



Propuesta de mejoramiento del sistema de control de interno contable para el proceso de recaudo y pago de la empresa “XYZ”

Felipe Arango López
Silvia Vanessa González Castaño

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Auditoría y Control de Gestión

Asesora
Lina María Ochoa Bustamante, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Auditoría y Control de Gestión
Medellín, Antioquia, Colombia

2024

Cita	(Arango López & González Castaño, 2024)
Referencia	Arango López, F., & González Castaño, S. V. (2024). <i>Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno contable para el proceso de recaudo y pago de la empresa “XYZ”</i> . [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Auditoría y Control de Gestión, Cohorte XI.



Biblioteca Carlos Gaviria Díaz

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

A nuestras familias, por siempre ser un apoyo incondicional y ser el motor para seguir adelante.

Agradecemos enormemente a nuestra asesora Lina, por su gran apoyo y dedicación. Por brindarnos todo su conocimiento y guiarnos en la realización de este trabajo.

A nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias para enriquecer el proceso formativo.

A nuestros compañeros, por las experiencias y conocimiento compartido, permitiendo enriquecer el proceso formativo.

Contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1 Planteamiento del problema	10
1.1 Descripción del problema.....	10
1.2 Formulación del problema.....	10
2 Justificación.....	11
3 Objetivos	12
3.1 Objetivo general	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4 Marco de referencia.....	13
4.1 Marco Legal	13
4.2 Marco teórico	13
4.2.1 Control Interno.....	13
4.2.2 Modelos de Control Interno.....	15
4.2.2.1 Modelo de Control Interno COSO.....	15
4.2.2.2 Modelo de Control Interno COCO.....	16
4.2.3 Control Interno Contable.....	17
4.2.3.1 Ciclo de Tesorería.....	17
4.3 Marco conceptual	18
5 Metodología	20
5.1 Tipo de Monografía.....	20
5.2 Instrumentos	20

6 Resultados22

7 Recomendaciones.....46

8 Conclusiones54

Referencias56

Resumen

La presente monografía propone un mejoramiento del sistema de control interno contable para el proceso de recaudo y pago en la empresa “XYZ”, una compañía que pertenece a un centro de servicios, el cual actúa como socio estratégico de un grupo empresarial del continente americano. La empresa administra procesos clave en áreas como pagos, compras, nómina, contabilidad, logística y gestión de proveedores. Se identifica una falencia en la conciliación bancaria en el equipo de bancos, siendo los procesos de recaudo y pago sus principales áreas de influencia.

Este trabajo de monografía de consultoría se basó en el modelo COSO 2013, utilizando una metodología cuantitativa de tipo descriptivo y aplicando encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de información. Entre las observaciones más relevantes, se destaca que la organización presenta una fortaleza significativa en el componente de ambiente de control, respaldada por el esfuerzo continuo de la empresa en establecer políticas y procedimientos claros para todos los colaboradores y en mantener actividades que aseguren la efectividad del sistema. Se destaca la importancia de realizar una evaluación interna, la conciliación bancaria periódica para un control efectivo y las pruebas de auditoría y control de gestión.

Palabras clave: control interno, modelo COSO, recaudo, pago, conciliación bancaria.

Abstract

This paper proposes an improvement of the internal accounting control system for the cash and payment process in the company “XYZ”, a company that belongs to a service center, which acts as a strategic partner of a business group in the American continent. The company manages key processes in areas such as payments, purchasing, payroll, accounting, logistics and supplier management. A deficiency in bank reconciliation was identified in the banking team, being the cash and payment processes its main areas of influence.

This paper was based on the COSO 2013 model, using a descriptive quantitative methodology and applying surveys and interviews as information gathering instruments. Among the most relevant observations, it is highlighted that the organization presents a significant strength in the control environment component, supported by the company's continuous effort to establish clear policies and procedures for all collaborators and to maintain activities that ensure the effectiveness of the system. The importance of internal evaluation, periodic bank reconciliation for effective control, and audit and management control tests are also highlighted.

Keywords: internal control, COSO framework, cash, payment, bank reconciliation.

Introducción

La Empresa "XYZ" fue constituida en el año 2013 como centro de servicios y socio estratégico del Grupo "ABC" en el continente americano, para administrar los diferentes procesos claves en el desarrollo de las actividades como son los pagos, compras, nómina, contabilidad, logística y proveedores. Inicialmente, existe una falencia en los procesos de recaudos y pagos para la oportuna identificación y registros de los importes que se contabilizan a diario de los movimientos bancarios, para dar cumplimiento con los indicadores pactados con la organización y el corporativo.

Se observa que en los recaudos para la aplicación de los depósitos en este proceso tiene como alcance, la visualización y aplicación de los pagos de los clientes, así como garantizar que los pagos a través del portal de pasarela sean aplicados, realizando el proceso manual cuando genere alguna alerta del pago. Adicionalmente, visualizar los pagos en el portal bancario y su aplicación manual cuando estos no sean de forma automática.

Por su parte, el proceso de pagos cuenta con el siguiente alcance, pagos a proveedores nacionales y empleados, también se encuentran los gastos de viajes y cajas menores. Así mismo se encarga de pagos a terceros de nómina, proveedores extranjeros y provisión flujos de caja.

Es fundamental que el control interno proporcione confiabilidad y razonabilidad en la información contable y financiera, ya que esto es esencial para el cumplimiento de las políticas y objetivos operativos de las empresas. Un control efectivo protege los recursos de las compañías y previene incidentes que puedan afectar su desarrollo. La empresa "XYZ" enfrenta el desafío de mejorar su sistema de control interno contable en los procesos de Recaudo y Pago.

Esta monografía se enfoca en una propuesta de mejora del sistema de control interno de la compañía "XYZ", particularmente en los procesos de Recaudo y Pago, basada en el modelo COSO. La propuesta busca evaluar el desempeño de estos procesos, identificar debilidades y fortalezas, y contribuir en los procesos en su optimización. A través de este modelo, se pretende evaluar y fortalecer los componentes del control interno, promoviendo un ambiente en el que los riesgos sean gestionados de manera efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

A lo largo del estudio, se evalúa los componentes del modelo COSO, y se presentan recomendaciones prácticas para fortalecer el sistema de control interno contable de "XYZ". En la búsqueda de mitigar riesgos, optimizar la precisión de la información financiera y contable, y así

mejorar la toma de decisiones. Con esta propuesta, se espera contribuir a la efectividad de los procesos de recaudo y pago, impactando positivamente otras áreas, como las actividades del área de bancos.

1 Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

El uso de sistemas de control interno permite tener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más lleno de retos, dado que les permite a las organizaciones tener un mayor conocimiento de sus procesos, definición clara de roles y perfiles, brindando así mayor éxito en estos. No obstante, para muchas organizaciones es un gran reto poder diseñar el sistema adecuado a sus necesidades y más aún poder implementar de manera exitosa estos modelos. Es allí, donde se enfrentan múltiples retos y por tanto las organizaciones deben mostrar un grado de madurez alto para poder llevar estos modelos internos de manera exitosa. En la actualidad se encuentran diversos sistemas de control interno, como indica Rivas (2011), a disposición de las organizaciones y deben seleccionar el más indicado que se adapte a sus realidades y les permita garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

Las deficiencias en los sistemas de control interno de las organizaciones favorecen que se puedan presentar situaciones indeseadas cómo pueden ser procesos ineficientes, tiempos de retraso en el cumplimiento de la promesa de valor con el cliente, reprocesos en las operaciones internas y en los casos más graves puede representar pérdida del recurso económico. En este caso entendiendo el proceso de recaudo y pago como dos procesos fundamentales dado que en esos tenemos alta concentración de flujo de dinero se pueden presentar diversas situaciones negativas para la organización.

Es por ello, la importancia de fortalecer los elementos del sistema de control interno para estos dos procesos dentro de la empresa “XYZ”, garantizando un cumplimiento de los objetivos de estos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las mejoras al sistema de control interno contable para el proceso de recaudo y pagos de la empresa “XYZ”?

2 Justificación

La vigilancia sobre los procedimientos es de suma importancia, dado que permite garantizar la transparencia de estos y el cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones. No obstante, en las organizaciones existen procesos de mayor sensibilidad y que se encuentran altamente expuestos a factores adversos, dado que estos involucran flujo de dinero, es así el caso de los procesos de recaudo y pago, los cuales son de vital importancia para cualquier organización. Por tanto, surge la necesidad de fortalecer los controles pertinentes, velando por que estos procesos se ejecuten de manera correcta y brinden los mejores resultados, en el tiempo adecuado.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer acciones de mejoramiento al sistema de control interno contable para el proceso de recaudo y pago de la empresa “XYZ”.

3.2 Objetivos específicos

- Conceptualizar los factores de mayor importancia para la elaboración de un sistema de control interno contable.
- Diagnosticar el sistema de control interno actual del proceso de recaudo y pago de la empresa “XYZ” para identificar oportunidades de mejora.
- Proponer los elementos del sistema de control interno contable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de recaudo y pago de la empresa “XYZ”.

4 Marco de referencia

4.1 Marco Legal

Las normas que enmarcan el desarrollo del control interno, en Colombia destaca como principal la Ley 87 de 1993, la cual establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, a pesar de que la empresa “XYZ”, pertenece al sector privado, el desarrollo de estos sistemas de control interno del sector público se presenta como un referente importante.

Es de resaltar que cada organización se rige principalmente por la normativa del sector económico al que pertenece, no obstante algunas leyes de orden nacional pueden ser tomadas como insumo para un mejor funcionamiento en el sector privado como Ley 42 del 26 de Enero de 1993, “la cual comprende el conjunto de preceptos que regulan los principios, sistemas y procedimientos de control fiscal financiero; de los organismos que lo ejercen en los niveles nacional, departamental y municipal y de los procedimientos jurídicos aplicables” Así mismo, como Ley 1314 de 2009, “que tiene por objeto expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable”.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Control Interno. Hoy en día para las empresas modernas que se encuentran en un ambiente competitivo, como dicen Delgado y Chacón (2021) que se precisa de un diseño de control interno como herramienta para el cumplimiento de los objetivos y el manejo ordenado de la compañía, estructurando así políticas y procedimientos para salvaguardar sus recursos, brindar garantías de una oportuna y confiable información.

Desde la necesidad que le surge al hombre de controlar sus pertenencias, crea una serie de herramientas que le ayudan a generar un control que le permite de una manera ir administrando su dinero, tiempo y así logra dar una organización a sus proyectos. El control interno busca promover esa eficiencia operativa y así cumplir con las regulaciones establecidas; los objetivos del control

interno están en prevenir, detectar errores, fraudes o irregularidades, asegurar la precisión y veracidad de los registros contables, promover el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, y optimizar el uso de los recursos financieros.

Para el establecimiento del control interno, como lo plantea Comas (2013), es indispensable manejar las organizaciones a través de los procesos, dado que, si cada uno de los procesos se desarrolla con eficiencia, así mismo lo será la organización. Es allí, donde la gestión por procesos se vuelve fundamental para tener un mayor control y claridad de los puntos que requieran mayor control.

El control interno en los procesos de bancos para las actividades de recaudo y pagos, se debe contar la documentación, supervisión y monitoreo continuo de actividades relacionadas con los movimientos bancarios generados diariamente. Además, un diseño de procesos y procedimientos que estén ligados a la cultura organizacional es parte crucial. La efectividad puede evaluarse mediante auditorías internas y externas para garantizar un control efectivo. El diseño del control puede ser desafiante, pero ofrece beneficios frente a la eficiencia y mitigaciones de riesgos.

Es esencial para que las compañías puedan operar efectivamente y este debe ser diseñado para mitigar esos riesgos y de igual forma salvaguardar los activos; en donde la cultura organizacional es la clave para estructurar controles que sean efectivos. El control interno debe ser el mecanismo más importante para evaluar su efectividad, estableciendo las políticas y procedimientos plasmando en los instructivos y/o los manuales, separación de funciones, monitoreo continuo, capacitación y concientización del personal, estas son las medidas que se presentan más eficientes para mitigar riesgos en los procesos, considerando cuál es el diseño más adecuado para la efectividad y cumplimiento de objetivos.

A nivel empresarial con la creciente globalización las compañías se enfrentan a una gran variedad de retos de cumplimiento, calidad, oportunidad y eficacia en los tiempos que se maneja, es por esto que el control interno va tomando fuerza cada día, ya que es necesario que las entidades trabajen bajo unos esquemas y parámetros que aseguren el cumplimiento de los requisitos que le hace el cliente.

Entre los objetivos que busca alcanzar el sistema de control interno podemos encontrar:

- Establecer los mecanismos que le den orden a la organización

- Proteger los recursos de la organización.
- Garantizar la procedencia y seguridad de la información.
- Promover la eficacia y la eficiencia de las operaciones.
- Aplicar la correcta evaluación y seguimiento al sistema.

4.2.2 Modelos de Control Interno. Son los sistemas integrados y mecanismos de las organizaciones que por medio de los métodos, normas, procedimientos y verificaciones que se adaptan para gestionar los recursos y la información de acuerdo con las políticas y normas vigentes tanto internas como externas. Entre ellos se destacan dos modelos, que se ven a continuación.

La importancia del interno radica en la necesidad de establecer un modelo que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Es fundamental que las empresas tengan definido su modelo de control interno, ya que esto implica identificar los principios, asignar responsabilidades, asegurar la correcta segregación de funciones y evidenciar una adecuada administración de este.

El modelo más conocido en la actualidad y uno de los ampliamente utilizado es el COSO este es aplicado para dar cumplimiento con los requerimientos que se establecen, también existen otros modelos como lo es el sistema COCO.

4.2.2.1 Modelo de Control Interno COSO. El committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido ampliamente como el COSO, (“COSO”, 2009) el cuál se creó en 1985 para la Comisión Nacional sobre informes financieros fraudulentos, siendo una iniciativa del sector privado.

El modelo COSO es el conjunto de principios, componentes y elementos que ayudan al sistema de control interno a diseñar, implementar, evaluar y mejorar el rendimiento de la compañía, el modelo COSO va de la mano con la estrategia corporativa para así cumplir con los objetivos de esta. Todas las personas que pertenecen a las compañías hacen parte del proceso del control interno para mejorar por medio de la prevención y detección de riesgos que puedan afectar el rendimiento de la organización.

Según el informe COSO el control interno cuenta con 5 componentes que se relacionan y que se integran según la gestión que realice la administración y aplicar tanto para entidades públicas como privadas. Los componentes son:

- Ambiente de control: Establece el clima organizacional, ya que influye la gestión en como la dirección hace la delegación de responsabilidades, verifica el cumplimiento de los valores éticos corporativos e instaure la autoridad que ejerce el administrador en el control de las prácticas que desarrolla el personal a su cargo.
- Evaluación de riesgos: Consiste en identificar y evaluar los riesgos latentes e inherentes que ponen en duda el alcance de las metas propuestas, la idea es que se haga un estudio constante de estos posibles riesgos para de manera oportuna gestionar su solución.
- Actividades de control: Consiste en establecer los procedimientos, mecanismo y prácticas que le ayudan a la administración a verificar si se crearon las actividades necesarias para disminuir los riesgos encontrados, y que se cumplan los procesos fijados para conseguir los resultados esperados.
- Información y comunicación: Se busca que la información sea recopilada, identificada, administrada y comunicada de una manera oportuna de forma que sea entregada al empleado para que este pueda cumplir con sus responsabilidades.
- Supervisión y monitoreo: Se busca que el sistema sea evaluado con una frecuencia periódica para verificar cómo ha sido el desempeño y la eficiencia del mismo, logrando identificar sus falencias, para así implementar actividades que permitan corregirlas generando una mejora continua del sistema y la organización en general.

Como se puede ver la idea de que la empresa funcione en las mejores condiciones se ve influenciada en los métodos y procedimientos que sus administradores apliquen para que sean eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus labores.

4.2.2.2 Modelo de Control Interno COCO. Modelo de Control COCO: Criteria of Control Committee, (“Modelo de Control COCO”, s.f.) manifiesta que este modelo fue publicado en 1995. El modelo COCO se origina por la complejidad del modelo COSO, ya que las empresas de Canadá buscaban sencillez y comprensibilidad en el modelo para tener claridad en el concepto del control.

Llamuca y Solís (2020) expresan que el que el modelo COCO tiene como finalidad proporcionar 20 criterios que se puedan utilizar por las personas de las empresas para diseñar, modificar, evaluar y controlar, son los elementos básicos para entender el sistema de control interno los cuales deben ser interpretados de acuerdo a las necesidades de la organización, ciclo del entendimiento son los siguientes:

1. Propósito
2. Compromiso
3. Aptitud
4. Acción
5. Evaluación (Auto) y Aprendizaje

4.2.3 Control Interno Contable. El objetivo de la contabilidad nace con el propósito de brindar información veraz y oportuna en donde las compañías dependen para tomar importantes decisiones, lo cual es imperativo tener un control interno contable que garantice que dicha información es verídica y que cumplen la normatividad.

Según Gullosa et al. (2023) los define como “los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos, sino también como la fiabilidad y validez de los registros que al igual que los sistemas contables. El control interno contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro.”

Para Avilés et al. (2022) el control interno contable son los mecanismos que se diseñan para corroborar que la información sea verídica, la responsabilidad de la implementación y seguimiento del control interno contable corresponde de la misma área de contabilidad, de esta forma la información tiene una salvaguarda de los activos de la compañía y evita que se comentan fraudes, errores o desvíos.

4.2.3.1 Ciclo de Tesorería. El objetivo de la tesorería es tener una adecuada administración del financiamiento de la empresa, como también tener presente la programación de las obligaciones que tenga. Elaborar una gestión de una forma eficientemente con los recursos monetarios para

mantener el fondo de capital donde provee el efectivo indicado para el cumplimiento de obligaciones, como así también retornaron a los inversionistas.

La tesorería juega un papel muy importante debido a que es la su conexión con las transacciones bancarias, ya que todos los movimientos como los son los recaudos y pagos pasan por los bancos, actuando como plataforma para estos procesos. La tesorería puede controlar proactivamente las operaciones, anticipando los movimientos bancarios y rastrear con precisión los pagos a proveedores, además de gestionar mejoras para los recaudos de clientes y terceros.

4.3 Marco conceptual

Control Interno

El control interno está compuesto por un conjunto de normas, métodos y políticas que están coordinadas por la dirección de una organización para proporcionar seguridad razonable, para dar cumplimiento con los objetivos por medio de la eficacia y eficiencia operativa, el cumplimiento de leyes y regulaciones brinda fiabilidad de la información contable y protección de activos.

Diseño

El diseño es la búsqueda de soluciones en diversos ámbitos, se caracteriza por ser la creación de una estructura o sistema que cumpla con características y funciones deseadas, logradas a través de la transformación de información sobre condiciones, necesidades y requisitos.

Sistema de control interno contable

El control interno contable es la herramienta esencial que le ofrece a las organizaciones una operación más eficiente y así protejan sus recursos. Ayuda a identificar los riesgos y proporcionar información financiera confiable y oportuna facilitando el logro de los objetivos. El control interno contable también orienta en la toma de decisiones para que las operaciones sean efectivas dando cumplimiento con las leyes y regulaciones locales.

Este está ligado principalmente con todo lo relacionado de la parte financiera de la empresa, busca dar un grado de seguridad razonable a todas las transacciones económicas, a salvaguardar los recursos de la entidad y a verificar que las salidas e ingresos de dinero sean justificables y que tienen relación con la actividad comercial que ejecuta la empresa.

5 Metodología

5.1 Tipo de Monografía

Monografía en consultoría: Se presentan las conclusiones del análisis de experiencias y procesos de diagnóstico e intervención, empleados en la empresa “XYZ”, aplicando los conocimientos particulares del programa de especialización. En ella se abordaron la identificación del problema de interés y propuestas de mejoras frente a las deficiencias identificadas.

5.2 Instrumentos

Para el desarrollo de esta consultoría fue indispensable conocer el estado de la compañía frente al control interno, y más específicamente para el proceso de recaudo y pago. Es por ello, el diseño de dos instrumentos que permitió la obtención de información de primera mano de las personas que están involucradas en el proceso de manera cotidiana y su sentir de estos procesos, haciendo uso en primera instancia de una encuesta, la cual involucra los 5 componentes del modelo de control interno COSO 2013, esta encuesta va dirigida a los diferentes niveles organizacionales involucrados. Se tuvo alcance a una muestra de 9 empleados pertenecientes a los procesos objeto de estudio, entre los diferentes cargos estuvo analista, especialistas y supervisores. La encuesta realizada tenía dos opciones de respuesta, con el Sí, se indicaba que la actividad de control si se realiza en la empresa, por el contrario, con la respuesta de No, indicaba que la actividad de control no se realiza en la empresa. En el numeral 6 se muestran las preguntas de esta encuesta y el análisis de las respuestas obtenidas.

Igualmente, con el fin de indagar un poco más a profundidad y tener una visión más específica desde el punto de vista de los cargos estratégicos, se llevó a cabo una entrevista de forma abierta con el supervisor de pagos y el supervisor de recaudo. Las preguntas que se emplearon fueron las siguientes:

Cuestionario para entrevista

¿Qué cargo desempeña en la compañía y desde hace cuánto tiempo?

¿Cómo es el manejo del proceso de recaudo y/o pago de la empresa “XYZ”?

¿Qué riesgos tienen identificados del proceso de recaudo o pago?

¿Cuál considera usted que es el mayor riesgo del proceso de recaudo o pago?

¿Con qué frecuencia ocurre esta situación y cuál es su impacto?

Describa su experiencia con la implementación o mejora del proceso basado en el control interno de la organización. ¿Cuáles fueron los principales desafíos y cómo los abordó?

¿Qué controles internos conoce para prevenir y detectar fraudes contables? ¿y cuáles cree que se debe implementar en el su proceso?

6 Resultados

A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos aplicados a nueve empleados de la empresa "XYZ". Las entrevistas se realizaron a los procesos de recaudos y pagos, así como en el equipo de bancos, que se encarga de las conciliaciones bancarias, cuyas fuentes son los procesos anteriores. Logrando incluir diferentes niveles jerárquicos involucrados, con el objetivo de obtener una visión integral de los procesos.

Para este análisis, se realizó una encuesta en la que cada pregunta del formulario fue diseñada con el objetivo de identificar información relevante que permita detectar tanto las fortalezas como las debilidades de los procesos evaluados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para las diferentes preguntas, agrupados según las categorías evaluadas en un sistema de control interno bajo el modelo COSO:

Ambiente de control

De acuerdo con el modelo COSO, el componente de ambiente de control es fundamental para establecer un entorno organizacional que promueva la integridad y la conducta ética, brindando bases sólidas para de controles efectivos dentro de una empresa. Este no solo implica un ambiente laboral favorable, sino también la necesidad de aplicar procesos que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como los objetivos relacionados con los procesos de recaudos y pagos.

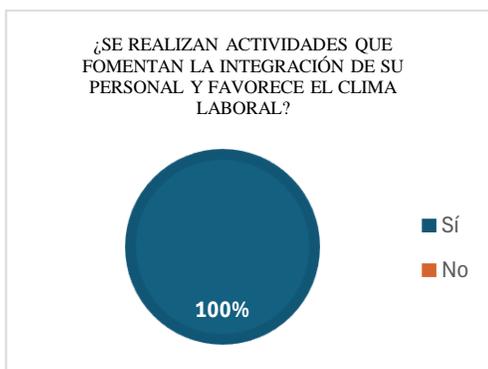
Por lo anterior, se incluyeron las siguientes preguntas que permitan conocer el estado de este componente en la empresa "XYZ":





Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 100% de las personas que dieron respuesta a la encuesta, conocen claramente que la empresa “XYZ” cuenta con el reglamento interno, el organigrama, la estructura administrativa y que se hace la difusión de su visión y misión. Estos elementos ayudan a fortalecer el ambiente de control y por ende estas respuestas evidencian que la empresa “XYZ” muestra fortaleza en este sentido. Asimismo, se debe continuar difundiendo la información internamente asegurando que los colaboradores tanto antiguos como nuevos tengan acceso a esta información.



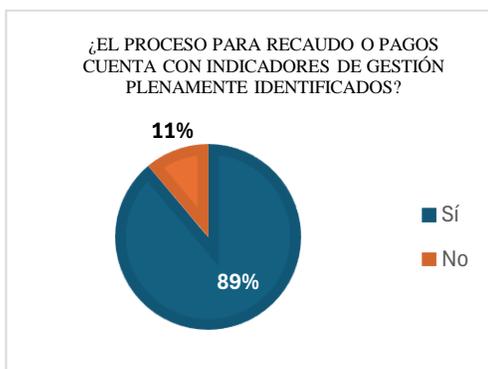
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta, el 100% de las personas que dieron respuesta confirman que existen actividades que fomentan la integración del personal y el buen clima laboral, lo cual apunta a que se tiene una buena cultura organizacional que se debe mantener a través del código de ética, comités de convivencia, declaraciones conflictos de interés y Sistema Salud Seguridad en Trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

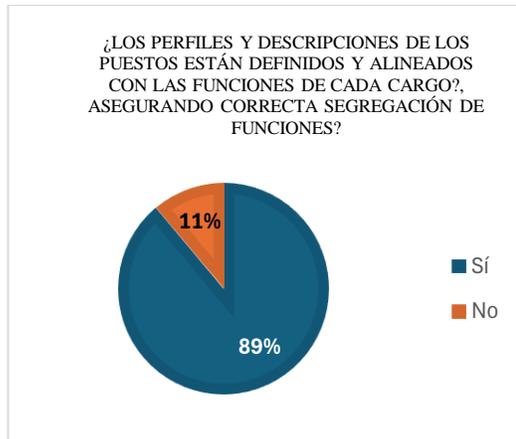
En respuesta a la pregunta sobre si la organización cuenta con un departamento de Control Interno y si los procesos de Recaudo y Pago disponen de manuales de funciones y procedimientos, el 100% de los encuestados afirma conocerlos. Sin embargo, se recomienda que la empresa promueva un buen desempeño del área de Control Interno para agregar valor a los procesos revisados. Además, es fundamental asegurarse de que los manuales y procedimientos se mantengan actualizados conforme a los cambios y mejoras que se vayan implementando en los procesos en cuestión.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta realizada, las personas que dieron respuesta, 89% considera que cuenta con los indicadores plenamente identificados y el 11% restante (que corresponde a una persona) dice no tenerlos identificados. Esta respuesta proviene del supervisor del área de bancos, lo cual resulta preocupante, ya que dentro de sus funciones se incluyen la revisión y aprobación de las transacciones, así como la supervisión del cumplimiento de las asignaciones del área. Se esperaría que, como parte de sus responsabilidades, tenga acceso a estos indicadores para optimizar

su desempeño y ejercer un control efectivo sobre las transacciones asociadas al manejo del disponible.



Fuente: Elaboración propia.

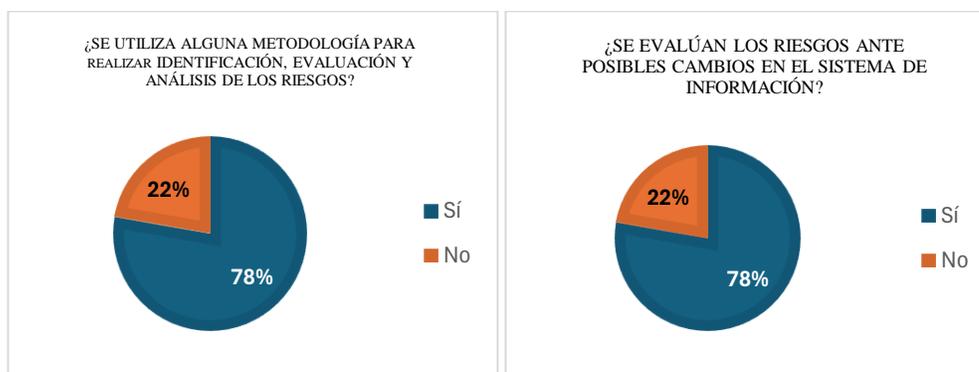
De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta, el 89% de los participantes considera que las definiciones de roles y descripciones de cargos son adecuadas y contribuyen efectivamente a la función de cada puesto. Esta percepción positiva sugiere que, en general, la organización tiene claridad en cuanto a las responsabilidades de sus colaboradores, lo que es fundamental para un desempeño eficiente.

Sin embargo, es importante señalar que una de las personas encuestadas respondió de manera negativa a esta pregunta. Esto podría indicar la necesidad de revisar las funciones asignadas a dicho colaborador para validar que no exista un conflicto en la segregación de funciones. La segregación de funciones es un principio esencial en el control interno que ayuda a prevenir desviaciones o inconsistencias en el flujo de los procesos, por lo que abordar esta situación se vuelve crucial.

Finalmente, respecto al componente de ambiente de control, se puede concluir que la empresa “XYZ” cuenta con fortalezas importantes que respaldan su gestión, entre las cuales se destaca un marco ético claro y una estructura organizacional que fomenta la transparencia y el cumplimiento. Para estas áreas de fortaleza, se recomienda continuar con la realización de actividades de capacitaciones periódicas en ética y control interno, con el fin de reforzar el compromiso y la cultura organizacional.

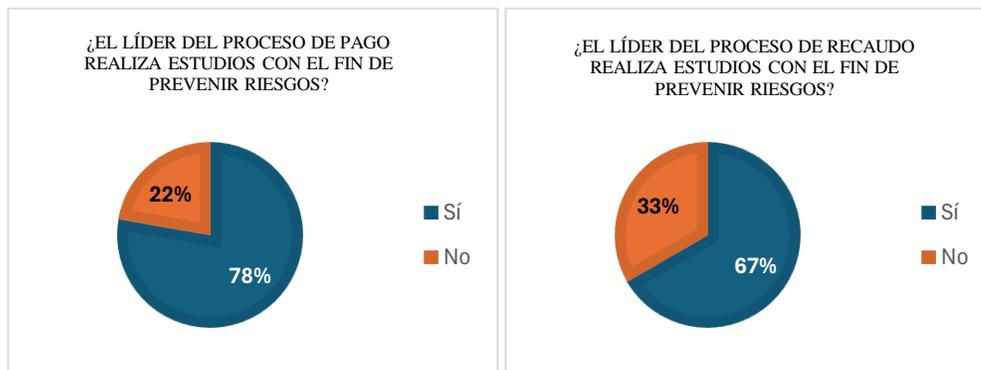
Evaluación de riesgos

De acuerdo con el modelo COSO, el componente de evaluación de riesgos se refiere al interés de la organización en identificar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos. Este componente analiza los riesgos para determinar la mejor manera de gestionarlos. En este sentido, se incluyeron las siguientes preguntas para evaluar el estado de este componente en la empresa "XYZ" y para identificar posibles oportunidades de mejora.



Fuente: Elaboración propia.

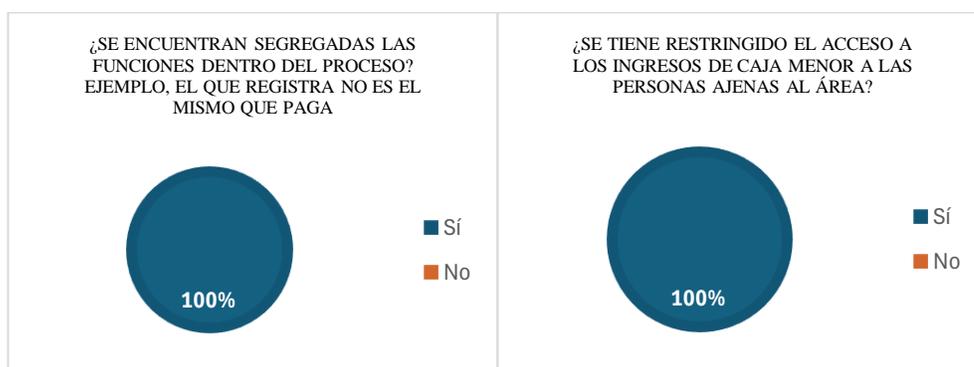
De acuerdo con la encuesta realizada, el 78% de los encuestados consideran que los riesgos son identificados y evaluados adecuadamente. Sin embargo, el 22% restante, que corresponde a dos personas, indican no utilizar alguna metodología para la identificación de riesgos ni realizar la evaluación de los mismos, lo cual permite concluir sobre una oportunidad de mejora, en este caso, sería beneficioso para el equipo de bancos recibir formación específica en gestión de riesgos, lo que ayudará a fortalecer sus habilidades para reconocer y evaluar riesgos inherentes en función del manejo de los procesos.

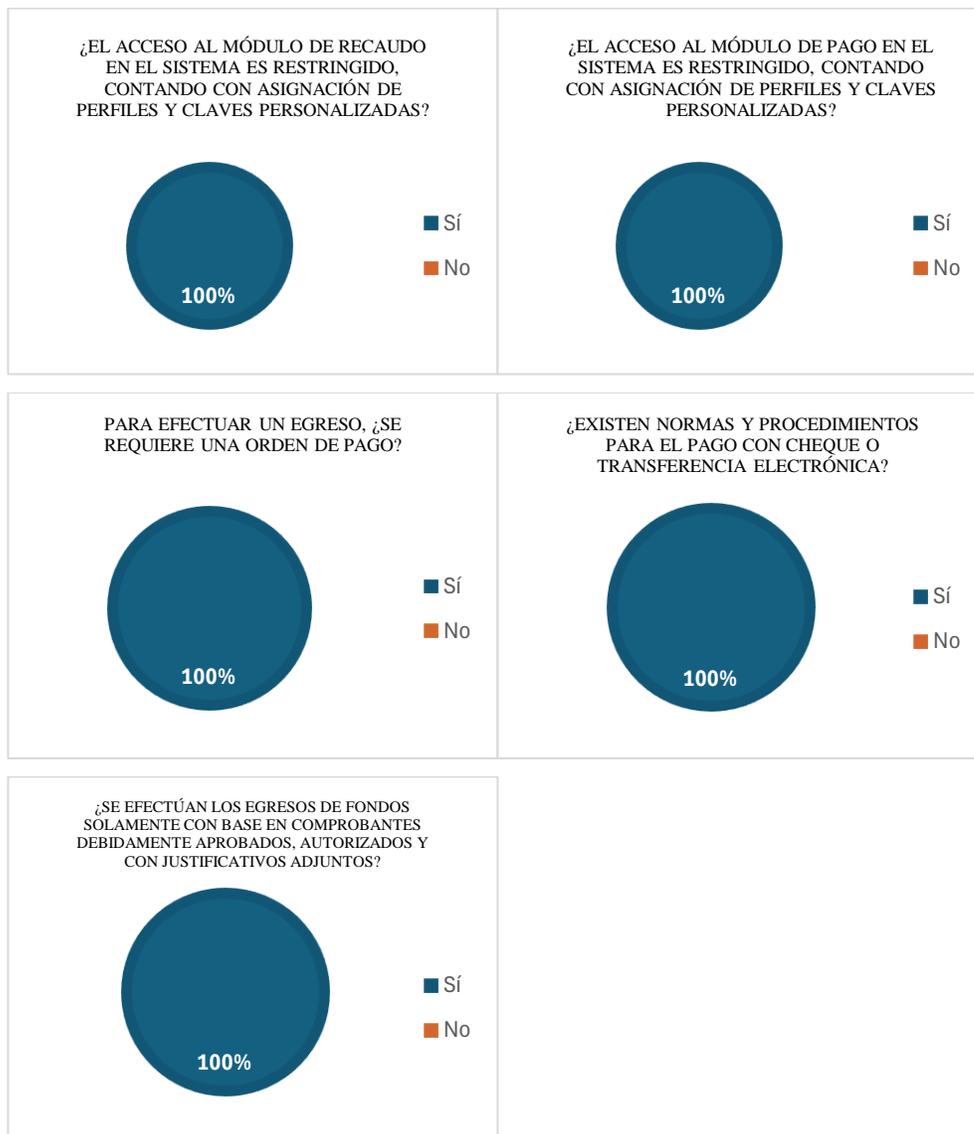


Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas obtenidas en la encuesta, el 78% de los participantes afirma que el líder de pagos realiza estudios para prevenir fraudes. Sin embargo, dos personas señalaron que no se lleva a cabo esta práctica, lo que sugiere la necesidad de revisar el proceso de evaluación que realiza el líder. Por otro lado, el 67% de los encuestados considera que el líder de recaudo también realiza estudios para prevenir fraudes. Sin embargo, tres personas indicaron que esta práctica no se está implementando, lo que indica que también se requiere una revisión del proceso que sigue este líder, tanto con su equipo de trabajo como en su colaboración con el equipo de bancos.

Estas discrepancias en las percepciones sobre la prevención de fraudes en ambas áreas destacan una oportunidad de mejora. Es fundamental que los líderes evalúen y fortalezcan sus procesos de análisis de riesgos, asegurando que todos los miembros de sus equipos estén alineados y conscientes de la importancia de estas evaluaciones. Una colaboración más efectiva entre los líderes y el equipo de bancos no solo mejorará la identificación y mitigación de riesgos, sino que también fomentará un ambiente de trabajo más cohesivo y proactivo, minimizando cualquier impacto negativo en la organización.





Fuente: Elaboración propia.

Uno de los riesgos más significativos en los procesos relacionados con la disponibilidad de fondos es el riesgo inherente de malversación de activos. Para mitigar este riesgo, es crucial implementar controles de acceso y asegurar la segregación de funciones entre quienes participan en el proceso. En este sentido, la revisión de funciones y accesos permite identificar el riesgo residual de pérdida.

Según los encuestados, el 100% afirma que la persona encargada de los registros no es la misma que realiza los pagos, y que tanto el módulo de Recaudos como el de Pagos tienen accesos restringidos, según perfiles y claves personalizadas. Además, todos los encuestados confirmaron

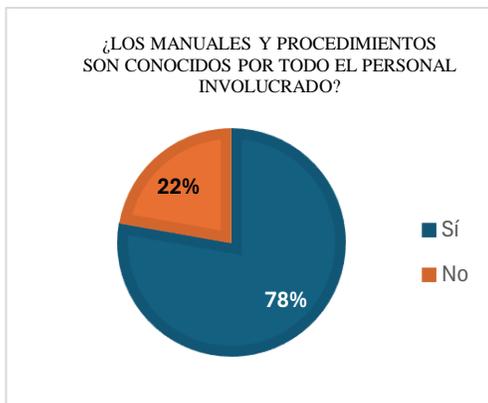
que existen controles de acceso a la caja menor, procedimientos establecidos para el pago de cheques y transferencias electrónicas, y que los egresos de fondos son debidamente aprobados y requieren una orden de pago.

A partir de esta información, se puede concluir que el riesgo inherente asociado a la disponibilidad de fondos está claramente identificado y se gestiona de manera adecuada a través de estos controles. Se recomienda, no obstante, continuar con criterios estrictos de cumplimiento en los controles internos. Esto garantizará una mayor eficiencia y transparencia en la gestión contable, fortaleciendo aún más la integridad de los procesos financieros dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

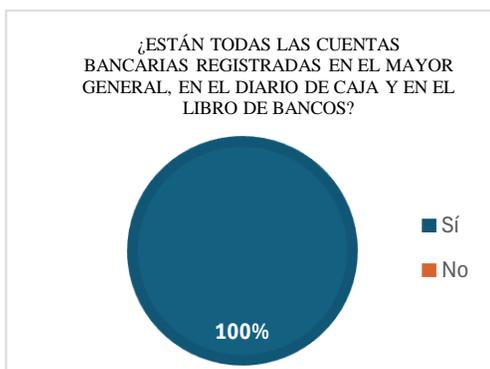
De acuerdo con las personas encuestadas el 100% afirma que se contabiliza en el periodo, lo cual hace cumplimiento al principio contable de causalidad, la empresa cumple con la causalidad de las transacciones dentro del periodo, para la cual las partidas quedan abiertas con un tiempo límite a depurar por la política establecida.



Fuente: Elaboración propia.

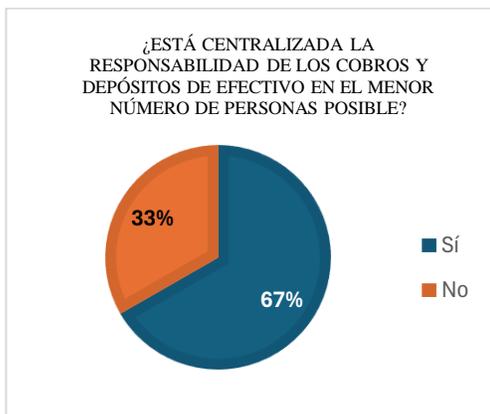
De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta, el 78% de los participantes afirma que conoce los manuales y procedimientos de la organización. Sin embargo, el hecho de que dos personas hayan indicado que no tienen conocimiento de estos documentos sugiere la necesidad de revisar y reforzar la difusión de los manuales dentro de sus procesos. Este desconocimiento puede generar afectaciones en las actividades diarias y, lo que es más preocupante, abrir la puerta a la materialización de riesgos.

El desconocimiento de los procedimientos establecidos puede llevar a errores en la ejecución de tareas, incumplimiento de políticas internas y, en última instancia, a la malversación de activos. Si los colaboradores no están al tanto de las directrices que rigen su trabajo, la organización podría enfrentar vulnerabilidades significativas que comprometan la seguridad financiera. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias de capacitación y comunicación efectiva para asegurar que todos los empleados, sin excepción, comprendan y apliquen los manuales y procedimientos pertinentes. Esto no solo contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos disponibles, sino que también fortalecerá la cultura de control interno y minimizará los riesgos asociados.



Fuente: Elaboración propia.

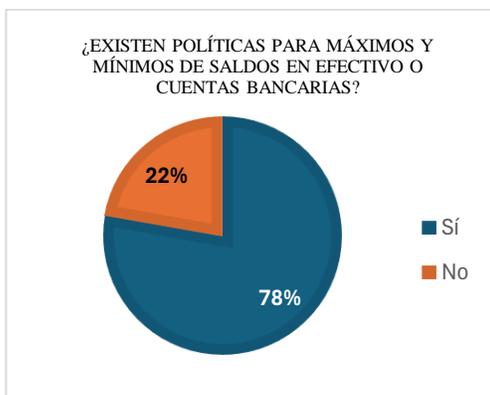
En relación con la pregunta sobre si todas las cuentas bancarias están registradas en el mayor, diario o libro de bancos, el 100% de los encuestados confirma conocer esta información. Esto evidencia que el personal de los procesos de recaudos y pagos tiene claridad sobre el correcto registro de las cuentas en los libros contables, lo cual es un aspecto positivo, ya que facilita la realización adecuada de los cruces entre las cuentas por cobrar y por pagar.



Fuente: Elaboración propia.

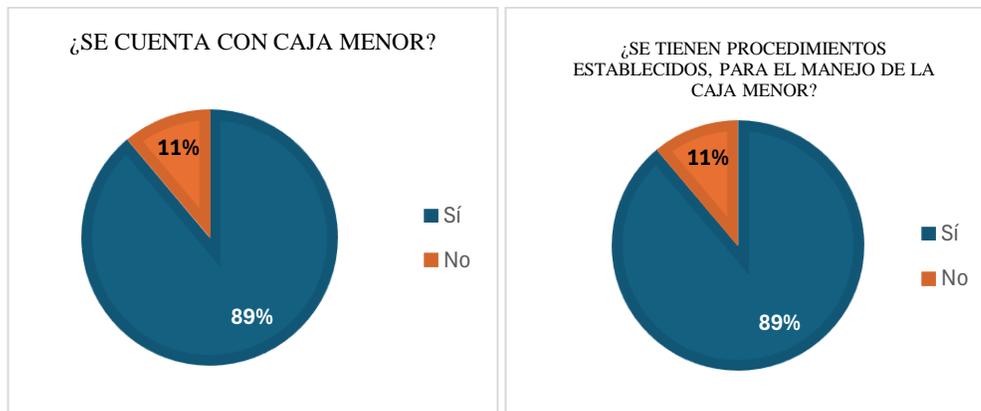
Según los resultados de la encuesta, el 33% de los participantes, equivalente a tres personas, considera que la responsabilidad de los cobros y depósitos en efectivo no está centralizada en el menor número de personas posibles. Sin embargo, el 67% restante indicó que sí lo está, lo que se visualiza que existe una percepción sobre una centralización adecuada en este proceso por las demás áreas.

Este hallazgo plantea la necesidad de revisar el proceso de recaudo, especialmente en lo que respecta a la política de cobranza y la asignación de responsabilidades en los depósitos en efectivo. Una centralización más efectiva de estas tareas podría reducir riesgos de errores y fraudes, mejorando la eficiencia en la gestión de los fondos. Es recomendable también evaluar la distribución de funciones dentro del equipo encargado para optimizar el manejo de recursos y fortalecer los controles internos.



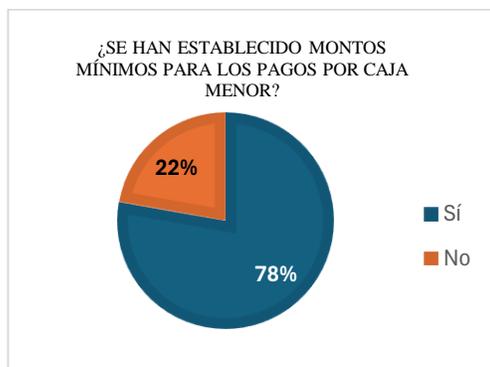
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las personas que respondieron la encuesta, el 78% afirma contar con políticas de máximos y mínimos de saldos en cuentas bancarias, sin embargo, dos personas respondieron en forma negativa estas pertenecen al equipo de bancos, lo cual puede que estas políticas de máximos y mínimos de saldos no aplique debido a que el manejo de los extractos bancarios no debe tener limitaciones.



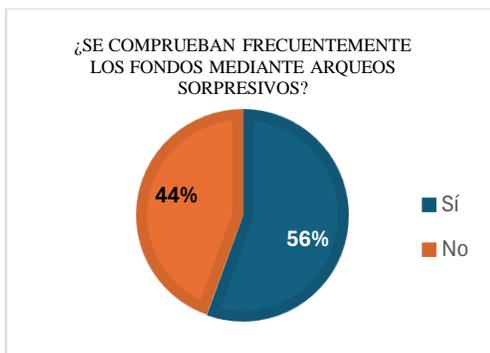
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las personas que respondieron la encuesta, el 89% de los encuestados afirman que conocen que la empresa cuenta con caja menor y con procedimientos establecidos para el manejo de ésta; sin embargo, una persona no tiene certeza de conocer el manejo, siendo esto una incertidumbre sobre su conocimiento del manejo de la caja, esto sugiere posibles brechas en la capacitación y comunicación interna.



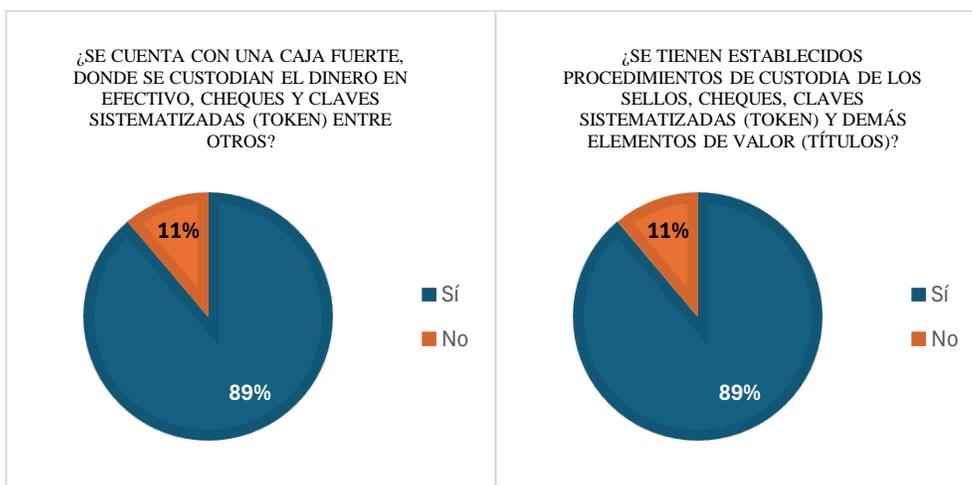
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las personas que respondieron la encuesta, el 78% tienen certeza que se han establecido montos mínimos para los pagos por caja menor, no obstante, la falta de conocimiento de dos personas, entre estas la misma que indica de manera negativa las preguntas anteriores, lo cual refleja un desconocimiento total del manejo de procedimiento y políticas para el manejo de la caja menor, esto indica una oportunidad de mejora en la comunicación y capacitación del personal. En este caso, por tratarse de la caja menor, son valores de baja cuantía, no obstante, siempre es importante poder trabajar en la eliminación de estas brechas.



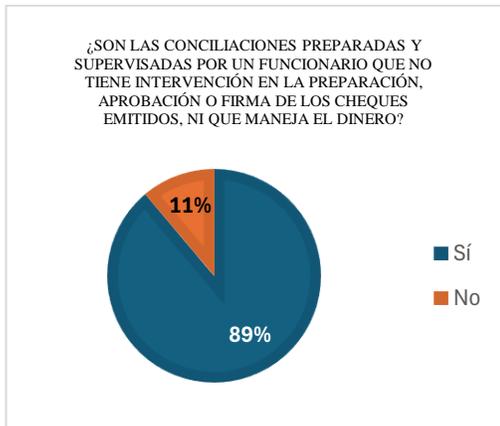
Fuente: Elaboración propia.

En respuesta a sí se comprueban frecuentemente los fondos mediante arqueos sorpresa, el 56% de los encuestados afirman que, si se realizan, pero cuatro personas indican que no; por lo que se debe validar si en sus equipos de trabajo tienen o no a cargo la administración de una caja menor y en caso afirmativo se deberá capacitar al respecto para mitigar los riesgos asociados a la misma, tales como jineteo y uso indebido.



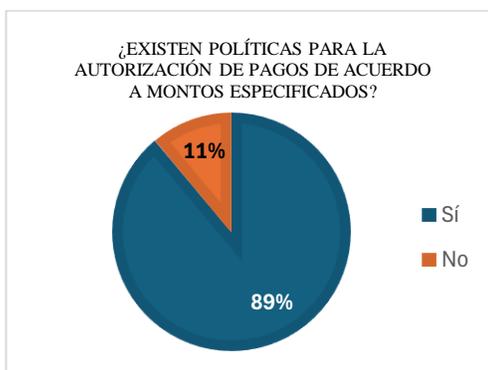
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la encuesta realizada, el 89% de las personas que dieron respuesta afirman la existencia de una caja fuerte y de los procedimientos de custodia tanto del dinero como de los sellos, cheques, claves sistematizados (token) y demás, sin embargo, una persona que dice no tener alguna custodia, puede corresponder a que en sus funciones no lo tienen a cargo, sin embargo, se debe hacer una revisión dentro de sus funciones y realizar la documentación y/o capacitación al respecto.



Fuente: Elaboración propia.

En respuesta sí las conciliaciones son preparadas y supervisadas por un funcionario que no tiene intervención en la preparación, aprobación, o firma de los cheques o quién maneja el dinero, el 89% de los encuestados afirman que se cumple con este criterio, no obstante, para la respuesta negativa se debe evaluar la ejecución de su proceso y realizar ajustes según sea necesario.



Fuente: Elaboración propia.

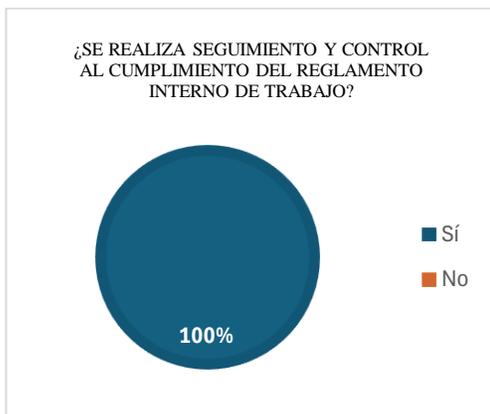
De acuerdo con la encuesta realizada el 89% consideran que existen políticas para la autorización de pagos de acuerdo a los montos, sin embargo, la persona que dice no tener claridad sobre la política, por falta de comprensión de la política puede incurrir en decisiones erróneas en la gestión de pagos, retrasos, conflictos o incluso fraude.

Aunque la empresa ha implementado controles internos adecuados en varias áreas clave, los resultados de la encuesta reflejan ciertas debilidades que requieren atención para mejorar la gestión de riesgos. En particular, la falta de conocimiento de los manuales y procedimientos por parte de algunos empleados destaca una brecha en la difusión de estas políticas, lo que podría exponer a la organización a riesgos operativos, como errores, incumplimientos o incluso fraudes, especialmente en áreas críticas como los depósitos y pagos.

Asimismo, la centralización de las responsabilidades de cobro y depósito y la capacitación en gestión de riesgos son áreas que requieren una revisión y fortalecimiento. Asegurar que estas funciones estén adecuadamente centralizadas y que todos los colaboradores comprendan y apliquen correctamente los procedimientos establecidos contribuirá a mejorar la eficiencia operativa y la seguridad financiera. Abordar estas oportunidades de mejora no solo permitirá mitigar los riesgos identificados, sino que también fortalecerá el control interno y la transparencia en la gestión de los recursos.

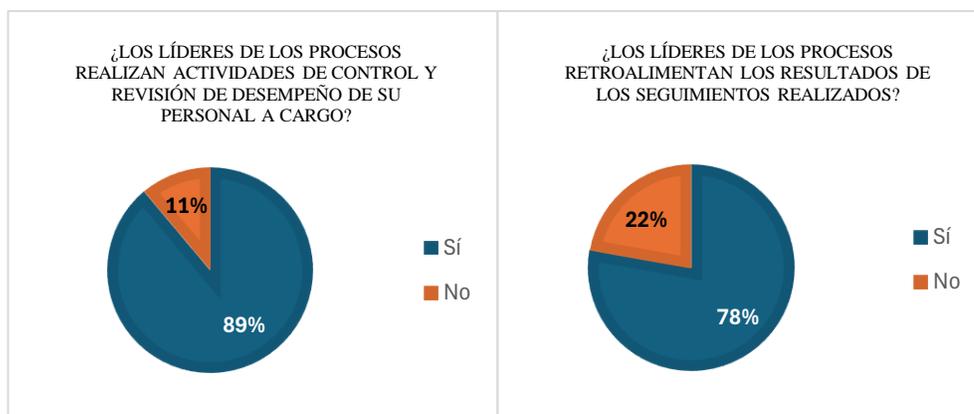
Actividades de Control

De acuerdo con el modelo COSO, el componente de actividades de control se refiere a las políticas y procedimientos diseñados e implementados por las organizaciones para garantizar que se mitiguen los riesgos y se logren los objetivos establecidos de manera efectiva. Por lo anterior, se incluyeron las siguientes preguntas que permitan conocer el estado de este componente en la empresa “XYZ”:



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la encuesta, con una respuesta completamente positiva por parte de todos los participantes, evidencian no solo la existencia de mecanismos efectivos para la divulgación del reglamento, tal como se observó en el componente de ambiente de control, sino también que la organización ha implementado herramientas adecuadas para asegurar su cumplimiento mediante controles eficaces. Esto indica que todos los colaboradores reconocen los lineamientos establecidos, lo que garantiza el cumplimiento de los mismos y contribuye al logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia.

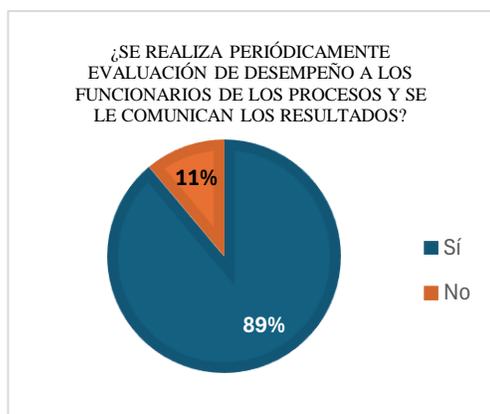
En estas preguntas se plasma el sentir de los encuestados respecto al rol que desempeñan los líderes dentro de las actividades de control. Se destaca que las respuestas negativas provienen

de personas pertenecientes al proceso de bancos, mostrando así una posible falencia en la forma que se realiza el control sobre este proceso.



Fuente: Elaboración propia.

Con esta respuesta con un 100% de respuesta afirmativa, se puede evidenciar claramente que la organización ejerce controles sobre los procesos, haciendo uso de herramientas como auditorías que hace parte de la tercera línea de defensa en las organizaciones, las cuales son fundamentales para brindar seguridad respecto a los procesos.



Fuente: Elaboración propia.

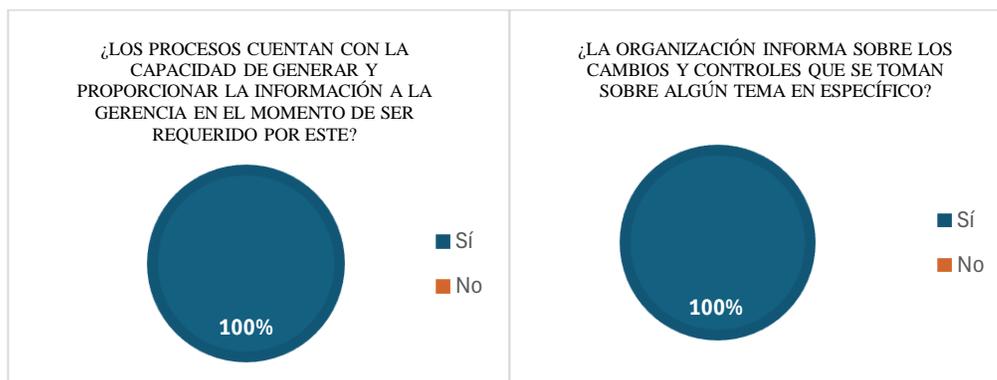
En esta pregunta se observa una sola respuesta negativa, indicando que no se hace esta evaluación, pero particularmente esta respuesta proviene de una persona que desempeña el cargo de supervisor, lo cual podría sugerir el desconocimiento de esta labor y no se realiza el seguimiento

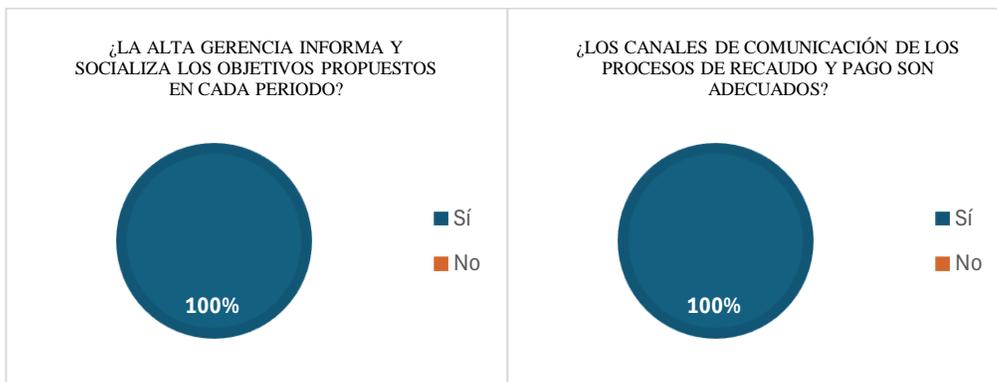
pertinente. Y esto, se relaciona con las otras respuestas expuestas en este componente de actividades de control, donde se detecta una falencia en las actividades ejercidas por los líderes del proceso. Igualmente, podría relacionarse con los diferentes niveles que se manejan en la organización, porque en términos generales si tiene establecidos la supervisión y control de las actividades.

Información y comunicación

De acuerdo con el modelo COSO, el componente de información y comunicación hace referencia a la capacidad de la organización para obtener, generar y utilizar información relevante y de calidad, que respalde el funcionamiento adecuado del control interno. Este componente también involucra la comunicación interna efectiva sobre los objetivos, responsabilidades y políticas relacionadas con el control interno, asegurando que todos los colaboradores comprendan su rol en la gestión de riesgos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, incluye la necesidad de mantener una comunicación constante con grupos externos cuando situaciones externas puedan afectar el control interno de la organización.

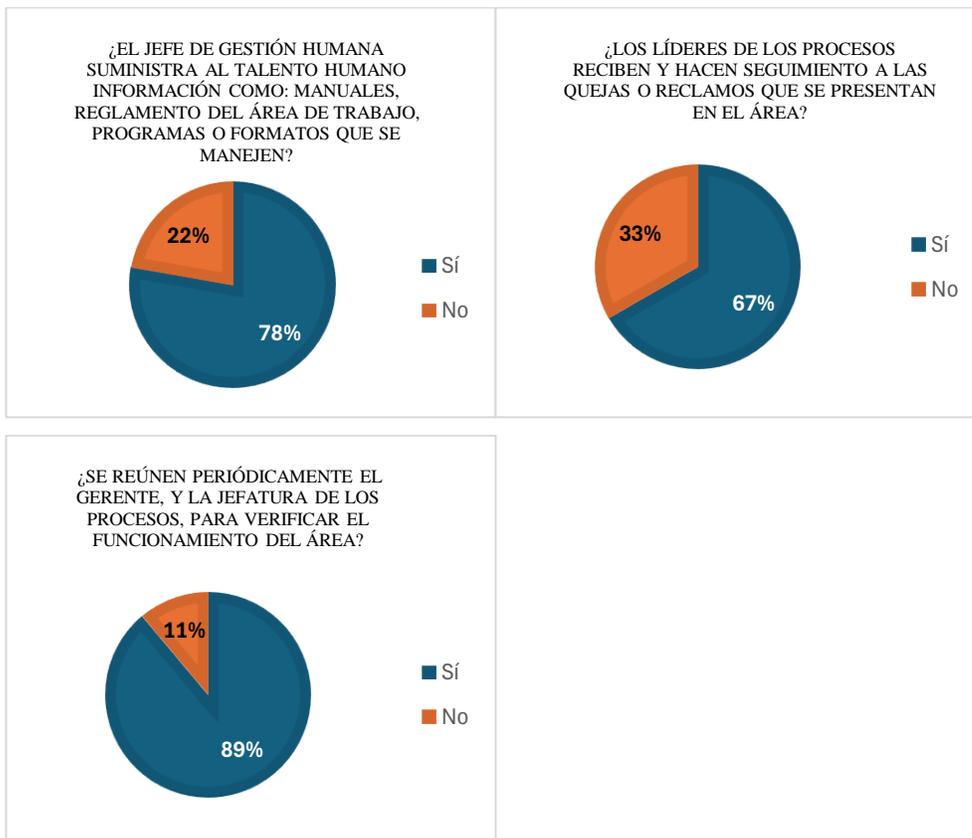
Por lo anterior, se incluyeron las siguientes preguntas para evaluar el estado de este componente dentro de la empresa "XYZ" y determinar la eficacia de sus prácticas de información y comunicación en relación con el control interno.





Fuente: Elaboración propia.

Dentro de esta organización, se pueden apreciar las sólidas herramientas de comunicación establecidas por la alta dirección. La evidencia sugiere que estas herramientas llegan efectivamente a todos los niveles, ya que la encuesta abarcó analistas, supervisores y especialistas en los procesos relacionados, arrojando una respuesta 100% positiva en relación con la comunicación. Este resultado representa una fortaleza significativa que debe mantenerse a lo largo del tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las respuestas obtenidas en las preguntas dirigidas a los niveles intermedios de la organización, comienzan a identificarse algunas deficiencias en los mecanismos de comunicación utilizados. En particular, en la pregunta relacionada con la difusión de información realizada por el jefe de gestión humana, un 22% de los encuestados considera que la información no se proporciona de manera adecuada. Esta percepción proviene de dos analistas, uno del área de banca y otro de pagos, lo que sugiere una posible dificultad para alcanzar efectivamente estos niveles.

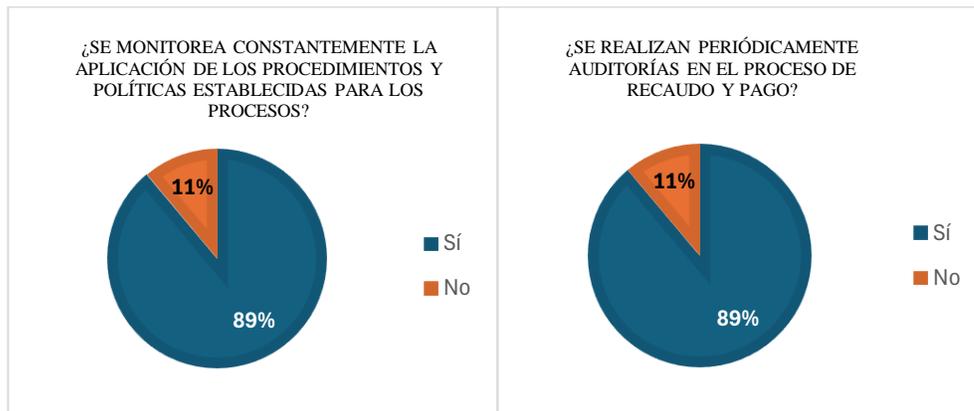
En lo que respecta al manejo de quejas y reclamos recibidos en las distintas áreas, se observa que la retroalimentación podría no ser la óptima. Un 33% de los encuestados indicó que no se realiza un seguimiento adecuado de las quejas presentadas. Esta es un área crítica a mejorar, ya que la falta de acciones correctivas puede acarrear repercusiones negativas si no se abordan adecuadamente las situaciones que originan estos reclamos.

Finalmente, en relación con la comunicación entre la gerencia y las jefaturas, se ha registrado una respuesta negativa de un supervisor. Esta percepción podría estar relacionada con la desconexión previamente mencionada entre los niveles intermedios de la organización y la alta dirección. Es esencial abordar estas oportunidades de mejora para fortalecer la comunicación interna y garantizar que todos los colaboradores se sientan informados y respaldados.

Supervisión y monitoreo

De acuerdo con el modelo COSO, el componente de Supervisión y Monitoreo hace referencia a la capacidad de la organización para realizar evaluaciones continuas o separadas de los componentes del control interno, con el fin de verificar que estén presentes y funcionando de manera efectiva. Este proceso incluye la supervisión regular de los controles internos y la identificación de cualquier deficiencia que pueda surgir. Además, implica la evaluación de los sistemas de control para asegurarse de que sean adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando se detectan deficiencias, la organización debe comunicar estas deficiencias de manera adecuada a los grupos responsables, para que se tomen las acciones correctivas necesarias.

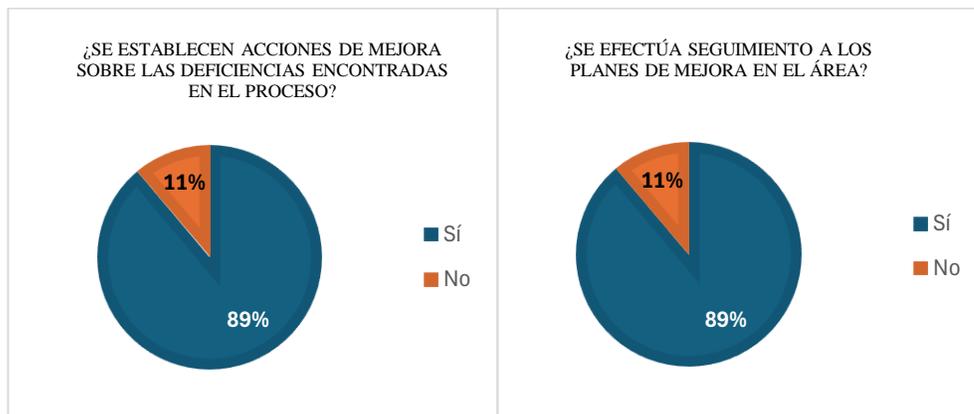
Por lo anterior, se incluyeron las siguientes preguntas para evaluar el estado de este componente dentro de la empresa "XYZ" y determinar la efectividad de sus procesos de supervisión y monitoreo en relación con el control interno.



Fuente: Elaboración propia

En el componente de supervisión y monitoreo, la consulta sobre la aplicación de monitoreos al cumplimiento de los procedimientos y políticas arroja un 11% de respuestas negativas. Este aspecto es crucial, ya que una evaluación adecuada de los procesos depende de que las personas encargadas de implementarlos lo hagan de manera efectiva.

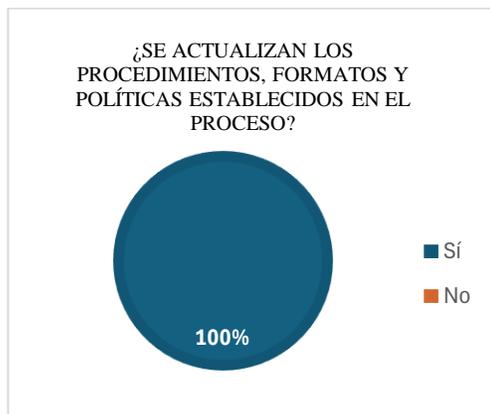
Al indagar sobre la realización de auditorías de los procesos, también se obtuvieron respuestas negativas, en particular de un supervisor. Esta opinión resulta llamativa, dado que, según los datos de la organización, existe un plan de auditorías vigente y estas se llevan a cabo regularmente. Es fundamental abordar estas percepciones para asegurar que todos los involucrados estén alineados y se sientan respaldados por los mecanismos de supervisión establecidos.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran una tendencia positiva, con un 89% de respuestas afirmativas en ambos casos. Esto sugiere que, en general, la organización tiene un proceso bien establecido para identificar deficiencias en los procesos y para implementar y dar seguimiento a las acciones correctivas. La mayoría de los colaboradores considera que las medidas de mejora se toman de manera adecuada, lo cual es un indicio positivo de que la empresa tiene mecanismos efectivos para abordar y corregir problemas en sus operaciones.

Sin embargo, el 11% de respuestas negativas en ambas preguntas destaca una oportunidad de mejora, ya que una pequeña porción de los encuestados no percibe que se estén llevando a cabo estas acciones o que se les dé el seguimiento adecuado. Este pequeño porcentaje podría indicar deficiencias en la comunicación o en la implementación de los planes de mejora en algunas áreas, o bien, podría reflejar una falta de transparencia en los procesos de seguimiento. Es recomendable indagar más a fondo en estas respuestas para identificar las causas subyacentes y garantizar que todos los empleados estén al tanto y participen en las acciones correctivas. Esto también ayudará a asegurar que los planes de mejora sean efectivos en toda la organización, fortaleciendo así el sistema de control interno.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las personas encuestadas, el 100% considera que se actualizan los procedimientos, formatos y políticas establecidos en el proceso. Al respecto, se recomienda evaluar si las actualizaciones se están siguiendo correctamente y si son eficaces en la práctica.

En general, la empresa cuenta con un sistema sólido de supervisión y monitoreo, respaldado por un plan de acción correctivo y un seguimiento adecuado de los planes de mejora, lo que demuestra el compromiso de la organización en identificar y resolver deficiencias operativas. Sin embargo, las percepciones de algunos empleados, especialmente la discrepancia de un supervisor sobre la realización de auditorías, sugieren que existen áreas de oportunidad en cuanto a la comunicación y la transparencia en la ejecución de estos procesos. Es fundamental abordar estas percepciones para asegurar que todos los colaboradores estén alineados y se sientan respaldados por los mecanismos de supervisión establecidos. Y aunque el sistema de supervisión y monitoreo es robusto, mejorar la comunicación interna y garantizar una aplicación consistente de los procedimientos fortalecerá el control interno, contribuyendo a que todos los miembros de la organización estén plenamente comprometidos y alineados con las políticas y objetivos establecidos.

Finalmente, el modelo de control interno COSO permitió evaluar los procesos de recaudo y pago a través de sus cinco componentes, proporcionando una visión integral del estado de los mismos. En este caso, se evidencia una gran fortaleza en el componente de ambiente de control, respaldada por el esfuerzo continuo de la empresa en establecer políticas y procedimientos claros para todos los colaboradores, así como en mantener actividades que garanticen la efectividad del

sistema. Sin embargo, a pesar de contar con un sistema bien establecido, se ha identificado una oportunidad de mejora en el componente de evaluación de riesgos.

Este aspecto resulta especialmente relevante debido al papel crucial que desempeñan los líderes de los procesos en la identificación y gestión de riesgos. De acuerdo con las respuestas obtenidas, existe una percepción de debilidad en este componente, lo que sugiere que los líderes podrían no estar aplicando metodologías suficientes para la evaluación de riesgos. Además, se ha observado una falta de cercanía de los procesos de recaudo y pago con el equipo de bancos, lo que genera dificultades para trabajar de manera alineada. Esta desconexión se refleja en las respuestas negativas de este grupo, lo que indica que, en ocasiones, no están trabajando bajo los mismos lineamientos ni siguiendo los mismos parámetros establecidos. Esta situación al parecer es el resultado de la falta de integración del equipo de bancos en la construcción y definición del flujo de trabajo, lo que limita su capacidad para contribuir de manera efectiva al proceso.

En términos generales, los procesos de recaudo y pago cuentan con un sistema de controles adecuados, con puntos de control bien definidos para mitigar los riesgos. Además, se aplican buenas prácticas de comunicación interna y supervisión, lo que garantiza que el sistema de control se mantenga operativo y efectivo. No obstante, es importante continuar trabajando en la mejora de la identificación y gestión de riesgos, así como en la integración más cercana de todos los equipos involucrados para asegurar un funcionamiento aún más eficiente y alineado.

Complementando el análisis, se contó con la posibilidad de realizar entrevistas al supervisor de pagos y al supervisor de recaudo. Indagando acerca de los riesgos más relevantes de cada proceso, la forma en que se gestionan, el impacto de estos y los controles establecidos.

Por su parte, el supervisor de recaudo, indica que el mayor riesgo es la no identificación de algún pago, por el mal diligenciamiento de la información por parte del cliente a través del convenio interbancario. Esto genera un retraso en la adquisición del producto por parte de los clientes, por lo tanto, se da un malestar en ellos. En muchas ocasiones, esto está por fuera del control de la organización, pero estas situaciones generan reprocesos y retrasos en las operaciones internas, dado que se debe disponer de personal para atender la novedad. Para lograr mejorar esta situación, se trabaja en la difusión y clara información para el cliente al momento de realizar el pago.

Por su parte, el supervisor de pagos, indica que este proceso cuenta con un riesgo de mayor impacto, y es realizar un pago de manera errada, ya sea por monto o destinatario. Dado que, en algunas ocasiones, se presenta el registro de manera manual, como consecuencia de alguna

eventualidad, ya que en el proceso común se tiene un vínculo a una cuenta por pagar. Por tanto, en este proceso manual, puede ocurrir que, al momento del registro de la factura, se genere un error de duplicidad al correr el sistema de pago electrónico.

7 Recomendaciones

Componente	Problema/ Observación	Recomendaciones	Impacto/ Beneficios
Ambiente de Control	Existe personal involucrado en el proceso de recaudo o pago que no tiene conocimiento de los indicadores de gestión de los procesos	Realizar la socialización de los indicadores de gestión con todo el personal involucrado en el proceso de recaudo o pago	Cierre de la brecha de la divulgación de los indicadores de gestión involucrados en los procesos de recaudo y pago, permitiendo un trabajo alineado hacia los objetivos y cumplimiento de metas establecidas. Disminuyendo las ineficiencias operacionales.
	Algunos colaboradores sienten que la comunicación sobre los roles y funciones no es clara, lo que genera confusiones y duplicidades en las tareas.	El desarrollo de un manual de funciones actualizado y compartirlo a todos los empleados. Implementar reuniones trimestrales para revisar roles y responsabilidades.	Mejora la claridad en las funciones, reducción de errores y aumento en la satisfacción del empleado.
Evaluación de riesgos	Falencias en los mecanismos empleados para la evaluación e identificación de riesgos	Establecer políticas y mecanismos adecuados para la evaluación de riesgos en los procesos de recaudo y pago	Una clara y oportuna identificación de riesgos permite establecer los controles adecuados, para así disminuir los efectos

			adversos a la operación o cumplimiento de los objetivos establecidos.
	Deficiencia por parte de los líderes de los procesos para realizar estudios con el fin de prevenir riesgos	Proporcionar capacitación específica en gestión de riesgos a los líderes de procesos, enfocándose en técnicas de identificación, análisis y mitigación. Adicional, incorporar un indicador, donde se muestra el valor total detectado de fraude por semestre.	Identificar riesgos de manera más efectiva y temprana, minimizando su impacto como sanciones o pérdidas económicas. Un indicador que posibilite cuantificar el impacto del fraude detectado y ofrecer una medida tangible de la eficacia de los controles y medidas preventivas implementadas en la organización
	Existen manuales y procedimientos, aunque la mayoría de los empleados los conoce, alguno de ellos no tiene el conocimiento sobre estos lo que provoca inconsistencias en las actividades.	Incorporar a los empleados que no están familiarizados con los manuales y procedimientos en talleres participativos de identificación de riesgos. Además, establecer un proceso de revisión periódica para evaluar los riesgos derivados del incumplimiento o falta de seguimiento de estos	Se tiene una mayor identificación y mitigación de riesgos, lo que lleva a una operación más segura, eficiente y evitar reprocesos en las actividades.

		manuales, asegurando así una comprensión y actualización constante de los controles.	
Todas las cuentas bancarias están registradas, pero no todos los empleados comprenden la importancia de su correcta gestión.		Implementar una evaluación periódica para validar la gestión de cuentas contables bancarias que pueda llevar a posibles errores o inconsistencias en la conciliación, adicionalmente realizar talleres de capacitación para todos los empleados sobre la importancia de un registro adecuado sobre estas cuentas.	Mejorar la comprensión y el compromiso del personal respecto a la gestión contable. Identificar y mitigar riesgos, asegurando la integridad de los registros.
La gestión de cobros y depósitos en efectivo recae en un número reducido de personas, aumentando el riesgo de errores, fraudes y sobrecarga laboral.		Reorganizar las funciones de cobro y depósito que sean manejadas por más de una persona. También implementar sistemas informáticos en gestión que permitan un seguimiento en tiempo real de las transacciones, reduciendo la dependencia de procesos manuales para el proceso de recaudo.	La diversificación de responsabilidades y la automatización disminuyen la probabilidad de errores y fraudes, como también en mejorar la rapidez y precisión en el manejo del efectivo.

	<p>Los empleados pueden no entender completamente las políticas de máximos y mínimos, lo que puede llevar a una gestión ineficiente de los fondos.</p>	<p>Asegurarse de que las políticas de máximos y mínimos sean claras, documentadas y comunicadas a todos los empleados involucrados en la gestión de efectivo. Adicional realizar capacitaciones para que los empleados comprendan cómo aplicar las políticas de saldos y la importancia de mantener un equilibrio adecuado.</p>	<p>La capacitación y claridad en las políticas pueden mejorar la satisfacción y compromiso de los empleados, al sentirse más empoderados en su gestión</p>
	<p>Algunos empleados pueden no haber recibido la capacitación adecuada sobre cómo utilizar la caja menor o la existencia de esta, puede que no estén familiarizados con todos los detalles, lo que puede llevar a inconsistencias en su manejo o uso.</p>	<p>Crear un manual detallado que explique los procedimientos para el manejo de caja menor, incluyendo ejemplos prácticos y plantillas para la documentación de gastos; dar circularidad de esta para que los empleados conozcan de su existencia.</p>	<p>La documentación adecuada y el monitoreo regular aumentarán la transparencia en el manejo de caja menor y de esta forma evitar riesgo de jineteo.</p>

	<p>La falta de claridad sobre los montos mínimos para los pagos por caja menor hace que los empleados apliquen diferentes criterios, lo que puede generar desconfianza y problemas de auditoría o mal manejo de fondos.</p>	<p>Implementar un sistema de revisión de los pagos realizados por caja menor mediante arqueos periódicos y sorpresivos, para asegurar el cumplimiento de las políticas, como también crear un canal de comunicación para que los empleados puedan plantear dudas o situaciones específicas relacionadas con los pagos.</p>	<p>Con procedimientos claros, se optimizará el proceso de desembolso, reduciendo el tiempo invertido en aclaraciones y promoverá una cultura de responsabilidad y cumplimiento normativo entre los empleados.</p>
	<p>Algunos empleados no están completamente informados del proceso de arqueos, lo que podría afectar los manejos de las cajas menores</p>	<p>Realizar talleres de capacitación para empleados sobre la importancia de los arqueos, adicional estos deben realizarse mínimo una vez al mes y de manera sorpresiva.</p>	<p>Fomenta un ambiente de confianza y colaboración entre los empleados al ver que hay un control activo sobre los fondos, involucrar a los empleados en el proceso y proporcionarles capacitación, aumentará su compromiso con las políticas de control interno.</p>

	<p>A pesar de contar con una caja fuerte, los procedimientos no están completamente documentados o claros, ni son de fácil acceso para todos los empleados, lo que puede generar confusión, induciendo fallos en el control.</p>	<p>Especificar claramente quiénes tienen acceso a la caja fuerte y establecer protocolos para el acceso, incluyendo la necesidad de autorización previa. La creación de un manual de procedimientos detallado sobre la custodia de dinero, sellos, cheques y claves, y asegurarse de que esté disponible para todos los empleados. Y programar auditorías internas regulares para revisar la custodia y el manejo de activos, asegurando que se sigan los procedimientos establecidos.</p>	<p>Al definir claramente los roles y documentar los procedimientos, se reducirá el riesgo de mal manejo de los activos.</p>
<p>Actividades de Control</p>	<p>Se evidencia una deficiencia por parte de los líderes de los procesos de recaudo y pago en cuanto a la realización de actividades de control. Además, se observa la falta de retroalimentación respecto a las novedades</p>	<p>Definir y documentar procedimientos claros para las actividades de control en los procesos de recaudo y pago. Estos protocolos deben incluir la frecuencia de los controles, las responsabilidades de los líderes y los indicadores de desempeño que se deben seguir</p>	<p>Se puede mejorar significativamente la efectividad del control interno en los procesos de recaudo y pago, promoviendo una gestión más transparente y eficiente</p>

	detectadas durante los seguimientos		
Información y comunicación	Deficiencia significativa en la gestión y tratamiento interno de quejas y reclamos por parte de los líderes, lo que afecta la efectividad en la resolución de problemas y la satisfacción general de los colaboradores	Establecer una evaluación continua del proceso de gestión de quejas y reclamos, a través de encuestas de satisfacción, análisis de tiempos de respuesta y resolución, y revisiones periódicas del cumplimiento de procedimientos. Además, desarrollar e implementar un programa de capacitación para líderes y supervisores, enfocándose en técnicas de escucha activa, resolución de conflictos y empatía en la comunicación, con el fin de mejorar la gestión y efectividad en el tratamiento de quejas	Mejora en la gestión de quejas y reclamos, adicional de fortalecer la comunicación interna, optimizar los tiempos de respuesta y resolución, y contribuir al desarrollo de habilidades clave en los líderes, resultando en un ambiente laboral más eficiente, positivo y productivo

<p>Supervisión y monitoreo</p>	<p>Desconocimiento por parte del personal clave sobre actividades esenciales, como el plan de auditorías y plan de monitoreo.</p>	<p>Desarrollar programas de capacitación periódica dirigidos al personal clave, enfocados en los aspectos fundamentales de los planes de auditoría y monitoreo. Estos programas deben incluir una comunicación formal y detallada, que abarque la distribución de documentos explicativos, reuniones de presentación y sesiones informativas. En dichas sesiones, se deben clarificar los objetivos, el alcance y la frecuencia de las actividades, asegurando que todos los involucrados comprendan plenamente su importancia y aplicación.</p>	<p>Brinda una mayor comprensión de los objetivos, alcance y frecuencia de estas actividades, lo que mejora la alineación y eficiencia en su ejecución. Esto fortalece la cultura de control interno, reduce riesgos operativos al prevenir deficiencias en los procesos, y asegura un seguimiento más efectivo de las auditorías y acciones correctivas.</p>
---------------------------------------	---	--	--

8 Conclusiones

Durante el diagnóstico realizado a la empresa “XYZ”, se identificó un sistema de control interno muy bien establecido, con varias fortalezas que se reflejan en la claridad del entendimiento de los colaboradores sobre los procesos y políticas organizacionales. En particular, al evaluar los cinco componentes del modelo COSO de control interno, se destaca de manera positiva el componente de ambiente de control, lo que indica un fuerte compromiso organizacional con la importancia del control dentro de la empresa.

Este ambiente de control no solo está claramente presente en la alta dirección, sino que también se ha logrado integrar efectivamente a todos los niveles jerárquicos, especialmente en el proceso de recaudo y pago, que fue el foco de este análisis. Se observa que el mensaje sobre la relevancia de los controles internos está arraigado profundamente en los colaboradores, quienes demuestran un buen conocimiento y una actitud proactiva frente a su implementación y seguimiento.

Se identificaron diversas oportunidades para optimizar aún más el sistema de control interno de la empresa. A pesar de que el sistema actual muestra fortalezas evidentes, se recomienda fortalecer ciertos aspectos clave para mejorar su efectividad, particularmente en la identificación y gestión de riesgos. Una gestión de riesgos más robusta permitirá a la organización anticiparse mejor a posibles desafíos en el entorno operativo, incrementando la resiliencia y la adaptabilidad ante cambios tanto internos como externos.

Una de las principales áreas de mejora es el fortalecimiento del rol de los supervisores. Aunque desempeñan una función intermedia crucial en el proceso, su efectividad podría incrementarse si se potenciará su involucramiento en la retroalimentación continua y en la implementación de mejoras operativas. Los supervisores tienen acceso directo a la información generada en las operaciones diarias, lo que los convierte en un eslabón clave para garantizar que las recomendaciones y ajustes se apliquen de manera efectiva. Incrementar su participación en el sistema de control interno no solo mejoraría la capacidad de respuesta ante riesgos, sino que también aumentaría la eficiencia del proceso de recaudo y pago.

Asimismo, se detectó una oportunidad significativa en la integración de las áreas de recaudo y pago. Una mayor coordinación entre estos dos procesos es esencial para lograr un funcionamiento más eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. En este contexto, el

equipo de bancos juega un rol fundamental como puente entre ambos procesos, contribuyendo a la generación de sinergias y una mejor coordinación interdepartamental. Sin embargo, en algunos casos, este equipo ha sido percibido como poco involucrado en las decisiones clave o en la ejecución de las estrategias de control. Un mayor involucramiento del equipo de bancos en las decisiones relacionadas con el control interno y la gestión de riesgos optimizaría la operatividad del sistema y mejoraría la eficiencia en la gestión del flujo de fondos.

Referencias

- Avilés, P., Rodas, F., y Molina, C. (2022). El control interno contable como factor fundamental para la administración empresarial. Alfa Publicaciones. 4(1.1), 42-55.
- Comas, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. [Tesis de Doctorado, Universidad de Matanzas].
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2009). Marco integrado de control interno COSO. <https://www.coso.org/>.
- Delgado, L. y Chacón, G. (2021). Solución para el control interno en microempresas por medio del modelo adaptado de control interno para microempresas colombianas basado en el modelo coco. [Tesis de pregrado, Universidad de la Salle]. Repositorio de la Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/1304.
- Franco, J. (2019). Diseño de una propuesta de control interno en el área de tesorería de la compañía ci prime metals sas. [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. Archivo Digital. <https://hdl.handle.net/10893/18081>.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno 2015. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>.
- Guloso, Y. Rojas, R, Ospino, J. (2023). Sistema de control interno en el departamento de tesorería de la empresa distritodo v.s. s.a.s. [Trabajo de grado título de Especialista, Universidad Cooperativa De Colombia].
- Ley 42 de 1993. (1993, 27 de enero). Congreso de la República. Diario Oficial No 40.732.
- Ley 1314 de 2009. (2009, 13 de Julio). Congreso de la República. Diario Oficial No 47.409.
- Llamuca Pérez S & Solís Morejón V. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. Revista Científica. Dominio de la Ciencias. 6(2), 718-733.
- Modelo de Control COCO. (s.f.). Control estratégico de gestión. Universidad Militar Nueva Granada. http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/esp_alt_ger/control_estrategico_de_gestion/unidad_4/medios/documentacion/p5h3.pdf.
- Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 4(8), 115-136.