

**Implementación de Control Interno Orientado a la Optimización Tributaria y
Rentabilidad Financiera de la Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S.**

Trabajo final presentado por:	Luis Eduardo Valderrama García y Jessica Brigitte Ocampo Mora
Programa:	Especialización en Gerencia y Auditoría Tributaria
Docente:	Andrés David Serrato Guana
Fecha:	26 de junio del 2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General	8
1.2. Objetivos Específicos	8
1.3. Metodología	9
<i>1.3.1. Identificación y Análisis del Problema</i>	10
<i>1.3.2. Planificación de la Solución</i>	11
2. Identificación y Descripción un Problema Al Interior De La Organización	14
2.1. Descripción de la Empresa a Intervenir	14
<i>2.1.1. Misión</i>	15
<i>2.1.2. Visión</i>	15
<i>2.1.3. Mapa de procesos</i>	15
<i>2.1.4. Descripción del Proceso a Intervenir</i>	17
<i>2.1.5. Descripción del Problema que Presenta el Proceso</i>	17
3. Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema	20
3.1. Establecimiento de Objetivos	20
3.2. Descripción de la Solución	22
3.3. Secuencia de Actividades para Ejecución de la Solución	25
3.4. Descripción de Recursos Necesarios para la Ejecución de la Solución	27
<i>3.4.1. Recursos Humanos</i>	27
<i>3.4.2. Recursos Materiales y Tecnológicos</i>	28
<i>3.4.3. Recursos Financieros</i>	28

4. Definición del Alcance de la Solución, Partes Interesadas, Cronograma y Presupuestos.	30
4.1. Alcance Final de la Solución	30
4.2. Identificación de Responsables de las Actividades para Ejecución	33
4.3. Cronograma de Ejecución.....	35
4.4. Presupuesto.....	37
5. Referencias Bibliográficas	41

Resumen

El objetivo del presente trabajo de grado es diseñar e implementar un sistema de control interno tributario que mejore la rentabilidad, ofrezca seguridad y garantice el cumplimiento de las obligaciones fiscales y tributarias que adquiere la entidad C&A Diseño e Innovación S.A.S. Empresa del sector de arquitectura e ingeniería con domicilio en la ciudad de Bogotá. La metodología que se desarrolló para conseguir el objetivo en función del propósito fue investigación-acción, Proactive, propuesta por la Corporación Universitaria de Asturias, ya que se caracterizó por ser participativa, cualitativa y cuantitativa, debido a que se realizaron diagnósticos de los procesos contables y tributarios, análisis documentales de las declaraciones presentadas y una colaboración activa con todos los involucrados internos y externos de la entidad. Los resultados esperados fueron la estandarización de los procesos de registro y declaración tributaria, la reducción de riesgos de sanciones por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y demás entidades con las que se extiende una obligación tributaria. El fortalecimiento de la cultura del cumplimiento normativo y el incremento de la rentabilidad mediante la optimización de recursos y la prevención de costos asociados a incumplimientos tributarios.

Palabras claves: control interno, auditoría tributaria, investigación-acción, cumplimiento fiscal, DIAN, impuesto de renta, IVA, retención en la fuente, marco COSO, rentabilidad empresarial.

Abstract

The objective of this thesis is to design and implement an internal tax control system that improves profitability, provides security, and ensures compliance with the tax obligations of C&A Diseño e Innovación S.A.S., a company in the architecture and engineering sector based in the city of Bogotá. The methodology developed to achieve this objective, in line with the project's purpose, was action research—Proactive, as proposed by the Asturias University Corporation, as it was characterized by being participatory, qualitative, and quantitative, given that it involved diagnostic assessments of accounting and tax processes, documentary analyses of the tax returns filed, and active collaboration with all internal and external stakeholders of the entity. The expected results were the standardization of tax registration and filing processes, the reduction of the risk of penalties imposed by the National Tax and Customs Directorate (DIAN) and other entities with which tax obligations exist. The strengthening of a culture of regulatory compliance and the increase in profitability through the optimization of resources and the prevention of costs associated with tax noncompliance.

Keywords: internal control, tax audit, action-research, tax compliance, DIAN, income tax, VAT, withholding tax, COSO framework, business profitability.

1. Introducción

El cumplimiento de las obligaciones tributarias es uno de los pilares esenciales para la sostenibilidad y legitimidad de las empresas en el contexto económico colombiano. Según lo que establece el Estatuto Tributario Nacional (Decreto 624 de 1989), los contribuyentes tienen la responsabilidad de declarar y pagar correctamente impuestos como el de renta, el IVA y las retenciones en la fuente, entre otros tributos (Congreso de la República de Colombia, 1989). Sin embargo, diversas investigaciones han mostrado que las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan serias dificultades para cumplir con estas obligaciones debido a limitaciones en sus sistemas de control interno, la falta de capacitación del personal y deficiencias en sus procesos contables y financieros (Mendieta Tumbaco et al., 2022).

El presente trabajo afrontó la problemática que se evidencia en la sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S, la cual al tener un crecimiento constante en sus ingresos, trajo consigo el adquirir obligaciones tributarias rigurosas y una trazabilidad contable más minuciosa, lo que a falta de la implementación de control interno y una buena gestión tributaria, no se ha permitido cumplir en su totalidad. Estas conductas han llevado a afrontar riesgos de sanciones e intereses de mora que han dejado un impacto negativo en el flujo de caja y liquidez de la organización.

La justificación del presente trabajo se orientó en la necesidad de subsanar las debilidades halladas dentro de procedimientos tributarios, cómo declaraciones mal realizadas y/o impuestos no pagados que afecta el patrimonio y compromete la reputación de la entidad. De ahí la importancia de la implementación de herramientas cómo el control interno, que según lo que plantea el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, 2013), este se entiende como un proceso llevado a cabo por la junta directiva, la administración y todo el personal de una entidad. Este proceso está diseñado para ofrecer una

seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en áreas como la eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes. En este contexto, contar con un sistema de control interno sólido es fundamental para asegurar que las operaciones de la empresa se realicen de manera ordenada, transparente y en conformidad con la normativa vigente.

Los problemas que se hallaron en la organización son bastante alarmantes, en primer lugar, se encontraron diferencias entre la información reportada en la Declaración de Renta y los que se informan en los Estados Financieros a 31 de diciembre del año 2025. En segundo lugar, se encontró que existen transacciones a las que no se les aplicó el IVA, aunque por su procedencia económica si daba lugar a este tributo, lo que afectó la base gravable que delimita el saldo a pagar en la declaración. Además, se encontraron inconsistencias entre las retenciones realizadas a proveedores durante 2024 y 2025 y las que se informaron a la DIAN, lo que podría sugerir que los pagos en las declaraciones mensuales son insuficientes. Por último, la empresa no ha hecho los pagos correspondientes del IVA desde 2024, acumulando intereses de mora significativos por este incumplimiento.

Estos hallazgos coinciden con los resultados de Rojas Juárez (2026) en su revisión sistemática sobre cómo el control interno influye en la rentabilidad de las empresas, donde se concluye que las deficiencias en este control afectan negativamente el desempeño empresarial, resultando en una rentabilidad mucho menor. De manera similar, Escobar et al. (2023) encontraron que el 62% de las empresas analizadas tienen rentabilidad afectada por la debilidad de sus controles internos, mientras que Fonseca (2022) confirmó que más del 60% de las organizaciones estudiadas presentan un control interno deficiente.

Por lo tanto, este trabajo de investigación-acción se justifica tanto desde una perspectiva académica como práctica. Desde el punto de vista académico, aporta al

conocimiento sobre la aplicación del marco COSO en empresas del sector de arquitectura e ingeniería en Colombia, un área que ha sido poco explorada en la literatura. En términos prácticos, ofrece una propuesta concreta y aplicable para mejorar el control interno tributario, que puede ser replicada en otras organizaciones con características similares.

1.1. Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue diseñar e implementar un sistema de control interno tributario para Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. que garantice el cumplimiento de las obligaciones fiscales ante la DIAN, optimice la gestión financiera y contribuya al mejoramiento de la rentabilidad e imagen corporativa de la organización.

1.2. Objetivos Específicos

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

1. Realizar un diagnóstico situacional de los procesos contables y tributarios de Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. para identificar las deficiencias en el control interno que han generado los incumplimientos detectados en las declaraciones de renta, IVA y retenciones en la fuente durante los periodos 2024 y 2025.
2. Caracterizar el proceso de registro, declaración y pago de obligaciones tributarias de la empresa, mediante el análisis documental de las declaraciones presentadas ante la DIAN, los estados financieros y los soportes contables, para establecer las causas raíz de las discrepancias e inconsistencias identificadas.
3. Diseñar e implementar un sistema de control interno basado en el marco COSO 2013, conformado por políticas, procedimientos, formatos y herramientas de seguimiento, orientados a prevenir errores en la declaración y pago de impuestos y a asegurar la concordancia entre la información financiera y tributaria.

4. Evaluar la efectividad del sistema de control interno implementado mediante indicadores de gestión tributaria, tales como la reducción de errores en declaraciones, el cumplimiento oportuno de los pagos y la disminución de riesgos de sanciones por parte de la DIAN.

1.3. Metodología

El presente trabajo de grado se desarrolló bajo la modalidad de investigación-acción Proactive, propuesta por la Corporación Universitaria de Asturias para su programa de posgrado en Gerencia y Auditoría Tributaria. La investigación-acción, según la definición clásica de Lewin (1946), es un enfoque metodológico que integra la investigación científica con la acción social, involucrando activamente a los participantes en el proceso de indagación para abordar y resolver problemas concretos en sus comunidades o entornos de trabajo. Este enfoque se distingue de la investigación tradicional porque no se limita a observar y describir la realidad, sino que busca transformarla mediante la intervención directa y la reflexión crítica sobre las prácticas institucionales (Kemmis & McTaggart, 1988).

Según lo establecido por Kemmis y McTaggart (1988), la investigación-acción se caracteriza por cuatro rasgos fundamentales: es participativa, porque las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas; sigue una espiral introspectiva compuesta por ciclos de planificación, acción, observación y reflexión; es colaborativa, porque se realiza en grupo por las personas implicadas en el problema y crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso investigativo. Estas características hacen de la investigación-acción una metodología particularmente adecuada para el contexto organizacional de C&A Diseño e Innovación S.A.S., donde se requiere la participación activa del equipo directivo y del personal contable para garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

La fase de identificación y análisis del problema constituye el punto de partida del ciclo de investigación-acción y tiene como propósito fundamental definir con precisión la problemática a abordar, establecer sus causas y delimitar el alcance de la intervención. De acuerdo con Lewin (1946), esta fase comienza con una "idea general" sobre un tema de interés, sobre la cual se elabora un plan preliminar de acción que incluye el reconocimiento de la situación actual, sus posibilidades y limitaciones.

Para la presente investigación, la identificación del problema se realizó mediante un proceso de recolección y análisis de información que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión documental exhaustiva de las declaraciones de impuesto de renta, IVA y retenciones en la fuente presentadas por Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. durante los periodos gravables 2024 y 2025. Esta revisión permitió constatar objetivamente las discrepancias entre los valores reportados a la DIAN y los registrados en los estados financieros de la empresa.

En segundo lugar, se aplicaron entrevistas semiestructuradas al equipo directivo y al personal responsable de las funciones contables y tributarias de la organización. Estas entrevistas, fundamentadas en la técnica de indagación apreciativa propuesta por Cooperrider y Srivastva (1987), buscaron comprender las percepciones, experiencias y dificultades que enfrentan los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades tributarias, así como identificar los factores organizacionales que han contribuido a la génesis de los incumplimientos.

En tercer lugar, se realizó un análisis comparativo de la normativa tributaria aplicable, conforme al Estatuto Tributario Nacional (Decreto 624 de 1989), los conceptos emitidos por la DIAN y la jurisprudencia del Consejo de Estado en materia de obligaciones formales y

sustanciales de los contribuyentes. Este análisis permitió establecer el marco legal de referencia para evaluar la gravedad de los incumplimientos identificados y determinar los riesgos de sanciones a los que se expone la empresa.

Los resultados de esta fase diagnóstica revelaron que los problemas tributarios de la empresa no son aislados, sino que responden a deficiencias estructurales en su sistema de control interno. Como señala el COSO (2013), un sistema de control interno efectivo debe proporcionar seguridad razonable en tres categorías de objetivos: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes y cumplimiento de las leyes aplicables. En el caso de C&A Diseño e Innovación S.A.S., las deficiencias detectadas afectan particularmente la categoría de cumplimiento y, en consecuencia, generan riesgos que comprometen la sostenibilidad financiera y la reputación de la organización

1.3.2. Planificación de la Solución

La planificación de la solución se estructuró en cuatro componentes principales. El primero corresponde al diseño del sistema de control interno tributario basado en los cinco componentes del marco COSO 2013: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y actividades de monitoreo (COSO, 2013). Cada uno de estos componentes se adapta a las características específicas de la empresa y al proceso tributario objeto de intervención, garantizando que el sistema sea integral y coherente con la realidad organizacional.

El segundo componente de la planificación consistió en la definición de políticas y procedimientos operativos estandarizados para el registro, conciliación, declaración y pago de las obligaciones tributarias. Estos procedimientos incluyen la documentación detallada de cada actividad, la asignación clara de responsabilidades, la definición de

criterios de autorización y verificación y el establecimiento de indicadores de desempeño que permitan evaluar el funcionamiento del sistema. De acuerdo con Quinaluisa Moran et al. (2016), la estandarización de los procesos constituye una herramienta fundamental para garantizar la consistencia y confiabilidad del control interno.

El tercer componente abordó la capacitación y sensibilización del personal involucrado en los procesos tributarios. Como han demostrado Alva y Avalos (2021), la falta de conocimiento y capacitación del personal constituye una de las principales causas de las deficiencias en el control interno. Por tanto, se diseñó un programa de formación dirigido al equipo contable y administrativo de la empresa, orientado a fortalecer sus competencias técnicas en materia de normativa tributaria, uso de herramientas de control y aplicación de los procedimientos establecidos.

El cuarto componente de la planificación estableció los mecanismos de seguimiento y evaluación del sistema implementado. Siguiendo las recomendaciones de Kemmis y McTaggart (1988), se definen indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten medir el impacto de la intervención en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y en la mejora de la eficiencia operativa. Estos indicadores incluyen: (a) porcentaje de reducción de errores en declaraciones tributarias; (b) cumplimiento oportuno de los plazos de declaración y pago; (c) concordancia entre la información financiera y tributaria; (d) nivel de satisfacción del personal con el nuevo sistema y (e) reducción de costos asociados a sanciones e intereses de mora.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos. La presente etapa, se orientó en la delimitación del alcance real en la intervención y los recursos necesarios para llevar a cabo la solución de la problemática presentada en la empresa, desafíos presentados a falta de

implementación de controles internos. De esta manera, el desarrollo del presente trabajo se limita a la concentración de los puntos débiles que se evidencian en la presentación de informes con información veraz y debidamente justificada. La elaboración de los impuestos anticipados como la retención en la fuente y el debido registro de productos sujetos al tributo del IVA.

En pro del adecuado desarrollo de la actividad, se estableció un cronograma estructurado con el fin de poder llevar a cabo cada una de las fases del presente trabajo, de esta manera se respetaron los tiempos propuestos, se cumplieron con cada uno de los objetivos específicos planteados y no se afectó el desarrollo operacional de la entidad. Así mismo, se establecieron responsables que tienen relación directa con cada uno de estos procesos, que en este caso se orientó al contador, el cual debe validar y certificar que todo lo que esté causado y cumpla con las bases mínimas, tenga el impuesto debidamente practicado. Del mismo modo se involucró al departamento de compras y ventas, áreas encargadas de gestionar las facturas de entrada y salida, con la capacitación suficiente y necesaria para aplicar todos los requerimientos fiscales y tributarios a que dé lugar.

Finalmente, se estipuló un presupuesto estimado que dio lugar a la correcta implementación del control interno y subsanó cada una de las falencias presentadas dentro de la entidad, logrando de esta manera blindar el patrimonio y cuidar el flujo de caja operacional.

2. Identificación y Descripción un Problema Al Interior De La Organización

2.1. Descripción de la Empresa a Intervenir

La organización objeto de la presente investigación-acción es Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S., una sociedad por acciones simplificadas constituida mediante documento privado el 24 de julio de 2020 e inscrita el mismo día ante la Cámara de Comercio de Bogotá bajo el número 02589966 del libro IX, con vigencia indefinida. La empresa cuenta con NIT 901.396.818-5 y tiene su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, D.C., Colombia. Su objeto social principal se centra en el desarrollo de actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Desde su constitución, la empresa ha experimentado un crecimiento continuo en sus ingresos, lo que evidencia una dinámica comercial favorable y una posición competitiva en el mercado de servicios de arquitectura e ingeniería en la capital colombiana. Este crecimiento; sin embargo, no ha sido acompañado de una correspondiente fortaleza en sus sistemas de gestión administrativa, contable y tributaria, generando una brecha entre el desarrollo comercial y el desarrollo organizacional que ha dado lugar a las problemáticas identificadas en el presente trabajo.

La empresa opera en un sector caracterizado por la prestación de servicios especializados de diseño, asesoría y consultoría técnica, donde la relación con clientes corporativos e institucionales demanda altos estándares de calidad, cumplimiento normativo y confiabilidad financiera. En este contexto, la existencia de incumplimientos tributarios no solo representa un riesgo legal y económico, sino también una amenaza para la imagen corporativa y la sostenibilidad de las relaciones comerciales con los clientes y proveedores de la organización.

2.1.1. Misión

Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. es una empresa dedicada a ofrecer servicios integrales de arquitectura, ingeniería y consultoría técnica, comprometida con la excelencia profesional, la innovación en el diseño y la satisfacción de las necesidades de sus clientes. La organización busca generar valor a través de soluciones técnicas creativas y sostenibles, contribuyendo al desarrollo del entorno constructivo y urbano de Colombia, mientras mantiene los más altos estándares éticos y de calidad en todos sus procesos.

2.1.2. Visión

Para el año 2030, Sociedad C&A Diseño e innovación S.A.S. será reconocida como una de las principales empresas de arquitectura e ingeniería de Bogotá, destacada por su capacidad innovadora, calidad técnica y cumplimiento riguroso de los estándares normativos y corporativos. La empresa proyecta consolidarse como un referente en el sector, caracterizado por la confiabilidad de su información financiera, la solidez de sus controles internos y la sostenibilidad de su modelo de negocio, permitiéndole acceder a nuevos mercados y oportunidades de crecimiento.

2.1.3. Mapa de procesos

El mapa de procesos de Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. refleja la estructura operativa de la empresa y permite identificar las interrelaciones entre las diferentes áreas funcionales. De acuerdo con la metodología de gestión por procesos, la empresa puede ser descrita mediante tres categorías de procesos: estratégicos, operativos y de soporte (Harrington, 1991). Los procesos estratégicos definen la dirección y los objetivos de la organización; los procesos operativos generan el valor directo para el cliente y los procesos de soporte proporcionan la infraestructura necesaria para el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos. (ver figura 1).

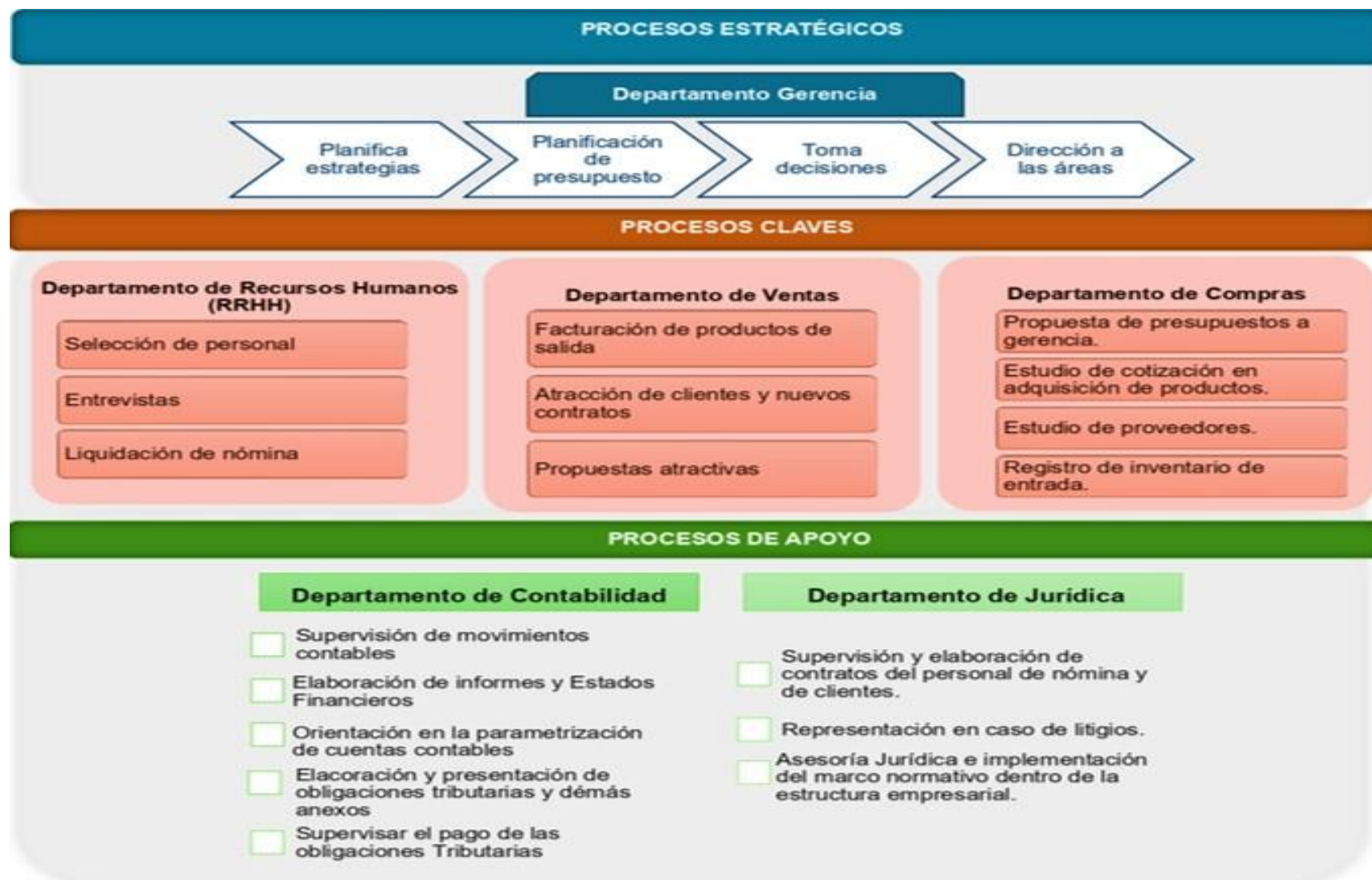


Figura 1. Mapa de Procesos de la entidad C&A Diseño e Innovación S.A.S

2.1.4. Descripción del Proceso a Intervenir

El proceso objeto a intervenir es el departamento de contabilidad, el cual tiene bajo su responsabilidad la elaboración de informes con entes internos y externos, cómo los Estados Financieros, que son documentos permanentes que exponen la situación financiera real de la empresa a la junta directiva, así como a entidades financieras tales cómo bancos y cámara y comercio. Declaración de Renta y sus anexos, cómo los medios magnéticos, que es información que se reporta a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), facultada bajo el Art. 631 del E.T. para solicitar dicha información. Del mismo modo bajo sus funciones y/o responsabilidades recae la presentación de impuestos anticipados, como la Retención en la fuente practicada a los proveedores y la declaración del Impuesto al Valor Agregado- IVA.

2.1.5. Descripción del Problema que Presenta el Proceso

El análisis detallado del proceso de gestión contable y tributaria de Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. permitió identificar cuatro problemas principales que constituyen el foco de la presente investigación-acción. Estos problemas, aunque presentan manifestaciones distintas, comparten una causa estructural común: la ausencia de un sistema de control interno diseñado y operando de manera efectiva para garantizar la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información tributaria de la empresa.

Problema 1. Discrepancia en la declaración del impuesto de renta: se detectó una diferencia de \$7.560.000 entre los ingresos reportados en la declaración de renta del periodo gravable 2025 y los ingresos reportados en los estados financieros de la empresa y en la base de datos de la DIAN. Esta discrepancia infringe lo dispuesto en el artículo 260 del Estatuto Tributario, el cual establece que los contribuyentes deben declarar la totalidad de sus ingresos gravables de manera veraz y completa (Congreso de la República de Colombia, 1989). La

existencia de esta diferencia expone a la empresa a la imposición de sanciones por inexactitud en la declaración, conforme al artículo 647 del Estatuto Tributario, la cual puede alcanzar hasta el 160% del valor del tributo omitido o de la indebida devolución, cuando la inexactitud sea superior al 10% del valor de la declaración o del saldo a cargo (Congreso de la República de Colombia, 1989).

Problema 2. Omisión en el reporte del IVA: en las facturas de venta emitidas durante el segundo semestre de 2025, se evidencio que la empresa no reportó el impuesto sobre las ventas (IVA) en determinadas transacciones, por un valor acumulado de \$532.000. Esta omisión afecta la base imponible del impuesto y genera un desfase entre los ingresos gravados registrados en la contabilidad y los reportados a la DIAN. Según lo establecido en el artículo 420 del Estatuto Tributario, los responsables del IVA tienen la obligación de consignar en la declaración del impuesto el valor total de las ventas gravadas y exentas realizadas durante el período (Congreso de la República de Colombia, 1989). La no inclusión de este valor constituye una infracción que puede acarrear sanciones y el cobro de intereses de mora sobre el valor omitido.

Problema 3. Inconsistencias en las retenciones en la fuente: se identificó que las retenciones practicadas a proveedores y contratistas durante los años 2024 y 2025 no coinciden con los valores informados a la DIAN en las declaraciones mensuales de retención en la fuente. Esta discrepancia podría indicar que la empresa no ha consignado la totalidad de las retenciones practicadas, incurriendo en pagos insuficientes ante la administración tributaria. De acuerdo con el artículo 371 del Estatuto Tributario, los agentes retenedores están obligados a declarar y pagar mensualmente el total de las retenciones practicadas (Congreso de la República de Colombia, 1989). El incumplimiento de esta obligación expone

a la empresa a sanciones por extemporaneidad, inexactitud u omisión en la declaración, además de los intereses de mora correspondientes.

Problema 4. No pago de IVA declarado: la empresa no ha realizado el pago de los valores correspondientes a los impuestos sobre las ventas presentados desde el año 2024, generando un cúmulo significativo de intereses de mora por dicho incumplimiento. Conforme al artículo 634 del Estatuto Tributario, el no pago o el pago parcial de los tributos dentro los plazos establecidos acarrear la imposición de intereses de mora calculados sobre la base del interés bancario de captación de los certificados de depósito a término (CDT) de 90 días, publicado por el Banco de la República (Congreso de la República de Colombia, 1989). Estos intereses, al ser capitalizables mensualmente, pueden incrementar considerablemente la deuda tributaria de la empresa, afectando su capacidad de pago y su estabilidad financiera.

En síntesis, la situación de Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. reflejó un patrón común en las pequeñas y medianas empresas colombianas; un crecimiento comercial que no se acompaña del fortalecimiento institucional necesario para gestionar de manera adecuada la complejidad operativa y normativa que dicho crecimiento implica. La implementación de un sistema de control interno tributario, basado en los estándares internacionales reconocidos y adaptado a la realidad de la empresa, se presenta como la respuesta más adecuada para atender las causas raíz de los problemas identificados y garantizar el cumplimiento sostenible de las obligaciones fiscales en el tiempo.

3. Establecimiento de Planes de Acción para la Solución del Problema

El establecimiento de planes de acción constituye la fase operativa de la investigación-acción, donde los hallazgos del diagnóstico y los objetivos definidos se traducen en intervenciones concretas, secuenciadas y asignadas a responsables específicos. Como establece Kemmis y McTaggart (1988), en esta etapa el plan general inicialmente concebido es sometido a revisión y ajuste a la luz de los datos recolectados durante la fase exploratoria, configurando un diseño de intervención fundamentado en evidencia y orientado a la transformación práctica de la realidad organizacional.

Para la Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S., la planificación de la solución se fundamentó en la aplicación sistemática del marco integrado de control interno COSO (2013), el cual proporciona una estructura reconocida internacionalmente para evaluar y mejorar los sistemas de control. De acuerdo con este marco, el control interno se comprende como un proceso ejecutado por la junta directiva, la administración y el personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las categorías de operaciones, reportes y cumplimiento normativo. La implementación de los cinco componentes del COSO (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo) permiten abordar de manera integral las deficiencias identificadas en el proceso de Gestión Contable y Tributaria.

3.1. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos del plan de acción se estructuran mediante la metodología SMART, la cual garantiza que cada objetivo sea específico, medible, alcanzable, relevante y temporal (Doran, 1981). Esta metodología, ampliamente difundida en la literatura de gestión empresarial y administración pública, permite traducir las aspiraciones generales del proyecto

en metas concretas que pueden ser monitoreadas y evaluadas objetivamente a lo largo del tiempo (Asana, 2026; Wrike, 2025).

Del mismo modo, estos objetivos se alinean con los problemas identificados en la fase diagnóstica y se organizan en tres categorías: objetivos de cumplimiento normativo, orientados a garantizar la presentación correcta y oportuna de las declaraciones tributarias; objetivos de mejora de procesos, dirigidos a estandarizar y fortalecer las actividades de control interno; y objetivos de desarrollo organizacional, enfocados en la capacitación del personal y el fortalecimiento de la cultura del cumplimiento. Como señalan Adecco (2022) y Lexington (2022), la definición de metas concretas constituye el punto de partida indispensable para construir planes de acción eficaces.

Objetivo de saneamiento fiscal inmediato. Corregir las inexactitudes en las declaraciones del Impuesto de Renta y Complementarios e IVA del año 2025 y establecer un mecanismo financiero/legal para liquidar el pasivo acumulado por concepto de IVA desde 2024 antes de finalizar el ciclo de intervención.

Objetivo de control preventivo. Implementar un manual de procedimientos y políticas de control interno contable enfocado en la mitigación de riesgos fiscales, logrando una efectividad del 100% en las conciliaciones mensuales previas al vencimiento de los calendarios establecidos por entes de control y administración, cómo la DIAN, la secretaría de hacienda municipal, entre otros.

Objetivo de optimización financiera. Estabilizar el flujo de caja de la compañía a través de la eliminación progresiva del gasto por intereses de mora y la prevención de sanciones por inexactitud, extemporaneidad y/u omisión de la presentación de información solicitada.

3.2. Descripción de la Solución

La solución propuesta se configura como un sistema integral de control interno tributario, compuesto por seis subsistemas interrelacionados que abordan de manera específica cada una de las causas raíz identificadas en el análisis del problema. El diseño de este sistema se fundamentó en los cinco componentes del marco COSO 2013 y en las mejores prácticas de gestión tributaria documentadas en la literatura especializada (COSO, 2013; KPMG, 2016; Pricewaterhousecoopers, 2024).

Subsistema de entorno de control. El entorno de control constituye el fundamento de todos los demás componentes del sistema, proporcionando disciplina y estructura a la organización (COSO, 2013). Para C&A Diseño e innovación S.A.S., este subsistema comprende: (a) la definición por escrito de la política de cumplimiento tributario, aprobada por la máxima autoridad de la empresa, donde se establece el compromiso institucional con la integridad, la ética y el cumplimiento de las normas fiscales; (b) la asignación clara de responsabilidades en materia contable y tributaria, mediante la actualización de las descripciones de cargo del personal involucrado; (c) la delimitación de niveles de autorización para transacciones de diferente magnitud y naturaleza; y (d) la comunicación formal del sistema de control interno a todo el personal de la organización.

De acuerdo con las Normas Generales de Control Interno Gubernamental de Guatemala (Contraloría General de Cuentas, 2018), la segregación de funciones debe garantizar independencia entre los procesos de autorización, ejecución, registro, recepción, custodia de valores y bienes y el control de las operaciones. En el contexto de C&A Diseño e Innovación S.A.S., esta segregación se implementa distribuyendo las funciones de autorización de transacciones (Gerencia), registro contable (Contador), custodia de soportes (Asistente administrativo) y verificación independiente (Revisor o auditor interno ad-hoc),

evitando que una sola persona controle la totalidad de una operación financiera o administrativa.

La evaluación de riesgos implica un modelo dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos tributarios de la entidad (COSO, 2013). Para la empresa objeto de estudio, se diseñó una matriz de riesgos tributarios que clasificó cada riesgo según su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial, utilizando una escala cualitativa de tres niveles: alto, medio y bajo.

Subsistema de actividades de control. Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la administración se cumplan (COSO, 2013). Para C&A Diseño e Innovación S.A.S., se establecen controles preventivos y de detección específicos para cada subproceso de la gestión contable y tributaria. Los controles preventivos se diseñan para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones, mientras que los controles de detección tienen como finalidad identificar errores o desviaciones que no fueron identificados por los controles preventivos (Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, Nicaragua, 2006).

Las actividades de control principales incluyen: (1) Control de autorización: toda transacción contable y tributaria debe ser autorizada por un superior jerárquico diferente a quien la registra, conforme a niveles previamente establecidos; (2) Control de conciliación: realización mensual de conciliaciones bancarias, de cuentas por cobrar, por pagar y de retenciones, comparando los registros internos con los estados externos; (3) Control de verificación aritmética: revisión independiente de los cálculos tributarios (base gravable, tarifa, valor a cargo) antes de la presentación de declaraciones; (4) Control de secuencia: uso de numeración correlativa para facturas, comprobantes de egreso y comprobantes de contabilidad; (5) Control de acceso físico y lógico: restricción del acceso a los sistemas

contables, archivos y activos de información a personal autorizado únicamente; y (6) Control de arqueos: verificación periódica de los soportes documentales contra los registros contables (Tribunal Superior de Cuentas de Honduras, 2011).

Subsistema de información y comunicación. Este subsistema garantiza que la información relevante para el cumplimiento de las obligaciones tributarias sea identificada, capturada y comunicada en forma y tiempo que permitan al personal desempeñar sus funciones adecuadamente (COSO, 2013). Para la empresa, se implementaron los siguientes mecanismos: (a) un calendario tributario electrónico con las fechas de vencimiento de todas las obligaciones fiscales, accesible a todo el equipo contable y administrativo; (b) formatos estandarizados para el registro de operaciones, la elaboración de borradores de liquidación y la preparación de declaraciones; (c) canal de comunicación formal para reportar novedades normativas, requerimientos de la DIAN y hallazgos de control; y (d) minutas de reunión periódicas entre el área contable y la gerencia para revisar el estado de cumplimiento tributario.

Subsistema de monitoreo. El monitoreo es el proceso que permite evaluar la calidad del desempeño del sistema de control interno a lo largo del tiempo (COSO, 2013). De acuerdo con el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, las actividades de monitoreo pueden ser continuas, separadas o una combinación de ambas, y deben evaluar tanto el funcionamiento de los controles individuales como la eficacia integral del sistema. Para C&A Diseño e Innovación S.A.S., el subsistema de monitoreo comprende: (a) evaluaciones continuas realizadas por el mismo personal durante el desarrollo de sus actividades (supervisión directa); (b) evaluaciones separadas realizadas por la gerencia o por un revisor externo a intervalos definidos; y (c) la medición sistemática de los indicadores de gestión tributaria establecidos.

Subsistema de documentación y archivo. La estructura de control interno y todas las operaciones financieras o administrativas deben contar con la suficiente documentación que las respalde y justifique, estando disponible para su verificación y control (Normas Generales de Control Interno Gubernamental, Guatemala, 2018). Este subsistema incluye: (a) la elaboración del manual de procedimientos de gestión contable y tributaria, documento que registra paso a paso cada actividad, los responsables, los controles y los soportes requeridos; (b) la organización de un archivo físico y electrónico estructurado por periodo gravable y tipo de obligación; (c) el establecimiento de protocolos de respaldo de la información contable y tributaria; y (d) la definición de tiempos de retención documental conforme a lo dispuesto dentro del marco normativo, cómo el Estatuto Tributario y los conceptos emitidos por la DIAN.

3.3. Secuencia de Actividades para Ejecución de la Solución

La ejecución de la solución se organizó en cuatro fases secuenciales que corresponden al ciclo de investigación-acción de Lewin-Kemmis: planificación, acción, observación y reflexión (Kemmis & McTaggart, 1988). Cada fase comprende actividades específicas, responsables asignados, productos esperados y plazos definidos. La secuencia garantiza que la implementación del sistema de control interno sea progresiva, permitiendo que cada componente se consolide antes de iniciar el siguiente y que los aprendizajes obtenidos en cada etapa alimenten las decisiones de la siguiente.

Actividad 1: Auditoría forense contable y reconstrucción de bases de datos fiscales (Semanas 1-2). Se cruzó de forma exhaustiva el 100% de los XML y documentos soporte emitidos y recibidos en la plataforma DIAN contra las cuentas del módulo de ingresos y costos del software contable de la empresa durante las vigencias 2024 y 2025. Se

Identificó el origen exacto de los \$7.560.000 de diferencia en renta y los \$532.000 de IVA omitido.

Actividad 2: Liquidación de sanciones y radicación de correcciones (Semanas 3-4). Se diligenciaron los formularios de corrección correspondientes. Se calculó la sanción por inexactitud o corrección según corresponda, aplicando los principios de lesividad y gradualidad si aplica (E.T., Art. 640) y se presentó ante la DIAN el estado financiero real.

Actividad 3: Estructuración y radicación de la solicitud de facilidad de pago (Semanas 5-6). Se elaboró el flujo de caja proyectado que demuestre la capacidad de pago de la Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. para cubrir las deudas de IVA acumuladas desde 2024. Se presentaron las garantías requeridas por la DIAN para suscribir el acuerdo de pago (E.T., Art. 814).

Actividad 4: Redacción del Manual de Procedimientos y Matriz de Riesgo Tributario (Semanas 7-8). Se Diseñó un documento formal que estipula las funciones del asistente contable, contador y gerencia. Del mismo modo, se diseñó una matriz de riesgos donde se listen las alertas tempranas, como, por ejemplo, factura emitida sin el cálculo del IVA, retenciones practicadas no parametrizadas correctamente en el sistema, entre otras.

Actividad 5: Socialización, capacitación y puesta en marcha del control mensual (Semana 9 en adelante). Se Capacitó al personal administrativo y a los ingenieros directores de proyectos sobre la importancia del reporte oportuno de novedades de facturación. Se Implementó las plantillas de conciliación obligatoria previa a la firma de las declaraciones mensuales (Formularios 350 y 300).

3.4. Descripción de Recursos Necesarios para la Ejecución de la Solución

3.4.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen el pilar fundamental para la implementación del sistema de control interno. Según KPMG (2016), la segregación adecuada de funciones requiere que la organización cuente con suficiente personal para distribuir las responsabilidades de manera apropiada, siendo la insuficiencia de recursos humanos uno de los principales factores que afecta la efectividad del control interno en las organizaciones. Para el plan de acción se requieren los siguientes perfiles:

Contador - Investigador (Líder del Proyecto). Encargado de la auditoría de cumplimiento, la planeación tributaria, la elaboración de las matrices de riesgo y la supervisión del proceso de corrección.

Asistente Contable de la Empresa. Responsable de la descarga de XML desde el portal DIAN, la digitación de ajustes contables aprobados y el archivo organizado de los soportes fiscales.

Gerente / Representante Legal. Encargado de la firma de las declaraciones modificadas, la aprobación del flujo de caja destinado al pago de las obligaciones y la representación legal ante la DIAN para la firma de la facilidad de pago.

Auditor Externo (ad-hoc). Profesional de apoyo para el contador - investigador en reconocimiento de las falencias tributarias y fiscales de la empresa, y la elaboración de las políticas del control interno, estructurado bajo los parámetros legislativos, fiscales y tributarios.

3.4.2. Recursos Materiales y Tecnológicos

Los recursos materiales y tecnológicos comprenden los bienes físicos y las herramientas digitales necesarias para la operación del sistema de control interno. Según el Tribunal Superior de Cuentas de Honduras (2011), los activos de valor o de información deben estar debidamente registrados y asignados a un responsable por su custodia, debiendo la administración superior velar porque se cuenten con adecuadas protecciones. Los recursos requeridos incluyen:

Infraestructura física. Espacio adecuado para el archivo documental organizado; mobiliario para archivo (estanterías, archivadores); equipo de cómputo para el asistente administrativo si no cuenta con uno.

Software y aplicaciones. Sistema contable actualizado con módulo de generación de declaraciones tributarias ERP con licencia a nombre de la empresa; herramienta de calendario y recordatorios (Google Calendar, Outlook o similar); plataforma de almacenamiento en la nube (Google Drive, Dropbox o similar) para respaldo de soportes; hojas de cálculo avanzadas para conciliaciones y seguimiento de KPI. Credenciales de usuario y firma electrónica (Firma Digital) vigentes del representante legal y del contador

Documentación de referencia. Estatuto Tributario Nacional actualizado; circulares y conceptos de la DIAN; guías tributarias oficiales; textos especializados en control interno y auditoría tributaria.

3.4.3. Recursos Financieros

Los recursos financieros se destinaron a cubrir los costos directos e indirectos asociados a la implementación del sistema de control interno. De acuerdo con el repositorio institucional de la Universidad Internacional de la Costa (2020), es necesario disponer un

presupuesto detallado que contemple los recursos a utilizar y el presupuesto para llevar a cabo el plan de acción

Presupuesto para sanciones e intereses de mora. Fondo de capital de trabajo destinado al pago de la cuota inicial de la facilidad de pago o la cancelación total de las sanciones por corrección generadas en las declaraciones modificadas.

Asesoría jurídica externa (opcional/respaldo). Horas de consultoría con un especialista tributario para la revisión del documento final de la facilidad de pago, asegurando la mitigación del riesgo penal.

4. Definición del Alcance de la Solución, Partes Interesadas, Cronograma y Presupuestos.

La correcta definición del alcance, la identificación de las partes interesadas, la elaboración de un cronograma detallado y la cuantificación precisa del presupuesto constituyen elementos fundamentales para garantizar el éxito de cualquier proyecto de intervención organizacional. Como señala el Project Management Institute (PMI, 2021), estos componentes forman parte del proceso de planificación integrada del proyecto y permiten establecer las bases para la ejecución, el monitoreo y el control de las actividades. En el contexto de la presente investigación-acción, estos elementos adquieren una relevancia particular, dado que la metodología exige una planificación flexible pero rigurosa, capaz de adaptarse a los hallazgos emergentes sin perder la orientación hacia los objetivos establecidos (Kemmis & McTaggart, 1988).

El presente capítulo tiene como propósito delimitar con precisión los límites de la intervención, mediante la aplicación de entrevistas, la identificación de los actores involucrados y sus respectivos roles, la elaboración de un cronograma de ejecución con hitos verificables y la presentación de un presupuesto detallado que sustentó la viabilidad financiera del proyecto. Estos elementos, en conjunto, conforman el plan de gestión del proyecto, documento que orientó todas las fases del ciclo de investigación-acción y sirvió como referente para la evaluación de resultados.

4.1. Alcance Final de la Solución

El alcance de la solución definió los límites dentro de los cuales se desarrolló la intervención, especificando tanto lo que se incluyó como lo que se excluyó del proyecto. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el alcance y las limitaciones de un estudio

deben establecerse antes de la recolección de datos, respondiendo a preguntas fundamentales sobre los objetivos, las variables, la población, el periodo y el enfoque metodológico de la investigación. En el caso de la presente investigación-acción, el alcance se definió considerando las características propias de la metodología, la naturaleza de la organización intervenida y los recursos disponibles.

Alcance Geográfico. La intervención se realizó de manera presencial en las oficinas de Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S., ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C., Colombia. Todas las actividades de diagnóstico, implementación, capacitación y seguimiento se desarrollaron dentro de este ámbito geográfico, considerando que los procesos contables y tributarios de la empresa son centralizados y operan desde su única sede. No obstante, determinadas actividades de soporte como: la revisión de estados de cuenta bancarios en línea, la presentación de declaraciones ante la DIAN a través de su portal electrónico y el respaldo de información en servicios de almacenamiento en la nube, se pudieron realizar de manera remota, siempre bajo la coordinación del investigador y con el consentimiento de la gerencia.

Alcance Organizacional. La intervención se centra exclusivamente en el proceso de Gestión Contable y Tributaria de la empresa, entendido como el conjunto de actividades orientadas al registro, conciliación, liquidación, declaración y pago de las obligaciones tributarias (impuesto de renta, IVA y retenciones en la fuente). Esta no abarca los procesos operativos (diseño arquitectónico, consultoría de ingeniería, gestión de proyectos) ni las demás operaciones de soporte (gestión del talento humano, tecnológica, calidad y proveedores), salvo en la medida en que estos últimos interactúan directamente con el proceso contable-tributario objeto de la investigación.

Alcance Temporal. El proyecto se ejecutó en un periodo de 4 meses, distribuidos en cuatro fases que corresponden al ciclo de investigación-acción de Lewin-Kemmis: planificación (mes 1), acción (meses 2 y 3), observación y reflexión (mes 4). Este periodo comprendió desde la socialización del diagnóstico y el diseño del sistema de control interno hasta la evaluación de resultados y la planificación del segundo ciclo de mejora continua. El periodo de intervención se definió considerando la complejidad de las regularizaciones tributarias pendientes, el tiempo requerido para la consolidación de nuevos hábitos operativos y la disponibilidad de los recursos humanos y financieros de la empresa.

Alcance Técnico. Técnicamente, la solución comprendió: (a) el diseño e implementación de un sistema de control interno tributario basado en los cinco componentes del marco COSO 2013; (b) la elaboración y puesta en marcha de un manual de procedimientos para la Gestión Contable y Tributaria; (c) la regularización de las obligaciones tributarias pendientes declaradas ante la DIAN (discrepancia en renta por \$7.560.000, omisión de IVA por \$532.000, inconsistencias en retenciones 2024-2025 e intereses de mora por no pago de IVA); (d) la implementación de indicadores de gestión tributaria (KPI) para el monitoreo continuo; (e) la capacitación del personal contable y administrativo; y (f) el establecimiento de un sistema de archivo documental organizado.

Limitaciones y Exclusiones. De manera explícita, el proyecto NO incluyó: (a) la contratación o implementación de un nuevo software contable, por lo que se trabajará con el sistema existente, complementado con herramientas de productividad estándar; (b) la auditoría externa de los Estados Financieros de la empresa, ya que la verificación se limita a la revisión de la concordancia entre información financiera y tributaria; (c) la asesoría en materia de estructura societaria, planeación tributaria estratégica o fusiones y adquisiciones; (d) la intervención sobre obligaciones laborales, de seguridad social o aduaneras; (e) la

representación legal de la empresa ante la DIAN en procesos de cobro o sanciones anteriores a la intervención; y (f) la responsabilidad por la continuidad del sistema de control interno después de finalizado el periodo de acompañamiento del investigador, la cual recae en la gerencia y el comité de mejora de la empresa.

4.2. Identificación de Responsables de las Actividades para Ejecución

La identificación de las partes interesadas y la asignación clara de responsabilidades constituyen un elemento crítico para el éxito de la investigación-acción. Como establece el PMI (2021), la gestión de las partes interesadas implica identificar a todas las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectadas por el proyecto, analizar sus expectativas y su influencia, y desarrollar estrategias apropiadas para lograr su participación activa. En el contexto de la presente investigación, el enfoque participativo y colaborativo de la metodología exigió la identificación temprana de los actores involucrados y la definición precisa de sus roles (Kemmis & McTaggart, 1988).

Para efectos de la presente investigación-acción, las partes interesadas se clasificaron en tres categorías: (a) parte interesada principal o patrocinadora, que financia y aprueba el proyecto; (b) partes interesadas internas, que participan directamente en la ejecución de las actividades; y (c) partes interesadas externas, que se ven afectadas por los resultados del proyecto o tienen un interés legítimo en su desarrollo (Freeman, 2010).

A continuación, se presenta la matriz de partes interesadas con sus roles, nivel de influencia, expectativas y estrategia de gestión, (ver tabla 1).

Tabla 1.
Partes interesadas (cargo / rol).

Cargo / Rol	Tipo de Interesado	Responsabilidad Principal en el Proyecto
Gerente General / Representante Legal	Interno / Directivo	Tiene que aprobar los recursos financieros, entregar garantías para el acuerdo de pago ante la DIAN (Art. 814 E.T.) y validar las políticas de control interno.
Contador - Investigador (Líder del Proyecto)	Interno / Gestor	Encargado de la dirección de la auditoría de cumplimiento, cálculo de sanciones, redacción del manual de procesos bajo modelo COSO y supervisión del saneamiento tributario.
Auditor Externo (ad -hoc)	Externo / Asesor	Encargado del acompañamiento y asesoría especializada en políticas de control interno, procesos fiscales y tributarios.
Asistente Contable	Interno / Operativo	Se encarga de descargar y cruzar los archivos XML (CUFE), digitación de asientos de ajuste contable, organización física y digital del archivo de soportes tributarios.
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Externo / Regulador	Es el Ente fiscalizador que recibe las declaraciones de corrección y evalúa, a través de su división de cobros, la viabilidad del otorgamiento de la facilidad de pago.
Corporación Universitaria de Asturias	Externo /verificador	Es el encargado de validar el Cumplimiento de los requisitos académicos del programa, calidad del informe final, evidencias de transformación organizacional validar la metodología investigación-acción, otorgar el título de especialista.

Fuente: elaboración propia

La matriz de partes interesadas evidenció que el proyecto cuenta con un grupo diverso de actores cuyas expectativas e influencias varían significativamente. El gerente general y la DIAN concentran la mayor influencia, por lo que requieren una estrategia de gestión basada en la formación continua y la coordinación estrecha. El contador de la empresa, aunque con influencia media, desempeña un papel operativo central que resulta indispensable para el éxito de la implementación. Como han señalado Cohen y Manion (1990), una de las

características fundamentales de la investigación-acción es su naturaleza colaborativa, donde investigadores y personas implicadas trabajan conjuntamente sobre un mismo proyecto.

4.3. Cronograma de Ejecución

El cronograma de ejecución constituye una herramienta de gestión fundamental que permite organizar las actividades del proyecto en el tiempo, asignar responsables y establecer hitos de control. De acuerdo con el modelo de investigación-acción de Lewin-Kemmis, las actividades se organizan en cuatro fases secuenciales y cíclicas que abarcan las 16 semanas del proyecto (Kemmis & McTaggart, 1988; QuestionPro, 2026). El cronograma se presenta en formato de diagrama de Gantt, el cual permite visualizar de manera grafica la secuencia, duración y solapamiento de las actividades a lo largo del periodo de intervención (PMI, 2021).

El cronograma integra las actividades previamente detalladas en de la Unidad 3, organizándose en una secuencia lógica que considera las dependencias entre tareas, la disponibilidad de recursos y los plazos legales para la presentación de declaraciones y la negociación con la DIAN, (ver tabla 2).

Tabla 2

Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Diagnóstico tributario y financiero.				
Entrevistas al equipo directivo y el personal contable.				
Revisión de declaraciones de renta, IVA y retención.				

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Identificación de riesgos tributarios.				
Elaboración del Manual de Control Interno Tributario.				
Diseño de formatos de conciliación tributaria.				
Implementación de controles internos.				
Capacitación al personal.				
Implementación de indicadores de gestión				
Auditoría interna de seguimiento				
Evaluación de resultados				
Informe final del proyecto				

Fuente: elaboración propia.

Mes 1 (Fase de Diagnóstico). Ejecución de la auditoría forense de cumplimiento.

Aplicación de las entrevistas elaboradas al personal contable y al equipo directivo.

Conciliación detallada de ingresos devengados versus ingresos facturados ante la DIAN (identificación de la diferencia de \$7.560.000). Ubicación de las facturas del segundo semestre de 2025 que omitieron el IVA por valor de \$532.000.

Mes 1 Y 2 (Fase de saneamiento legal). Preparación y radicación de los formularios de corrección 110, 300 y 350. Radicación formal del radicado de solicitud de facilidad de

pago para las declaraciones de IVA omitidas en pago desde 2024, deteniendo de esta manera la responsabilidad penal (Código Penal, Art. 402).

Mes 3 (Fase de diseño del control). Redacción del manual de procedimientos contables y tributarios coso 2013. Implementación de auditorías internas de seguimiento e indicadores de gestión, diseño de formatos de conciliación tributaria, configuración de la Matriz de Riesgo Fiscal e implementación de los puntos de control de doble validación XML en el software ERP (Blanco, 2018).

Mes 3 y 4 (Fase de implementación y evaluación). Jornadas de capacitación obligatoria al personal contable y administrativo. Puesta en marcha del primer ciclo de "Cierre Fiscal Mensual Preventivo". Evaluación de resultados y redacción del informe final de grado Proactive.

4.4. Presupuesto

El presupuesto del proyecto constituye la cuantificación detallada de los recursos financieros requeridos para la ejecución de todas las actividades planificadas. Siguiendo las recomendaciones del repositorio institucional de la Universidad Internacional de la Costa (2020), es necesario disponer un presupuesto que contemple los recursos a utilizar, calculando tiempos estimados, costos unitarios y totales, así como herramientas requeridas. El presupuesto se elaboró con base en tarifas de mercado vigentes en la ciudad de Bogotá para el segundo semestre de 2026.

El monto total del presupuesto ascendió a \$13.500.000 COP (Trece millones quinientos mil pesos colombianos), el cual será financiado íntegramente por Sociedad C&A Diseño e Innovación S.A.S. como inversión en el fortalecimiento de su sistema de control interno y gestión del cumplimiento tributario. Este monto Incluye el valor

de las discrepancias detectadas en las declaraciones tributarias (\$5.000.000), lo cual evidencia que la inversión en prevención resulta económicamente racional si se considera el potencial acumulo de sanciones, intereses de mora y afectación reputacional derivados de la continuidad de los incumplimientos, (ver tabla 3).

Tabla 3.

Presupuesto.

Rubro	Valor
Honorarios del líder de proyecto (Contador-Investigador)	\$3.500.000
Honorarios del auditor ad-hoc (asesor externo)	\$2.000.000
Capacitación personal contable	\$1.000.000
Diseño e implementación de manuales y formatos	\$1.000.000
Gastos administrativos y operativos	\$1.000.000
Estimación de pasivos fiscales y saneamiento por pago de sanciones e intereses moratorios	\$5.000.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$13.500.000

Fuente: elaboración propia.

Justificación del Presupuesto

Servicios Profesionales (\$5.500.000 COP). Este rubro, que representa el 40,7% del presupuesto total, comprende los honorarios del asesor tributario/investigador y del asesor tributario externo. La alta proporción de este rubro refleja la naturaleza intensiva en conocimiento especializado del proyecto, alineándose con las recomendaciones de KPMG (2016), sobre la importancia de contar con profesionales calificados para la implementación efectiva de controles internos, con el fin de disminuir y sanear la presente y futuras estimaciones de pasivos fiscales.

Capacitación (\$1.000.000 COP). El rubro de capacitación, equivalente al 7,4% del presupuesto total, se destina a dos cursos de actualización tributaria para el contador de la empresa (\$500.000) y a talleres prácticos de control interno para el equipo administrativo (\$500.000). Como han demostrado Alva y Avalos (2021), la falta de capacitación del personal constituye una de las principales causas de las deficiencias en el control interno, por lo que esta inversión resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad del sistema implementado.

Diseño e implementación de manuales y formatos (\$1.000.000 COP). Este Rubro corresponde al 7.4% del presupuesto que está destinado al tiempo y los materiales que se usarán para la implementación del manual de control interno, así como los diferentes formatos que se deberán utilizar, como las conciliaciones fiscales y bancarias, y demás ítems para el correcto funcionamiento de las áreas de la empresa.

Gastos administrativos y operativos (\$1.000.000 COP). Este rubro, que corresponde al 7,4%, incluye los gastos de impresión del manual de procedimientos, formatos de control y *checklist*, así como el material de archivo organizado (carpetas, etiquetas, cajas de archivo). Aunque de menor magnitud, este resulta esencial para la documentación y operación del sistema de control interno. Su objetivo también es cubrir los gastos de transporte del Auditor externo para sus visitas a las instalaciones de la empresa, viáticos para reuniones del comité de mejora y otros gastos operativos menores asociados a la ejecución del proyecto.

Estimación de Pasivos Fiscales (\$5.000.000 COP). Este rubro corresponde a el 37 % del total del presupuesto en el cual se incluyen la Sanción por corrección, Renta e IVA 2025, Calculada bajo el Artículo 644 del E.T. (10% o 20% del mayor valor a pagar, según corresponda antes o después del emplazamiento). Se proyecta un aproximado neto de

\$1.200.000 aplicando los principios de gradualidad del Artículo 640 del E.T. y a los Intereses Moratorios Acumulados IVA desde 2024 Calculados a la tasa de usura fijada por la Superintendencia Financiera de Colombia reducida según el Art. 634 del E.T. Se provisiona una base estimada de \$3.800.000 para el abono inicial o negociación del acuerdo de pago lo cual nos da un monto total de \$5.000.000.

Desde una perspectiva de estructura por rubro, los servicios profesionales concentran casi las dos terceras partes del presupuesto (40.7%), lo que refleja el carácter especializado del proyecto y la necesidad de contar con asesoría técnica calificada en materia de control interno y gestión tributaria. Los rubros de capacitación (7,4%) y Diseño e implementación de manuales (7,4%) mantienen proporciones similares, evidenciando el equilibrio entre el desarrollo de competencias del personal y la implementación de manuales y formatos necesarios para evitar futuros errores humanos y asegurando que la inversión está bien cuidada. El rubro de los gastos administrativos (7.4%) constituye una menor proporción, aunque son necesarios para la operación del proyecto.

La relación costo-beneficio del proyecto resulta favorable para la empresa. Si se considera únicamente el valor de la discrepancia en la declaración de renta (\$7.560.000) y la omisión de IVA (\$532.000), el monto de los incumplimientos identificados asciende a \$8.092.000, más los intereses de mora acumulados por el no pago de IVA desde 2024 (\$1.200.000) aprox. y las potenciales sanciones por las inconsistencias en retenciones que pueden valer (3.800.000) aprox. Para un total de \$13.092.000 aprox., lo cual es casi igual que el valor total del presupuesto. A estos valores directos deben sumarse los costos indirectos asociados a la afectación de la imagen corporativa, el riesgo de procesos de fiscalización por parte de la DIAN y la limitación de oportunidades de crecimiento.

5. Referencias Bibliográficas

- Adecco. (2022, 11 noviembre). *Planes de acción en empresas para conseguir objetivos*. Adecco España. <https://www.adecco.com/es-es/empresas/insights/consultoria/plan-accion-estrategico-objetivos-2025>
- Alva, A. (2023). *Propuesta de mejora del control interno y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas comerciales del Perú: Caso microempresa Distribuidora Ferretería San Cayetano E.I.R.L. Divulgación Científica de Investigación y Emprendimiento*, 1(1), 1-23. <http://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/index>
- Alva, C., & Avalos, M. (2021). *Efecto del control interno en la rentabilidad de una empresa de transportes del distrito de Trujillo [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81240/Alva_MCF-Avalos_JMA-SD.pdf
- Asana. (2026, 10 enero). *Como crear un plan de acción eficaz*. Asana. <https://asana.com/es/resource/s/action-plan>
- Blanco, Y. (2018). *Auditoría integral: Conceptos y trazas*. Ecoe Ediciones.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. Falmer Press.
- Carbajal, M. (2020). *Control interno y gestion financiera en las MYPES*. *Revista de Contabilidad y Direccion*, 30, 45-62.

- Camara de Comercio de Bogotá. (2020, 24 julio). *Registro mercantil de Sociedad C&A Diseño e innovación S.A.S.* (Matricula No. 02589966, Libro IX).
- Catagua, M. (2023). *Análisis del control interno en empresas de servicios [Artículo original]*. *Revista Científica de Ciencias Empresariales*, 8(2), 112-128.
- Centro Interamericano de Administraciones Tributarias [CIAT]. (2002). *Indicadores de gestion tributaria y aduanera. CIAT*.
https://www.ciat.org/Biblioteca/DocumentosTecnicos/Espanol/2002_indicadores_gestion_fiscales_aduaneros.pdf
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [COSO]. (2013). *Internal control - Integrated framework. COSO*.
- Contraloría General de Cuentas de Guatemala. (2018). *Normas generales de control interno gubernamental*. <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/normas-generales-de-control-interno-gubernamental.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 599 de 2000: Por la cual se expide el Código Penal [Art. 402, Omisión del agente retenedor o recaudador]*. *Diario Oficial No. 44.097*.
- Congreso de la República de Colombia. (1989). *Decreto 624 de 1989 por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas*. *Diario Oficial No. 39.146*.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). *Appreciative inquiry in organizational life. Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.

- Cueva, J., et al. (2021). *Relación entre control interno y rentabilidad en empresas manufactureras [Artículo original]*. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras*, 15(3), 88-102.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Escobar, J., et al. (2023). *Incidencia del control interno en la eficiencia rentable de empresas de servicios [Artículo original]*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 28(1), 45-62.
- Fonseca, L. (2022). *Sistema de control interno y su incidencia en la rentabilidad de Mi Negocio EIRL [Artículo original]*. *Revista de Auditoría y Control de Gestión*, 12(2), 78-95.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas quantitative, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- InsightSoftware. (2024, 18 marzo). *Los mejores KPI fiscales y ejemplos de metricas para los informes de 2023*. insightsoftware. <https://insightsoftware.com/es/blog/best-tax-kpis-and-metric-examples-for-2023-reporting/>
- Kemmis, S. (1989). *Metodologías de la investigacion-accion*. *Paideia: Revista de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Monterrey*, 12, 25-40.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner*. Deakin University Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

KPMG. (2016). *Segregación de funciones*. KPMG Advisory.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pe/pdf/Publicaciones/Factsheets/FS-Advisory/SegregaciondeFunciones.pdf>

León, M., et al. (2023). *Deficiencias del control interno y su impacto en los objetivos organizacionales [Artículo original]*. *Revista de Gestion y Administracion Publica*, 18(1), 34-52.

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

Lexington. (2022, 8 noviembre). *Como elaborar un plan de accion de una empresa*.

Lexington. <http://www.lexington.es/blog/como-elaborar-plan-accion-empresarial>

Mantilla, S. A. (2018). *Auditoría del control interno (4a ed.)*. Ecoe Ediciones.

Manzaba-Ibarra, D., et al. (2025). *Control interno y gestión tributaria en las PYMES del sector camaronero del canton Pedernales-Manabi*. *Revista Científica Multidiscinaria Arbitrada YACHASUN*, 9(17), 1843-1859.

McKernan, J. (1999). *Curriculum action research: A handbook of methods and resources for the reflective practitioner (2nd ed.)*. Kogan Page.

Mendieta Tumbaco, E., Navarrete Carreño, O., & Romero Molina, M. (2022). *Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil en 2019*. *Cuadernos de Contabilidad*, 26(67), 1-28. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc26-67.icibmc>

OECD. (2025, 9 mayo). *Gestión del cumplimiento: Administración tributaria 2024*.

<https://www.oecd.org/es/publications/administracion-tributaria-2024>

Ortiz, J., & Cruz, M. (2022). *Control interno y rentabilidad en MYPES [Tesis original]*. *Repositorio Institucional Universidad del Norte*.

Pirani. (s. f.). *Conoce COSO, una vision 360° para gestionar el riesgo*. Pirani Risk.

<https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2024, 31 julio). *Optimización de procesos fiscales mediante KPI y tecnología*. PwC Mexico. <https://www.pwc.com/mx/es/liderazgo-estrategico/optimizacion-procesos-fiscales-mediante-kpi.html>

Quinaluisa Moran, N. V., Ponce Alava, V. A., Muñoz Macias, S. C., Ortega Haro, X. F., & Perez Salazar, J. A. (2016). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 12(1), 205-218.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S2073-60612018000100018&lng=es&tlng=esP

Quispe, M. (2021). *Control interno y rentabilidad en empresas manufactureras [Tesis original]*. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Repositorio Universidad Internacional de la Costa. (2020). *Propuesta de un plan de mejoramiento al sistema de control interno [Trabajo de grado]*.
<https://repositorio.uniajc.edu.co>

República de Colombia. *Ley 1314 de 2009. Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia*.

Rojas Juarez, H. W. (2026). *Influencia del control interno en la rentabilidad de las empresas: Una revisión sistemática*. *Revista de Ciencias Gerenciales y Empresariales*, 12(1), e2056. <https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632026000102056>

Softland. (2025, 29 enero). *Retención en la fuente en Colombia: Guia para empresas 2025*. Softland Colombia. <https://softland.com/co/retencion-en-la-fuente-en-colombia/>

Sulca, J. (2020). *Control interno y eficiencia rentable en empresas peruanas [Tesis original]*.

Repositorio de la Universidad de Piura.

Vu, T. (2022). *Impacto del control interno en la rentabilidad de pymes privadas en Vietnam*

[Artículo original]. Journal of Asian Business and Economics, 18(3), 445-462.

Tribunal Superior de Cuentas de Honduras. (2011). *Manual de normas de control*

interno.https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/manual_de_normas_de_control_interno.pdf

Wrike. (2025, 28 noviembre). *¿Qué es un plan de acción? (Ejemplo y plantilla)..*

<https://www.wrike.com/es/blog/que-es-un-plan-de-accion-ejemplo-y-plantilla/>