bajo la denominación Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

Este modelo tiene en cuenta que las organizaciones se enfrentan a diversos tipos de riesgos que provienen de factores económicos, tecnológicos, regulatorios y operativos. Por esta razón, es preciso adoptar una perspectiva sistemática que posibilite el reconocimiento, la evaluación y la gestión integral de estos riesgos dentro de la organización. En este sentido, el marco COSO II sugiere que la gestión del riesgo se incorpore a los procesos de operación y estrategia empresarial.

El COSO II, contrariamente al COSO I, se compone de ocho componentes que posibilitan una gestión más extensa del riesgo empresarial. Los elementos que comprenden este proceso son: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

La introducción del concepto de *gestión del riesgo empresarial (ERM)*, que tiene como objetivo incluir el análisis de riesgos en la estrategia de toma de decisiones, es una de las contribuciones más importantes de este modelo. Así, las empresas tienen la posibilidad de prever los sucesos que podrían perjudicar el cumplimiento de sus metas y elaborar tácticas para manejar esos riesgos de manera proactiva.

Según distintas investigaciones, la adopción del enfoque ERM mejora la coordinación entre las diversas áreas de la organización, optimiza los procesos de toma de decisiones mediante información más completa y confiable y robustece la cultura de gestión del riesgo (Velandia-Pacheco et al., 2022).

No obstante, para las compañías más pequeñas o aquellas que todavía están en fases tempranas de desarrollo de sus sistemas de control interno, la aplicación del modelo COSO II puede ser más complicada, ya que necesita estructuras administrativas más formales y procesos organizacionales más avanzados.

3.2.3. Modelo COSO ERM – Integrated with Strategy and Performance (2017)

El comité COSO lanzó en 2017 una actualización del marco ERM titulada Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance con el fin de adecuar la administración del riesgo empresarial a las recientes dinámicas económicas y empresariales.

Este modelo aporta un enfoque más estratégico a la administración del riesgo, al admitir que las organizaciones tienen que incluir el análisis de riesgos en el procedimiento de diseño y ejecución de la estrategia empresarial. En esta línea, la perspectiva presentada por COSO 2017 tiene como objetivo coordinar el manejo de riesgos con la creación de valor y el rendimiento de la organización.

Dicho modelo tiene un marco conceptual que se divide en cinco componentes fundamentales: gobierno y cultura, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, revisión y monitoreo, e información, comunicación y reporte.

Este enfoque posibilita que las organizaciones reconozcan y manejen los riesgos de forma más ágil, tomando en cuenta elementos como la innovación tecnológica, la complejidad creciente de los ambientes empresariales y la globalización de los mercados. Además, fomenta una cultura organizacional que tiene como pilar la gestión de riesgos para tomar decisiones estratégicas.

En consecuencia, el modelo COSO ERM 2017 tiene como propósito convertir la gestión del riesgo en un componente principal de la gobernanza corporativa, posibilitando que las empresas no solo reduzcan amenazas, sino también detecten oportunidades que favorezcan su crecimiento y sostenibilidad.

- ***Retos e inconvenientes del modelo COSO como instrumento de control.*** Aunque se reconoce ampliamente al dicho modelo como uno de los marcos conceptuales más integrales para el diseño y la implementación de sistemas de control interno, su aplicación en las empresas no está libre de retos. La adopción de modificaciones a nivel administrativo, cultural y organizacional es necesaria para la puesta en práctica exitosa

de este modelo; sin embargo, esto puede suponer retos, sobre todo para las empresas que están en fases tempranas de formalización de sus procesos.

Uno de los desafíos más importantes que conlleva la puesta en marcha del modelo COSO tiene que ver con el *compromiso de la alta dirección*. El modelo se basa en la premisa de que el control interno es responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, pero necesita un liderazgo definido por parte de la gerencia para fomentar una cultura de cumplimiento y control. Si la dirección no toma un papel activo en el establecimiento y supervisión de los mecanismos de control, los sistemas establecidos pueden transformarse en meras formalidades administrativas que no tienen un efecto real en la administración organizacional (Mantilla, 2018).

Asimismo, otro reto significativo está relacionado con *la cultura organizacional*. En numerosas compañías, especialmente en las de tamaño mediano o pequeño, los procedimientos tienden a llevarse a cabo empíricamente y fundamentados en la experiencia del personal. Esto puede provocar que se opongan a la instauración de estructuras formales de control. La implementación del modelo COSO requiere que se formalicen los procedimientos, se definan las responsabilidades de forma clara y se establezcan mecanismos de supervisión que, si no son gestionados apropiadamente, pueden ser percibidos al principio como limitaciones operativas (Estupiñán, 2015b).

La disponibilidad de recursos técnicos y humanos para la implementación y el mantenimiento del sistema de control interno es otro punto a tener presente. Para aplicar el modelo COSO de manera correcta, es necesario contar con personal calificado que tenga la capacidad de detectar riesgos, crear controles apropiados y examinar con regularidad la eficacia de los mecanismos puestos en marcha. En numerosas organizaciones, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, las tareas administrativas tienden a ser asumidas por un grupo pequeño de empleados. Esto puede crear debilidades en el sistema de control interno y obstaculizar la separación apropiada de funciones (Arens, Elder & Beasley, 2017).

Además, la *dificultad para identificar y evaluar los riesgos de manera apropiada* es uno de los problemas más habituales en la implementación del modelo COSO. La falta de metodologías

estructuradas para evaluar los riesgos relacionados con sus procesos administrativos, financieros u operativos en muchas organizaciones restringe su capacidad para crear controles eficaces. La administración del riesgo no solo necesita instrumentos metodológicos, sino también un entendimiento preciso de los objetivos de la organización y del contexto en el que trabaja la compañía (COSO, 2013).

Adicional a ello, *documentar los procesos y controles* es otro reto importante. El modelo COSO fomenta la formalización de procedimientos, políticas y actividades de control que hagan posible asegurar la trazabilidad de las operaciones y simplificar los trámites de supervisión. No obstante, en numerosas entidades la documentación de los procedimientos es escasa o no existe, lo cual complica la estandarización de las tareas y eleva la posibilidad de cometer errores, presentar incongruencias o realizar fraudes (Whittington & Pany, 2019).

La necesidad de implementar sistemas eficientes de supervisión y seguimiento también se suma a los desafíos antes mencionados. El modelo COSO sostiene que es necesario evaluar los sistemas de control interno de forma constante para asegurar su efectividad y detectar a tiempo eventuales fallas. Sin embargo, en la realidad, a muchas entidades les faltan procedimientos sistemáticos para evaluar el control interno, lo que impide que se hagan mejoras y ajustes de manera oportuna y que se optimice la eficiencia de los controles establecidos.

Sin embargo, pese a los desafíos señalados, las organizaciones también tienen ante sí importantes oportunidades de mejora al implementar el modelo COSO. La adopción de este marco conceptual permite que la transparencia de los procesos administrativos y financieros se fortalezca, a que la fiabilidad de la información contable mejore y a que sea más fácil tomar decisiones fundamentadas en datos más oportunos y exactos. De igual manera, ayuda a fomentar una cultura de la organización que esté enfocada en el manejo apropiado de los riesgos empresariales, la ética y la responsabilidad.

Desde el punto de vista profesional del Contador Público, el modelo COSO es un instrumento esencial para respaldar la elaboración de sistemas de control interno que aseguren la integridad de la información financiera y la observancia de las disposiciones reglamentarias. Si

este modelo se aplica correctamente, los distintos grupos de interés, como clientes, proveedores, inversionistas y organismos reguladores, tendrán más confianza en la gestión de la organización.

Por lo tanto, a pesar de que la implementación del modelo COSO puede enfrentar varios retos, su adopción supone una oportunidad estratégica para optimizar la eficacia operacional, robustecer la administración del riesgo y afianzar sistemas de control interno que ayuden a alcanzar las metas organizacionales.

3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS COSO

Para determinar cuál es el modelo de control interno más apropiado para la empresa que se estudia, se llevó a cabo un análisis comparativo entre las versiones principales del marco COSO: COSO I (1992), COSO II ERM (2004), COSO ERM (2017).

En este marco, efectuar un análisis comparativo de los modelos COSO posibilita determinar sus diferencias a nivel funcional y estructural, además de establecer cuál de ellos es más adecuado para implementarse en la entidad que se estudia. Este tipo de análisis, que es ampliamente empleado en investigaciones sobre control interno, permite evaluar los marcos conceptuales existentes y su adecuación a las particularidades de cada compañía (Frigo & Anderson, 2011).

Además, este análisis posibilita entender cómo el enfoque del control interno ha evolucionado desde una perspectiva tradicional centrada en la información financiera hasta modelos más completos que se enfocan en la gestión estratégica del riesgo empresarial. Según Beasley, Clune y Hermanson (2005), se deben tomar en cuenta factores como la cultura corporativa, el tamaño de la compañía, la estructura organizacional y el nivel de formalidad de los procesos administrativos al adoptar modelos para gestionar el riesgo empresarial.

Esta comparación faculta analizar los rasgos estructurales y funcionales de cada modelo, teniendo en cuenta elementos vinculados a su enfoque de control, rango organizacional y grado de complejidad para implementar. Según Fraser y Simkins (2016), cotejar modelos de control interno

ayuda a elegir el marco más adecuado para una organización, sobre todo cuando se estudian factores como la dimensión de la compañía, su estructura de administración y el grado de madurez de sus procesos.

- ***Criterios utilizados para el análisis comparativo de los modelos COSO.*** Con base en lo anterior, se definieron los criterios de estructura del modelo, enfoque de control, alcance organizacional, complejidad de implementación y tipo de empresas donde aplica mejor. Estos criterios facilitan la realización de una evaluación comparativa con el fin de establecer la viabilidad para implementar el modelo COSO en la compañía objeto del estudio.
- A. *Estructura del modelo.*** Se refiere a la cantidad de componentes o elementos que constituyen el marco conceptual del modelo y cómo estos se organizan para estructurar el sistema de gestión del riesgo o control interno.
- B. *Enfoque de control.*** Permite determinar si el modelo se enfoca sobre todo en la administración del riesgo de la empresa, en el control interno convencional o en incorporar estratégicamente el riesgo en los procedimientos de toma de decisiones dentro de la organización.
- C. *Alcance organizacional.*** Se trata de la medida en la que el modelo está integrado dentro de la organización, es decir, si su implementación está restringida a áreas específicas como las finanzas o si comprende toda la estructura organizativa y los procesos estratégicos.
- D. *Complejidad de implementación.*** Analiza el nivel de dificultad que implica poner en práctica el modelo en una organización, teniendo en cuenta aspectos como la cantidad de procesos necesarios, el grado de formalización administrativa y la necesidad de recursos especializados o técnicos.

- E. Tipo de empresas donde aplica mejor.** Examina el contexto de la organización en el que el modelo tiene más eficacia, teniendo en cuenta factores como la dimensión de la empresa, el grado de desarrollo organizacional y la complejidad operacional.
- F. Objetivo principal.** Es el principal propósito que se persigue al poner en práctica un modelo, estrategia, metodología o herramienta. Determina el resultado clave que se busca alcanzar y dirige las acciones requeridas para lograrlo en la organización.
- G. Nivel de madurez organizacional requerido.** Alude al nivel de desarrollo, preparación y capacidad que una organización necesita tener en sus procesos, estructura, cultura y gestión para poder aplicar un modelo o metodología con eficacia. Este criterio posibilita determinar si la entidad tiene las condiciones requeridas para implementar y mantener esta práctica.

Tabla 4.

Comparación técnica de los modelos COSO

CRITERIO	COSO I (1992)	COSO II – ERM (2004)	COSO III (2017)
Estructura del modelo	Cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Su estructura relativamente simple, lo que facilita su comprensión e implementación.	Ocho componentes que integran el control interno con la gestión del riesgo empresarial, lo que amplía su estructura conceptual y exige mayor coordinación entre áreas.	Cinco componentes estratégicos enfocados en gobierno, cultura, desempeño y estrategia, diseñados para integrar la gestión del riesgo dentro del proceso estratégico.

Enfoque de control	Enfoque operativo y financiero. Prioriza la confiabilidad de la información financiera y la eficiencia de las operaciones mediante controles internos básicos.	Gestión integral del riesgo empresarial (ERM). Amplía el enfoque hacia la identificación y respuesta a riesgos que pueden afectar los objetivos organizacionales.	Enfoque estratégico del riesgo. Integra la gestión del riesgo con la planificación estratégica y el desempeño organizacional.
Alcance organizacional	Medio. Se aplica principalmente a la procesos administrativos, contables y financieros, por lo que su alcance suele concentrarse en áreas operativas clave.	Alto. Involucra a toda la organización, incluyendo procesos operativos, financieros y de gestión del riesgo.	Muy alto. Abarca la totalidad de la organización incluyendo el nivel estratégico y el gobierno corporativo.
Complejidad de implementación	Baja – media. Requiere establecer controles básicos y procedimientos administrativos, lo que permite su adopción gradual en organizaciones con estructuras simples.	Media – alta. La gestión integral del riesgo exige procesos formales de identificación, evaluación y respuesta a riesgos, aumentando la complejidad organizacional.	Alta. Su implementación implica integrar la gestión del riesgo en la estrategia empresarial, lo cual requiere estructuras organizacionales maduras y cultura de gestión del riesgo.
	PYMES o empresas en proceso de formalización, donde se busca fortalecer los	Empresas medianas o grandes que cuentan con procesos organizacionales más	Grandes corporaciones o empresas con alta madurez

Tipo de empresas donde aplica mejor	controles internos y estructurados y mejorar la organización de los procesos administrativos.	requieren gestionar riesgos empresariales.	organizacional, donde la gestión del riesgo forma parte de la estrategia empresarial.
Objetivo principal	Fortalecer el sistema de control interno	Gestionar riesgos empresariales de forma integral	Integrar riesgo, estrategia y desempeño
Nivel de madurez organizacional requerido	Bajo - medio. Tiene la posibilidad de aplicar el modelo incluso si sus procesos no están totalmente estructurados. Se necesita un nivel elemental de organización y ciertas prácticas de gestión, pero no es imprescindible que la compañía disponga de sistemas muy sofisticados.	Medio - alto. La implementación requiere que la organización cuente con procesos más o menos definidos, una estructura organizacional más sólida y cierta experiencia en administración. La compañía debe tener más coordinación, control y formalización de sus tareas.	Alto. Se necesita una entidad que cuente con una organización institucional altamente desarrollada, procesos normalizados, una cultura organizacional sólida y sistemas de gestión firmemente instaurados. En general, se trata de compañías con más experiencia en planificación, supervisión y mejora constante.

Fuente. Elaboración propia con base en COSO (1992), COSO (2004), COSO (2017), Fraser & Simkins (2016) y Moeller (2014).

- ***Alcance organizacional y Complejidad de implementación.*** La primera variable hace énfasis al nivel en que el modelo de control interno se incorpora a las distintas áreas y niveles de la organización, abarcando desde los procesos operativos hasta la planificación estratégica; por su parte, la complejidad de implementación está vinculada con el grado de estructura organizacional, los recursos técnicos y la formalización administrativa requeridos para implementar cada modelo en una entidad.

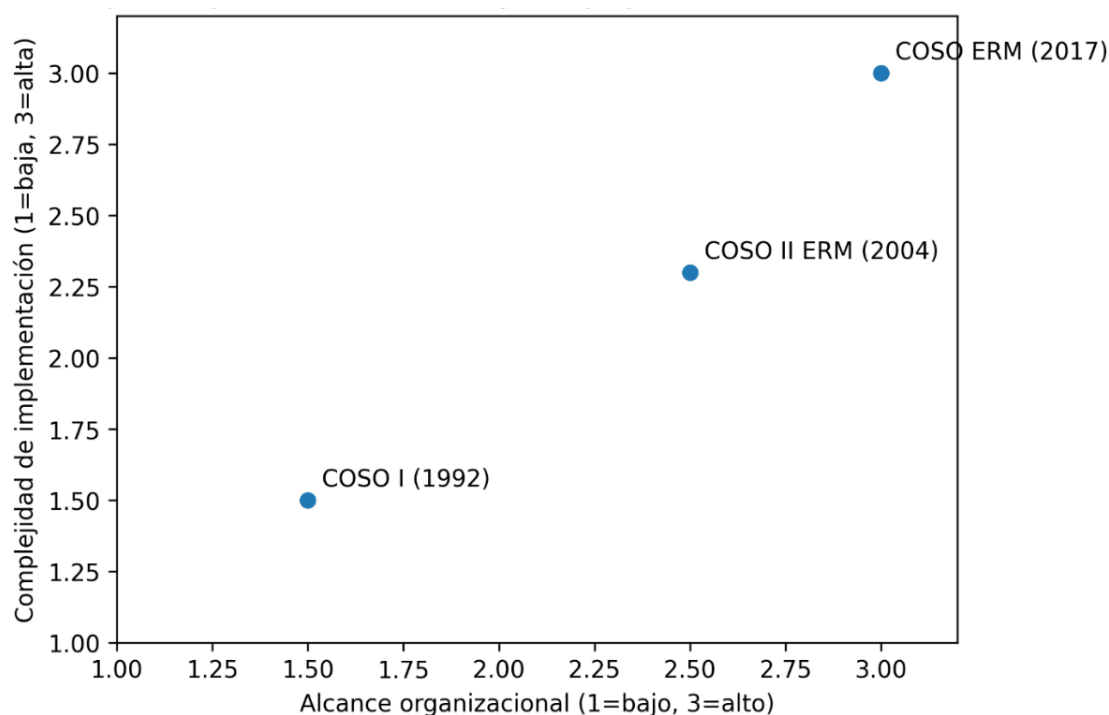
Se empleó una escala ordinal cualitativa de tres niveles (del 1 al 3) para elaborar el mapa comparativo de la complejidad de implementar los modelos COSO y su alcance organizacional, con el objetivo de mostrar, de manera sencilla, las diferencias relativas entre los modelos estudiados. Esta escala posibilita dividir cada variable en tres niveles: bajo (1), medio (2) y alto (3), lo que hace más fácil la interpretación visual de los resultados del análisis comparativo.

El uso de escalas ordinales de tres niveles es habitual en investigaciones que analizan organizaciones y comparan evaluaciones, sobre todo cuando se pretende representar gráficamente rasgos conceptuales surgidos del análisis teórico, no de mediciones cuantitativas directas. En esta línea, la escala posibilita que la información de los modelos COSO se resuma, situando a cada uno dentro de un rango relativo de complejidad y alcance organizacional (Moeller, 2014).

Según este criterio, el valor **1** representa un nivel de complejidad o alcance bajo; está relacionado con modelos cuyas necesidades de implementación y estructura conceptual son sencillas. El valor **2** es intermedio y se refiere a modelos que incluyen procedimientos más amplios para gestionar el riesgo. Finalmente, el valor **3** muestra un nivel elevado, correspondiente a aquellos modelos que incorporan la gestión del riesgo en la estrategia organizacional y demandan niveles superiores de madurez institucional.

Figura 5.

Mapa comparativo de alcance y complejidad de los modelos COSO



Fuente. Elaboración propia

- Interpretación del mapa comparativo.** El modelo COSO I está en un nivel **BAJO** de alcance organizacional y presenta una complejidad reducida a la hora de implementarlo, según se puede apreciar en el gráfico. Esto lo hace ser una opción factible para organizaciones que están en proceso de robustecimiento de sus estructuras administrativas. Por su parte, el modelo COSO II ERM tiene un nivel **INTERMEDIO** de alcance organizacional, porque se centra en la gestión global del riesgo empresarial, lo cual significa que los procedimientos de coordinación y análisis en la organización aumentan. Para concluir, el modelo COSO ERM (2017) se encuentra en la cima, con un nivel **ALTO**, tanto en términos de complejidad de implementación como de alcance organizacional, porque su perspectiva busca incorporar la gestión del riesgo en la estrategia empresarial y en la creación de valor para la organización.
- Análisis crítico comparativo y selección del modelo.** El análisis de las distintas versiones del modelo COSO posibilita detectar no solo las divergencias estructurales entre los marcos conceptuales existentes, sino también el progreso que ha tenido la perspectiva del control interno hacia modelos más integrados de gestión del riesgo

empresarial. El modelo COSO I (1992) está centrado sobre todo en la estructuración y robustecimiento del sistema de control interno mediante cinco elementos esenciales, mientras que las versiones siguientes —COSO II (2004) y COSO ERM (2017)— extienden su campo hacia la administración integral del riesgo y su combinación con la estrategia de la organización.

Desde un punto de vista analítico, esta transformación se debe a las transformaciones que han tenido lugar en el contexto empresarial mundial, que se distingue por tener niveles más altos de incertidumbre, una mayor complejidad regulatoria, progresos tecnológicos y la necesidad creciente de robustecer los sistemas de gobierno corporativo. En este escenario, los modelos más vanguardistas incluyen mecanismos para la identificación, valoración y gestión estratégica de los riesgos a nivel organizacional. Esto supone un progreso importante en la conceptualización contemporánea del control interno.

Sin embargo, la implementación de estos modelos también requiere un aumento significativo en los requisitos organizacionales. Para implementar marcos de gestión integral del riesgo empresarial, es necesario contar con estructuras administrativas sólidas, sistemas de información unificados, procesos estratégicos establecidos formalmente, una cultura organizacional que se enfoque en la gestión del riesgo y empleados que posean habilidades técnicas específicas para determinar y valorar los riesgos a distintos niveles dentro de la organización.

En este contexto, la elección de un modelo de control interno no debe depender solamente de su nivel de desarrollo teórico o de su grado de refinamiento conceptual, sino también de cuán pertinente es en relación con las capacidades y características del organismo en el que se desea aplicar. Si la organización no tiene las condiciones estructurales necesarias para poner en práctica un modelo muy complejo, no se asegura que su adopción produzca resultados superiores; incluso podría ocasionar resistencia interna del personal, sobrecarga administrativa o problemas operativos.

Siguiendo este razonamiento y teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional, se identificó que la **Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.** se encuentra

en una etapa inicial de formalización de su sistema de control interno. Aunque la empresa tiene procesos administrativos y operativos que hacen posible la ejecución de sus actividades, éstos están caracterizados por una limitada documentación de los procedimientos, la ausencia de mecanismos formales de gestión del riesgo y una dependencia importante del conocimiento empírico del personal para la ejecución de algunas actividades organizacionales. Estos rasgos indican que el nivel de madurez organizacional es bajo, lo que sugiere que se debe consolidar primero las bases estructurales del sistema de control interno antes de progresar hacia modelos más complejos para gestionar estratégicamente el riesgo corporativo.

Además, se detectó en el proceso de diagnóstico que era necesario optimizar elementos esenciales vinculados con el control interno, como la definición clara de responsabilidades, la formalización de procesos administrativos, la creación de métodos para supervisar y mejorar los procedimientos para hacer seguimiento a las actividades de la organización. Lo anterior está directamente relacionado con los cinco componentes establecidos por el modelo COSO I, que forman la base para robustecer el sistema de control interno en las organizaciones.

Para Moeller (2014), el modelo COSO I es una herramienta particularmente apropiada para entidades que están en fases tempranas de consolidación de sus sistemas de control interno, porque ofrece una estructura sencilla y clara que facilita la creación de controles básicos, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora de la fiabilidad de los datos financieros.

En consecuencia, el modelo COSO I (1992) se presenta como la alternativa metodológica más pertinente y coherente con la realidad organizacional de la empresa objeto de estudio. Su enfoque estructural permite establecer un ambiente de control sólido, definir procedimientos formales para la identificación y evaluación de riesgos, implementar actividades de control específicas y fortalecer los canales de información y supervisión sin requerir niveles excesivos de complejidad organizacional.

Por lo tanto, el modelo COSO I (1992) es la opción metodológica más adecuada y alineada con la realidad organizativa de la compañía que se estudia. Su perspectiva estructural posibilita crear un entorno de control robusto, delinear métodos formales para la evaluación e identificación

de riesgos, poner en marcha acciones específicas de control y reforzar los canales de supervisión e información sin que sea necesario un nivel desmedido de complejidad organizacional.

Desde el ámbito del ejercicio profesional del contador público, la implementación del modelo COSO I es particularmente relevante porque este marco ayuda a establecer controles que colaboran para asegurar que la información financiera sea transparente, confiable y razonable. Además, brinda la posibilidad de robustecer los procedimientos de supervisión y evaluación de los riesgos vinculados a la administración contable y administrativa de la entidad.

Para la empresa objeto de estudio, implementar el modelo elegido es una oportunidad estratégica para robustecer sus prácticas de control interno, optimizar la calidad de la información empleada en las decisiones, disminuir los riesgos financieros y operativos, y presentar a clientes, proveedores y organismos de control una imagen organizativa más firme y digna de confianza. En el sector inmobiliario, en el que la administración apropiada de los recursos y la confianza son componentes esenciales para el progreso de las actividades corporativas, establecer un sistema formal de control interno se transforma en un elemento distintivo que ayuda a consolidar institucionalmente la compañía.

4. CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S

4.1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.

La identificación y caracterización de los procesos es una etapa fundamental dentro del diagnóstico organizacional, puesto que permite entender de manera estructurada cómo se desarrollan las actividades que conforman la operación de la empresa. Desde la óptica de la gestión por procesos, las organizaciones deben ser analizadas no sólo desde su estructura jerárquica sino también a partir del conjunto de actividades interrelacionadas que posibilitan la transformación de insumos en productos o servicios dirigidos a los clientes (Davenport, 1993).

En este sentido, podemos definir un proceso como un conjunto de actividades relacionadas, que utilizan recursos organizacionales para producir resultados orientados al cumplimiento de objetivos específicos dentro de la empresa. Según Harrington (1997), los procesos organizacionales constituyen una forma de ordenar las actividades empresariales, permitiendo coordinarlas entre las distintas áreas, así como controlar las operaciones.

Para el caso de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S, se realizó la identificación de los procesos teniendo en cuenta las principales actividades desarrolladas por la organización dentro de su operación cotidiana. Estos procesos se clasificaron en cuatro grandes grupos: operativos, administrativos, contables y financieros, con el fin de facilitar su análisis y permitir, posteriormente, la identificación de riesgos y la evaluación del sistema de control interno.

Esta clasificación resulta favorable para los análisis organizacionales porque posibilita distinguir entre los procesos que crean valor directo para el cliente y aquellos que respaldan la operación de la compañía. De acuerdo con lo propuesto por Porter (1985), las organizaciones llevan a cabo diversos tipos de actividades que se incorporan en su cadena de valor. En esta cadena, algunas actividades están directamente vinculadas a la prestación del servicio y otras desempeñan funciones de soporte que son esenciales para el funcionamiento del sistema empresarial.

4.1.1. Mapa de procesos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

El mapa de procesos es una herramienta que posibilita la representación gráfica de cómo interactúan las distintas actividades que integran el funcionamiento de una organización. Con este instrumento, es factible observar las conexiones entre los diferentes procesos de la empresa y cómo estos contribuyen a alcanzar las metas organizacionales (Harrington, 1997).

Para la empresa objeto de estudio, se creó dicho instrumento con el objetivo de reconocer y estructurar las actividades más importantes que la compañía lleva a cabo en su operación diaria, lo cual ayuda a entender cómo funciona y sirve como fundamento para el análisis subsiguiente de los riesgos y la valoración del sistema de control interno.

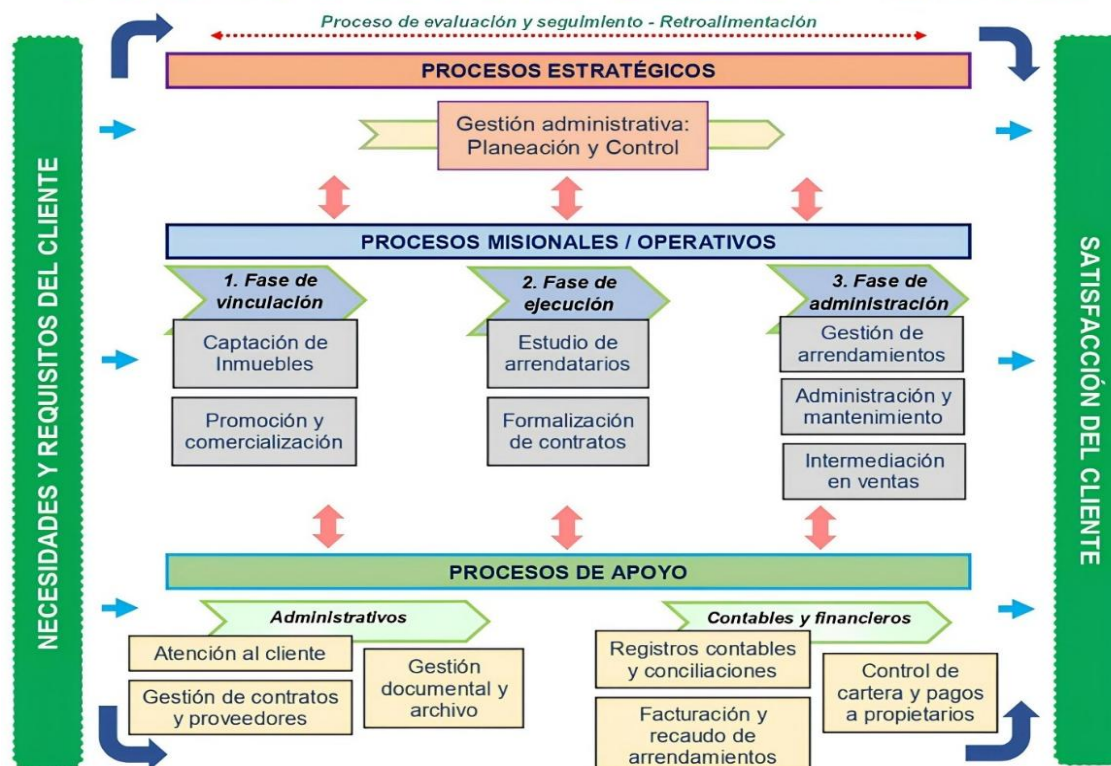
Los procesos se clasificaron en cuatro categorías principales para su creación: *operativos*, *administrativos*, *contables* y *financieros*. Los procesos administrativos proporcionan apoyo organizacional, a diferencia de los procesos operativos, que están directamente vinculados con la provisión de servicios inmobiliarios. Por otro lado, los procedimientos contables y financieros posibilitan la administración, el control y el registro de los recursos económicos que provienen de las operaciones de una empresa.

Así, el mapa de procesos posibilita observar cómo interactúan las distintas áreas de la compañía y es una herramienta esencial para llevar a cabo el diagnóstico organizacional y la evaluación subsiguiente del sistema de control interno (Dumas et al., 2018).

Figura 6.

Mapa de procesos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S

MAPA DE PROCESOS



Fuente. Elaboración propia

4.1.2. Clasificación y descripción de los procesos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

Siguiendo esta perspectiva; se identificaron, clasificaron y describieron los principales procesos llevados a cabo por la inmobiliaria, que se detallan a continuación.

4.1.2.1. Procesos operativos

Son aquellas actividades que están directamente vinculadas con la oferta del servicio inmobiliario y con la creación de valor para los clientes de la empresa. La gestión, administración y comercialización de los bienes inmuebles que componen el portafolio de la compañía son factibles gracias a estos procesos, que constituyen el núcleo del negocio.

Se reconocen los procesos operativos a continuación dentro de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.:

- **Captación de inmuebles:** Se trata de la identificación y conexión de propiedades que los dueños quieren poner en alquiler, administración o venta por medio de la inmobiliaria. Este procedimiento comprende la toma de contacto con los dueños, el análisis inicial del inmueble y la formalización de pactos para su comercialización o gestión.
- **Promoción y comercialización de bienes inmuebles:** Son las acciones que buscan dar visibilidad a las propiedades disponibles utilizando distintos medios de promoción, incluyendo canales comerciales de la inmobiliaria, plataformas digitales y redes sociales. Asimismo, incluye la gestión de las visitas, el asesoramiento a los clientes que estén interesados y el seguimiento de las acciones comerciales.
- **Gestión de arrendamientos:** Entiende las labores asociadas a la gestión de contratos de arrendamiento, que incluyen el seguimiento del cumplimiento de los términos contractuales, la vinculación de arrendatarios y la administración general del servicio durante la duración del contrato.
- **Estudio de arrendatarios:** La verificación de la información financiera y personal de los potenciales arrendatarios es parte de este proceso, con el objetivo de medir su capacidad para pagar y reducir los riesgos relacionados con el incumplimiento de las obligaciones del contrato.
- **Formalización de contratos:** Comprende la redacción, la revisión y la firma de contratos de arrendamiento u otros acuerdos vinculados a la administración inmobiliaria. Este procedimiento asegura que las condiciones acordadas entre las partes estén documentadas adecuadamente.

- **Administración de los predios:** Corresponde a la gestión integral de los bienes administrados por la inmobiliaria, incluyendo el seguimiento a los contratos vigentes, la coordinación con propietarios y arrendatarios, así como la supervisión general del estado del inmueble.
- **Gestión de mantenimiento de inmuebles:** Consiste en la coordinación y seguimiento de las actividades de mantenimiento o reparación que requieren los inmuebles administrados, garantizando su adecuado estado y funcionalidad.
- **Intermediación en venta de propiedades:** Hace énfasis a la administración comercial que lleva a cabo la inmobiliaria para simplificar la compra y venta de inmuebles entre dueños y compradores interesados, proporcionando orientación durante el proceso de negociación y formalización de la transacción.

4.1.2.2. Procesos administrativos

Son las actividades de soporte que posibilitan la coordinación de los distintos sectores de la compañía y permiten el funcionamiento organizacional.

En esta categoría se detectan los siguientes procesos:

- **Dirección administrativa:** Incluye las acciones vinculadas con la organización, planificación y supervisión de las operaciones generales de la compañía, además del apoyo a los diferentes campos para que cumplan con sus responsabilidades.
- **Atención al cliente:** Entiende las acciones dirigidas a proporcionar información, solucionar dudas y manejar peticiones de arrendatarios, propietarios y clientes potenciales de la inmobiliaria.
- **Manejo documental y archivo:** Se trata de organizar, almacenar y supervisar los documentos digitales y físicos vinculados con contratos, soportes administrativos y otra información que sea importante para el funcionamiento de la compañía.

- **Coordinación de contratos:** Hace referencia al monitoreo y supervisión de los contratos que la inmobiliaria ha realizado, lo que incluye la comprobación de vencimientos, renovaciones y cumplimiento de las condiciones acordadas.
- **Gestión de comunicaciones:** Concibe las acciones vinculadas con la transmisión de información entre la empresa, sus clientes y otros actores externos, asegurando así el envío correcto de mensajes y la coordinación de tareas.
- **Control de proveedores:** Incorpora la elección, contratación y supervisión de proveedores que ofrecen servicios vinculados con mantenimiento, reparaciones u otras tareas indispensables para la administración de los inmuebles.

4.1.2.3. Procesos contables

Son aquellas funciones que están dirigidas al registro, control y clasificación de las operaciones económicas realizadas por el ente, con el fin de lograr una adecuada elaboración de la información financiera.

En esta categoría se identifican los siguientes procesos:

- **Asiento contable de operaciones:** Consiste en reconocer y registrar en los sistemas contables correspondientes las transacciones económicas realizadas por la empresa.
- **Control de ingresos por arrendamientos:** Se refiere al reconocimiento contable de los ingresos procedentes de los cánones de arrendamiento gestionados por la inmobiliaria.
- **Registro de comisiones por ventas:** Incluye el registro de las ganancias obtenidas por la compañía derivadas de la intermediación en la venta de bienes inmuebles.
- **Conciliaciones bancarias:** Ello permite verificar que los asientos contables correspondientes se reflejen en las cuentas bancarias de la empresa.

- **Elaboración de relaciones de pagos a propietarios:** Consiste en la elaboración de informes detallados con los valores recaudados en concepto de arrendamientos y los montos que deben ser transferidos a los propietarios de los inmuebles.
- **Preparación de soportes contables:** Contiene la preparación y ordenación de la documentación como comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso y demás soportes que sustentan las operaciones registradas en la contabilidad.

4.1.2.4. Procesos financieros

Se relacionan con la administración y control de los recursos monetarios de la empresa y con la gestión de los flujos de efectivo generados por la operación.

Dentro de esta categoría se identifican los siguientes procesos:

- **Facturación de cánones de arrendamiento:** Consiste en la elaboración de documentos para dar forma al cobro de los cánones de arrendamiento a los arrendatarios.
- **Recaudo de pagos de arrendatarios:** Entiende las actividades dirigidas a recibir y comprobar los pagos que hacen los arrendatarios, ya sea por transferencia, consignación o cualquier otra forma de pago.
- **Control de cartera:** Se refiere al control de los pagos pendientes por los inquilinos, lo cual permite detectar casos de mora y tomar acciones de gestión para la cobranza.
- **Programación de pagos:** Comprende la planificación y la gestión de los pagos que la empresa debe hacer a propietarios, proveedores u otros terceros.
- **Pagos a propietarios:** Se trata de que, una vez descontados los gastos o las comisiones autorizadas, se transfieran los recursos que corresponden a los cánones de arrendamiento recaudados.

- **Administración de fondos de propietarios:** Este procedimiento supone la administración responsable de los recursos económicos de los dueños de las propiedades que gestiona la inmobiliaria, asegurando una gestión transparente y controlada.

A continuación, se procede a presentar las herramientas de diagnóstico utilizadas; tales como la matriz SIPOC y demás; a partir de la cual se hizo una identificación preliminar de los riesgos por proceso y la lista de chequeo, teniendo como base los diferentes componentes COSO, es importante precisar que la información que se presenta en cada instrumento fue obtenida a partir de un trabajo de campo donde en varias reuniones y a partir de una entrevista (ver Anexo D) con el talento humano que comprende la compañía, se obtuvieron datos relevantes que ayudó a la construcción de las demás herramientas usadas en dicha investigación, siendo los cargos participantes los siguientes:

- *Gerente*
- *Contador público*
- *Auxiliar contable*
- *Auxiliar administrativa*
- *Asesora comercial*

4.1.3. Matriz SIPOC de los procesos críticos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

La matriz SIPOC es un instrumento de análisis de procesos que se emplea para determinar y entender los componentes esenciales que participan en el progreso de una tarea organizativa. La palabra SIPOC proviene de las iniciales en inglés de los siguientes términos: *Suppliers* (proveedores), *Inputs* (entradas), *Process* (proceso), *Outputs* (salidas) y *Customers* (clientes). Este término facilita la visualización estructurada de la relación entre los distintos participantes y recursos que intervienen en un proceso empresarial (George, 2002).

Dicha herramienta, desde el punto de vista de la gestión por procesos, posibilita que se entienda el flujo de tareas en una organización y a la vez permite determinar qué recursos son

necesarios para llevar a cabo cada proceso y cuáles son los resultados producidos para los usuarios internos o externos. Esta herramienta también ayuda a definir con claridad el alcance de los procesos que se analizan; esto es beneficioso para las etapas de evaluación organizacional posteriores, por ejemplo, la detección de riesgos y el análisis de controles internos (Pyzdek & Keller, 2014).

La matriz SIPOC se utilizó como herramienta para la caracterización de los procesos críticos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., permitiendo organizar información relacionada con proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes de cada proceso. Su utilización facilitó la comprensión de la estructura y funcionamiento de los procesos y sirvió como insumo para la posterior identificación de riesgos y controles.

Los procesos críticos identificados tras examinar las actividades realizadas por la entidad fueron los siguientes:

- *Captación de inmuebles*
- *Gestión de arrendamientos*
- *Recaudo de pagos de arrendatarios*
- *Elaboración de relaciones de pago a propietarios*

Se examinaron estos procedimientos a través de la creación de matrices SIPOC, que hacen posible determinar los proveedores de recursos o información, los insumos necesarios, las actividades que integran el proceso, los resultados producidos y los usuarios finales del servicio.

Tabla 5.

Matriz SIPOC de los procesos críticos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

MATRIZ SIPOC					
Proceso 1: Captación de inmuebles					
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes	Riesgo identificado

Propietarios	Información del inmueble	Recepción de información del propietario	Inmueble registrado en portafolio	SIME S.A.S.	Registro incorrecto y/o incompleto de la información del inmueble, lo que puede afectar su comercialización
Asesores comerciales	Documentos del inmueble	Evaluación preliminar del inmueble	Base de datos de inmuebles disponibles	Clientes interesados	Falta de verificación de documentos legales del inmueble, generando posibles problemas legales
Área administrativa	Datos de contacto del propietario	Registro del inmueble en el sistema	Información comercial del inmueble	Área comercial	Errores en la digitación y/o registro de información en el sistema
Proceso 2: Gestión de arrendamientos					
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes	Riesgo identificado
Propietarios	Información del inmueble	Publicación del inmueble	Inmueble disponible para arrendamiento	Arrendatarios	Publicación con datos incorrectos y/o incompletos del inmueble
Arrendatarios	Documentos personales	Estudio del arrendatario	Arrendatario aprobado	Propietarios	Evaluación inadecuada del arrendatario, generando riesgo de incumplimiento en pagos
Área administrativa	Información contractual	Elaboración y firma del contrato	Contrato de arrendamiento formalizado	SIME S.A.S.	Fallas en la elaboración del contrato que puedan generar conflictos legales
Proceso 3: Recaudo de pagos de arrendatarios					
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes	Riesgo identificado

Arrendatarios	Pago del canon de arrendamiento	Recepción del pago	Registro del pago	Propietarios	Registro erróneo de los pagos recibidos
Entidades financieras	Comprobante de pago	Verificación del pago	Actualización de cartera	Área contable	Falta de conciliación entre los pagos recibidos y los registros contables
Área financiera	Información del contrato	Registro en sistema financiero	Información financiera actualizada	SIME S.A.S.	Retrasos en el registro de la información financiera

Proceso 4: Elaboración de relaciones de pago a propietarios

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes	Riesgo identificado
Área contable	Registro de ingresos	Revisión de pagos recibidos	Relación de pagos a propietarios	Propietarios	Fallas en la consolidación de ingresos recibidos
Área financiera	Información de comisiones	Cálculo de valores a transferir	Informe de liquidación	Gerencia	Cálculo incorrecto de comisiones o valores a transferir
Sistema contable	Información de arrendamientos	Elaboración del informe de pagos	Transferencia a propietarios	SIME S.A.S.	Pagos equivocados y/o retrasados a los propietarios

Fuente. Elaboración propia

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS POR PROCESOS

La detección de riesgos es una fase esencial del estudio organizacional porque posibilita la identificación de sucesos potenciales que pueden tener un impacto en la consecución de las metas empresariales. En términos de control interno, el riesgo es considerado como la probabilidad de que se produzca un suceso que afecte de manera negativa las operaciones, la información financiera o el cumplimiento normativo de la entidad (COSO, 2017).

En este contexto, si las organizaciones identifican riesgos con anticipación, tienen la posibilidad de establecer mecanismos de control que ayuden a evitar pérdidas económicas, errores o irregularidades. Según varias investigaciones acerca de la gestión organizacional, el análisis de riesgos es particularmente importante en las compañías que están fortaleciendo sus sistemas de control interno, pues permite detectar falencias administrativas y operativas que pueden ser subsanadas a través del establecimiento de controles apropiados (Moeller, 2014).

En lo que respecta a la compañía objeto de investigación, se llevaron a cabo dos procedimientos para la identificación de riesgos: el estudio de las matrices SIPOC y del mapa de procesos ya establecidos. Este estudio posibilitó la identificación de potenciales escenarios que podrían impactar el desarrollo habitual de las actividades operativas, financieras, contables y administrativas de la compañía.

4.2.1. Análisis de riesgos

A través de la evaluación de los procedimientos críticos de la compañía, se detectaron varios peligros relacionados con el desarrollo de las actividades inmobiliarias. Estos riesgos están vinculados sobre todo con temas administrativos, operativos y financieros que tienen la capacidad de influir en la fiabilidad de los datos producidos por la organización y en la eficacia de los procedimientos.

- ***Captación de inmuebles.*** La etapa de captación de inmuebles es esencial en la operación inmobiliaria, porque faculta la creación del portafolio de propiedades listas para ser arrendadas o vendidas. En el transcurso de este proceso, pueden surgir peligros relacionados con la recolección insuficiente de datos sobre la propiedad, la falta de documentos legales o la verificación errónea de la información proporcionada por los dueños. Estos escenarios podrían dar lugar a problemas relacionados con la propiedad del bien o dificultades en el proceso de comercialización del inmueble.
- ***Gestión de arrendamientos.*** Las actividades vinculadas con la promoción del inmueble, la evaluación de posibles arrendatarios y la formalización del contrato de arrendamiento

son parte de la gestión de arrendamientos. Durante esta fase pueden presentarse peligros relacionados con elegir inadecuadamente a los arrendatarios, no verificar la documentación o redactar contratos de manera incorrecta. Estos factores pueden influir en el cumplimiento de los pagos del canon arrendaticio y dar lugar a disputas contractuales entre las partes implicadas.

- ***Recaudo de pagos de arrendatarios.*** El recaudo de pagos es un procedimiento de captación económica esencial para la compañía, dado que asegura el ingreso de recursos provenientes de los contratos de arrendamiento. En este proceso pueden surgir peligros asociados a equivocaciones en el registro de los pagos, demoras en la actualización de los datos financieros o discrepancias entre las anotaciones contables y las transacciones bancarias. Podría verse comprometida la fiabilidad de la información financiera de la compañía si no se implementan mecanismos apropiados de control.
- ***Elaboración de relaciones de pago a propietarios.*** El desarrollo, chequeo y liquidación final de las relaciones de pago a propietarios implica saldar los valores correspondientes a los cánones de arrendamiento recibidos, deduciendo las comisiones y otros conceptos que la empresa ha determinado. La posibilidad de equivocaciones en los cálculos de dicha segregación, las demoras en la elaboración de informes de pago o las incongruencias en los datos empleados para ejecutar las transferencias a los dueños son algunos de los peligros vinculados a este procedimiento. Estos escenarios tienen la posibilidad de dañar la confianza del cliente y provocar insatisfacción en la calidad del servicio.

4.2.2. Matriz preliminar de riesgos

Se elaboró una matriz preliminar de riesgos, que posibilita el análisis de cada evento en términos de su probabilidad de ocurrencia y del impacto potencial en la organización, tomando como base los riesgos detectados en la matriz SIPOC. Esta técnica se usa con frecuencia en procesos de evaluación del control interno, porque ayuda a priorizar los riesgos y a tomar decisiones que vayan dirigidas a su reducción. Dicho esquema ofrece una estructura organizada para observar los riesgos más relevantes vinculados a las actividades de la organización.

Se utilizó una escala de tres niveles cualitativa para la evaluación de los riesgos:

- **Probabilidad:** Baja (1), Media (2), Alta (3)
- **Impacto:** Bajo (1), medio (2), alto (3)

La combinación entre probabilidad e impacto permite calcular el nivel de riesgo, lo que posibilita clasificar los riesgos en niveles bajos, medios o altos y simplifica su análisis en el diagnóstico organizacional. Por lo tanto, se agrega que, dicho instrumento se utilizó para organizar y sistematizar los riesgos identificados en los procesos analizados, relacionándolos con sus causas, consecuencias y valoración correspondiente. Esta herramienta permitió estructurar la información obtenida durante el diagnóstico y establecer una base para la priorización de los riesgos que requieren atención dentro de la propuesta de lineamientos de control interno.

Tabla 6.

Matriz preliminar de riesgos

ITEM	RIESGO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO	CAUSA	EFEECTO
1	Selección inadecuada de arrendatarios	Financiero	3	3	Alto	Evaluación insuficiente de la capacidad de pago	Incumplimiento en el pago del arrendamiento
2	Error en la liquidación de pagos	Financiero	3	2	Alto	Falta de verificación de cálculos	Pagos incorrectos a propietarios
3	Falta de verificación documental	Legal / Operativo	3	2	Alto	Ausencia de procedimientos de validación	Posibles conflictos legales sobre la propiedad
4	Errores en contratos de arrendamiento	Legal	3	1	Alto	Falta de revisión contractual	Conflictos legales entre la administración y el arrendatario
5	Registro incorrecto de pagos recibidos	Financiero / Contable	2	3	Alto	Procesos manuales o falta de conciliación	Diferencias en la información financiera
6	Registro incompleto de información del inmueble	Operativo	1	3	Medio	Falta de estandarización en la recolección de datos	Información incorrecta para la comercialización
7	Retrasos en registro de pagos	Operativo	2	2	Medio	Falta de seguimiento de pagos	Información desactualizada sobre cartera
8	Retrasos en transferencias	Operativo / Financiero	2	2	Medio	Procesos administrativos ineficientes	Inconformidad de propietarios

Fuente. Elaboración propia

4.2.3. Mapa de calor de los riesgos

El mapa de calor o “Heat map” es un instrumento gráfico que se usa en la administración de riesgos y que posibilita una representación visual del grado de criticidad de los mismos. Esto se logra mediante la combinación entre la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueden tener en la organización. Su empleo permite que las decisiones relacionadas con su reducción en el sistema de control interno sean priorizadas.

Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), para determinar respuestas apropiadas que posibiliten la disminución de la exposición organizacional, es necesario tomar en cuenta tanto la probabilidad como el impacto de los sucesos durante la evaluación del riesgo. En esta línea, el mapa de calor es un instrumento esencial para analizar y evaluar los riesgos. De acuerdo con la Norma ISO 31000 (2018), el análisis del riesgo tiene que tener en cuenta tanto la probabilidad como el impacto de los eventos.

Además, según autores como Lam (2014), los mapas de calor posibilitan que la interpretación de los riesgos críticos internos de una organización sea más sencilla, lo cual favorece su comunicación en los niveles estratégicos y operativos.

En el caso de la entidad objeto de investigación, el mapa de calor fue construido utilizando una escala cualitativa de tres tipos:

- **Probabilidad:** Baja (1), Media (2), Alta (3)
- **Impacto:** Bajo (1), Medio (2), Alto (3)

Teniendo presente que cada riesgo tiene un ítem numérico asignado, estos se ubican dentro del mismo y con ello; el hecho de combinar estas variables permite categorizar los riesgos en estos niveles:

Figura 7.

Escala cualitativa de categorización de niveles de riesgos

Impacto / Probabilidad	BAJA	MEDIA	ALTA	RIESGO	
BAJO (1)				* ALTO:	3
MEDIO (2)				* MEDIO:	2
ALTO (3)				* BAJO:	1

Fuente. Elaboración propia

Figura 8.

Mapa de calor de los riesgos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

Impacto / Probabilidad	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJO (1)			6
MEDIO (2)		7 8	5
ALTO (3)	4	2 3	1

Fuente. Elaboración propia

- **Análisis del mapa de calor.** Se evidencia que hay una gran concentración de riesgos en niveles críticos, sobre todo aquellos vinculados a la elaboración de liquidación de pagos a propietarios, la gestión de arrendamientos y a errores presentados en la realización de los

contratos arrendamiento. Este caso refleja que existe una exposición al riesgo muy elevada, que se relaciona en particular con la carencia de controles estipulados, dado el hecho de depender en mayor parte de procesos manuales y la falta de un método organizado para gestionar el riesgo. Por lo tanto, es preciso robustecer dichos procesos a través de la implementación de un modelo de control interno idóneo, que facilite la administración eficiente de los riesgos organizacionales. Cabe destacar que, se utilizó como herramienta de representación gráfica para visualizar la valoración de los riesgos identificados, facilitando su clasificación y priorización de acuerdo con los niveles de probabilidad e impacto establecidos en la matriz de riesgos.

4.3. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS CONTROLES EXISTENTES

La recolección de información es una etapa fundamental en el diagnóstico del sistema de control interno, pues posibilita la obtención de pruebas empíricas acerca de cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la organización y los mecanismos de control que la compañía ha puesto en marcha. Desde el punto de vista metodológico, esta fase tiene como objetivo comparar los principios teóricos del control interno con la realidad operativa de la entidad.

Según el marco conceptual del control interno, para lograr una visión integral de cómo funciona una organización, la evaluación de los controles debe basarse en diversas técnicas para recopilar información, como entrevistas, revisión documental y herramientas estructuradas de verificación (Mantilla, 2018).

En este contexto, se emplearon tres métodos fundamentales de recopilación de datos para realizar el diagnóstico del sistema de control interno en la empresa objeto de estudio: evaluación de documentos internos, entrevistas al talento humano que componen la entidad y el uso de una lista de chequeo fundamentada en los componentes del modelo COSO I. Estas herramientas posibilitaron el reconocimiento de las prácticas formales de control existentes, así como de las acciones que se ejecutan empíricamente dentro de la organización.

4.3.1. Revisión documental interna y observación directa

Con el objetivo de conseguir pruebas sobre cómo se llevan a cabo los procesos administrativos, contables y operativos dentro de la compañía, se efectuó también una revisión documental y observación directa; conjuntamente, con los instrumentos de la lista de chequeo y de las entrevistas realizadas al talento humano de la organización.

El análisis de distintos documentos empleados en la administración cotidiana de la inmobiliaria, como contratos de alquiler, registros de pagos realizados por los inquilinos, relaciones de pago a los propietarios, recibos contables y otros papeles administrativos vinculados con el funcionamiento del negocio, fue posible gracias a la revisión documental. Este análisis permitió determinar hasta qué punto los procedimientos empleados por la compañía están formalizados y cómo se llevan a cabo el control y el registro de las operaciones financieras.

La revisión mostró que, aunque la compañía conserva documentación básica para respaldar sus operaciones, tiene debilidades en cuanto a la organización de la información y la estandarización de los procesos. Se detectó, específicamente, que no hay guías documentadas para manejar los procesos de administración y finanzas, políticas consecuentes de control interno ni manuales de procedimientos.

Adicionalmente, se notó que el saber empírico de los empleados y el seguimiento limitado de la gerencia son factores que inciden en gran medida en diversos procesos operativos, lo que podría acarrear riesgos vinculados a la continuidad de las operaciones y a la uniformidad en el uso de los controles internos.

Además, se empleó el método de observación directa como parte del proceso de recopilación de información. Esto permitió que se examinara de manera objetiva cómo el talento humano lleva a cabo sus tareas cotidianas y cómo los controles se implementan dentro de los procedimientos organizacionales. Esta técnica permitió reconocer elementos vinculados con la comunicación entre las áreas, la implementación de los trámites administrativos y el modo en que ejecutan los registros financieros y contables.

La fusión de estas técnicas de recopilación de datos posibilitó una comprensión más integral de cómo afecta radicalmente la carencia de un sistema de control interno en la compañía, lo que ayudó a detectar las falencias dentro de la organización y los posibles puntos a mejorar que se tomarán en cuenta para el diagnóstico subsiguiente.

4.3.2. Lista de chequeo basada en el modelo COSO I

La lista de chequeo es un instrumento de evaluación creado para medir el grado de cumplimiento de los componentes del modelo COSO en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Su ejecución permitió identificar la existencia, ausencia o debilidad de controles en relación con el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo, brindando una visión detallada del estado actual del sistema de control interno de la organización. En este sentido, los instrumentos de evaluación basados en el modelo COSO permiten diagnosticar el nivel de madurez del control interno, identificar debilidades organizacionales y establecer oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa, financiera y operativa de las organizaciones (Chango Galarza et al., 2024).

Este instrumento se complementa con la matriz SIPOC debido a que esta herramienta permitió identificar y caracterizar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo de la empresa, proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes. Esta caracterización permitió entender la manera como se desarrollan las operaciones dentro de la organización e identificar los procesos que necesitaban ser evaluados más profundamente desde el punto de vista del control interno.

De igual forma, la lista de chequeo se articula con la matriz preliminar de riesgos, ya que los resultados obtenidos durante la evaluación de los componentes COSO permitieron identificar debilidades que luego fueron asociadas a riesgos específicos dentro de cada proceso analizado. En este sentido, la matriz SIPOC permitió conocer la estructura y funcionamiento de los procesos, la lista de chequeo facilitó la identificación de falencias en los controles existentes y la matriz preliminar de riesgos permitió valorar las posibles consecuencias derivadas de esas debilidades.

Así, estas tres herramientas conforman una secuencia metodológica complementaria dentro del diagnóstico del sistema de control interno: la matriz SIPOC permitió caracterizar los procesos, la lista de chequeo evaluó el nivel de control existente, y la matriz preliminar de riesgos facilitó la identificación y valoración de los riesgos asociados. Esta integración sentó las bases para la elaboración del diagnóstico organizacional y el diseño posterior de la propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno basada en el modelo COSO I.

Con base en lo anterior, se creó una lista de chequeo basada en los cinco componentes del modelo COSO I (*ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo*) para evaluar el estado actual del sistema de control interno de la compañía (*Ver Anexo C*).

En procesos de auditoría y evaluación organizacional, la lista de chequeo es una herramienta diagnóstica que se emplea con frecuencia porque posibilita examinar de manera sistemática si los controles están presentes y a qué nivel se aplican en una entidad (Arens, Elder & Beasley, 2017). Con ello, se pueden detectar las oportunidades de mejora, los puntos débiles y los fuertes en el sistema de control interno.

En este caso, se realizó dicha lista teniendo en cuenta las particularidades organizativas de esta entidad, su dimensión y el nivel de formalización que tienen sus procedimientos contables y administrativos. El instrumento fue creado con preguntas dirigidas a valorar la existencia de prácticas de control vinculadas a cada uno de los componentes del modelo COSO I.

Se ofrece a continuación; un consolidado de los aspectos que se evaluaron y calificaron por cada componente, su ponderación y el debido análisis e interpretación del mismo.

Tabla 7.

Calificación y ponderación de los componentes de la lista de chequeo basada en el modelo COSO I

Componente 1: AMBIENTE DE CONTROL			
N°	Pregunta	Calificación	Observación
1	¿La empresa cuenta con un manual de funciones formalmente documentado?	0	Es evidente la carencia de un manual de funciones formal, lo que genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades y aumenta el riesgo de duplicidad u omisión de tareas dentro de los procesos organizacionales.
2	¿Las responsabilidades de cada cargo están claramente definidas y comunicadas?	0,5	Aunque las funciones son conocidas por el personal, estas se han transmitido de manera empírica, lo cual limita la estandarización de actividades y dificulta la evaluación del desempeño.
3	¿Existen políticas organizacionales relacionadas con el control interno?	0	No se identifican políticas formales de control interno, lo cual evidencia una debilidad estructural en la orientación y regulación de las actividades organizacionales.
4	¿La empresa cuenta con el código de ética o lineamientos de conducta?	0	La ausencia de un código ético consecuente limita la consolidación de una cultura organizacional basada en principios de integridad, transparencia y responsabilidad.
5	¿Se promueve una cultura organizacional orientada al control interno y cumplimiento?	0,5	Existe una intención de control desde la gerencia, sin embargo, esta no se encuentra respaldada por lineamientos formales ni mecanismos de difusión organizacional.

6	¿La gerencia ejerce seguimiento constante a las actividades?	0,5	Se aprecia una clara ausencia de seguimiento directo y permanente por parte de la gerencia a las actividades; lo cual, se expresa en la falta de controles periódicos.
7	¿El personal tiene claridad acerca de sus funciones y responsabilidades?	0,5	El conocimiento de funciones se basa en la experiencia práctica, lo cual favorece la operación, pero no garantiza uniformidad en la ejecución de procesos.
PROMEDIO COMPONENTE 1		0,29	NIVEL BAJO
Componente 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS			
Nº	Pregunta	Calificación	Observación
8	¿Los riesgos asociados a los procesos internos son identificados?	0,5	La identificación de riesgos se realiza de manera intuitiva, sin un enfoque en particular que permita su análisis estructurado.
9	¿Existen prácticas para la identificación de riesgos?	0	No existen prácticas formales; lo cual, imposibilita una gestión sistemática del riesgo organizacional.
10	¿Los riesgos son analizados de manera periódica?	0	No se realizan evaluaciones periódicas, lo que limita la capacidad de anticipar eventos adversos.
11	¿Los riesgos identificados son documentados?	0	La ausencia de documentación de los riesgos identificados impide la trazabilidad y seguimiento de los mismos
12	¿Se realizan acciones para disminuir los riesgos?	0,5	Se adoptan acciones de forma eventual, pero no existe una planificación preventiva ni estructurada.
13	¿Se tiene en cuenta la probabilidad de los riesgos y se evalúa su impacto?	0	No se aplican criterios técnicos para la valoración de riesgos.

14	¿A los riesgos que son identificados se les realiza seguimiento?	0	No se evidencian mecanismos de monitoreo continuo del riesgo.
PROMEDIO COMPONENTE 2		0,14	NIVEL BAJO
Componente 3: ACTIVIDADES DE CONTROL			
Nº	Pregunta	Calificación	Observación
15	¿Los procesos administrativos están debidamente documentados?	0	La inexistencia de procedimientos documentales genera dependencia del conocimiento individual y aumenta la probabilidad de errores operativos.
16	¿Los contratos de arrendamiento son verificados antes de ser firmados?	1	Se realiza una revisión previa adecuada, lo cual reduce riesgos legales asociados a la formalización contractual de dichos contratos.
17	¿Al registro de pagos de arrendatarios se le realiza el respectivo control?	0,5	El control existe, pero se basa en procesos manuales, lo que incrementa el riesgo de errores y omisiones.
18	¿Los cálculos son revisados antes de pagar a los propietarios?	1	Se evidencia un control preventivo efectivo de los cálculos requeridos, lo que mitiga riesgos financieros directos.
19	¿A los registros contables se les realiza control habitual para evitar errores?	0,5	Existen inspecciones básicas, pero no estandarizada.
20	¿Se realizan conciliaciones periódicas?	1	Las conciliaciones se realizan de manera mensual, lo cual favorece su efectividad y exactitud en los registros operativos.
21	¿Existen mecanismos de aprobación para operaciones o transacciones sujetas a verificación y validación?	0,5	La aprobación por parte de la gerencia constituye un control clave, aunque no es recurrente ni centralizado.

PROMEDIO COMPONENTE 3		0,64	NIVEL MEDIO
Componente 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
Nº	Pregunta	Calificación	Observación
22	¿La empresa registra sus operaciones contables de acuerdo a la normatividad vigente?	1	Se evidencia el registro de las operaciones contables de manera adecuada y evaluada por el superior de momento; lo cual, contribuye a la confiabilidad de la información financiera
23	¿La información contable es oportuna y confiable?	0,5	La información es confiable en términos generales, pero se presentan retrasos en su registro y actualización, lo que puede afectar la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia.
24	¿Existe comunicación efectiva entre las áreas?	0,5	La comunicación se da de manera directa e informal entre los colaboradores, lo cual facilita la operación diaria, pero limita la trazabilidad y formalización de la información organizacional.
25	¿Se generan informes financieros periódicos?	0,5	Se elaboran informes financieros básicos que permiten a la gerencia tener una visión general de la situación económica de la empresa, aunque estos, son realizados de forma eventual.
26	¿Se documentan las operaciones realizadas?	0,5	Existe archivo parcial de las operaciones, no obstante, no se cuenta con un sistema organizado que garantice la integridad, conservación y fácil acceso a la información.
27		0,5	La información se encuentra disponible para el personal autorizado, lo cual facilita la ejecución de actividades; sin embargo,

	¿La información es accesible para quienes la requieren?		esta accesibilidad no está regulada mediante políticas internas.
28	¿La gestión de la información se realiza por medio de plataformas digitales para tener facilidad en el acceso?	0,5	Se usa software de interfaz básico para el manejo de los datos; pero no se cuenta con sistemas integrados que permitan una gestión eficiente y segura de los mismos.
PROMEDIO COMPONENTE 4		0,57	NIVEL MEDIO
Componente 5: SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
Nº	Pregunta	Calificación	Observación
29	¿Se realiza seguimiento y control de forma continua a todas las actividades?	0,5	Se evidencia un seguimiento casual por parte de la gerencia, lo cual permite cierto control sobre las operaciones; sin embargo, dicha acción es de carácter informal y no estructurada.
30	¿El sistema de control interno es evaluado periódicamente?	0	No se realizan evaluaciones del sistema de control interno, ya que se carece de este.
31	¿Se identifican errores o inconsistencias en los procesos?	0,5	Los errores se detectan durante la operación diaria, pero no mediante mecanismos de control o auditoría interna.
32	¿Cuándo se detectan fallas, se implementan acciones correctivas?	0,5	Se adoptan medidas correctivas de manera ocasional, pero sin un proceso estructurado que garantice su efectividad a largo plazo.
33	¿A las acciones correctivas encontradas, se les hace el debido seguimiento?	0	No existe seguimiento continuo a las acciones correctivas, lo que puede generar aumento en los riesgos.
34	¿Los resultados de los procesos son revisados por la gerencia?	0,5	La gerencia realiza revisiones generales, pero estas no se encuentran diligenciadas ni responden a indicadores definidos.

¿Las actividades que son 35 supervisadas están documentadas?	0	No se evidencian registros de las actividades de supervisión, lo cual limita la trazabilidad en su seguimiento.
PROMEDIO COMPONENTE 5	0,29	NIVEL BAJO

Fuente. Elaboración propia

4.3.2.1. Diagrama de Araña calificación componentes COSO

El diagrama de araña o gráfico radar es una herramienta de visualización que permite representar múltiples variables al mismo tiempo, y así identificar fortalezas, debilidades y diferencias relativas entre distintos componentes evaluados. Esta clase de presentación gráfica facilita la posibilidad de comparar el desempeño organizacional, ya que permite ver de manera visual los niveles de desarrollo alcanzados en cada dimensión evaluada.

Los gráficos radar, según Rahmi et al. (2026), son particularmente útiles para comparar múltiples variables en un mismo contexto organizacional, facilitando la interpretación de los resultados y respaldando los procesos de análisis y toma de decisiones. De igual forma, este tipo de representación gráfica, facilita una rápida identificación de las áreas críticas que necesitan ser fortalecidas, dentro de un sistema de control interno.

Tabla 8.

Promedio y participación porcentual de los componentes COSO en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S

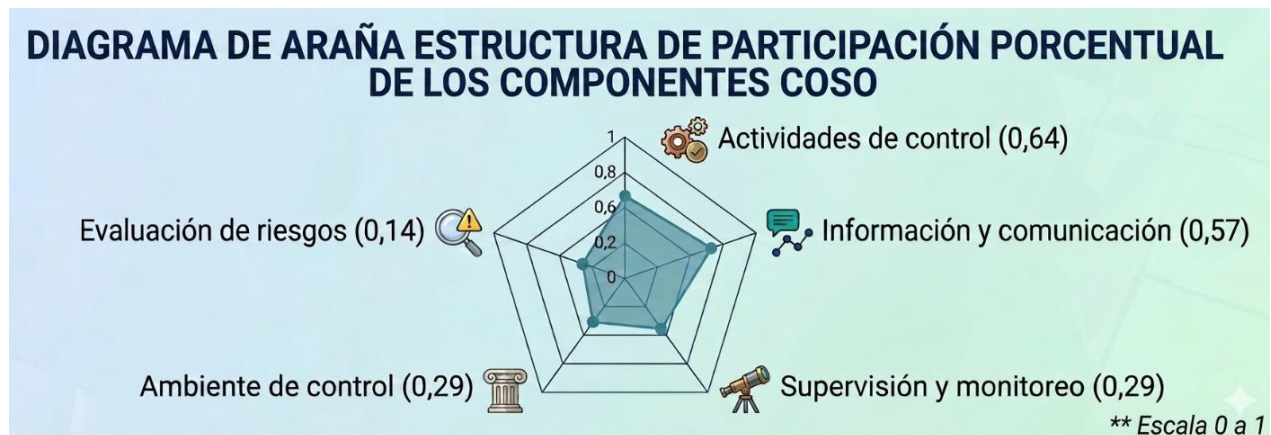
Componente COSO	Promedio obtenido	Participación porcentual (%)
Ambiente de control	0,29	15,03
Evaluación de riesgos	0,14	7,25
Actividades de control	0,64	33,16
Información y comunicación	0,57	29,53

Supervisión y monitoreo	0,29	15,03
-------------------------	------	-------

Fuente. Elaboración propia

Figura 9.

Diagrama de araña estructura de participación porcentual de los componentes COSO en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S



Fuente. Elaboración propia

- **Análisis del gráfico radar.** Los resultados de la evaluación de los cinco componentes del modelo COSO en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S, los cuales se encuentran representados en una escala de 0 a 1, donde los valores más cercanos a 1 indican mayor nivel de desarrollo y cumplimiento de los principios de control interno, mientras que los valores cercanos a 0 evidencian mayores debilidades y oportunidades de mejora.

En términos generales, la figura refleja una estructura irregular y asimétrica, lo que sugiere que los componentes del sistema de control interno poseen niveles de desarrollo desiguales. Esta situación pone en evidencia que la organización no cuenta con un sistema de control interno equilibrado e integral, sino con controles implementados de manera parcial y con diferentes grados de madurez.

El componente que obtuvo mayor desempeño fue el de *Actividades de Control* con una nota de 0,64, que corresponde al valor más alto de la evaluación. Este resultado indica que la empresa tiene algunos controles operativos básicos relacionados con el desarrollo de sus actividades cotidianas, como registros de operaciones, validaciones previas y procedimientos aplicados por experiencia del personal. Sin embargo, si bien este componente muestra el mayor nivel de cumplimiento, el resultado está aún lejos del óptimo (1,0) lo que evidencia la necesidad de formalizar, documentar y fortalecer estos controles para asegurar una mayor efectividad.

El segundo componente es el de *Información y Comunicación* con una puntuación de 0,57. Este resultado refleja que la organización cuenta con mecanismos básicos para el flujo de información entre las áreas, y para el registro de las operaciones realizadas. Sin embargo, el diagnóstico reveló que gran parte de la comunicación organizacional es informal y que existen limitaciones en la documentación, almacenamiento y trazabilidad de la información, lo que podría afectar la calidad de los procesos y la toma de decisiones.

Por otra parte, los componentes de *Ambiente de Control y Supervisión y Monitoreo* alcanzaron una valoración de 0,29 cada uno, lo que los sitúa en un nivel de cumplimiento bajo. Estos resultados reflejan debilidades relacionadas con la ausencia de políticas internas formalizadas, de manuales de funciones, de procedimientos documentados, así como de mecanismos estructurados de seguimiento y evaluación de controles. La baja puntuación en estos componentes, indica que la organización carece de una base sólida que le permita fortalecer la cultura de control interno y asegurar la sostenibilidad de los controles implementados.

El componente de mayor riesgo es el de *Evaluación de Riesgos*, que obtuvo la menor calificación de toda la evaluación, con un valor de 0,14. Este resultado demuestra una debilidad importante en la capacidad de la organización para identificar, analizar, valorar y gestionar los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos. La falta de metodologías formales para la administración del riesgo limita la capacidad preventiva de la empresa y la obliga a actuar principalmente de manera reactiva frente a situaciones que podrían anticiparse mediante mecanismos adecuados de gestión.

Desde una perspectiva integral, dicho diagrama permite concluir que la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. presenta un sistema de control interno con un nivel de madurez bajo a medio, caracterizado por la existencia de controles operativos básicos, pero con importantes debilidades en aspectos estratégicos relacionados con la gestión del riesgo, la formalización organizacional y el monitoreo continuo de los controles.

- **Estudio e interpretación de los resultados.** La aplicación de la lista de chequeo ha mostrado que el sistema de control interno de la agencia inmobiliaria SIME S.A.S. tiene un desarrollo desprovisto y en algunos aspectos, nulo, caracterizado por la falta de una estructura organizativa enfocada en el control y la prevalencia de prácticas informales. Desde una visión integral, se nota que los elementos del modelo COSO I no están integrados de forma coordinada, lo que reduce la habilidad de la organización para administrar sus riesgos adecuadamente y asegurar la fiabilidad de la información tanto operativa como financiera.

El componente de *EVALUACIÓN DE RIESGOS* es la mayor debilidad del sistema, lo cual muestra que no existe una perspectiva sistemática para identificar, analizar y gestionar los riesgos. Esto significa que la compañía funciona de manera reactiva, tomando decisiones solamente después de que suceden los sucesos negativos, en vez de prevenirlos con mecanismos anticipados.

Con relación al *AMBIENTE DE CONTROL*, se detectan carencias estructurales vinculadas a la ausencia de formalización de políticas, manuales y directrices organizacionales. Esto tiene un efecto negativo en la claridad de las responsabilidades y en el establecimiento de una cultura de control dentro de la compañía.

Por otro lado, los componentes de *ACTIVIDADES DE CONTROL* e *INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN* tienen un nivel medio de desarrollo, lo que señala la presencia de algunos controles operativos que posibilitan el funcionamiento de la organización; no obstante, estos están desarticulados, no se documentan y dependen en gran medida del saber empírico del personal.

Por último, respecto a la *SUPERVISIÓN Y MONITOREO*, se observa una debilidad importante en la aplicación de procedimientos formales de seguimiento y evaluación, lo que obstaculiza la detección temprana de inconsistencias en los procesos y limita el mejoramiento continuo del sistema de control interno.

En términos generales, los hallazgos indican que el ente objeto de estudio está en una fase inicial de madurez organizacional, en lo que respecta al control interno, lo que concuerda con el alto nivel de riesgo evidenciado en la matriz de riesgos y el mapa de calor elaborados anteriormente. Esta circunstancia resalta la importancia de aplicar un modelo estructurado, como el COSO I, que posibilite el fortalecimiento de los fundamentos del control interno y la creación de un marco de referencia para administrar los procedimientos de la organización eficientemente.

Cabe resaltar, que el uso de esta lista de chequeo, demostró que, a pesar de que la empresa lleva a cabo varias actividades operativas de forma empírica, hay una escasa formalización de las funciones y falta de un método estructurado para gestionar la implementación del control interno. Estas debilidades constituyen significativas oportunidades de mejora en el proceso de robustecimiento organizacional.

5. CAPÍTULO III. DISEÑO DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO, INDICADORES DE DESEMPEÑO Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO BASADOS EN EL MODELO COSO I PARA LA AGENCIA INMOBILIARIA SIME S.A.S.

El análisis de los resultados alcanzados en el diagnóstico del sistema de control interno constituye la base técnica para formular la propuesta de implementación del modelo COSO I en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Esta etapa es fundamental, ya que permite una interpretación integral de las debilidades organizacionales, los riesgos identificados y el nivel de efectividad de los controles existentes, con el fin de orientar el diseño de lineamientos de control ajustados a las necesidades reales de la empresa.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos y herramientas desarrolladas en el capítulo anterior, particularmente la matriz de debilidades, la lista de chequeo basada en los componentes del modelo COSO, la matriz de riesgos y el mapa de calor, fueron tomados como referencia para el desarrollo del presente análisis. La integración de estos elementos permitió establecer relaciones directas entre los procesos críticos, los riesgos asociados y las falencias estructurales del sistema de control interno.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis realizado no solo tiene como fin describir los hallazgos sino también interpretar el impacto que pueden tener las debilidades identificadas sobre la estabilidad operativa, financiera y administrativa de la organización, con el objetivo de determinar aquellos procesos que necesitan ser fortalecidos en la propuesta de control interno.

5.1. MATRIZ DE DEBILIDADES

La matriz de debilidades es una herramienta de análisis organizacional que se empleó para identificar y consolidar las principales falencias que se evidenciaron en los procesos administrativos, financieros, contables y operativos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.; su elaboración permitió estructurar técnicamente las situaciones que afectan el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, facilitando la identificación de los aspectos críticos

que requieren ser fortalecidos dentro de la organización. En este sentido, la evaluación sistemática de las debilidades organizacionales permite detectar deficiencias en los controles existentes y establecer acciones orientadas al mejoramiento continuo de los procesos, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de los objetivos organizacionales (López Guzmán y Cárdenas Rodríguez, 2022).

La construcción de esta matriz se hizo con base en la información obtenida mediante la aplicación de entrevistas al personal clave, la revisión documental interna, la observación directa de los procesos y la lista de chequeo basada en los componentes del modelo COSO I, con lo cual se pudo analizar las condiciones reales bajo las cuales opera la empresa e identificar debilidades relacionadas con la formalización de procedimientos, la segregación de funciones, la gestión documental, el monitoreo de actividades y la administración del riesgo. De igual manera, la matriz de debilidades constituye un insumo fundamental para el desarrollo del diagnóstico del sistema de control interno, ya que permite relacionar las falencias identificadas, los riesgos asociados y los procesos afectados dentro de la organización. De igual forma, su análisis permitió establecer prioridades de intervención y sirvió como sustento para la formulación de la propuesta de implementación de lineamientos de control interno basados en el modelo COSO I.

En este sentido, este instrumento no solo permite evidenciar las limitaciones existentes dentro de la empresa, sino que también permite comprender el impacto potencial que dichas debilidades pueden tener sobre la confiabilidad de la información financiera, la protección de los recursos organizacionales y el cumplimiento de las obligaciones administrativas y contractuales.

Tabla 9.

Matriz de debilidades del sistema de control interno – Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

PROCESO	DEBILIDAD IDENTIFICADA	CAUSA ASOCIADA	RIESGO GENERADO	IMPACTO ORGANIZACIONAL
Gestión administrativa	Ausencia de manuales de funciones y procedimientos	Falta de formalización organizacional	Ambigüedad en responsabilidades y ejecución inadecuada de actividades	Desorganización operativa y dependencia del conocimiento empírico

	Inexistencia de políticas internas formalizadas	Falta de estructura de control	Aplicación inconsistente de procedimientos	Debilidad del ambiente de control
Recaudo de arrendamientos	Registros de recaudo realizados de forma tardía o informal	Ausencia de controles documentados	Diferencias contables y pérdida de trazabilidad	Riesgo financiero y afectación de la información contable
	Limitada segregación de funciones en manejo de efectivo	Estructura organizacional reducida	Apropiación indebida de recursos o errores operativos	Vulnerabilidad financiera
Gestión contable	Falta de revisiones periódicas y conciliaciones documentadas	Debilidad en supervisión financiera	Registros contables incorrectos	Información financiera poco confiable
	Dependencia excesiva de procesos manuales	Limitaciones tecnológicas y administrativas	Errores de digitación y omisiones contables	Riesgo de inconsistencias financieras
Pago a propietarios	Validaciones insuficientes antes de realizar pagos	Falta de procedimientos estandarizados	Errores en liquidaciones y pagos	Reclamaciones y afectación de la relación con propietarios
	Ausencia de mecanismos formales de seguimiento a pagos	Debilidad en monitoreo	Pagos tardíos o inconsistencias financieras	Pérdida de confianza de propietarios
Captación de inmuebles	Verificación documental incompleta de inmuebles	Ausencia de protocolos documentales	Riesgos legales y contractuales	Posibles contingencias jurídicas
	Falta de control sobre actualización documental	Debilidad en gestión documental	Información desactualizada o incompleta	Riesgo de incumplimiento de normativo
Gestión contractual	Procesos contractuales sin revisión formal previa	Falta de validación documental	Cláusulas incorrectas o inconsistencias contractuales	Riesgos jurídicos y administrativos

Gestión documental	Archivo físico y digital desorganizado	Ausencia de políticas documentales	Pérdida de soportes e información	Dificultad para trazabilidad y control
Supervisión y monitoreo	Ausencia de indicadores de control interno	Falta de mecanismos de evaluación	Dificultad para medir desempeño de controles	Debilidad en mejora continua
Gestión del riesgo	Inexistencia de metodologías formales de identificación de riesgos	Falta de cultura organizacional orientada al riesgo	Riesgos no identificados oportunamente	Gestión reactiva frente a contingencias
Información y comunicación	Comunicación informal entre áreas	Falta de canales estructurados	Omisiones y errores operativos	Afectación en coordinación organizacional
Talento humano	Escasa capacitación en control interno	Ausencia de programas de formación	Desconocimiento de procedimientos y controles	Debilidad en cultura organizacional
Tecnología y sistemas	Limitaciones en automatización de procesos	Recursos tecnológicos insuficientes	Dependencia de controles manuales	Incremento del riesgo operativo
Supervisión organizacional	Seguimiento limitado a cumplimiento de actividades	Falta de evaluaciones periódicas	Incumplimiento de controles establecidos	Debilidad en supervisión y monitoreo

Fuente. Elaboración propia

- ***Análisis técnico de la matriz de debilidades.*** La matriz de debilidades permitió identificar falencias estructurales relacionadas con la formalización de procesos, la asignación de responsabilidades, la gestión documental y la ausencia de mecanismos sistemáticos de control y seguimiento.

Uno de los principales hallazgos corresponde a la limitada formalización organizacional evidenciada en la empresa, situación reflejada en la inexistencia de manuales de funciones, políticas internas y procedimientos documentados para el desarrollo de actividades críticas. Esta condición genera una alta dependencia del conocimiento empírico del personal y limita la estandarización de los procesos.

Asimismo, se identificaron debilidades relacionadas con la segregación de funciones, particularmente en procesos financieros y contables, donde una misma persona participa en diferentes etapas operativas sin mecanismos de validación independientes. Esta situación incrementa la exposición a errores, omisiones e incluso posibles irregularidades en el manejo de la información financiera.

De igual manera, la matriz evidenció deficiencias en la gestión documental y en la conservación de soportes asociados a contratos, recaudos y pagos, afectando la trazabilidad de las operaciones y la confiabilidad de la información utilizada para la toma de decisiones. Desde una perspectiva de control interno, estas debilidades reflejan una limitada consolidación del ambiente de control y una insuficiente integración de actividades de supervisión y monitoreo dentro de la organización.

- ***Análisis técnico de la lista de chequeo COSO.*** Los resultados obtenidos mediante la lista de chequeo permitieron evaluar el nivel de cumplimiento de los componentes del modelo COSO dentro de la organización, evidenciando un desarrollo desigual entre ellos.

El componente de *evaluación de riesgos* presentó el nivel más bajo de cumplimiento, debido a la ausencia de metodologías formales para identificar, analizar y gestionar riesgos organizacionales. La empresa no cuenta con procedimientos estructurados que permitan anticipar eventos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, situación que evidencia una gestión predominantemente reactiva.

En relación con el *ambiente de control*, se identificaron debilidades asociadas a la falta de políticas organizacionales, lineamientos éticos formalizados y mecanismos claros de asignación de responsabilidades. Aunque existe supervisión por parte de la gerencia, esta se desarrolla principalmente de manera informal y sin soporte documental.

Por otra parte, los componentes de *actividades de control e información y comunicación* presentaron niveles intermedios de cumplimiento, debido a la existencia de ciertos controles

operativos básicos, particularmente en procesos contables y financieros. Sin embargo, dichos controles carecen de formalización, estandarización y mecanismos de seguimiento continuo.

Finalmente, el componente de *supervisión y monitoreo* evidenció importantes limitaciones relacionadas con la inexistencia de indicadores, evaluaciones periódicas y procedimientos formales de seguimiento al sistema de control interno. En términos generales, la lista de chequeo permitió concluir que la empresa cuenta con controles básicos orientados al funcionamiento operativo; no obstante, estos no conforman un sistema de control interno integral y estructurado conforme a los lineamientos del modelo COSO.

- ***Análisis técnico de la matriz preliminar de riesgos y el mapa de calor.*** En este caso, se identificó que los procesos con mayor nivel de exposición frente a riesgos operativos, financieros y administrativos dentro de la organización. Los resultados evidenciaron que los riesgos con mayor criticidad se concentran principalmente en los procesos de recaudo de arrendamientos, gestión contable, pago a propietarios y captación de inmuebles, debido al impacto financiero y operativo que representan para la empresa.

En el proceso de recaudo de arrendamientos se identificaron riesgos relacionados con apropiación indebida de dinero, retrasos en registros contables e inconsistencias en el manejo de efectivo, asociados principalmente a la ausencia de controles automatizados y mecanismos formales de supervisión.

En cuanto a la gestión contable, se evidenció riesgo de errores en registros financieros, conciliaciones incompletas y falta de revisión periódica de la información, situación que puede afectar directamente la confiabilidad de los estados financieros y la toma de decisiones organizacionales.

Asimismo, en el proceso de pago a propietarios se identificaron riesgos asociados a errores en liquidaciones, pagos inoportunos y diferencias en valores reportados, los cuales podrían afectar la relación contractual y la imagen de la organización frente a sus clientes.

Por otra parte, el proceso de captación de inmuebles presentó riesgos relacionados con documentación incompleta, inconsistencias legales y deficiencias en la validación de información, aumentando la exposición de la empresa frente a posibles contingencias jurídicas. El mapa de calor permitió visualizar que varios de estos riesgos presentan niveles de probabilidad e impacto medio-alto, evidenciando la necesidad de fortalecer los controles preventivos y correctivos dentro de los procesos críticos de la organización.

5.1.1. Identificación de procesos críticos y riesgos relevantes

A partir del análisis integral de los instrumentos aplicados, se identificaron los siguientes procesos críticos dentro de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

Tabla 10.

Identificación de procesos críticos, riesgos relevantes e impactos asociados

PROCESO CRÍTICO	RIESGO RELEVANTE	IMPACTO PRINCIPAL
Recaudo de arrendamientos	Apropiación indebida de dinero y errores en registros	Afectación financiera
Gestión contable	Información financiera poco confiable	Toma de decisiones
Pago a propietarios	Errores en liquidaciones y pagos	Relación con propietarios
Captación de inmuebles	Documentación incompleta y riesgos legales	Cumplimiento normativo
Gestión de contratos	Incumplimientos contractuales	Riesgo operativo y jurídico

Fuente. Elaboración propia

El análisis realizado evidencia que estos procesos requieren prioridad dentro de la propuesta de implementación del modelo COSO I, debido a que concentran los mayores niveles de riesgo y presentan debilidades significativas en materia de control interno.

En síntesis, los resultados obtenidos mediante la matriz de debilidades, la lista de chequeo COSO, la matriz de riesgos y el mapa de calor permiten concluir que la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. presenta un sistema de control interno con importantes limitaciones estructurales, especialmente en aspectos relacionados con formalización organizacional, gestión del riesgo y supervisión de procesos.

La identificación de procesos críticos y riesgos relevantes constituye el punto de partida para el diseño de lineamientos de control interno orientados a fortalecer la confiabilidad de la información financiera, la protección de los recursos organizacionales y el cumplimiento normativo dentro de la empresa.

5.2. OBJETIVOS DE CONTROL POR PROCESOS

La definición de objetivos de control por proceso constituye una etapa fundamental dentro de la propuesta de implementación del modelo COSO I, debido a que permite establecer los propósitos específicos que deben alcanzarse mediante los mecanismos de control diseñados para cada proceso crítico de la organización. Los objetivos de control representan criterios orientadores que permiten garantizar que las actividades organizacionales se desarrollen bajo condiciones adecuadas de eficiencia, confiabilidad, seguridad y cumplimiento normativo.

En este sentido, dichos objetivos se estructuran tomando como referencia las debilidades identificadas durante el diagnóstico y los riesgos asociados a cada proceso crítico. De acuerdo con Mantilla Blanco (2023), los objetivos de control constituyen la base para el diseño de actividades de control efectivas, ya que orientan los esfuerzos organizacionales hacia la mitigación de riesgos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad.

Por lo tanto, los objetivos definidos mantienen coherencia con los principios fundamentales del control interno establecidos por el modelo COSO, particularmente en lo relacionado con la confiabilidad de la información financiera, la protección de activos y el cumplimiento de disposiciones legales y organizacionales.

5.2.1. Objetivos de control para el proceso de recaudo de arrendamientos

El proceso de recaudo constituye una de las actividades más sensibles dentro de la organización, debido a su relación directa con el manejo de efectivo y la generación de ingresos; demarcados con los siguientes objetivos:

- Validar el registro oportuno y exacto de todos los recaudos efectuados por concepto de arrendamientos.
- Proteger los recursos financieros de la organización frente a riesgos de pérdida, apropiación indebida o errores operativos.
- Asegurar la existencia de soportes documentales que permitan la trazabilidad y verificación de las operaciones realizadas.
- Fortalecer los mecanismos de supervisión sobre el manejo de efectivo y registros financieros asociados al recaudo.

Dichos objetivos buscan robustecer la transparencia y confiabilidad del proceso de recaudo, reduciendo la exposición a riesgos financieros y mejorando la calidad de la información contable generada por la empresa.

5.2.2. Objetivos de control para el proceso de gestión contable

La gestión contable representa un proceso estratégico para la organización, debido a que de ella depende la generación de información financiera confiable para la toma de decisiones; aquí se apoya con los siguientes objetivos de control:

- Garantizar la exactitud, integridad y razonabilidad de los registros contables.

- Verificar que las operaciones financieras se encuentren debidamente soportadas y registradas conforme a la normatividad aplicable.
- Fortalecer los mecanismos de conciliación y revisión periódica de la información financiera.
- Disminuir el riesgo de errores u omisiones que puedan afectar la confiabilidad de los estados financieros.

La implementación de estos objetivos permitirá fortalecer la calidad de la información financiera y mejorar la capacidad de análisis y toma de decisiones dentro de la organización.

5.2.3. Objetivos de control para el proceso de pago a propietarios

Este proceso posee alta relevancia debido a su impacto directo sobre la relación contractual y la confianza de los propietarios administrados por la inmobiliaria; y se busca su fortalecimiento con los objetivos descritos a continuación:

- Avalar la precisión de las liquidaciones realizadas a propietarios.
- Asegurar la oportunidad en la ejecución de pagos.
- Confirmar la existencia de soportes y validaciones previas antes de efectuar cualquier desembolso.
- Reducir el riesgo de inconsistencias financieras y reclamaciones por parte de los propietarios.

Estos objetivos buscan fortalecer la confiabilidad del proceso y mejorar la relación entre la empresa y los propietarios vinculados.

5.2.4. Objetivos de control para el proceso de captación de inmuebles

- Certificar la validación documental y legal de los inmuebles antes de su vinculación.

- Rebajar riesgos asociados a inconsistencias jurídicas o documentación incompleta.
- Mejorar la trazabilidad de la información relacionada con los inmuebles captados.
- Afirmar el cumplimiento de requisitos normativos y contractuales.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá reducir riesgos legales y mejorar la seguridad jurídica de las operaciones inmobiliarias desarrolladas por la empresa.

5.3. DISEÑO DE LINEAMIENTOS DETALLADOS DE CONTROL INTERNO

Los lineamientos de control interno representan el conjunto de directrices y mecanismos diseñados para fortalecer la estructura de control organizacional de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., tomando como base los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior.

La formulación de estos lineamientos se orienta principalmente hacia los procesos críticos identificados dentro de la organización, considerando los riesgos operativos, financieros y administrativos que presentan mayor impacto sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, los lineamientos de control constituyen herramientas fundamentales para orientar las actividades organizacionales, fortalecer la gestión de riesgos y promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la implementación de controles consistentes y verificables (Deloitte, 2023).

Cada lineamiento fue diseñado bajo criterios de aplicabilidad, verificabilidad y pertinencia organizacional, permitiendo que los controles propuestos puedan implementarse de manera gradual dentro de la estructura actual de la empresa. Asimismo, los lineamientos mantienen coherencia con los cinco componentes del modelo COSO I, fortaleciendo aspectos relacionados con:

- *ambiente de control,*

- *gestión del riesgo,*
- *actividades de control,*
- *flujo de información,*
- *y mecanismos de supervisión.*

La propuesta busca no solamente establecer controles aislados, sino consolidar una cultura organizacional orientada a la prevención del riesgo, la confiabilidad de la información y la mejora continua de los procesos.

5.3.1. Lineamientos para el proceso de recaudo de arrendamientos

Aquí, se busca fortalecer los mecanismos de registro, validación y supervisión del recaudo de arrendamientos, garantizando la transparencia y confiabilidad de las operaciones financieras relacionadas con el manejo de efectivo.

- ***Proceso.*** Recaudo de arrendamientos
- ***Componente COSO.*** Actividades de control
- ***Riesgo asociado.*** Apropiación indebida de dinero, omisión de registros y diferencias contables
 - ***Lineamiento de control.*** Todo recaudo realizado deberá registrarse el mismo día en el sistema contable y contar con soporte físico o digital debidamente archivado.
- ***Responsable.*** Auxiliar contable
- ***Evidencia.*** Recibos de caja, comprobantes de consignación y registros en sistema
- ***Tipo de control.*** Preventivo
- ***Frecuencia.*** Diaria

El diagnóstico evidenció debilidades relacionadas con la oportunidad del registro de recaudos y la ausencia de procedimientos documentados para el manejo de efectivo. Esta situación incrementa el riesgo de inconsistencias financieras y limita la trazabilidad de las operaciones.

El lineamiento propuesto busca fortalecer el principio de oportunidad en el reconocimiento de ingresos, garantizando que toda transacción quede debidamente registrada y soportada documentalmente. Asimismo, el control contribuye a mejorar la confiabilidad de la información financiera y facilita los procesos posteriores de conciliación y supervisión.

Desde la perspectiva del modelo COSO, este lineamiento fortalece principalmente el componente de actividades de control, mediante la implementación de procedimientos específicos orientados a mitigar riesgos operativos y financieros.

5.3.2. Lineamientos para el proceso de la gestión contable

En dicho lineamiento, se busca garantizar la razonabilidad y exactitud de la información financiera generada por la organización mediante mecanismos de revisión y conciliación periódica.

- **Proceso.** Gestión contable
- **Componente COSO.** Supervisión y monitoreo
- **Riesgo asociado.** Registros incorrectos, errores contables y diferencias financieras
- **Lineamiento de control.** Se deberán realizar conciliaciones bancarias y revisiones mensuales de los registros contables antes del cierre financiero correspondiente.
- **Responsable.** Contador
- **Evidencia.** Conciliaciones, auxiliares contables y reportes financieros
- **Tipo de control.** De detección
- **Frecuencia.** Mensual

La gestión contable constituye uno de los procesos con mayor impacto dentro de la organización, debido a su relación directa con la generación de información financiera utilizada para la toma de decisiones.

Durante el diagnóstico se evidenciaron debilidades asociadas a la falta de procedimientos formales de revisión y monitoreo de la información financiera, situación que puede afectar la razonabilidad de los estados contables.

La implementación de conciliaciones periódicas permitirá detectar oportunamente errores, omisiones o inconsistencias en los registros financieros, fortaleciendo la confiabilidad de la información y reduciendo riesgos asociados a reportes inexactos. Asimismo, el lineamiento contribuye al fortalecimiento del componente de supervisión y monitoreo del modelo COSO, promoviendo mecanismos de control continuo sobre la información financiera.

5.3.3. Lineamientos para el proceso de pago a propietarios

Se pretende garantizar la exactitud y oportunidad en las liquidaciones y pagos realizados a propietarios administrados por la inmobiliaria.

- **Proceso.** Pago a propietarios
- **Componente COSO.** Información y comunicación
- **Riesgo asociado.** Errores en liquidaciones y pagos indebidos
- **Lineamiento de control.** Toda liquidación deberá ser revisada y validada antes de autorizar el pago correspondiente al propietario.
- **Responsable.** Contador / Gerencia
- **Evidencia.** Relación de pagos, soportes contables y comprobantes
- **Tipo de control.** Preventivo
- **Frecuencia.** Mensual

El análisis diagnóstico permitió identificar riesgos asociados a errores en la liquidación de pagos y diferencias en valores reportados a propietarios.

El presente lineamiento busca fortalecer la exactitud de la información financiera y garantizar que los pagos realizados correspondan efectivamente a las obligaciones contractuales previamente verificadas.

La validación previa de liquidaciones permite reducir inconsistencias financieras y fortalecer la confianza de los propietarios frente a la gestión desarrollada por la inmobiliaria.

5.3.4. Lineamientos para el proceso de captación de inmuebles

Se quiere mejorar la validación documental y legal de los inmuebles captados por la organización.

- **Proceso.** Captación de inmuebles
- **Componente COSO.** Evaluación de riesgos
- **Riesgo asociado.** Inmuebles con documentación incompleta o inconsistencias legales
- **Lineamiento de control.** Todo inmueble deberá contar con validación documental y revisión jurídica previa antes de ser incorporado al portafolio inmobiliario.
- **Responsable.** Asesora comercial / Auxiliar administrativo
- **Evidencia.** Carpeta documental del inmueble
- **Tipo de control.** Preventivo
- **Frecuencia.** Permanente

Durante el diagnóstico se evidenció la inexistencia de procedimientos estandarizados para la verificación documental de inmuebles captados, situación que incrementa la exposición de la empresa frente a riesgos jurídicos y contractuales.

La implementación de este control permitirá fortalecer la seguridad jurídica de las operaciones y garantizar que los inmuebles vinculados cumplan con los requisitos mínimos establecidos por la organización.

5.4. DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI)

Los indicadores clave de desempeño (KPI) constituyen herramientas de medición orientadas a evaluar el nivel de cumplimiento y efectividad de los controles implementados dentro de la organización. En el contexto del sistema de control interno, los KPI permiten transformar los controles en mecanismos medibles y verificables, facilitando el seguimiento continuo de los procesos y apoyando la toma de decisiones organizacionales. De acuerdo con Parmenter (2023), los indicadores clave de desempeño permiten monitorear el comportamiento de los procesos críticos, proporcionando información objetiva para evaluar resultados, identificar desviaciones y promover acciones de mejora continua dentro de las organizaciones.

Los indicadores propuestos fueron diseñados considerando los riesgos identificados, los lineamientos establecidos y los objetivos de control definidos para cada proceso crítico. De esta manera, se busca que la organización disponga de herramientas cuantificables que faciliten la evaluación permanente de la efectividad de los controles implementados y contribuyan al fortalecimiento del sistema de control interno.

5.4.1. KPI para el proceso de recaudo de arrendamientos

Este indicador evaluará la efectividad del control relacionado con el registro oportuno de ingresos, facilitando la detección de retrasos o inconsistencias en el manejo de efectivo.

- **Indicador.** Cumplimiento de registro oportuno
- **Objetivo.** Medir el nivel de oportunidad en el registro de recaudos
- **Fórmula.**
$$\frac{\text{Recaudos registrados el mismo día}}{\text{Total recaudos realizados}} \times 100$$
- **Meta.** $\geq 95\%$
- **Frecuencia.** Mensual
- **Responsable.** Auxiliar contable
- **Tipo de indicador.** Eficiencia

5.4.2. KPI para el proceso de gestión contable

El indicador buscará medir el nivel de ejecución de controles de revisión financiera, fortaleciendo la confiabilidad de la información contable.

- **Indicador.** Cumplimiento de conciliaciones contables
- **Objetivo.** Verificar la ejecución de conciliaciones programadas
- **Fórmula.** $\text{Conciliaciones realizadas} / \text{Conciliaciones programadas} \times 100$
- **Meta.** 100%
- **Frecuencia.** Mensual
- **Responsable.** Contador
- **Tipo de indicador.** Cumplimiento

5.4.3. KPI para el proceso de pago a propietarios

Dicho KPI permite identificar errores en las liquidaciones y evaluar la efectividad de los controles implementados antes de la ejecución de pagos.

- **Indicador.** Exactitud de liquidaciones
- **Objetivo.** Medir la precisión de las liquidaciones realizadas
- **Fórmula.** $\text{Liquidaciones sin errores} / \text{Total liquidaciones efectuadas} \times 100$
- **Meta.** $\geq 98\%$
- **Frecuencia.** Mensual
- **Responsable.** Contador / gerencia
- **Tipo de indicador.** Calidad

5.4.4. KPI para el proceso de captación de inmuebles

Aquí, el propósito es controlar el cumplimiento documental de los inmuebles captados y reducir riesgos asociados a inconsistencias jurídicas.

- **Indicador.** Cumplimiento documental de inmuebles

- **Objetivo.** Verificar el nivel de cumplimiento de requisitos documentales
- **Fórmula.** Inmuebles con documentación completa / Total inmuebles captados $\times 100$
- **Meta.** 100%
- **Frecuencia.** Mensual
- **Responsable.** Asesora comercial / Auxiliar Administrativo
- **Tipo de indicador.** Cumplimiento

5.5. MATRIZ INTEGRAL DE LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO

La matriz integral de control interno constituye una herramienta de consolidación diseñada para integrar de manera estructurada los principales elementos de la propuesta de implementación del modelo COSO I en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. Esta matriz permite relacionar los procesos críticos identificados durante el diagnóstico con los riesgos asociados, los objetivos de control, los lineamientos propuestos, los componentes del modelo COSO y los indicadores de desempeño definidos para cada actividad de control. De acuerdo con el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2024), la integración de riesgos, controles, responsables y mecanismos de monitoreo dentro de una estructura unificada facilita la gestión organizacional y fortalece la capacidad de las entidades para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante una adecuada gobernanza y administración de riesgos.

Desde una perspectiva técnica, la matriz integral facilita la visualización global del sistema de control interno propuesto, permitiendo comprender la articulación existente entre los riesgos organizacionales y las estrategias de mitigación planteadas. Asimismo, constituye una herramienta de seguimiento y apoyo para la toma de decisiones, debido a que permite identificar responsables, evidencias y mecanismos de medición relacionados con cada control establecido.

La consolidación de esta herramienta busca proporcionar a la organización una estructura básica de control interno aplicable a su realidad operativa y administrativa, permitiendo fortalecer progresivamente la cultura organizacional orientada a la gestión del riesgo y la mejora continua.

Tabla 11.

Matriz integral de lineamientos de control interno propuesta

Objetivo de control	Componente COSO	Lineamiento de control	Responsable	Evidencia	KPI	Meta
Garantizar el registro oportuno y exacto de recaudos	Actividades de control	Todo recaudo deberá registrarse el mismo día y soportarse documentalmente	Auxiliar contable	Recibos de caja y registros contables	Cumplimiento de registro oportuno	≥95%
Garantizar la confiabilidad de la información financiera	Supervisión y monitoreo	Realizar conciliaciones y revisiones mensuales de información contable	Contador	Conciliaciones y auxiliares contables	Cumplimiento de conciliaciones	100%
Garantizar exactitud y oportunidad en pagos	Información y comunicación	Validar previamente todas las liquidaciones antes del pago	Contador / Gerencia	Relación de pagos y soportes	Exactitud de liquidaciones	≥98%
Garantizar cumplimiento documental y legal	Evaluación de riesgos	Verificar documentación antes de vincular inmuebles	Asesora comercial	Carpetas documentales	Cumplimiento documental	100%
Garantizar formalización adecuada de contratos	Ambiente de control	Todo contrato deberá revisarse y aprobarse antes de su firma	Gerencia	Contratos archivados y revisados	Contratos revisados	100%

Fuente. Elaboración propia

- **Paráfrasis global de la matriz integral.** La matriz integral propuesta plasma una articulación entre los riesgos identificados durante el diagnóstico y los mecanismos de control planteados para su mitigación. Cada elemento incluido dentro de la matriz responde a necesidades específicas detectadas en los procesos críticos de la organización.

Desde el enfoque del modelo COSO I, la estructura diseñada permite integrar los cinco componentes del control interno dentro de la operación organizacional, favoreciendo una visión más estructurada y preventiva de la gestión empresarial.

En relación con los procesos financieros y contables, los controles propuestos buscan fortalecer principalmente la confiabilidad de la información financiera y la protección de los recursos organizacionales, mediante actividades relacionadas con conciliaciones, validaciones y registros oportunos.

Por otra parte, los controles orientados a la captación de inmuebles y gestión contractual permiten reducir riesgos asociados al incumplimiento normativo y a posibles contingencias jurídicas derivadas de deficiencias documentales o inconsistencias contractuales.

Asimismo, la incorporación de indicadores de desempeño dentro de la matriz facilita el seguimiento de los controles implementados, permitiendo medir su nivel de cumplimiento y efectividad dentro de la organización.

En términos generales, la matriz integral representa una herramienta de control y gestión que permitirá a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. fortalecer progresivamente su sistema de control interno y mejorar su capacidad de respuesta frente a riesgos operativos y financieros.

5.6. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MEJORA

El seguimiento y la mejora continua constituyen elementos fundamentales dentro del sistema de control interno, debido a que permiten verificar la efectividad de los controles implementados y garantizar su permanencia en el tiempo.

En el contexto del modelo COSO I, la supervisión y monitoreo representan componentes esenciales para evaluar si los controles establecidos funcionan adecuadamente y si continúan siendo pertinentes frente a los riesgos y necesidades organizacionales.

Considerando las debilidades identificadas en el diagnóstico realizado a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., resulta necesario establecer mecanismos formales de seguimiento que permitan fortalecer la cultura de control interno y promover procesos permanentes de mejora organizacional.

5.6.1. Seguimiento periódico de controles

Con el propósito de garantizar la efectividad de los lineamientos propuestos, se establece la necesidad de realizar revisiones periódicas sobre los procesos críticos de la organización. Estas revisiones deberán orientarse principalmente a verificar:

- *Cumplimiento de los lineamientos establecidos*
- *Existencia de soportes documentales*
- *Ejecución adecuada de actividades de control*
- *Cumplimiento de indicadores de desempeño*
- *Identificación de nuevas debilidades o riesgos*

Tabla 12.

Periodicidad de seguimiento a las actividades

ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Revisión de registros de recaudo	Mensual	Auxiliar contable / Gerencia
Conciliaciones contables	Mensual	Contador
Validación de pagos a propietarios	Mensual	Contador
Revisión documental de inmuebles	Permanente	Asesora comercial / Auxiliar administrativo
Evaluación general del sistema de control interno	Trimestral	Gerencia

Fuente. Elaboración propia

5.6.2. Acciones correctivas y mejora

Cuando durante las actividades de seguimiento se identifiquen incumplimientos, inconsistencias o debilidades en los controles implementados, la organización deberá establecer acciones correctivas orientadas a mitigar los riesgos detectados y fortalecer el funcionamiento del sistema de control interno. Entre las acciones de mejora propuestas se destacan:

- *Actualización periódica de procedimientos internos*
- *Capacitación del personal sobre control interno y gestión documental*
- *Fortalecimiento de mecanismos de supervisión*
- *Implementación progresiva de herramientas tecnológicas de control*
- *Revisión y actualización de riesgos organizacionales*

Lo antes expuesto, permitirán que el sistema de control interno mantenga un proceso de evolución continua, ajustándose a las necesidades operativas y administrativas de la organización.

5.6.3. Evaluación de efectividad de los lineamientos propuestos

La organización deberá realizar evaluaciones periódicas orientadas a medir el impacto de los controles implementados sobre los procesos críticos y los riesgos identificados. Para ello, se propone utilizar:

- *Resultados de los KPI definidos*
- *Cumplimiento de actividades de control*
- *Disminución de inconsistencias operativas y financieras*
- *Nivel de cumplimiento documental y normativo*
- *Resultados de revisiones internas realizadas por la gerencia*

La evaluación continua reconocerá y determinará si los controles establecidos contribuyen efectivamente al fortalecimiento organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.7. CONSOLIDACIÓN FINAL DE LA PROPUESTA DE LINEAMIENTOS CONTROL INTERNO

La propuesta de implementación del modelo COSO I desarrollada para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. surge como respuesta a las debilidades, brechas y riesgos identificados durante el diagnóstico integral realizado al sistema de control interno de la organización. A partir del análisis efectuado mediante la matriz de debilidades, la lista de chequeo COSO, la matriz de riesgos y el mapa de calor, fue posible evidenciar limitaciones significativas relacionadas con la formalización de procesos, la gestión del riesgo, la documentación de controles y los mecanismos de supervisión organizacional.

En este contexto, la propuesta formulada busca proporcionar a la organización una estructura básica y funcional de control interno ajustada a su realidad operativa, administrativa y financiera, tomando como referencia los principios establecidos por el modelo COSO I. La finalidad principal de la propuesta consiste en fortalecer la capacidad de la empresa para prevenir riesgos, mejorar la confiabilidad de la información financiera, proteger sus recursos organizacionales y promover el cumplimiento de obligaciones normativas y contractuales.

El desarrollo de la propuesta permitió identificar los procesos críticos con mayor nivel de exposición al riesgo, particularmente aquellos relacionados con el recaudo de arrendamientos, la gestión contable, el pago a propietarios, la captación de inmuebles y la gestión contractual. Dichos procesos fueron priorizados debido a su impacto directo sobre la estabilidad financiera, la seguridad jurídica y la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones dentro de la organización.

A partir de lo anterior, se definieron objetivos de control orientados a fortalecer aspectos fundamentales como la exactitud de la información financiera, la protección de activos, la oportunidad en los registros contables, el cumplimiento documental y la mitigación de riesgos operativos y administrativos. Estos objetivos constituyeron la base para el diseño de lineamientos de control interno aplicables a cada proceso crítico identificado.

Asimismo, los lineamientos propuestos fueron estructurados considerando los cinco componentes del modelo COSO I —ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo— permitiendo integrar de manera coherente mecanismos preventivos, de detección y de seguimiento dentro de la operación organizacional.

De igual manera, la incorporación de indicadores clave de desempeño (KPI) permitió establecer herramientas de medición orientadas a evaluar la efectividad de los controles implementados, facilitando el seguimiento continuo de los procesos y contribuyendo a una gestión organizacional basada en resultados verificables y medibles.

En complemento, la construcción de la matriz integral de control interno permitió consolidar en una sola herramienta los riesgos identificados, los objetivos de control, los lineamientos propuestos, los responsables, las evidencias requeridas y los indicadores asociados a cada proceso, proporcionando una visión global e integrada del sistema de control interno diseñado para la organización.

Por otra parte, la definición de mecanismos de seguimiento y mejora continua fortalece la sostenibilidad de la propuesta, debido a que establece actividades periódicas de supervisión, evaluación y actualización de controles, permitiendo que el sistema pueda adaptarse progresivamente a las necesidades y cambios organizacionales de la empresa.

Desde un enfoque organizacional, la propuesta no solamente busca implementar controles específicos, sino también promover una cultura de control interno orientada a la prevención, la responsabilidad y la mejora continua dentro de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. En este sentido, la implementación gradual de los lineamientos propuestos permitirá fortalecer la estructura administrativa y financiera de la empresa, mejorar la trazabilidad de las operaciones y reducir la exposición frente a riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, se considera que la presente propuesta constituye una herramienta técnica viable y pertinente para el fortalecimiento del sistema de control interno de la organización, debido a que articula los principios del modelo COSO I con las necesidades reales identificadas en el contexto operativo de la empresa, contribuyendo así al mejoramiento de su gestión organizacional y al fortalecimiento de sus procesos administrativos, financieros y operativos.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de investigación permitió analizar el sistema de control interno de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. a partir de los lineamientos establecidos por el modelo COSO I, evidenciando la existencia de debilidades estructurales relacionadas con la formalización de procesos, la gestión del riesgo, la supervisión organizacional y la documentación de controles dentro de la empresa. A través de la aplicación de instrumentos como la matriz de riesgos, el mapa de calor, la lista de chequeo basada en COSO y las entrevistas realizadas al personal clave de la organización, fue posible identificar que la empresa cuenta con controles principalmente empíricos e informales, sustentados en la experiencia operativa y en la supervisión directa de la gerencia, situación que limita la consolidación de un sistema de control interno estructurado y técnicamente documentado. En este sentido, el diagnóstico permitió establecer que las debilidades identificadas no se presentan de manera aislada, sino que guardan relación con la forma en que se desarrollan y supervisan los diferentes procesos de la organización, lo que hace necesario fortalecer el control interno desde una perspectiva integral.

Asimismo, los resultados obtenidos evidenciaron que los procesos con mayor nivel de exposición al riesgo corresponden al recaudo de arrendamientos, la gestión contable, el pago a propietarios y la captación de inmuebles, debido a su impacto sobre la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento contractual y la protección de los recursos organizacionales. La identificación de estos procesos permitió establecer prioridades de intervención, considerando que cualquier debilidad en ellos puede generar efectos sobre otras actividades relacionadas y afectar el funcionamiento general de la organización. Por tanto, el fortalecimiento de estos procesos debe orientarse no solamente a corregir las situaciones detectadas, sino también a prevenir su recurrencia mediante controles formalizados, responsables definidos y mecanismos de seguimiento.

En relación con la evaluación de los componentes del modelo COSO I, se concluyó que las principales debilidades se concentran en los componentes de evaluación de riesgos y supervisión y monitoreo, debido a la inexistencia de metodologías formales para la identificación y seguimiento de riesgos, así como la ausencia de indicadores y mecanismos sistemáticos de

evaluación del control interno. A su vez, los resultados obtenidos mediante la lista de chequeo evidenciaron un comportamiento heterogéneo entre los componentes evaluados, destacándose Actividades de Control e Información y Comunicación con mejores niveles relativos de valoración, mientras que Evaluación de Riesgos presentó el resultado más bajo. Esta situación permite concluir que la organización cuenta con prácticas que pueden constituir una base para fortalecer su sistema de control, pero requiere avanzar hacia una estructura más formal que permita identificar, valorar, responder y monitorear los riesgos de manera sistemática.

La propuesta desarrollada constituye una herramienta técnica aplicable y pertinente para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., debido a que proporciona mecanismos básicos de control orientados a mejorar la confiabilidad de la información financiera, fortalecer la trazabilidad de las operaciones y reducir la exposición frente a riesgos operativos, financieros y administrativos. En este contexto, los indicadores de desempeño propuestos adquieren especial importancia, debido a que permiten establecer criterios verificables para valorar el comportamiento de los procesos y determinar oportunamente posibles desviaciones. Su seguimiento periódico puede facilitar la adopción de acciones correctivas y contribuir a que el sistema de control interno se mantenga como un proceso dinámico de evaluación y mejora continua.

Finalmente, se concluye que el modelo COSO I constituye una metodología adecuada para fortalecer el sistema de control interno de pequeñas y medianas organizaciones del sector inmobiliario, debido a su capacidad para integrar procesos, riesgos, controles y mecanismos de supervisión dentro de una estructura organizacional orientada a la mejora continua. Dichos lineamientos diseñados constituyen una base para orientar futuras acciones de implementación, seguimiento y evaluación, pudiendo ser ajustados de acuerdo con la evolución de los procesos, los riesgos identificados y las necesidades de la organización. El principal aporte del proyecto no se limita al diagnóstico de las debilidades existentes, sino que proporciona una estructura de referencia para avanzar progresivamente hacia un sistema de control interno más formal, preventivo, documentado y articulado con los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S. implementar progresivamente los lineamientos de control interno propuestos en el presente trabajo, priorizando aquellos procesos que presentan mayor nivel de riesgo e impacto financiero dentro de la organización. Asimismo, resulta necesario formalizar políticas, procedimientos y manuales internos que permitan estandarizar las actividades administrativas, financieras y operativas desarrolladas por la empresa, reduciendo la dependencia del conocimiento empírico del personal y fortaleciendo la continuidad organizacional.

De igual forma, fortalecer los mecanismos de segregación de funciones dentro de los procesos financieros y contables, especialmente en actividades relacionadas con recaudos, registros y pagos, con el propósito de reducir riesgos asociados a errores, inconsistencias o posibles irregularidades administrativas. De igual manera, la organización debería implementar mecanismos periódicos de identificación y evaluación de riesgos, permitiendo anticipar situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y facilitando la toma de decisiones preventivas.

En relación con la gestión documental, se pide establecer procedimientos formales para el archivo, conservación y control de soportes relacionados con contratos, recaudos, pagos y documentación de inmuebles, fortaleciendo la trazabilidad y seguridad de la información organizacional. También se sugiere desarrollar procesos de capacitación dirigidos al personal de la empresa en temas relacionados con control interno, gestión del riesgo y cumplimiento organizacional, promoviendo una mayor participación y compromiso frente a la cultura de control dentro de la organización.

Otro aspecto relevante, se aconseja realizar evaluaciones periódicas del sistema de control interno mediante el uso de indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento, con el propósito de medir la efectividad de los controles implementados y establecer acciones de mejora continua. Por último, se pide a la organización considerar la implementación futura de herramientas tecnológicas orientadas a automatizar ciertos procesos administrativos y contables,

permitiendo fortalecer la eficiencia operativa y mejorar los mecanismos de control y supervisión institucional.

Por último, se recomienda que los resultados y lineamientos desarrollados en la presente investigación puedan ser considerados como un referente para el abordaje del control interno en otras organizaciones que desarrollen actividades relacionadas con el sector inmobiliario o que presenten características y necesidades organizacionales similares. Si bien la propuesta fue diseñada de acuerdo con las particularidades de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., los elementos asociados con la identificación de riesgos, la definición de controles, la asignación de responsabilidades, el establecimiento de indicadores y los mecanismos de seguimiento pueden constituir una base de consulta para organizaciones con objetos sociales semejantes. Su aplicación en otros contextos deberá considerar las características, procesos, riesgos y condiciones particulares de cada organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Municipal de Tuluá. (2024). *Anuario estadístico “Tuluá Datos 2024”*. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. <https://tulua.gov.co/publicaciones/3179/anuario-estadistico/>

Alcaldía Municipal de Tuluá. (2025). *Anuario estadístico “Tuluá Datos 2025”*. <https://tulua.gov.co/documentos/1423/documentos-del-anuario-estadistico-2025/>

Anchirayco Espino, M. Á., & Sandoval Castro, M. P. (2022). *El Sistema de control interno COSO 2013 y su impacto en el proceso de cuentas por cobrar de las empresas del sector inmobiliario del distrito de San Isidro, año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. <http://hdl.handle.net/10757/661429>

Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2017). *Auditoría: Un enfoque integral*. Pearson.

Beasley, M., Clune, R., & Hermanson, D. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*.

Benavides, J. A. (2019). *Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO I para una empresa comercial* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia.

Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (Trad. J. Almela, 1989). Fondo de Cultura Económica. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Teoria-General-de-los-Sistemas.pdf>

Bertani, E., Polesello, M., Sánchez Mendoza, M., & Troila, J. (2014). *COSO I y COSO II: Una propuesta integrada* [Trabajo de investigación de la carrera Contador Público Nacional, Universidad Nacional de Cuyo]. Facultad de Ciencias Económicas.

Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax.

Cardno, C. (2021). Policy document analysis: A practical educational leadership tool and a qualitative research method. *Educational Administration: Theory and Practice*, 24(4), 623–640. <https://doi.org/10.17762/kuey.v24i4.82>

Carmona Ibáñez, P. (2008). *Un enfoque moderno del control interno: el informe COSO y sus repercusiones*. Revista de Contabilidad y Tributación.

Castro-Maldonado, J. J., Gómez-Macho, L. K., & Camargo-Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140–174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vines, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>

Chango Galarza, M. C., Terán Herrera, M. B., Lozada Orejuela, M. C., & Panchi Mayo, V. P. (2024). *Sistema de control interno: metodología para la evaluación de las organizaciones*. Revista de Ciencias Sociales, 30(4), 168–182. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42998>

Chitacapa-Orellana, M. J., Domínguez-Tenemaza, C. L., & Andrade Pesantez, D. J. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca – Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 559–577. <https://doi.org/10.36390/telos262.22>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Internal control – Integrated framework*. COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise risk management – Integrated framework*. COSO.

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

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

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2021). *Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*. COSO.

Congreso de la República de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Congreso de la República de Colombia. (1990). *Ley 43 de 1990*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66148>

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Congreso de la República de Colombia. (2001). *Ley 675 de 2001, Régimen de Propiedad Horizontal*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4162>

Congreso de la República de Colombia. (2003). *Ley 820 de 2003, Régimen de Arrendamiento de Vivienda Urbana*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0820_2003.html

Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1314 de 2009*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>

Congreso de la República de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010, Ley de Formalización y Generación de Empleo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>

Congreso de la República de Colombia. (2013). *Ley 1673 de 2013, Actividad del Avaluator*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1673_2013.html

Crespo, P. (2021). La empresa: una visión desde la teoría general de sistemas. *Coloquio, Revista de Artes, Ciencias y Humanidades de la Universidad del Azuay*, (66), 84–87. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.010>

Creswell, J. W. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

Deloitte. (2022). *Internal control and risk management: A guide for organizations*. Deloitte Insights.

Deloitte. (2023). *Risk and Internal Controls: Building a Resilient Organization*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2024). *Cuentas nacionales y análisis sectorial*. <https://www.dane.gov.co>

Domínguez Alfaro, I. C. (2022). Evolución de la definición de control interno entre 1949 y 2013. *Contabilidad y Auditoría*, 28(56), 3–24.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.

Ernst & Young (EY). (2021). *Enhancing internal audit and control functions*. EY Global.

Espinoza Rivera, Á. R. (2018). *El control interno y su influencia en la gestión de créditos y cobranzas de la empresa Grupo Inmobiliario SAC, San Isidro, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/25024>

Estupiñán, R. (2015a). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones.

Estupiñán, R. (2015b). *Control interno y fraudes*. Ecoe Ediciones.

Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO). (2023). *Informe sobre el estado del comercio y gestión empresarial en Colombia*. <https://www.fenalco.com.co/blog/informes-de-gestion-1257/informe-de-gestion-2023-2916>

Franco Ruiz, R. (2020). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Revista Criterio Libre*, 18(32), 79–108.

Fraser, J., & Simkins, B. (2016). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. Wiley.

Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20611>

George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with Lean speed*. McGraw-Hill.

Gómez Villegas, M., González Mejía, C. A., Zorio Grima, A., & García Benau, M. A. (2018). *Teoría de contabilidad y el control*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Hall, J. A. (2021). *Accounting information systems* (10th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9781003123456>

Harrington, H. J. (1997). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Institute of Internal Auditors. (2021). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. IIA.

International Accounting Standards Board. (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. IFRS Foundation.

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

Junta Central de Contadores. (2023). *Informe de supervisión y control del ejercicio contable en Colombia*. <https://www.jcc.gov.co/junta-central-de-contadores/organizaci%C3%B3n-de-la-uae---jcc/informes-de-control-interno>

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

KPMG. (2022). *Internal controls and corporate governance: Modern perspectives*. KPMG International.

Lafuente, J. (2016). *Sistema de control interno basado en el modelo COSO*. Universidad Nacional de Ingeniería.

López Guzmán, T. J., & Cárdenas Rodríguez, M. A. (2022). *El control interno como herramienta para la mejora de la gestión organizacional en las empresas*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 6(11), 165–180. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11.0214>

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls* (2nd ed.). Wiley.

Mantilla Blanco, S. A. (2018). *Control interno: Informe COSO*. Ecoe Ediciones.

Mantilla Blanco, S. A. (2023). *Control interno. Informe COSO: Estructura conceptual integrada* (5.^a ed.). Ecoe Ediciones.

Martínez, M. (2011). El paradigma sistémico y la complejidad. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 6(11), 6–27.

Martínez Vargas, D. C., & Rangel Becerra, K. J. (2023). *Diseño del plan de negocios para la creación y sostenimiento de una empresa constructora en el municipio de Tuluá Valle – Horizonte 2028* [Trabajo de grado, Unidad Central del Valle del Cauca]. Repositorio Institucional UCEVA. <http://repositorio.uceva.edu.co:8080/>

Mendoza-Zamora, W., Delgado-Chávez, M., García-Ponce, T., & Barreiro-Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0253 de 2019, Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales*. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/RESOLUCION+0253+DE+2019+MODIFICA+RESOLUCION+3811+DEL+3+DE+SEPTIEMBRE+DE+2018+MANUAL+DE+FUNCIONES.pdf>

Moeller, R. R. (2014). *Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework*. Wiley.

Montaña Lozano, E. C., & Rincón Perdomo, M. P. (2023). *Auditoría forense en la lucha contra el lavado de activos en empresas inmobiliarias* [PDF]. Universidad Libre de Bogotá. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/via_libre/article/view/3710/3100

Ndege, H. B., Rambo, C. M., & Luketero, S. W. (2025). Financial accountability and performance of real estate projects in Starehe Sub-county, Nairobi County. *International Journal of Professional Business Review*, 10(5), 1–33. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i5.5264>

Nguyen, T. T., Nguyen, T. T. H., & Tran, M. D. (2021). The impact of internal control on firm performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 123–132. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0123>

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Internal control and risk management in public and private organizations*. OECD Publishing.

Parmenter, D. (2023). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (5th ed.). Wiley.

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Revista Aglala*, 7(1), 122–145.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Presidencia de la República de Colombia. (1971). *Decreto 410 de 1971, Código de Comercio*. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 2420 de 2015, Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2021). *Risk management and internal control insights*. PwC.

Pyzdek, T., & Keller, P. (2014). *The Six Sigma handbook* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Rahmi, Y. A., Rahayu, S. N., & Setiabudi, D. (2026). Implementing radar chart visualization in an employee performance dashboard using Agile Scrum. *Journal of Technology & Applied Sciences*, 1(1), 42–50. <https://doi.org/10.64878/jtas.v1i1.98>

Ronquillo Bolaños, C. L., Ballesteros López, L. G., Vera Loo, R. Y., & Román Ordoñez, F. G. (2024a). Teoría general de sistemas, supuestos subyacentes y no subyacentes para el crecimiento económico empresarial. *ULEAM Bahía Magazine*, 5(9), 69–72. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.010>

Ronquillo Bolaños, C. L., Ballesteros López, L. G., Vera Llor, R. Y., & Román Ordoñez, F. G. (2024b). Teoría general de sistemas, supuestos subyacentes y no subyacentes para el crecimiento económico empresarial. *ULEAM Bahía Magazine*, 5(9), 74–78. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine

Silverman, D. (2023). *Doing qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Springer. (2022). *Qualitative and quantitative research in organizational studies*. Springer.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). *Global Internal Audit Standards*. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/en/standards>

Trejo López, J. A., & Guzmán Calpa, C. I. (2021). *Propuesta de un sistema de control interno para la Inmobiliaria Villada* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]. Universidad Autónoma de Occidente.

Velandia-Pacheco, G., et al. (2022). *Diseño e implementación de sistemas de control interno basados en riesgos (COSO) en PYMES*. Polo del Conocimiento.

Wiley. (2022). *Business research methods and organizational analysis*. John Wiley & Sons.

Whittington, O., & Pany, K. (2019). *Principles of auditing and other assurance services*. McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo A. Cronograma de actividades

AÑO	2025																2026																							
MES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
SEMANA	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
ACTIVIDAD																																								
Desarrollo y correcciones pertinentes para envío de anteproyecto																																								
Descripción de la evolución, principales retos e inconvenientes del modelo COSO como instrumento de control; a fin de definir la metodología que más se ajuste a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.																																								
Realización de un diagnóstico de la situación actual del control interno en los procesos administrativos, financieros y operativos de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.																																								
Diseño de lineamientos de control interno basados en la metodología COSO I para la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., estableciendo indicadores de desempeño para su evaluación.																																								
Conclusiones y recomendaciones																																								
Entrega del proyecto de grado a los jurados																																								
Revisión del proyecto de grado por parte de los jurados																																								
Ajustes																																								

Fuente. Elaboración propia

Anexo B. Presupuesto designado

ITEM	DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
1	Papelería y útiles de oficina necesarios para el estudio (hojas, carpetas, lapiceros, impresiones de documentos borrador, otros necesarios)	\$ 140.000	1	\$ 140.000
2	Transporte local para visitas a la empresa (desplazamientos a la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.)	\$ 4.000	68	\$ 272.000

3	Servicio de internet y consumo de datos para actividades de investigación	\$ 47.000	11	\$ 517.000
4	Energía eléctrica (para el uso de computador para redacción, análisis y procesamiento de información)	\$ 38.000	11	\$ 418.000
5	Software y herramientas ofimáticas (licencias, suscripciones o uso especializado)	\$ 100.000	1	\$ 100.000
6	Equipo de cómputo (indispensable para redacción, análisis y procesamiento de información)	\$ 1.150.000	1	\$ 1.150.000
7	Elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de información (cuestionarios, entrevistas)	\$ 90.000	1	\$ 90.000
8	Asesorías académicas externas (metodología, redacción y/o revisión técnica)	\$ 110.000	3	\$ 330.000
9	Gastos varios, adicionales, contingencias y/o imprevistos	\$ 150.000	1	\$ 150.000
VALOR TOTAL PRESUPUESTO				\$ 3.167.000

Fuente. Elaboración propia

Anexo C. Lista de chequeo basada en los componentes del modelo COSO I

LISTA DE CHEQUEO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADA EN LA METODOLOGÍA COSO I		
Fecha:	20 de marzo del 2026	
Empresa:	Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.	
Objetivo: Valorar el nivel de implementación de los componentes del sistema de control interno en la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S., con base en el modelo COSO I, mediante la		

identificación de la existencia, funcionamiento y efectividad de los controles en los procesos organizacionales.

Escala de calificación:

- 1** = El control existe y se aplica adecuadamente
0,5 = El control existe, pero presenta fallas en su aplicación
0 = El control no existe

Criterios de interpretación:

- 0,00 – 0,49** = Nivel BAJO
0,50 – 0,79 = Nivel MEDIO
0,80 – 1,00 = Nivel ALTO

Componente 1: AMBIENTE DE CONTROL

Nº	Pregunta	Calificación	Observación
1	¿La empresa cuenta con un manual de funciones formalmente documentado?	0	Es evidente la carencia de un manual de funciones formal, lo que genera ambigüedad en la asignación de responsabilidades y aumenta el riesgo de duplicidad u omisión de tareas dentro de los procesos organizacionales.
2	¿Las responsabilidades de cada cargo están claramente definidas y comunicadas?	0,5	Aunque las funciones son conocidas por el personal, estas se han transmitido de manera empírica, lo cual limita la estandarización de actividades y dificulta la evaluación del desempeño.
3	¿Existen políticas organizacionales relacionadas con el control interno?	0	No se identifican políticas formales de control interno, lo cual evidencia una debilidad estructural en la orientación y regulación de las actividades organizacionales.
4	¿La empresa cuenta con el código de ética o lineamientos de conducta?	0	La ausencia de un código ético consecuente limita la consolidación de una cultura organizacional basada en principios de integridad, transparencia y responsabilidad.
5	¿Se promueve una cultura organizacional orientada al control interno y cumplimiento?	0,5	Existe una intención de control desde la gerencia, sin embargo, esta no se encuentra respaldada por lineamientos formales ni

			mecanismos de difusión organizacional.
6	¿La gerencia ejerce seguimiento constante a las actividades?	0,5	Se aprecia una clara ausencia de seguimiento directo y permanente por parte de la gerencia a las actividades; lo cual, se expresa en la falta de controles periódicos.
7	¿El personal tiene claridad acerca de sus funciones y responsabilidades?	0,5	El conocimiento de funciones se basa en la experiencia práctica, lo cual favorece la operación, pero no garantiza uniformidad en la ejecución de procesos.
PROMEDIO COMPONENTE 1		0,29	NIVEL BAJO
Componente 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS			
N°	Pregunta	Calificación	Observación
8	¿Los riesgos asociados a los procesos internos son identificados?	0,5	La identificación de riesgos se realiza de manera intuitiva, sin un enfoque en particular que permita su análisis estructurado.
9	¿Existen prácticas para la identificación de riesgos?	0	No existen prácticas formales; lo cual, imposibilita una gestión sistemática del riesgo organizacional.
10	¿Los riesgos son analizados de manera periódica?	0	No se realizan evaluaciones periódicas, lo que limita la capacidad de anticipar eventos adversos.
11	¿Los riesgos identificados son documentados?	0	La ausencia de documentación de los riesgos identificados impide la trazabilidad y seguimiento de los mismos
12	¿Se realizan acciones para disminuir los riesgos?	0,5	Se adoptan acciones de forma eventual, pero no existe una

			planificación preventiva ni estructurada.
13	¿Se tiene en cuenta la probabilidad de los riesgos y se evalúa su impacto?	0	No se aplican criterios técnicos para la valoración de riesgos.
14	¿A los riesgos que son identificados se les realiza seguimiento?	0	No se evidencian mecanismos de monitoreo continuo del riesgo.
PROMEDIO COMPONENTE 2		0,14	NIVEL BAJO
Componente 3: ACTIVIDADES DE CONTROL			
N°	Pregunta	Calificación	Observación
15	¿Los procesos administrativos están debidamente documentados?	0	La inexistencia de procedimientos documentales genera dependencia del conocimiento individual y aumenta la probabilidad de errores operativos.
16	¿Los contratos de arrendamiento son verificados antes de ser firmados?	1	Se realiza una revisión previa adecuada, lo cual reduce riesgos legales asociados a la formalización contractual de dichos contratos.
17	¿Al registro de pagos de arrendatarios se le realiza el respectivo control?	0,5	El control existe, pero se basa en procesos manuales, lo que incrementa el riesgo de errores y omisiones.
18	¿Los cálculos son revisados antes de pagar a los propietarios?	1	Se evidencia un control preventivo efectivo de los cálculos requeridos, lo que mitiga riesgos financieros directos.

19	¿A los registros contables se les realiza control habitual para evitar errores?	0,5	Existen inspecciones básicas, pero no estandarizada.
20	¿Se realizan conciliaciones periódicas?	1	Las conciliaciones se realizan de manera mensual, lo cual favorece su efectividad y exactitud en los registros operativos.
21	¿Existen mecanismos de aprobación para operaciones o transacciones sujetas a verificación y validación?	0,5	La aprobación por parte de la gerencia constituye un control clave, aunque no es recurrente ni centralizado.
PROMEDIO COMPONENTE 3		0,64	NIVEL MEDIO
Componente 4: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
N°	Pregunta	Calificación	Observación
22	¿La empresa registra sus operaciones contables de acuerdo a la normatividad vigente?	1	Se evidencia el registro de las operaciones contables de manera adecuada y evaluada por el superior de momento; lo cual, contribuye a la confiabilidad de la información financiera
23	¿La información contable es oportuna y confiable?	0,5	La información es confiable en términos generales, pero se presentan retrasos en su registro y actualización, lo que puede afectar la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia.
24		0,5	La comunicación se da de manera directa e informal entre los colaboradores, lo cual

	¿Existe comunicación efectiva entre las áreas?		facilita la operación diaria, pero limita la trazabilidad y formalización de la información organizacional.
25	¿Se generan informes financieros periódicos?	0,5	Se elaboran informes financieros básicos que permiten a la gerencia tener una visión general de la situación económica de la empresa, aunque estos, son realizados de forma eventual.
26	¿Se documentan las operaciones realizadas?	0,5	Existe archivo parcial de las operaciones, no obstante, no se cuenta con un sistema organizado que garantice la integridad, conservación y fácil acceso a la información.
27	¿La información es accesible para quienes la requieren?	0,5	La información se encuentra disponible para el personal autorizado, lo cual facilita la ejecución de actividades; sin embargo, esta accesibilidad no está regulada mediante políticas internas.
28	¿La gestión de la información se realiza por medio de plataformas digitales para tener facilidad en el acceso?	0,5	Se usa software de interfaz básico para el manejo de los datos; pero no se cuenta con sistemas integrados que permitan una gestión eficiente y segura de los mismos.
PROMEDIO COMPONENTE 4		0,57	NIVEL MEDIO

Componente 5: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

N°	Pregunta	Calificación	Observación
29	¿Se realiza seguimiento y control de forma continua a todas las actividades?	0,5	Se evidencia un seguimiento casual por parte de la gerencia, lo cual permite cierto control sobre las operaciones; sin embargo, dicha acción es de carácter informal y no estructurada.
30	¿El sistema de control interno es evaluado periódicamente?	0	No se realizan evaluaciones del sistema de control interno, ya que se carece de este.
31	¿Se identifican errores o inconsistencias en los procesos?	0,5	Los errores se detectan durante la operación diaria, pero no mediante mecanismos de control o auditoría interna.
32	¿Cuándo se detectan fallas, se implementan acciones correctivas?	0,5	Se adoptan medidas correctivas de manera ocasional, pero sin un proceso estructurado que garantice su efectividad a largo plazo.
33	¿A las acciones correctivas encontradas, se les hace el debido seguimiento?	0	No existe seguimiento continuo a las acciones correctivas, lo que puede generar aumento en los riesgos.
34	¿Los resultados de los procesos son revisados por la gerencia?	0,5	La gerencia realiza revisiones generales, pero estas no se encuentran diligenciadas ni responden a indicadores definidos.

35	¿Las actividades que son supervisadas están documentadas?	0	No se evidencian registros de las actividades de supervisión, lo cual limita la trazabilidad en su seguimiento.
PROMEDIO COMPONENTE 5		0,29	NIVEL BAJO

Análisis e interpretación de resultados: La aplicación de la lista de chequeo ha mostrado que el sistema de control interno de la agencia inmobiliaria SIME S.A.S. tiene un desarrollo desprovisto y en algunos aspectos, nulo, caracterizado por la falta de una estructura organizativa enfocada en el control y la prevalencia de prácticas informales. Desde una visión integral, se nota que los elementos del modelo COSO I no están integrados de forma coordinada, lo que reduce la habilidad de la organización para administrar sus riesgos adecuadamente y asegurar la fiabilidad de la información tanto operativa como financiera.

El componente de *EVALUACIÓN DE RIESGOS* es la mayor debilidad del sistema, lo cual muestra que no existe una perspectiva sistemática para identificar, analizar y gestionar los riesgos. Esto significa que la compañía funciona de manera reactiva, tomando decisiones solamente después de que suceden los sucesos negativos, en vez de prevenirlos con mecanismos anticipados.

Con relación al *AMBIENTE DE CONTROL*, se detectan carencias estructurales vinculadas a la ausencia de formalización de políticas, manuales y directrices organizacionales. Esto tiene un efecto negativo en la claridad de las responsabilidades y en el establecimiento de una cultura de control dentro de la compañía.

Por otro lado, los componentes de *ACTIVIDADES DE CONTROL* e *INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN* tienen un nivel medio de desarrollo, lo que señala la presencia de algunos controles operativos que posibilitan el funcionamiento de la organización; no obstante, estos están desarticulados, no se documentan y dependen en gran medida del saber empírico del personal.

Por último, respecto a la *SUPERVISIÓN Y MONITOREO*, se observa una debilidad importante en la aplicación de procedimientos formales de seguimiento y evaluación, lo que obstaculiza la detección temprana de inconsistencias en los procesos y limita el mejoramiento continuo del sistema de control interno.

En términos generales, los hallazgos indican que el ente objeto de estudio está en una fase inicial de madurez organizacional, en lo que respecta al control interno, lo que concuerda con el alto nivel de riesgo evidenciado en la matriz de riesgos y el mapa de calor elaborados anteriormente. Esta circunstancia resalta la importancia de aplicar un modelo estructurado, como el COSO I, que posibilite el fortalecimiento de los fundamentos del control interno y la creación de un marco de referencia para administrar los procedimientos de la organización eficientemente.

Realizado por: Brayan Sebastián Moreno Díaz

Firma: Brayan Moreno

Fuente. Elaboración propia

Anexo D. *Entrevista de trabajo de campo al talento humano de la Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S*

ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADA EN LA METODOLOGÍA COSO I

Empresa: Agencia Inmobiliaria SIME S.A.S.

Objetivo: Identificar el estado actual de las prácticas de control interno, mecanismos de supervisión y posibles debilidades en los procesos organizacionales.

Tipo de entrevista: Semiestructurada

Cargo del entrevistado: _____

Área: _____

Fecha: _____

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL DEL CARGO

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo?
2. ¿Sus funciones se encuentran definidas en algún documento formal como manual de funciones o reglamento interno?

Sí ()

No ()

Parcialmente ()

3. En caso de existir lineamientos escritos, ¿estos son actualizados periódicamente?

Sí ()

No ()

SECCIÓN 2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

4. ¿Qué actividades realiza dentro de los procesos administrativos, contables o comerciales de la empresa?

5. ¿Existen procedimientos definidos para desarrollar estas actividades?

Sí ()

No ()

Parcialmente ()

6. En caso de no existir procedimientos escritos, ¿cómo se orienta la ejecución de las actividades dentro del área?

SECCIÓN 3. ACTIVIDADES DE CONTROL

7. ¿Qué mecanismos se utilizan para verificar que las actividades realizadas dentro de su área se desarrollen correctamente?
8. ¿Se realizan revisiones o validaciones antes de aprobar documentos o registros importantes?

Sí ()

No ()

Ocasionalmente ()

9. En el caso de los pagos de arrendamiento recibidos, ¿existe algún control para verificar que estos se registren correctamente?

10. ¿Se revisan los cálculos antes de realizar los pagos correspondientes a los propietarios?

Sí ()

No ()

SECCIÓN 4. GESTIÓN DE RIESGOS

11. ¿La empresa identifica o analiza posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo de sus actividades?

Sí ()

No ()

12. Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales riesgos que podrían afectar el funcionamiento de la empresa?

SECCIÓN 5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

13. ¿Cómo se comparte la información entre las diferentes áreas de la empresa?

14. ¿La empresa genera informes o reportes periódicos sobre las actividades administrativas o financieras?

Sí ()

No ()

Ocasionalmente ()

SECCIÓN 6. SUPERVISIÓN Y CONTROL

15. ¿Existe algún tipo de supervisión o seguimiento por parte de la gerencia sobre las actividades realizadas?

Sí ()

No ()

Ocasionalmente ()

16. ¿Cómo se realiza dicho seguimiento?

17. Cuando se detecta un error o inconsistencia en algún proceso, ¿qué procedimiento se sigue para corregirlo?

SECCIÓN 7. MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO

18. Desde su perspectiva, ¿considera que la empresa cuenta con controles suficientes para garantizar el correcto desarrollo de sus actividades?

Sí ()

No ()

Parcialmente ()

19. ¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer el sistema de control interno de la empresa?

Fuente. Elaboración propia