



Fortalecimiento del sistema de control interno como herramienta estratégica para la creación de valor en
Sercofun Los Olivos

Jose Gregorio Hernandez Trujillo

Monografía presentado como requisito para optar al título de Tecnólogo en Gestión Empresarial

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Cali (Valle del Cauca)

Programa Tecnología en Gestión Empresarial

junio de 2026

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado, en primer lugar, a mi madre, por ser mi mayor fuente de fortaleza, apoyo y amor incondicional. Su esfuerzo, sus enseñanzas y su constante motivación han sido fundamentales en cada paso de este proceso, incluso en los momentos más difíciles.

También quiero dedicar este logro a Simón, cuya compañía silenciosa pero significativa ha sido un apoyo emocional constante, recordándome la importancia de la calma, la constancia y el valor de los pequeños momentos.

Finalmente, dedico este trabajo a mí mismo, como reflejo de un proceso de crecimiento personal, académico y profesional, en el que cada reto ha representado una oportunidad para aprender, avanzar y construir un mejor camino.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis profesores, especialmente a quienes acompañaron este proceso de formación, por su orientación, exigencia académica y compromiso con la enseñanza. Su acompañamiento no solo aportó al desarrollo de este trabajo, sino también a mi crecimiento como profesional.

Agradezco profundamente a mi madre, por su apoyo incondicional, su paciencia y su confianza permanente en mis capacidades. Su presencia ha sido fundamental para mantenerme firme en este camino.

Asimismo, agradezco a Simón, por su compañía constante, que, aunque silenciosa, ha sido un apoyo emocional importante durante este proceso.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron parte de este recorrido, aportando desde su experiencia, su tiempo o su motivación, contribuyendo a la culminación de esta etapa académica.

Resumen

El control interno ha evolucionado de ser un mecanismo de verificación a convertirse en una herramienta estratégica orientada a la generación de valor y sostenibilidad organizacional. Diversos estudios recientes han destacado su importancia en la gestión empresarial moderna, al permitir la articulación entre los procesos operativos y los objetivos estratégicos (COSO, 2013; Mantilla, 2018; Morales, 2019; Cadena & García, 2020; Arens et al., 2017). En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno en Sercofun Los Olivos Ltda., con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y contribuir a la creación de valor organizacional.

Metodológicamente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, integrando elementos de análisis mixto a través del estudio de caso. La información se recolecta mediante revisión documental, encuestas y entrevistas dirigidas a personal clave de la organización, lo que permite comprender la situación actual del sistema de control interno y sus oportunidades de mejora.

Los resultados evidencian que, si bien la empresa cuenta con lineamientos establecidos, existen brechas en su aplicación, seguimiento y articulación estratégica. En consecuencia, se propone el fortalecimiento del sistema de control interno mediante lineamientos orientados a la integración de procesos, la mejora en la comunicación organizacional y la adopción de herramientas tecnológicas. Se concluye que un sistema de control interno fortalecido no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también se consolida como un eje fundamental para la sostenibilidad y generación de valor en la organización.

Palabras clave: control interno, estrategia organizacional, eficiencia operativa, creación de valor, gestión empresarial.

Summary

Internal control has evolved from a verification mechanism to a strategic tool focused on value creation and organizational sustainability. Recent studies highlight its importance in modern business management, as it enables the alignment between operational processes and strategic objectives (COSO, 2013; Mantilla, 2018; Morales, 2019; Cadena & García, 2020; Arens et al., 2017). In this context, this research aims to design a proposal to strengthen the internal control system at Sercofun Los Olivos Ltda., in order to improve operational efficiency and contribute to organizational value creation.

Methodologically, the study is developed under a qualitative approach with a descriptive scope, incorporating elements of mixed analysis through a case study. Data is collected through document review, surveys, and interviews with key organizational personnel, allowing a comprehensive understanding of the current state of the internal control system and its improvement opportunities.

The results show that although the company has established guidelines, there are gaps in their implementation, monitoring, and strategic alignment. Therefore, a strengthening proposal is presented, focused on process integration, organizational communication improvement, and the adoption of technological tools. It is concluded that a strengthened internal control system not only improves operational efficiency but also becomes a fundamental pillar for sustainability and value creation within the organization.

Keywords: internal control, organizational strategy, operational efficiency, value creation, business management.

Contenido

Introducción.....	1
1 Antecedentes de la investigación	3
2 Planteamiento del problema.....	5
2.1.1 Pregunta de investigación.	7
2.1.2 Sistematización del problema.	8
3 Objetivos.....	9
3.1 Objetivo general.....	9
3.2 Objetivos específicos	9
4 Justificación	10
5 Marco de referencia	11
5.1 Marco contextual	11
5.2 Marco Legal.....	13
5.3 Marco teórico	13
5.4 Marco conceptual.....	15
6 Metodología	17
6.1 Enfoque y tipo de estudio	17
6.2 Fuentes de información.....	17
6.3 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	18

6.4	Tratamiento de la información.....	18
6.5	Población y muestra.....	19
7	Resultados	20
7.1	Caracterización de los participantes de la encuesta	20
7.2	Análisis de resultados	20
8	Conclusiones	28
9	Referencias.....	30
10	Anexos	31

Introducción

Hablar de control interno dentro de una organización ya no implica únicamente referirse a normas, procedimientos o mecanismos de supervisión. En la actualidad, las empresas necesitan que sus procesos internos realmente aporten a la toma de decisiones, a la eficiencia operativa y a la capacidad de responder a un entorno que cambia constantemente. Por esta razón, el control interno ha empezado a verse más como una herramienta de apoyo estratégico que como una función limitada al control administrativo.

En organizaciones del sector servicios, esta necesidad se hace aún más evidente. En el caso del sector funerario, factores como la confianza, la calidad en la atención y la capacidad de respuesta tienen un impacto directo en la percepción de los usuarios y en la sostenibilidad de las organizaciones. Esto hace que los procesos internos no puedan entenderse únicamente desde lo operativo, sino también desde su relación con la estrategia y con la manera en que la organización genera valor.

A partir de esta realidad, surge el interés por analizar el sistema de control interno de Sercofun Los Olivos Ltda. Durante el desarrollo de la investigación se identificó que la organización cuenta con lineamientos y mecanismos de control definidos; sin embargo, también se evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la articulación entre áreas, el seguimiento a ciertos procesos y el aprovechamiento de la información para la toma de decisiones. Más que abordar un problema crítico, el estudio se enfoca en reconocer aspectos que pueden fortalecerse para aportar mayor eficiencia y organización a la gestión interna.

Además, resulta importante tener en cuenta que la dinámica actual de la empresa se encuentra orientada hacia una visión estratégica y de desarrollo de proyectos, lo cual representa un escenario

favorable para fortalecer el control interno como apoyo a los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, la investigación busca aportar una propuesta que no solo responda a necesidades operativas, sino que también se conecte con la proyección y el crecimiento de la organización.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolló desde un enfoque cualitativo con apoyo de elementos cuantitativos, utilizando el estudio de caso como método de investigación. Esto permitió analizar de manera más cercana la realidad organizacional de Sercofun Los Olivos y comprender cómo interactúan sus procesos internos dentro de la dinámica empresarial.

Finalmente, el documento se encuentra estructurado en diferentes apartados que permiten desarrollar progresivamente la investigación. Inicialmente, se presentan los antecedentes y el planteamiento del tema de estudio; posteriormente, se aborda el marco de referencia y la metodología utilizada. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos, junto con las conclusiones derivadas del análisis realizado. Aunque Sercofun Los Olivos hace parte de la Red Nacional Los Olivos, conformada por diferentes sedes a nivel nacional, la presente investigación se desarrolló exclusivamente en el contexto organizacional de Sercofun Los Olivos en Cali. Por esta razón, los resultados, análisis y lineamientos propuestos corresponden específicamente a la realidad observada en la sede objeto de estudio.

1 Antecedentes de la investigación

Durante los últimos años, el control interno ha adquirido una importancia cada vez mayor dentro de las organizaciones, especialmente en aquellas que buscan fortalecer sus procesos y mejorar su capacidad de respuesta frente a entornos cambiantes. Aunque anteriormente era asociado principalmente con actividades de supervisión y verificación, hoy existe una visión más amplia que lo relaciona directamente con la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional.

Desde el enfoque planteado por el COSO (2013), el control interno se entiende como un proceso integrado a la organización y no como una actividad aislada. Este modelo propone que el cumplimiento de objetivos operativos, financieros y normativos depende, en gran medida, de la manera en que los controles se incorporan a la dinámica diaria de trabajo. Más allá del cumplimiento, el propósito es generar mayor confiabilidad y apoyar la toma de decisiones.

Autores como Mantilla (2018) han señalado que el control interno también cumple una función importante en la reducción de riesgos y en el fortalecimiento de la gestión administrativa. De igual manera, estudios desarrollados en el ámbito empresarial muestran que las organizaciones que cuentan con sistemas de control mejor estructurados logran mayor estabilidad en sus procesos y una mejor utilización de los recursos. En ese sentido, el control interno empieza a entenderse no solo como una obligación organizacional, sino como una herramienta que puede aportar valor.

En el contexto latinoamericano, distintas investigaciones han resaltado la necesidad de adaptar los sistemas de control interno a las dinámicas propias de cada organización. Morales (2019), por ejemplo, plantea que muchas empresas implementan modelos de control de manera formal, pero presentan dificultades al momento de integrarlos realmente en la operación. Algo similar señalan Cadena y García

(2020), quienes destacan que la efectividad del control interno depende en gran parte de la articulación entre las áreas y de su relación con la estrategia organizacional.

En Colombia, este tema ha tomado relevancia debido a las exigencias actuales en materia de transparencia, eficiencia y mejoramiento continuo. Particularmente en las empresas del sector servicios, donde la experiencia y la confianza del usuario son fundamentales, fortalecer los procesos internos se convierte en un aspecto necesario para mantener estabilidad organizacional y competitividad.

En el caso específico de Sercofun Los Olivos Ltda., no se evidencian estudios previos enfocados directamente en el análisis estratégico del sistema de control interno, lo que representa una oportunidad importante de investigación. Si bien la organización cuenta con procesos y lineamientos definidos, se identifican aspectos relacionados con la articulación, el seguimiento y la integración de la información que pueden fortalecerse para generar un mayor impacto dentro de la gestión organizacional.

A partir de lo anterior, este trabajo busca aportar una visión del control interno más cercana a la realidad operativa de la organización, entendiendo que su fortalecimiento no solo influye en el control de procesos, sino también en la capacidad de la empresa para mejorar, adaptarse y consolidar una gestión más estratégica.

2 Planteamiento del problema

En Actualmente, las organizaciones enfrentan escenarios cada vez más dinámicos, donde factores como la competitividad, la transformación tecnológica y la necesidad de optimizar recursos han generado mayores exigencias sobre la manera en que se gestionan los procesos internos. En este contexto, el control interno ha dejado de verse únicamente como un mecanismo de supervisión para convertirse en un elemento que también influye en la organización, la eficiencia y la capacidad de respuesta de las empresas.

En muchas organizaciones, especialmente en empresas de servicios, los sistemas de control interno existen de manera formal; sin embargo, esto no siempre garantiza que los procesos funcionen de manera articulada o que la información generada sea utilizada estratégicamente. En ocasiones, los controles se enfocan más en el cumplimiento operativo que en aportar herramientas para mejorar la gestión o fortalecer la toma de decisiones.

En el caso de Sercofun Los Olivos Ltda., se identificó que la organización cuenta con procedimientos y lineamientos establecidos para el desarrollo de sus actividades. No obstante, durante el análisis realizado se evidenciaron algunas situaciones que limitan el aprovechamiento del sistema de control interno dentro de la dinámica organizacional. Entre ellas se encuentran reprocesos administrativos, diferencias en la ejecución de procedimientos entre áreas y dificultades en el seguimiento de algunos hallazgos derivados de auditorías internas.

Asimismo, se observó que parte de la información generada en determinados procesos no siempre logra integrarse de manera efectiva entre las diferentes dependencias, lo que puede generar demoras, duplicidad de actividades o limitaciones en la trazabilidad de ciertos procedimientos. Aunque estas situaciones no representan una afectación crítica para la organización, sí muestran oportunidades

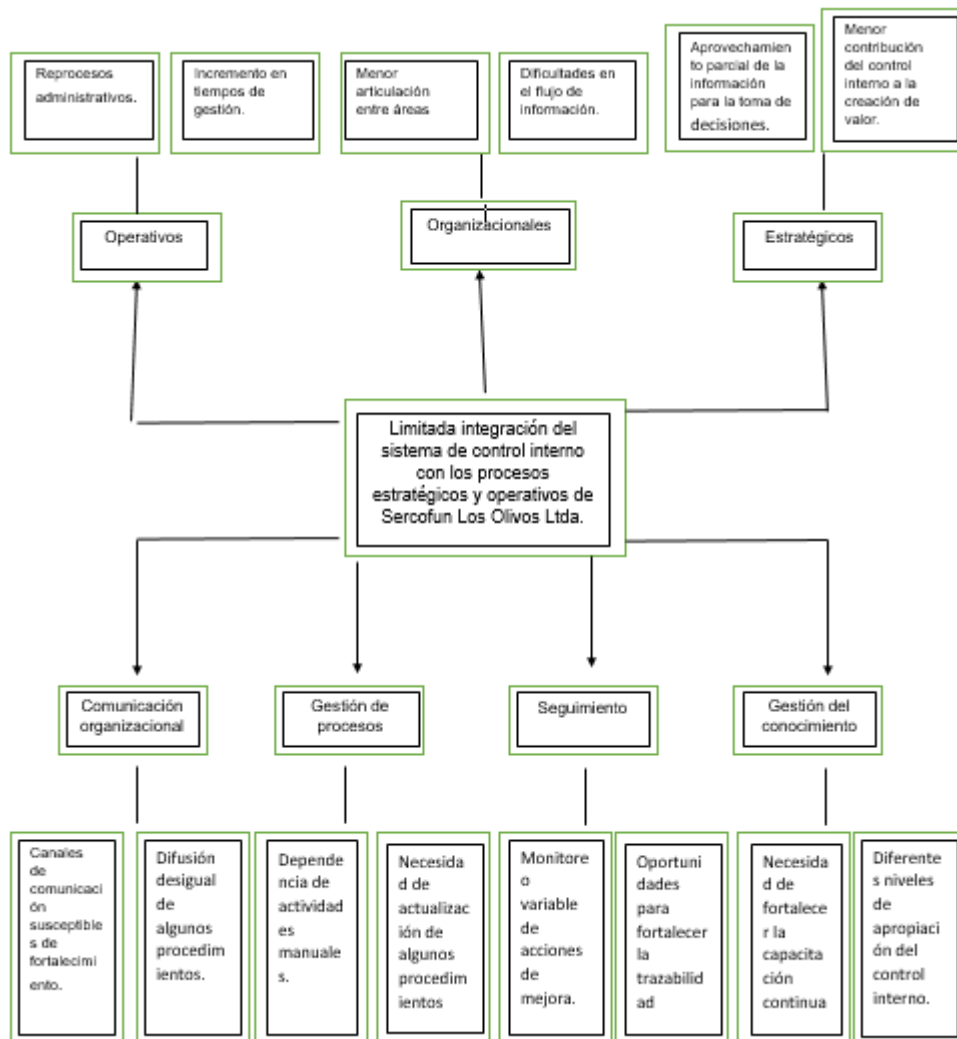
importantes de fortalecimiento, especialmente en aspectos relacionados con articulación, seguimiento y mejora continua.

Otro aspecto relevante tiene que ver con las exigencias actuales del entorno. El sector funerario, aunque mantiene una demanda relativamente estable, enfrenta retos asociados a la calidad del servicio, la confianza de los usuarios y la necesidad de responder de manera eficiente a cambios organizacionales y tecnológicos. Esto implica que las empresas del sector necesiten procesos internos más organizados, integrados y orientados a la sostenibilidad.

Además, teniendo en cuenta el enfoque estratégico y de desarrollo de proyectos que caracteriza actualmente a la gerencia de la organización, fortalecer el sistema de control interno puede representar una oportunidad para consolidar procesos más eficientes y alineados con los objetivos institucionales. En este sentido, el interés de la investigación no se centra únicamente en identificar debilidades, sino en analizar cómo el control interno puede aportar de manera más significativa a la gestión organizacional y a la generación de valor.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de plantear una propuesta orientada al fortalecimiento del sistema de control interno de Sercofun Los Olivos Ltda., buscando que este no solo cumpla una función operativa, sino que también contribuya al mejoramiento de procesos y al desarrollo estratégico de la organización.

Figura 1. Árbol de problemas del sistema de control interno en Sercofun Los Olivos



2.1.1 Pregunta de investigación.

¿Cómo puede fortalecerse el sistema de control interno de Sercofun Los Olivos para mejorar la eficiencia organizacional y contribuir a la creación de valor?

2.1.2 Sistematización del problema.

¿Cómo se encuentra estructurado y aplicado el sistema de control interno en Sercofun Los Olivos?

¿Qué debilidades, riesgos y oportunidades de mejora se evidencian en relación con la eficiencia operativa y la generación de valor?

¿Qué lineamientos estratégicos pueden proponerse para fortalecer el sistema de control interno y mejorar la gestión organizacional?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno en Sercofun Los Olivos Ltda., orientada a mejorar la eficiencia operativa y contribuir a la creación de valor organizacional.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el sistema de control interno actual de Sercofun Los Olivos, identificando sus componentes, procedimientos y nivel de articulación con la estrategia organizacional.
- Determinar las debilidades, riesgos y oportunidades de mejora del sistema de control interno en relación con la eficiencia operativa y la generación de valor organizacional.
- Analizar referentes teóricos y conceptuales sobre control interno y estrategia organizacional que fundamenten la propuesta de fortalecimiento.
- Definir lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del sistema de control interno, orientados a su integración con los objetivos organizacionales.

4 Justificación

El fortalecimiento del sistema de control interno en Sercofun Los Olivos Ltda. trasciende la simple obligación normativa, convirtiéndose en una herramienta estratégica que permite consolidar la sostenibilidad y competitividad organizacional. En el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre económica, el avance tecnológico y la alta exigencia del cliente, disponer de un sistema de control interno sólido es clave para la transparencia, la eficiencia y la generación de valor.

Desde el punto de vista económico, un control interno fortalecido optimiza el uso de los recursos, evita reprocesos y permite decisiones más acertadas sobre la planeación financiera, generando una administración más eficiente y rentable.

En el plano social, el proyecto impacta positivamente al fortalecer la confianza entre colaboradores, directivos y usuarios, promoviendo una cultura de responsabilidad y ética organizacional. Esto refuerza la imagen corporativa y consolida el compromiso de la empresa con la comunidad.

Desde la dimensión tecnológica, la investigación impulsa la adopción de herramientas digitales que faciliten la trazabilidad, la automatización de procesos y la mejora continua. La digitalización del control interno también contribuye a la seguridad de la información y a la eficiencia de la gestión documental.

En el ámbito organizacional, el fortalecimiento del control interno contribuye a la coordinación interdepartamental, la comunicación efectiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, alineando las acciones de todas las áreas con la visión institucional.

Por tanto, esta investigación no solo busca analizar la situación actual del sistema de control interno, sino también proponer lineamientos estratégicos que orienten su mejora, con el propósito de generar un impacto sostenible en la gestión administrativa, la confianza institucional y la creación de valor a largo plazo

5 Marco de referencia

5.1 Marco contextual

Sercofun Los Olivos Ltda. fue fundada en 1994 como parte de la Red Nacional Los Olivos, una organización solidaria que agrupa empresas funerarias en Colombia. Su misión se centra en ofrecer servicios exequiales con sentido humano, calidad y acompañamiento integral a las familias, promoviendo la confianza y la solidaridad en momentos de pérdida.

- Misión: Brindar servicios exequiales integrales caracterizados por la calidez humana, la solidaridad y la excelencia, acompañando a las familias con respeto y sensibilidad.
- Visión: Ser la red funeraria más confiable y humana del país, reconocida por su innovación, calidad y compromiso social.
- Valores: Respeto, honestidad, solidaridad, empatía, responsabilidad y vocación de servicio.
- Principio distintivo: “El lenguaje del amor”, filosofía que representa su enfoque en la atención digna y empática hacia las familias.

Modelo de negocio.

La empresa ofrece servicios exequiales y de previsión, incluyendo planes familiares, cremación, velación, traslados nacionales e internacionales y asesoría funeraria. Su modelo combina atención personalizada con innovación tecnológica para garantizar un servicio integral y humano.

Cobertura y sedes.

Sercofun Los Olivos cuenta con 18 sedes distribuidas en el suroccidente colombiano y parte del Eje Cafetero, Pasto, Buenaventura, Santander de Quilichao, Palmira, Palmira (Horno crematorio), Cali

(Templo principal, San Fernando, Vázquez Cobo y Aguablanca – CAI Medicina Legal), Dosquebradas, Pereira (Cuba y 30 de agosto), Cartago, Armenia (Centro y Fundadores).

Estructura Organizacional.

La estructura organizacional es funcional y está liderada por la Gerencia General, con apoyo de las direcciones de Administración y Finanzas, Operaciones, Talento Humano, Tecnología, Comercial y Auditoría Interna. Esta estructura facilita la especialización, aunque presenta oportunidades de mejora en la integración de información y el seguimiento interdepartamental.

Alcance del proyecto.

La propuesta se aplicará inicialmente en la sede principal de Cali, donde se concentran los procesos administrativos y de control. Sin embargo, los resultados serán replicables en las demás sedes a nivel regional.

Sercofun Los Olivos es una organización del sector funerario ubicada en la ciudad de Cali, dedicada a la prestación de servicios exequiales y planes de previsión. Desde su creación, la empresa ha buscado consolidarse como un referente en atención humana, eficiencia y cumplimiento. Su entorno operativo se caracteriza por la sensibilidad del servicio, la competencia creciente del sector y la necesidad de mantener altos estándares de calidad y confianza.

El contexto actual exige a la empresa fortalecer su sistema de control interno para garantizar la sostenibilidad ante los retos del mercado, la digitalización de procesos y las nuevas normativas del sector. En este marco, la propuesta busca alinear el control interno con los objetivos estratégicos de Sercofun Los Olivos, promoviendo eficiencia, transparencia y valor organizacional.

5.2 Marco Legal

Tabla 1. Marco legal

Norma.	Tipo de norma.	Impacto en Sercofun Los Olivos.
Ley 87 de 1993	Ley	Establece principios de control interno aplicables como referente organizacional.
Decreto 1537 de 2001	Decreto	Promueve la cultura de autocontrol y mejora continua
Ley 1314 de 2009	Ley	Regula la información financiera bajo estándares internacionales
Decreto 2420 de 2015	Decreto	Define normas contables y responsabilidad sobre control interno
COSO (2013)	Marco internacional	Proporciona estructura para gestión del control interno
Ley 1581 de 2012	Ley	Regula la protección de datos personales
Código de Comercio	Norma legal	Exige registros contables confiables

5.3 Marco teórico

El concepto de control interno ha evolucionado de manera importante con el paso de los años. Inicialmente, era entendido principalmente como un mecanismo orientado a la supervisión y verificación de actividades dentro de las organizaciones. Sin embargo, las dinámicas actuales han llevado a que su

alcance sea mucho más amplio, relacionándolo no solo con el control operativo, sino también con la gestión estratégica y la sostenibilidad organizacional.

De acuerdo con el modelo COSO (2013), el control interno puede entenderse como un proceso integrado que involucra a todas las áreas de la organización y que busca contribuir al cumplimiento de objetivos relacionados con las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo. Más que una actividad aislada, se plantea como una herramienta presente en la dinámica diaria de trabajo.

Desde otra perspectiva, Mantilla (2018) señala que el control interno no debe limitarse únicamente a prevenir errores o detectar fallas, sino que también puede convertirse en un elemento que apoye la toma de decisiones y la mejora de los procesos organizacionales. Esto implica comprender que su efectividad depende no solo de la existencia de controles formales, sino también de la manera en que estos se aplican y se integran dentro de la organización.

Autores como Arens, Elder y Beasley (2017) coinciden en que un sistema de control interno bien estructurado favorece la transparencia y fortalece la confianza organizacional. Además, plantean que cuando los controles se encuentran alineados con los objetivos empresariales, es más probable que la organización logre procesos eficientes y una mejor utilización de sus recursos.

En ese sentido, el control interno deja de percibirse únicamente como una función administrativa y pasa a tener una relación más cercana con la gestión estratégica. Actualmente, muchas organizaciones buscan que sus sistemas de control no solo supervisen actividades, sino que también permitan anticipar riesgos, mejorar la coordinación entre áreas y facilitar la toma de decisiones basada en información confiable.

5.4 Marco conceptual

La estrategia organizacional hace referencia a las acciones y decisiones que orientan a una empresa hacia el logro de sus objetivos. Más allá de establecer metas, implica definir la manera en que la organización utiliza sus recursos, estructura sus procesos y responde a las condiciones del entorno.

Koontz y Weihrich (2012) plantean que la estrategia permite dar dirección a la organización y facilita la coordinación de esfuerzos entre las diferentes áreas. Desde esta perspectiva, las decisiones estratégicas no se limitan al crecimiento empresarial, sino que también involucran aspectos relacionados con eficiencia, sostenibilidad y adaptación.

En organizaciones que trabajan bajo enfoques de mejora continua o gestión por proyectos, la estrategia adquiere un papel aún más relevante, ya que requiere procesos internos organizados y mecanismos que permitan hacer seguimiento a los resultados obtenidos. Por esta razón, el control interno y la estrategia organizacional mantienen una relación cercana, especialmente cuando se busca fortalecer la gestión y optimizar recursos.

Hablar de creación de valor dentro de una organización implica comprender cómo los procesos internos, las decisiones y la gestión de recursos generan resultados sostenibles a lo largo del tiempo. Este valor no se limita únicamente al aspecto financiero, sino que también incluye elementos relacionados con eficiencia, confianza, calidad del servicio y fortalecimiento organizacional.

Chiavenato (2017) señala que las organizaciones generan valor cuando logran administrar sus recursos de manera eficiente y orientan sus procesos hacia el cumplimiento de objetivos claros. En este sentido, aspectos como la organización interna, el seguimiento de actividades y la adecuada gestión de información tienen una influencia directa sobre los resultados obtenidos.

A partir de ello, el control interno puede entenderse como un elemento que contribuye a la creación de valor, especialmente cuando facilita la mejora continua y fortalece la capacidad de la organización para responder a las necesidades del entorno. Más allá de controlar procesos, su aporte se

relaciona con la posibilidad de generar mayor estabilidad organizacional y apoyar una gestión más estructurada.

La relación entre control interno y estrategia organizacional se hace evidente cuando los mecanismos de control contribuyen no solo al cumplimiento de procedimientos, sino también al desarrollo de los objetivos institucionales. En la práctica, esto significa que los procesos de supervisión, seguimiento y gestión de riesgos deben estar alineados con la dirección que la organización desea alcanzar.

Distintos autores coinciden en que el control interno tiene un mayor impacto cuando deja de operar de manera aislada y se integra con la planeación y la gestión organizacional. Morales (2019), por ejemplo, señala que muchas empresas cuentan con controles establecidos, pero presentan dificultades para convertirlos en herramientas útiles dentro de la toma de decisiones estratégicas.

En consecuencia, fortalecer el control interno implica también fortalecer la capacidad de la organización para planificar, organizar y mejorar sus procesos. Esto resulta especialmente importante en organizaciones que buscan consolidar modelos de gestión orientados a resultados, eficiencia y mejora continua, como ocurre actualmente en Sercofun Los Olivos Ltda.

6 Metodología

6.1 Enfoque y tipo de estudio

La presente investigación se desarrolló principalmente desde un enfoque cualitativo, debido a que el interés del estudio estuvo orientado a comprender cómo funciona el sistema de control interno dentro de la dinámica organizacional de Sercofun Los Olivos Ltda. Más allá de medir variables de manera aislada, se buscó interpretar situaciones relacionadas con la articulación de procesos, el seguimiento de actividades y la manera en que el control interno aporta a la gestión de la organización.

No obstante, durante el desarrollo del trabajo también se incorporaron algunos elementos cuantitativos, especialmente en el análisis de información recopilada mediante encuestas y revisión documental. Por esta razón, el estudio incorpora características de un enfoque mixto, permitiendo complementar el análisis desde diferentes perspectivas.

El estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptivo, ya que se enfocó en identificar y analizar las condiciones actuales del sistema de control interno de la organización, así como las oportunidades de fortalecimiento presentes en determinados procesos.

Este tipo de investigación permitió observar cómo se desarrollan ciertas dinámicas dentro de la empresa y cómo estas pueden relacionarse con aspectos como eficiencia operativa, seguimiento y articulación organizacional.

6.2 Fuentes de información

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias estuvieron conformadas por información obtenida mediante entrevistas y encuestas realizadas a colaboradores y responsables de diferentes áreas de la organización, quienes aportaron información relacionada con procesos internos, controles y dinámicas operativas.

Por otro lado, las fuentes secundarias incluyeron documentos institucionales, informes internos, literatura académica y referentes teóricos relacionados con control interno, estrategia organizacional y creación de valor.

6.3 Técnicas e instrumentos de la investigación

Como técnica principal se utilizó la encuesta semiestructurada, diseñada con preguntas abiertas y cerradas orientadas a identificar percepciones sobre el funcionamiento del sistema de control interno y las oportunidades de mejora existentes dentro de la organización.

Además, se realizó revisión documental de procedimientos internos, reportes y documentos institucionales, con el fin de complementar la información obtenida durante el proceso investigativo.

La combinación de estas técnicas permitió contar con una visión más amplia de la situación actual de la organización y facilitó la identificación de aspectos relevantes para el desarrollo de la propuesta.

6.4 Tratamiento de la información

La información recopilada fue organizada y analizada mediante un proceso de revisión y comparación entre los datos obtenidos en las encuestas, la documentación institucional y los referentes teóricos consultados. Esto permitió identificar coincidencias, oportunidades de mejora y aspectos relevantes para la formulación de los lineamientos estratégicos planteados en la investigación.

Asimismo, se utilizó la triangulación de información como apoyo para fortalecer el análisis y dar mayor consistencia a los resultados obtenidos.

6.5 Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por colaboradores y responsables de áreas relacionadas con procesos administrativos y operativos dentro de Sercofun Los Olivos Ltda.

La muestra se seleccionó de manera intencional, teniendo en cuenta la participación de personas con conocimiento directo sobre el funcionamiento de los procesos internos y del sistema de control interno de la organización.

7 Resultados

7.1 Caracterización de los participantes de la encuesta

Con el propósito de obtener una percepción directa sobre el funcionamiento del sistema de control interno en Sercofun Los Olivos, se aplicó una encuesta a cuatro colaboradores que desempeñan cargos de coordinación y jefatura en áreas estratégicas de la organización. Los participantes pertenecen a las áreas de Experiencia al Cliente, Homenajes y Mercadeo, y cuentan con trayectorias laborales que oscilan entre un año y veintiséis años de experiencia dentro de la empresa, lo que permitió recopilar perspectivas diversas sobre la gestión y funcionamiento de los procesos internos.

7.2 Análisis de resultados

- Hallazgo 1: Conocimiento del sistema de control interno.
- Hallazgo 2: Alineación con los objetivos estratégicos.
- Hallazgo 3: Coordinación entre áreas.
- Hallazgo 4: Tecnología y digitalización.
- Hallazgo 5: Capacitación y cultura de control.

El análisis realizado evidencia que Sercofun Los Olivos cuenta con una estructura básica de control interno; sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la articulación entre áreas, el seguimiento a hallazgos y la integración de procesos.

A partir del análisis realizado, se logró identificar que el sistema de control interno de Sercofun Los Olivos se encuentra estructurado sobre lineamientos formales que orientan la gestión organizacional. Sin embargo, su funcionamiento se comprende mejor al analizarlo como un sistema dinámico compuesto por

entradas, procesos y salidas, lo que permite visualizar de manera más clara cómo interactúan sus componentes dentro de la operación.

En cuanto a las entradas, el sistema se alimenta principalmente de información interna, como políticas organizacionales, manuales de funciones, procedimientos establecidos, reportes operativos y resultados de auditorías internas. También se consideran elementos externos, como normativas legales y lineamientos del sector, los cuales influyen directamente en la forma en que se estructuran los controles.

Respecto a los procesos, se identifican actividades relacionadas con la ejecución de controles, la supervisión de tareas, la validación de información y el seguimiento a procedimientos en cada una de las áreas. En este punto, se evidenció que, aunque existen controles definidos, su aplicación no siempre es uniforme, lo que genera diferencias en la forma en que se gestionan los procesos entre dependencias. Asimismo, el seguimiento a los hallazgos y la retroalimentación interna no siempre se realiza de manera sistemática.

En relación con las salidas, el sistema genera reportes administrativos, resultados de auditorías, información para la toma de decisiones y evidencias de cumplimiento de procesos. No obstante, se identificó que estas salidas no siempre son aprovechadas estratégicamente, debido a limitaciones en la integración de la información y en la comunicación entre áreas.

Este análisis permitió entender que el sistema de control interno no presenta fallas estructurales, sino oportunidades de mejora en su articulación, especialmente en la conexión entre la información generada y su uso en la toma de decisiones organizacionales.

Figura 2. Modelo de gestión integral para la supervisión y control de procesos



Nota. El diagrama representa el flujo operativo del sistema de control interno propuesto. Elaboración propia (2026)

Para determinar las debilidades, riesgos y oportunidades de mejora del sistema de control interno, se realizó un análisis estructurado del entorno y de la organización, mediante la aplicación de herramientas como la matriz PESTEL y el análisis DOFA. Estas permitieron identificar de manera más clara las condiciones externas e internas que inciden en el sistema de control interno de Sercofun Los Olivos.

Tabla 2. Análisis PESTEL aplicado a Sercofun Los Olivos

Factor	Análisis
Político	La empresa opera en un entorno regulado, donde las decisiones gubernamentales y normativas del sector funerario influyen directamente en sus procesos internos, especialmente en temas de cumplimiento y control.
Económico	Aunque el sector funerario presenta una demanda relativamente estable, existen presiones relacionadas con costos operativos, inflación y sostenibilidad financiera, lo que exige mayor eficiencia en la gestión interna.
Social	La naturaleza del servicio implica una alta sensibilidad social, donde la calidad, la empatía y la confianza son fundamentales, lo que exige controles internos orientados a garantizar una prestación adecuada del servicio.

Tecnológico	Se evidencia una oportunidad importante en la digitalización de procesos, ya que la dependencia de actividades manuales puede generar reprocesos y pérdida de eficiencia.
Ambiental	Existen exigencias relacionadas con el manejo ambiental, especialmente en servicios asociados, lo que requiere controles que garanticen cumplimiento y sostenibilidad.
Legal	La empresa debe cumplir con múltiples normativas (protección de datos, regulación del sector, normas contables), lo que hace indispensable un sistema de control interno sólido.

Nota. El diagrama representa el flujo operativo del sistema de control interno propuesto. Elaboración propia (2026)

Interpretación del PESTEL

El análisis evidencia que Sercofun Los Olivos se desenvuelve en un entorno que exige altos niveles de control, especialmente en lo normativo y en la calidad del servicio. Factores como la regulación, la sensibilidad social del servicio y la necesidad de optimizar recursos refuerzan la importancia de contar con un sistema de control interno que no solo cumpla, sino que también apoye la gestión estratégica.

Asimismo, el componente tecnológico se posiciona como una de las principales oportunidades, ya que la digitalización podría reducir reprocesos, mejorar la trazabilidad y fortalecer la toma de decisiones.

Tabla 3. Matriz DOFA aplicado a Sercofun Los Olivos

Fortalezas	Oportunidades
Existencia de lineamientos de control interno	Implementación de herramientas tecnológicas
Estructura organizacional definida	Mejora en integración de procesos
Reconocimiento en el sector	Fortalecimiento de cultura organizacional
Experiencia en el servicio	Optimización de gestión de información
Debilidades	Amenazas
Reprocesos administrativos	Alta competencia en el sector
Débil articulación entre áreas	Cambios normativos constantes
Seguimiento limitado a auditorías	Exigencia creciente del cliente
Dependencia de procesos manuales	Riesgos operativos y reputacionales

Nota. Elaboración propia (2026)

Interpretación del DOFA

El análisis DOFA permitió identificar que, aunque la empresa cuenta con bases organizacionales sólidas, existen debilidades que afectan la eficiencia del sistema de control interno, principalmente relacionadas con la falta de integración entre áreas y la gestión de la información.

Las oportunidades identificadas se centran en la digitalización, la mejora de procesos y el fortalecimiento de la cultura organizacional, lo cual puede potenciar significativamente el impacto del control interno.

Por otro lado, las amenazas evidencian un entorno competitivo y exigente, donde la calidad del servicio y el cumplimiento normativo son factores determinantes. Esto refuerza la necesidad de consolidar un sistema de control interno más articulado, capaz de responder de manera oportuna a las demandas del entorno. En conjunto, el análisis PESTEL y DOFA permitió no solo identificar debilidades y riesgos, sino también reconocer oportunidades estratégicas para fortalecer el sistema de control interno. Estos resultados sirven como base para la formulación de lineamientos orientados a mejorar la eficiencia operativa y la generación de valor dentro de la organización.

El análisis de los referentes teóricos permitió comprender que el control interno ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico, en el que no solo se busca el cumplimiento normativo, sino también la generación de valor organizacional. Los aportes teóricos revisados coinciden en que un sistema de control interno efectivo debe estar integrado con la estrategia de la organización, permitiendo orientar los procesos hacia el logro de objetivos a largo plazo.

Asimismo, se evidenció que la creación de valor está directamente relacionada con la capacidad de las organizaciones para gestionar de manera eficiente sus recursos y minimizar riesgos, lo cual posiciona al control interno como un elemento clave dentro de la gestión empresarial.

Este análisis teórico sirvió como base para sustentar la propuesta de fortalecimiento, permitiendo que los lineamientos planteados no solo respondan a la realidad de la empresa, sino que también estén respaldados por enfoques conceptuales actuales y pertinentes.

A partir del diagnóstico realizado y del análisis del entorno organizacional, se definieron lineamientos estratégicos orientados a fortalecer el sistema de control interno en Sercofun Los Olivos. Estos lineamientos se plantean de manera práctica, buscando no solo su formulación, sino su posible implementación dentro de la dinámica actual de la organización, en coherencia con el enfoque estratégico y de gestión por proyectos de la gerencia.:

Lineamiento 1: Integración de proceso.

- Propósito: Mejorar la articulación entre áreas, reduciendo reprocesos y fortaleciendo la coherencia en la ejecución de los procesos organizacionales.
- Alcance: Aplica a todas las áreas operativas y administrativas de la organización.
- Acciones:
 - Qué se debe hacer: Identificar y documentar los puntos críticos de interacción entre áreas.
 - Cómo se debe hacer: Mediante mesas de trabajo interáreas y revisión de procesos actuales.
 - Con qué herramientas o métodos: Diagramas de flujo, caracterización de procesos, reuniones colaborativas.
 - Frecuencia: Trimestral o cuando se realicen cambios organizacionales.
- Responsables: Líderes de procesos.
- Recursos necesarios: Tiempo del personal, herramientas de documentación y espacios de trabajo colaborativo.

Lineamiento 2: Seguimiento y control.

- Propósito: Fortalecer el monitoreo del sistema de control interno mediante el seguimiento efectivo a hallazgos y acciones correctivas.
- Alcance: Aplica a procesos auditados y actividades de control interno.
- Acciones:
 - Qué se debe hacer: Establecer un sistema de seguimiento a hallazgos y planes de mejora.
 - Cómo se debe hacer: A través de registros periódicos y control de avances.
 - Con qué herramientas o métodos: Matrices de seguimiento, indicadores de cumplimiento, reportes de auditoría.
 - Frecuencia: Mensual.
- Responsables: Área administrativa y responsables de cada proceso.
- Recursos necesarios: Herramientas de seguimiento (Excel o software interno), tiempo de análisis y revisión.

Lineamiento 3: Digitalización y trazabilidad.

- Propósito: Optimizar la gestión de la información y mejorar la trazabilidad de los procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas.
- Alcance: Aplica a todos los procesos que involucren manejo de información.
- Acciones:
 - Qué se debe hacer: Implementar herramientas digitales para el registro y control de procesos.
 - Cómo se debe hacer: Migrando progresivamente de procesos manuales a digitales.
 - Con qué herramientas o métodos: Software de gestión, bases de datos, sistemas de información.

- Frecuencia: Implementación progresiva con revisiones semestrales.
- Responsables: Área administrativa y apoyo tecnológico.
- Recursos necesarios: Inversión en herramientas tecnológicas, capacitación del personal y soporte técnico.

Lineamiento 4: Fortalecimiento de la cultura organizacional.

- Propósito: Promover la apropiación del control interno como parte de la cultura organizacional.
- Alcance: Aplica a todos los colaboradores de la organización.
- Acciones:
 - Qué se debe hacer: Sensibilizar al personal sobre la importancia del control interno.
 - Cómo se debe hacer: A través de capacitaciones, charlas y espacios de formación.
 - Con qué herramientas o métodos: Talleres, material didáctico, comunicación interna.
 - Frecuencia: Semestral.
- Responsables: Área de talento humano y líderes de área.
- Recursos necesarios: Material de capacitación, tiempo del personal y espacios formativos.

Estos lineamientos no se plantean como acciones aisladas, sino como un conjunto articulado que responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico y se alinea con la orientación estratégica de la organización. En particular, el enfoque de la actual gerencia, basado en proyectos y mejora continua, facilita la implementación de estas acciones, ya que permite integrarlas dentro de iniciativas organizacionales existentes.

De esta manera, el fortalecimiento del sistema de control interno se convierte en un elemento que no solo mejora los procesos, sino que también aporta a la consolidación de una gestión más estructurada, eficiente y orientada a resultados.

8 Conclusiones

El desarrollo de esta investigación permitió comprender que el control interno no debe entenderse únicamente como un conjunto de procedimientos orientados al control operativo, sino como un elemento que también puede aportar al fortalecimiento de la gestión organizacional. A lo largo del análisis realizado en Sercofun Los Olivos Ltda., fue posible identificar que la organización cuenta con bases importantes en materia de control interno; sin embargo, también existen oportunidades de mejora relacionadas con la articulación de procesos, el seguimiento de actividades y el aprovechamiento estratégico de la información.

Uno de los aspectos más relevantes identificados durante el estudio tiene que ver con la necesidad de integrar de manera más efectiva el sistema de control interno con la dinámica operativa y estratégica de la empresa. Aunque existen lineamientos y controles establecidos, en algunos procesos todavía se evidencian reprocesos, diferencias en la ejecución de actividades y limitaciones en el seguimiento a determinadas acciones de mejora. Estas situaciones no representan una afectación crítica para la organización, pero sí muestran la importancia de fortalecer mecanismos que permitan una mayor coordinación entre áreas y una gestión más organizada de los procesos internos.

Asimismo, el análisis realizado permitió reconocer que el contexto actual del sector exige organizaciones cada vez más estructuradas, eficientes y capaces de adaptarse a nuevas dinámicas. En el caso de Sercofun Los Olivos, el enfoque estratégico y orientado a proyectos que caracteriza a la actual gerencia representa una oportunidad importante para consolidar el control interno como una herramienta de apoyo a la planeación, al seguimiento y a la toma de decisiones.

Por otra parte, las herramientas aplicadas durante la investigación, como el análisis PESTEL y la matriz DOFA, permitieron identificar factores internos y externos que influyen directamente en el funcionamiento del sistema de control interno. Esto facilitó la formulación de lineamientos orientados no

solo a corregir situaciones puntuales, sino también a fortalecer aspectos relacionados con integración de procesos, trazabilidad de información, seguimiento y cultura organizacional.

Finalmente, puede concluirse que fortalecer el sistema de control interno no solo aporta a la eficiencia operativa, sino que también contribuye al desarrollo organizacional y a la generación de valor dentro de la empresa. Más allá del cumplimiento normativo, el control interno adquiere relevancia cuando logra integrarse a la gestión y convertirse en un apoyo real para el crecimiento y sostenibilidad de la organización.

9 Referencias

- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2017). *Auditoría: Un enfoque integral*. Pearson.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales (O. Fernández Palma, Ed.; Tercera Edición). Prentice Hall.
- Cadena, J., & García, L. (2020). Control interno como herramienta de gestión estratégica en organizaciones colombianas. *Revista de Administración*, 12(2), 45-60.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Mantilla, S. (2018). *Control interno: Informe COSO*. Ecoe Ediciones.
- Morales, J. (2019). Implementación del modelo COSO en empresas latinoamericanas. *Revista Contaduría*, 15(1), 30-50.
- Pimienta Prieto, J. H., & de la Orden Hoz, A. (2012). Metodología de la investigación (Primera ed.). Pearson Educación.

10 Anexos

Anexo 1. Encuesta a Directivos

Población objetivo: Directivos, jefes de área y coordinadores de la sede principal de Cali.

Tipo de instrumento: Encuesta semiestructurada con preguntas cerradas (escala Likert) y abiertas.

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Bloque 1: Caracterización del sistema de control interno actual

El sistema de control interno de Sercofun Los Olivos está claramente definido y documentado.

Los colaboradores conocen los lineamientos y procedimientos del control interno.

Las funciones y responsabilidades del control interno están bien delimitadas en cada área.

Existen mecanismos de comunicación interna que garantizan la difusión de las políticas de control.

Los controles actuales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

El seguimiento de los procedimientos de control se realiza de manera continua y verificable.

Pregunta abierta:

Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales aspectos que caracterizan el sistema de control interno actual en la empresa?

Bloque 2: Debilidades, riesgos y oportunidades de mejora

Los controles actuales permiten detectar oportunamente los errores o irregularidades en los procesos.

Las auditorías internas generan acciones de mejora que son aplicadas y monitoreadas.

Existe una adecuada coordinación entre las áreas para prevenir riesgos administrativos u operativos.

Los procesos cuentan con indicadores de desempeño que facilitan el control de resultados.

La empresa promueve la cultura de autocontrol y responsabilidad individual.

Preguntas abiertas:

¿Qué debilidades o riesgos considera que limitan actualmente la eficiencia del sistema de control interno?

¿Qué oportunidades de mejora identifica para fortalecer el control interno y generar mayor valor organizacional?

Bloque 3: Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del sistema de control interno

Considera necesario actualizar los procedimientos actuales de control interno.

Los procesos podrían optimizarse mediante la incorporación de herramientas tecnológicas.

La capacitación continua en control interno es fundamental para mejorar la gestión.

Los valores institucionales (solidaridad, respeto, lenguaje del amor) deben reflejarse también en el sistema de control.

Existe disposición por parte de los directivos y jefes de área para fortalecer el sistema de control interno.

Pregunta abierta:

¿Qué acciones o lineamientos considera prioritarios para fortalecer el sistema de control interno en Sercofun Los Olivos?

Bloque 4: Información general del encuestado (opcional y confidencial)

Cargo: _____

Área o dependencia: _____

Años de experiencia en la empresa: _____

Fecha de diligenciamiento: _____