



**Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno – SCI para la optimización de las actividades asociadas al área de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS en la ciudad de Santa Marta**

**Adaluz Castro Martínez**

20211826092

**Stephen Hernández.**

20211922359

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santa Marta, Colombia

2023

**Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno – SCI para la optimización de las actividades asociadas al área de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS en la ciudad de Santa Marta**

**Adaluz Castro Martínez**

**Stephen Hernández.**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Contador Público**

Director (a):

Luz Ospino

Línea de Investigación:

Control interno y sus aplicaciones.

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Santa Marta, Colombia

2023

Nota de aceptación



---



---



---

Firma director



---

Firma coordinador



---

Firma calificador

Santa Marta, Magdalena, Noviembre 18 del 2023

## ***Dedicatoria***

*Primero a Dios que nos da la sabiduría y el entendimiento cada mañana para luchar y conseguir nuestros propósitos*

*A nuestros padres, hermanos y familia que viven con nosotros el día a día y se alegran de ver la realización de nuestras metas*

*A todos nuestros maestros que han sido guías en este camino de aprendizaje y que hoy con su esfuerzo diario ven en nosotros, sus alumnos, un ejemplo*

*Y a cada compañero que aportó su grano de arena para llegar a esta, nuestra meta.*

*«Educar no es dar estudio para conseguir trabajo, sino temprar el alma para las dificultades de la vida»*

*Pitágoras.*

### **Resumen ejecutivo.**

El diseño e implementación de un sistema integrado de control interno en el plano organizacional, se tornan factores relevantes en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, permitiendo con ello el afianzamiento de esquemas de planificación y optimización a nivel de procedimientos estratégicos. Sí el objetivo empresarial es garantizar un modelo competitivo sostenible, debe reconocerse la importancia de implementar revisiones periódicas a los mecanismos de ejecución en distintas áreas, y proponer marcos normativos que direccionen cada una de las acciones que deben llevar a cabo los responsables de estas tareas, especialmente en las labores de tipo contable y financiero.

El presente documento tiene como objetivo implementar un Sistema de Control Interno – SCI para la optimización de las actividades contables asociadas al área de tesorería en la empresa *C.I Tequendama SAS* en la ciudad de Santa Marta. Para la realización del presente prospecto investigativo, se empleó metodología de tipo descriptiva cualitativa, pues, pudieron observarse los procedimientos del área de tesorería de la empresa en mención, y se obtuvieron conclusiones técnicas gracias a la aplicación de una matriz de reconocimiento en donde se analizaron distintas aristas informativas en cuanto a procesos y metodologías de aplicación empleando el modelo de auditoría COSO I.

Palabras claves: Control Interno, Manual de Procedimientos, Procedimientos Contables, Tesorería

## **Abstract**

The design and implementation of an integrated internal control system at the organizational level become relevant factors for the fulfillment of organizational objectives, thereby allowing the strengthening of planning and optimization schemes at the level of strategic procedures. If the business objective is to guarantee a sustainable competitive model, the importance of implementing periodic reviews of the execution mechanisms in different areas must be recognized, and propose regulatory frameworks that direct each of the actions that must be carried out by those responsible for these tasks. , especially in accounting and financial jobs.

The objective of this document is to implement an Internal Control System – SCI for the optimization of accounting activities associated with the treasury area in the company C.I Tequendama SAS in the city of Santa Marta. To carry out this research prospectus, a qualitative descriptive methodology was used, since the procedures of the treasury area of the company in question could be observed, and technical conclusions were obtained thanks to the application of a recognition matrix where they were analyzed. different informative aspects regarding processes and application methodologies using the COSO I audit model.

**Keywords:** Internal Control, Procedures Manual, Accounting Procedures, Treasury

**Tabla de contenido**

Nota de aceptación.....	iii
Resumen ejecutivo.....	iv
Abstract.....	vi
Introducción.....	9
Antecedentes.....	11
Objetivos del proyecto.....	16
Justificación.....	17
Marco teórico.....	19
Metodología de la investigación.....	25
Resultados y análisis.....	31
Conclusiones y recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	59

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Distribución analítica por componente de reconocimiento .....	30
<b>Tabla 2.</b> Coyuntura de análisis de la matriz de reconocimiento .....	30
<b>Tabla 3.</b> Categoría de evaluación en la matriz de reconocimiento .....	30
<b>Tabla 4.</b> Matriz de reconocimiento de área .....	32
<b>Tabla 5.</b> Consolidado de análisis por componente de valoración.....	37
<b>Tabla 6.</b> Matriz de análisis consolidado por componente.....	37



## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Balanced Scorecard propuesto para el área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S .....	55
--	----

## Introducción

La finalidad del control interno como esquema de planificación administrativo es el proporcionar modelos de seguridad en torno a procedimientos de confidencialidad informativa y procesal, buscando en todo momento el cumplimiento de normativas técnicas para afianzar las actividades en pro de fortalecer el proceso de toma de decisiones. El control como actividad de vigilancia tiene sus limitaciones técnicas, dicho esto, solo puede proporcionarle al área que lo implementa una garantía informativa en la medida que se efectúen procedimientos óptimos bajo instancias de análisis y evaluación previamente planificadas.

Mediante la experiencia laboral dentro de un área de control económico a nivel organizativo, todos los conceptos adquiridos se fortalecen de manera permanente como consecuencia de un proceso continuo de trabajo de campo, especialmente, en labores afines a la gestión contable y financiera. En la práctica, estos marcos ejecutorios resultan esenciales para la definición de mecanismos de planificación que le permitirán a la empresa llevar a cabo mejores esquemas de organización informativa, afianzando consecuentemente los procesos de toma de decisiones gerenciales.

El presente trabajo responde a una propuesta modélica de control interno enfocada en el área de tesorería en la empresa *C.I Tequendama SAS*, la cual permitirá validar y parametrizar los niveles de eficiencia en la gestión de cada una de las actividades planteadas dentro de la labor misional de esta importante área dentro del organigrama contable de la organización; del mismo modo se espera modelas esquemas procedimentales de gestión técnica a nivel económico y financiero buscando optimizar los recursos

disponibles para garantizar un correcto desempeño de las labores de asignación dinerarias en el tiempo para evitar potenciales prácticas fraudulentas.

Conceptualmente la propuesta se concibe como un plan de intervención en torno al cual se dispondrán directrices y procedimientos que permitirán un reajuste de prácticas contables indebidas en el área de tesorería en la empresa *C.I Tequendama S.A.S*. Como resultado del análisis coyuntural de actividades, se establece que existen deficiencias en la gestión de controles para esta área, sin duda, esto impide el cumplimiento de un marco procedimental óptimo en acciones variadas como el manejo organizado de información de acreedores, la realización de parametrizaciones financieras y el registro de saldos y movimientos con proveedores; ha podido identificarse que dentro del área de trabajo en el cual se enmarca el presente proyecto, se carece de políticas de control y procedimientos documentales.

Este prospecto investigativo se divide conceptual y metodológicamente en tres capítulos de reconocimiento, partiendo de un análisis de procedimientos que deben implementarse para el correcto manejo de los procesos en el área de tesorería; seguidamente se efectúa un proceso diagnóstico del modelo actual de gestión que se lleva a cabo en el área de tesorería en la empresa *C.I Tequendama S.A.S*, con la finalidad de definir potenciales escenarios de mejora a futuro; finalmente se define una propuesta de control contable para el mejoramiento de las actividades asociadas al área de tesorería en la empresa en mención, esto, por medio del diseño de un manual de gestión, el cual, permitirá un reforzamiento del esquema de planificación desde una noción de control interno.

### **Antecedentes**

La empresa C.I. Tequendama SAS ha venido experimentando en los últimos años un proceso continuo de crecimiento en el plano operativo, administrativo y estratégico, apuntándole a la obtención de diversas acreditaciones internacionales para consolidar un mejor posicionamiento y reconocimiento en la industria del Aceite de Palma; El Grupo Daabon Organic ha venido reforzando su espectro de participación en el mercado local desde hace más de 15 años, buscando convertirse en un referente del desarrollo sostenible en todos sus procesos ecosistémicos.

En este marco, el adecuado control en las actividades relacionadas con el ciclo de pagos en el área de tesorería fortalece la confianza económica y disminuye los riesgos del manejo en aplicación de los recursos financieros de la empresa. Dicho esto, se hace necesario asegurar un marco de intervención a partir del cual se pueda dar cumplimiento a procedimientos contables óptimos para lograr un modelo de trabajo eficiente en el tiempo.

Con la finalidad de contextualizar la fundamentación metodológica de la propuesta, se ha efectuado un reconocimiento de la literatura disponible por medio de distintas fuentes secundarias de información, esto, en relación con el objeto de análisis investigativo. En las diversas investigaciones de control interno aplicadas a empresas del sector agrícola, se abarca conceptualmente múltiples conceptos, y se demuestra la importancia de estudiar distintas aristas temáticas a nivel económico, teórico y social, para consolidar espectros de trabajo sólidos que permitan una ejecución efectiva de actividades empresariales, especialmente, aquellas relacionadas con modelos de control aplicable al sector financiero y contable.

Una primera investigación fue la desarrollada por Ramos (2021), titulada *Control interno y gestión de tesorería en la municipalidad provincial de Huanta, 2019*; la autora establece la importancia del control interno en la optimización del sistema de tesorería de la municipalidad de Huanta, Perú, partiendo de mala aplicación de la normatividad de gestión contable en la alcaldía de la ciudad en el área de tesorería, situación que potencialmente ocasiona escenarios de corrupción y fraude. La investigación hace tangible la inexistencia de medios técnicos de control para el desarrollo de programas de control financiero, generando esta situación distintas problemáticas de supervisión en materia de pagos en efectivo, gestión de boletas fraccionadas, e imperfecciones en lo que concierne a la aplicación de recursos de tesorería.

La investigación concluye que el control interno en el área de tesorería de la entidad de estudio, lleva a cabo un esquema de ejecución inadecuado porque no existe una estandarización normativa en torno a procedimientos de gestión contable bajo el modelo COSO. Recomiendan que en las actividades en el área de tesorería se deben especialmente establecer procedimientos de supervisión en los procesos y operaciones, además de la realización de procesos de arqueo de caja bajo una frecuencia semanal, para asegurar un control adecuado en el flujo de recursos públicos.

De igual manera Quispe (2022) realizó la investigación titulada *Control interno y gestión de tesorería en colaboradores de una Universidad de Lima Metropolitana, 2021*, dentro de la cual se efectuó un análisis macro para el reconocimiento de los procesos en área de tesorería en la Universidad de Lima Metropolitana, para proponer un plan de trabajo que permitiera afianzar los procedimientos de pagos y cobros. El estudio aplicó un enfoque cuantitativo, dentro del cual se parametrizó un estudio bajo el formato de encuesta,

y ello permitió concluir que no existía relación entre las actividades de control y de gestión de tesorería con los modelos de control presupuestal, situación que demarcaba la necesidad de intervención directa en materia de planificación financiera.

Carvajal y Sinalin (2014) también diseñaron la investigación titulada *El control interno en el área de tesorería y su incidencia en la calidad de la información financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda*, en la cual se le proporciona a la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda, una herramienta de control interno para lograr el mejoramiento de los resultados contables en su área de tesorería, optimizando los procedimientos administrativos y financieros. Dicho aporte técnico otorga una visión clara del método de intervención para lograr reforzar las deficiencias en los procedimientos de cobro a clientes; dentro de la metodología de aplicación se plantea indicadores de supervisión buscando en el largo plazo afianzar el espectro productivo de la cooperativa.

Un nuevo estudio fue el desarrollado por Diaz (2018), y se denominó *Sistema de control interno para alcanzar eficiencia en el área de tesorería de la empresa Dicel S.A.C, Chiclayo – 2017*, acá, se caracterizó el área de tesorería de la empresa Dicel S.A.C y se llegó a la conclusión que esta organización carece de un sistema estructural de manejo contable para la categorización de conciliaciones y registros de saldos a proveedores. Adicional a ello, no se cuenta con instrumentos de gestión para la estandarización de actividades dentro del área; esta realidad limita las provisiones administrativas en materia de recursos, por ende, se propone un manual de procedimientos que delimite tareas concretas por labor para facilitarle al personal un marco de eficiencia y optimización acorde con las exigencias del área de trabajo.

En el espectro nacional, destaca la investigación efectuada por Mendoza y Arias (2022), titulada *Sistema de control interno en el ciclo de tesorería de la empresa bananera agropecuaria La Gira S.A.S*, mediante la cual se connotan los procedimientos de control interno aplicados en el área de tesorería de la empresa bananera de Apartadó, basando el modelo de gestión en el esquema COSO. La investigación resalta al área de tesorería como una de las más importantes a nivel empresarial pues en ella se llevan a cabo un amplio volumen de operaciones económicas, y esto requiere de un sistema que permita el registro estructurado de cada acción; dentro de las actividades más importantes del área de tesorería se encuentra la gestión de cobros y pagos, el registro de operaciones de apalancamiento financiero y otras acciones relacionadas con la gestión del flujo de caja. Para el desarrollo del proyecto, se implementó un enfoque de naturaleza cualitativa, para ello se utilizó un estudio de caso y un reconocimiento directo por medio de una entrevista semiestructurada aplicada al personal objeto de reconocimiento del área de tesorería de la empresa en mención; así mismo se efectuó un completo análisis documental por medio de distintas fuentes secundarias de información. Dentro de los hallazgos importantes se encontró que existe un esquema de gestión que fácilmente se puede enmarcar dentro del modelo COSO, y para ello, se requieren métodos lineales de control del ambiente ejecutivo en el área de intervención, una evaluación prospectiva de riesgos, para de manera paralela, promover actividades de comunicación y monitoreo organizacional.

Guerrero (2014) también realizó el estudio de investigación titulado *Diseño del manual de control interno en el área de tesorería en la compañía Dumasa S.A.S*, mediante el cual se buscaba estructurar una propuesta para el diseño de un esquema operativo de actividades de control interno en el área de tesorería en la empresa Dumasa S.A, ubicada en

la ciudad de Cali, Valle del Cauca, Colombia, a modo de permitir una adecuada gestión de los recursos financieros de la compañía desde el área de tesorería. La propuesta acotó una metodología de tipo exploratoria, dentro de la cual se examinaron las actividades operativas dentro del área de tesorería, para el posterior establecimiento de normativas que permitieran regular los procedimientos contables en esta área , buscando cumplir con los objetivos econométricos y comerciales de la Empresa, para maximizar los recursos y reducir el riesgo de iliquidez a largo plazo.

Un último estudio de correlación metodológica fue el desarrollado por Domínguez y Domínguez (2020), denominado *Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de tesorería y cartera de la compañía CI MACROMETALES S.A.S basado en el modelo COSO I*, en el cual se llevó a cabo un reconocimiento dual en las áreas de tesorería y cartera para la implementación de un sistemas de control interno centrado en el modelo COSO I, el cual es un esquema de intervención que se centra en la consecución de unos objetivos a nivel operativo, informativo y de cumplimiento. El diagnóstico se efectuó por medio de la aplicación de matrices de análisis de área.

Valorando este análisis efectuado a nivel secundario, y partiendo del marco de trabajo que se ha planteado para el desarrollo de la presente investigación, se presenta la siguiente pregunta problema:

¿Puede un Sistema de Control Interno – SCI optimizar las actividades contables asociadas al área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S, ubicada en la ciudad de Santa Marta?



## **Objetivos del proyecto**

### **Objetivo General**

Proponer un Sistema de Control Interno – SCI para la optimización de las actividades asociadas al área de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS en la ciudad de Santa Marta, buscando un manejo adecuado de los procedimientos contables - financieros en la gestión de flujos de fondos de la compañía.

### **Objetivos específicos**

- Contextualizar la importancia que tienen los procesos de gestión de Tesorería, y la trascendencia que tienen los sistemas de control interno para el correcto direccionamiento de las actividades en esta área contable.
- Diagnosticar el modelo actual de gestión que se lleva a cabo en el área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S, con la finalidad de definir potenciales escenarios de mejora, mediante una matriz de reconocimiento técnico siguiendo la estructura COSO I para procedimientos de análisis de control interno.
- Definir una propuesta de control contable para el reforzamiento de las actividades asociadas al área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S, por medio del diseño de un manual de gestión técnico.
- Diseñar un Balanced Scorecard de tesorería para empresa C.I Tequendama S.A.S, a modo de definir los procedimientos internos de gestión contable ejecutados por el personal del área, y las propuestas de intervención para el reforzamiento de la carga operativa actual expuestas en el objetivo metodológico 3.

## **Justificación**

Debido a la gran importancia que tiene el control interno para el mundo empresarial, se tiene la necesidad de llevar a cabo un análisis situacional in situ entorno a los procesos de gestión contable implementados en la empresa CI Tequendama, específicamente en el área de tesorería, esto, con el objetivo de proponer lineamientos de carácter técnico para el fortalecimiento de las actividades de esta área organizacional.

De acuerdo a lo expuesto por Mendoza y Arias (2022), el sistema de control interno ocupa un lugar de importancia para la organización y más, si se trata de una empresa en donde se llevan a cabo distintos procedimientos, especialmente, a nivel de gestión contable y financiera, esto, por el sector en el que se encuentra inmersa la actividad técnica y la industria que impacta con su operatividad. En este marco, la justificación de la presente propuesta va encaminada al mejoramiento continuo de los procesos del área contable a nivel de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS Filial del Grupo DAABON ORGANIC, identificándose previamente las características del sistema actual del control interno, y sus prospectivas de desarrollo a futuro partiendo del plan de intervención que se espera proponer.

En la actualidad C.I. Tequendama SAS cuenta con un área de control interno conformada por auditores internos que coordinan sus funciones en beneficio de las divisiones de la planta de refinería y las fincas extractoras para vigilar que todo se cumpla con los estándares requeridos ad portas de conservar sus certificaciones apoyando a la parte de Gestión de la calidad de sus productos.

En lo que respecta al área de tesorería, se evidencia una ausencia en los procedimientos de vigilancia para actividades relacionadas con pagos, puntualmente en

procesos de verificación de datos transaccionales a terceros nacionales e internacionales (Cuentas Bancarias), control de stock a chequeras usadas - registradas, verificación de soportes de pagos diversos a nivel de flujo de fondos, y control de cuentas en los medios dispuestos para tal finalidad.

Tomando en consideración esta coyuntura, se emprende un plan técnico y procedimental de intervención en torno al cual se busca modelar prácticas de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS. La presente propuesta enmarca su prospecto metodológico dentro de la línea institucional de investigación de *Control Interno y sus Aplicaciones*.

## **Marco teórico**

### **Los procedimientos de control interno**

De acuerdo a lo expuesto por Blanco (2021), el control interno se infiere como un proceso asociado al direccionamiento de normativas, procedimientos y técnicas por medio de las cuales se mide y corrige el desempeño de un área buscando asegurar la consecución de objetivos y metas estratégicas. Del mismo modo, para Mantilla (2005) el control interno empresarial parte de un esquema de reconocimiento técnico que permite la optimización de procesos entre áreas, esto, en pro de la prevención de errores y fraudes potenciales sobre sistemas y métodos de trabajo; dentro de este modelo de intervención, se incluye una cadena ecosistémica de valor ejecutorio en donde se dan procesos que incluye el diseño, la implementación, la evaluación, la auditoría y la supervisión de métodos de trabajo, normalmente, de naturaleza confidencial.

Por otro lado, González (2016) sostiene que las empresas requieren establecer de manera permanente controles internos para mitigar riesgos asociados a factores no coyunturales relacionados con actividades no correspondientes al área de intervención; para efectos de la auditoría de estados financieros y del espectro contable, el control interno se torna como un proceso estructural que permite el conocimiento de la gestión económica del negocio, siendo esto esencial para el devenir de la compañía pues de ello depende la perspectiva sectorial en el largo plazo.

El control interno comprende el plan organizacional relacionado con el conjunto de métodos procedimentales que aseguran la protección de los activos empresariales, permitiendo con esto registros fidedignos que aseguran un desarrollo eficaz de las acciones marcadas como prioritarias y relevantes dentro de un área (Estupiñan, 2015). Además, este

proceso se diseña para proporcionar seguridad frente a procedimientos que requieren una supervisión integral por parte de personal de rangos medios – altos, y son especialmente importantes para áreas en donde se requiera un manejo de información administrativa, entre estas, aquellas que se enmarcan en el apartado contable y/o financiera. Tres son los pilares sobre los que se sustenta esta práctica: 1) el aseguramiento de una información financiera – contable confiable; 2) el cumplimiento de los procesos conforme a lo dispuesto por la legislación y regulación vigente, y 3) el manejo de modelos operativos eficientes y efectivos para el desarrollo de actividades del área de intervención.

### **La gestión de la tesorería en el mundo empresarial actual**

Un correcto procedimiento de gestión en el área de tesorería repercute de manera determinante en el éxito de la información económica de la organización, por ende, la importancia de contar con modelos de análisis que permitan verificar los procedimientos que dentro de ella se ejecutan, esto, con la finalidad de evitar problemáticas de iliquidez corporativa que puede llevar de manera irrestricta al cese de pagos y obligaciones con terceros.

Una compañía puede tener una estructura de venta sólida y contar con un alto margen de beneficios brutos, aun así, esto necesariamente no significa una óptima gestión sobre los niveles de liquidez. Dicho esto, se hace necesario concebir al área de tesorería como el pilar sistémico, direccionado bajo la dependencia del departamento de contaduría, en torno al cual se direccionan los procesos administrativos del dinero, y se controla la aplicación del flujo de fondos; una carente estructura de planificación en lo que respecta a procesos de tesorería puede tener repercusiones en la estructura de pagos de la empresa (Grajales y Castellanos, 2018); bajo este escenario, la gestión de la tesorería se convierte en

un recurso preponderante dentro del espectro gerencial, pues garantizar la liquidez debe ser el objetivo central de cualquier política de inversión y administración de capitales de la organización.

La gestión eficiente en los sistemas de informacionales en el área de tesorería, es una medida que tendrá un impacto positivo en la optimización de la liquidez de la compañía, y esto debe ser coordinado de manera vertical desde la gerencia general, la conocerá de manera detallada la estructura económica, y las decisiones que se toman al respecto desde una coyuntura estratégica. La finalidad de estas acciones están enfocadas en garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas con terceros, y en el conocimiento pormenorizado de todas las disposiciones de capital del negocio; “Para lograr efectivamente esa planificación y el control de los recursos, la tesorería debe contar con el apoyo de toda la organización; ya que el tesorero se convierte en gestor de esos recursos y debe velar por el cumplimiento del cronograma de entradas y salidas de dinero” (Atencio, 2015, p.558).

Uno de los aspectos que se deben tener especial atención por parte del área de tesorería, es el de las fechas transaccionales y la estructura de las operaciones que lleva a cabo la compañía. Una de las premisas que se enmarcan dentro de una gestión eficiente de la gestión de área, son los controles efectuados en materia de cobros y pagos, para asegurar que exista una política de financiamiento directo a partir de la propia actividad, evitando tener que recurrir a agentes externos y generando con ello un sobre endeudamiento en el largo plazo (Sirotsky, 2021).

Dentro de la gestión articular del área de tesorería, se llevan a cabo múltiples tareas, cada una dependiente de otra dentro del propio modelo de planificación contable. Las operaciones a remarcar están relacionadas con el control de la política de cobros, la gestión de pagos, las negociaciones bancarias y suministro de la información disponible a entidades financieras, la vigilancia con el cumplimiento de las condiciones pactadas con entidades financieras, la realización de marcos de previsión y presupuestos, la gestión monetaria para la cobertura cambiaria y de tipos de interés, y el registro general contable de las operaciones diarias de la compañía.

Para la gestión de cobros, se debe realizar un control estricto del registro de datos de clientes a modo de reclamar con diligencia el pago de cada obligación, especialmente con la base comercial moratoria; para ello, debe contarse con la información correcta sobre el cliente, y llevarse a cabo una revisión periódica del estado de cartera. En la actualidad existen mecanismos de anticipación de cobros por medio de sistemas externos de financiamiento como el Factoring, y debe ser considerada esta alternativa en caso de presentarse altos niveles de cuentas por cobrar. Algunas empresas direccionan estos procedimientos directamente desde el área de tesorería, y otras cuentan con una dependencia alterna de crédito y cartera, siendo el caso particular de la empresa C.I Tequendama S.A.S.

En lo concerniente a la gestión de pagos, la obtención de modelos de financiamiento a través de la red directa de aprovisionamiento (esquema de proveedores nacionales e internacionales) suele ser una vía directa a considerar por parte del área de tesorería. Es vital tener claro un registro de obligaciones por pagar con fecha de incidencia, monto y concepto comercial, para evitar incurrir en problemáticas de control que pueden llevar a

impagos de estas obligaciones; un responsable de cuentas por pagar debe ser quien lidere estos procedimientos.

Otra vía de financiamiento muy común es la que se gestiona directamente con entidades del orden financiero. El área debe negociar las condiciones de concesión de crédito con las cooperativas y entidades bancarias, y para ello se facilitará la información que permita soportar la estructura de ingresos operativos ordinarios; es necesario garantizar el suministro detallado de las entradas de efectivo con fecha de relación, concepto de ingreso y responsable de facturación, además de información relevante en relación con el estatus comercial del cliente o acreedor. Eventualmente pueden existir negociaciones con entidades de crédito, y ello requiere de un proceso sistematizado de control de condiciones para asegurar que los estándares se cumplan de acuerdo a lo pactado; la finalidad del proceso de supervisión le apunta a la minimización de errores en las actividades de liquidación bancaria.

Alternativamente en el área de tesorería debe efectuarse un manejo de previsiones y presupuestos, esto, para conocer las necesidades a futuro de fuentes de liquidez. Gracias a este control, se determina si la actividad diaria de la empresa soporta las obligaciones externas en materia de gastos e inversiones, o contrario a ello, se hace necesario financiar determinados espectros de inversión con el circulante de la empresa. Para este análisis resulta indispensable contar con un registro detallado de las relaciones de entrega de egresos y soportes transaccionales por medio de extractos bancarios, incluyendo, la relación de cheques emitidos por la empresa durante un periodo de consolidación semanal.



Toda operación afín al área de tesorería lleva consigo unos requerimientos técnicos de contabilización partiendo del hecho que cada flujo de capital, tanto a nivel de ingreso como egreso, genera un registro en los sistemas de control, y esto, una contrapartida contable que debe estar ordenada en espacios de almacenamiento muy bien estructurados y adecuados. Dicho esto, deben disponerse de herramientas de análisis que permitan un consolidado informativo preciso, puntual y oportuno de cara a distintos escenarios decisorios, especialmente, en el espectro económico – estratégico y operativo; para afianzar estos procedimientos, los responsables del área de tesorería deben liberar sus tareas rutinarias y centrar su ámbito de actuación en tareas que conlleven un análisis directo entorno a la información económica disponible.

Justamente esta liberación de tareas supone un esfuerzo operativo, y para ello resulta indispensable contar con sistemas automatizados de contabilización que puedan optimizar la carga financiera que se acopia durante el ciclo económico de la empresa. La reducción en la temporalidad de control del área se consigue gracias a la utilización de programas integrados de contabilidad y tesorería, facilitando con ello la gestión de los registros contables, la elaboración de flujos de cobros – pagos y la modelación de informes financieros.

## **Metodología de la investigación**

### **Tipología de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo y analítico, pues se hace un reconocimiento de un hecho problémico buscando unos escenarios concretos de intervención. Para efectuar tal análisis, se tiene previsto estructurar un marco de trabajo haciendo uso de herramientas primarias y secundarias de investigación, las cuales permiten contextualizar la línea base metodológica que hará posible la construcción de la propuesta de intervención en la empresa C.I Tequendama SAS. Como expone Mora (2022), “la investigación analítico – descriptiva consiste en almacenar y realizar agregaciones de los datos históricos, para generar reportes que permitan entender la comprensión del estado actual y pasado del negocio. Así podremos visualizar una imagen general de lo que ha ocurrido hasta ahora de una manera sencilla y fácil de comprender”.

Esta tipología de investigación parte de una metodología mixta de aplicación técnica, pues se cuenta con herramientas directas para el conocimiento de la base actuarial que requiere intervención en la empresa en mención, y del mismo modo se utilizan herramientas secundarias de soporte para la adecuación de los escenarios sobre los cuales se construye la propuesta final. Este documento permite la descripción de eventos concretos partiendo de un fenómeno analizado; por medio del presente documento investigativo, se logra ordenar, contextualizar y simplificar, las problemáticas del área organizacional connotada, esto, en relación con la carencia estructural de un modelo de control interno que permita optimizar y delinear algunas de las funciones del área de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS. Con el presente aporte se apunta al incremento de la eficiencia en las operaciones realizadas en el área objeto de estudio.

Ante tal coyuntura metodológica, se hizo necesario exponer un escenario detallado de los distintos procedimientos que en la actualidad son ejecutados en el área de tesorería objeto de reconocimiento, incluyendo la contextualización del personal que interviene en estas actividades, la documentación inherente a dichas actividades, y los riesgos actuales que han sido detectados.

### **Enfoque de investigación**

Partiendo de la consideración que el objeto de estudio se orientó hacia el análisis e interpretación de los resultados extraídos de la muestra de campo en relación con el grado de implicancia que tiene el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama SAS, en relación con los controles internos efectuados para las actividades de esta dependencia, se ha recurrido a un prototipo de diseño no experimental, el cual, se aplicó bajo un marco transversal durante una temporalidad definida entre los meses de agosto y octubre del año 2023.

Para Der Hagopian (2016), en un estudio de naturaleza no experimental no existe una construcción de situaciones, sino que se procede con procesos de observación entorno a situaciones pre existentes entorno a un fenómeno concreto. En este enfoque de investigación, no se manipula deliberadamente ningún tipo de variable, solamente, se observan unos hechos concretos tal como se presentan, para a partir de ello, intervenir una propuesta de intervención. Por su parte, la investigación que aborda un enfoque transversal aplica un esquema observacional en donde se analizan variables recopiladas en un periodo de tiempo preestablecido por el investigador, y a diferencia del modelo longitudinal, se realiza de manera cerrada, sin realizar un seguimiento continuo a un fenómeno durante un periodo de tiempo que se repite continuamente (Lourdes y Difabio, 2016).

### **Línea institucional de investigación**

El presente proyecto desde el punto de vista metodológico se enmarca en la línea de investigación institucional de *Control Interno y sus Aplicaciones*, pues, se interviene en el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama SAS buscando proponer un sistema de control interno para el perfeccionamiento de las actividades desarrolladas en esta área dentro del organigrama contable, partiendo de un análisis situacional.

### **Técnicas y herramientas para recolección de información**

Para el manejo informativo de los datos empleados en el presente estudio, se hace necesario contar con el apoyo de dos tipos de instrumentos: Los instrumentos primarios y los instrumentos secundarios de investigación.

Dentro de los *instrumentos primarios* empleados en la presente investigación, y entendiendo que el modelo de estudio es de tipo cualitativo según el tratamiento de datos, se destaca el uso de una matriz de reconocimiento, la cual tendrá unas subcategorías de análisis en relación con el área de tesorería, y fue aplicada in situ en el área de intervención contando con el acompañamiento de Fabiola Correa Torres, Directora de Tesorería.

Dentro de los *instrumentos secundarios* de apoyo se incluye la documentación oficial extraída de fuentes indexadas de información (artículos relacionados con temáticas contables y procedimientos de control interno en procesos de tesorería), revistas electrónicas científicas, motores de búsqueda bibliográfica, repositorios institucionales e informes emitidos por entidades públicas o privadas, relacionados con la temática objeto de estudio.

### **Población y muestra**

Para los fines de reconocimiento, se tomará como población objeto de análisis a los distintos empleados del área de tesorería, sub departamento de contabilidad de la empresa C.I Tequendama SAS. Bajo este escenario, se concluye que la población será finita, y el rango de análisis estará limitado por el personal vinculado laboralmente a esta área. La previsión investigativa apunta a la obtención de unas conclusiones técnicas, dentro de estos elementos de tratamiento, de cara a la construcción de la propuesta de intervención final.

Dentro de la muestra de análisis, se trabajará con un actor principal, el señor Fabiola Corres Torres . El modelo planteado supone un método de muestreo no probabilístico, pues se carece de patrones selectivos aleatorios, y los investigadores, seleccionan las variables de análisis en función de criterios concretos de búsqueda para dar contexto a la temática estudiada en el presente documento.

### **Instrumento de recolección de datos**

El cuestionario de control interno que se expone en la presente sesión, se prevé como una herramienta de aplicación que permitirá analizar la eficacia del modelo operativo en el área de tesorería en la empresa C.I Tequendama SAS. Dentro de las previsiones conceptuales de este método de análisis, se busca analizar la eficiencia en el desarrollo de las actividades de esta área respecto a ejercicios de control interno, y el riesgo incurrido al no efectuarse estas acciones de verificación y monitoreo contable.

Con la finalidad de facilitar el análisis de escenarios, la orientación de reconocimiento de la matriz aborda los 5 componentes de control técnico, siguiendo los lineamientos del modelo COSO I:

- **Componente 1. Ambiente de control:** Se analiza la influencia que tienen la práctica del área objeto de evaluación con la concientización del modelo de desarrollo de los procedimientos de control interno
- **Componente 2. Evaluación de riesgos:** Se analizan los riesgos asociados al modelo de trabajo ejecutado en el área de intervención, y el impacto que tienen las malas prácticas sobre los objetivos estratégicos de la empresa
- **Componente 3. Actividades de control:** Se analizan las acciones y los procedimientos del área de intervención, en relación con las directrices de mitigación de los riesgos efectuados en el componente 2
- **Componente 4. Información y comunicación:** Se analiza la implicancia de los sistemas internos de comunicación existentes en el área de intervención, sobre los mecanismos de intercambio informativo para el ejercicio de las actividades que se llevan a cabo
- **Componente 5. Supervisión:** Se analiza la consistencia en los métodos de control interno en el tiempo, entendiendo la influencia de estas acciones sobre el éxito de las actividades del área de intervención

A continuación, se describe la estructura metódica de cada componente, y el mecanismo de valoración que se va a implementar para el análisis de la situación actual en

el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama SAS. La matriz de cuestionamiento consta en total de 38 interrogantes, estos se distribuyen de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Distribución analítica por componente de reconocimiento*

<b>Componente de análisis dentro del área de tesorería. Metodología de análisis COSO I</b>	<b>Número de cuestionamientos</b>
<b>Ambiente de control</b>	7
<b>Evaluación de riesgos</b>	5
<b>Actividades de control</b>	18
<b>Información y comunicación</b>	4
<b>Supervisión</b>	4

Fuente. Elaboración de autores del proyecto

Se analiza el grado de cumplimiento de cada factor objeto de reconocimiento siguiendo dos coyunturas de análisis:

**Tabla 2**

*Coyuntura de análisis de la matriz de reconocimiento*

<b>Coyuntura de análisis</b>	<b>Resultado</b>
<b>Cumplimiento</b>	Sí se cumple con el criterio analizado en el área de análisis
<b>No cumplimiento</b>	No se cumple con el criterio analizado en el área de análisis

Fuente. Elaboración de autores del proyecto

La valoración final integra una ponderación total de los factores de cumplimiento, buscando denotar el porcentaje de incidencia de la práctica del área de reconocimiento respecto al componente analizado. Se efectuará una observación general de lo observado, y en una tabla independiente, se integrarán todos los resultados por componente, con el resultado de cumplimiento; para ello se tienen las siguientes 5 categorías de valoración:

**Tabla 3**

*Categoría de evaluación en la matriz de reconocimiento*

<b>Valoración de variable</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>Resultado de cumplimiento</b>
-------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

<b>Categoría 5</b>	80,1% a 100%	Excepcional
<b>Categoría 4</b>	60,1% a 80%	Óptimo
<b>Categoría 3</b>	40,1% a 60%	Mejorable
<b>Categoría 2</b>	20,1% a 40%	Bajo
<b>Categoría 1</b>	0% a 20%	Deficiente - No deseable

Fuente. Elaboración de autores del proyecto

## Resultados y análisis

### **Análisis in situ. Matriz de reconocimiento para el área de tesorería**

Tomando en consideración la aplicación de la matriz de reconocimiento en el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama S.A.S, a continuación, se muestra el consolidado general por componente de evaluación tomando como base la metodología de auditoría y control interno COSO I. La estructura esquemática consta de 6 áreas de observación:

1. **Área de observación 1. Componente de análisis:** Describe el componente observado teniendo en cuenta las 5 categorías expuestas bajo el modelo COSO I.
2. **Área de observación 2. Ítem de evaluación:** Describe las distintas actividades dentro del área de tesorería que serán objeto de evaluación
3. **Área de observación 3. Coyuntura de análisis:** Define el grado de cumplimiento o incumplimiento técnico entorno a la ejecución de las actividades reseñadas en el ítem de evaluación
4. **Área de observación 4. Consolidado general:** Muestra la sumatorio general de los niveles de cumplimiento o incumplimiento en cada ítem de evaluación
5. **Área de observación 5. Análisis de confiabilidad y riesgo:** Muestra la ponderación sobre 100% del cumplimiento o incumplimiento en cada ítem de evaluación. La ponderación de los *niveles de cumplimiento*, expone el porcentaje



de *confiabilidad* frente a las actividades desarrolladas dentro de ese componente de valoración, mientras que la ponderación de los *niveles de incumplimiento*, expone el porcentaje de *riesgo* total percibido frente a las actividades desarrolladas dentro de ese componente de valoración, tomando como base el esquema de control interno COSO I.

6. **Área de observación 6. Observación de medición:** En este apartado se emite una observación general de las actividades evaluadas dentro del componente de reconocimiento.

**Tabla 4**

*Matriz de reconocimiento de área*

Componente de análisis	No	Ítem de evaluación	Coyuntura de análisis	
			Cumple	No cumple
Ambiente de control	1	Cuenta el área con políticas internas y procedimientos remarcados para la gestión de las actividades de tesorería	X	
	2	Cuenta el personal del área con experiencia y habilidades profesionales para el ejercicio de su cargo	X	
	3	Se encuentran claramente definidos los códigos de conducta para el tratamiento de potenciales conflictos dentro de los procesos afines al área de tesorería	X	
	4	Cuenta el área con indicadores de gestión operativa		X
	5	Dentro del área se realizan actividades para el fomento del buen ambiente laboral entre el personal operativo	X	
	6	Cuenta el área con todas las herramientas tecnológicas requeridas para el control y ejercicio de su actividad	X	
	7	Cuenta el área con políticas internas de gestión para el control adecuado de las cuentas por pagar		X

			Coyuntura de análisis	
Componente de análisis	No	ítem de evaluación	Cumple	No cumple
<b>Consolidado general</b>			<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Análisis de confiabilidad / Análisis de riesgo</b>			<b>71,4%</b>	<b>28,6%</b>
<b>Observación de medición</b>	Se evidencia que las actividades del área se realizan de acuerdo a los procedimientos establecidos, pero se desconocen los indicadores de gestión.			
Evaluación de riesgos	1	Son fácilmente identificables los riesgos de tipo técnico que pueden impedir el correcto funcionamiento de las actividades dentro del área de tesorería	X	
	2	Cuando se identifica y evalúa el riesgo, define el área un plan de intervención para el reforzamiento de este aspecto a futuro	X	
	3	Son fácilmente identificables los objetivos que se encuentran detrás del proceso de tesorería	X	
	4	Se realiza en el área un análisis del riesgo para la gestión de proveedores (contando con autorización del director de tesorería), buscando tener una previsión real de la obligación (evitando duplicidades de pago, o asignaciones a proveedores no correspondientes a la obligación contraída).		X
	5	Evalúa el área el riesgo operativo para evadir el fraude monetario en actividades de internacionalización	X	
<b>Consolidado general</b>			<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Análisis de confiabilidad / Análisis de riesgo</b>			<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>Observación de medición</b>	Por los altos volúmenes de paquetes de pagos, no se siempre se realiza la evaluación de riesgos operativos en relación con las políticas transaccionales que involucra el pago a proveedores			
Actividades de control	1	Existe una subdivisión funcional entre los procedimientos de venta, recaudación y registro de ingreso en plataformas electrónicas	X	

Componente de análisis	No	Ítem de evaluación	Coyuntura de análisis	
			Cumple	No cumple
	2	Se lleva a cabo un control del movimiento de recaudo, análisis de resultados y contabilización de diferencias monetarias	X	
	3	Se efectúa un análisis del flujo de caja	X	
	4	Aplica el área, políticas internas de gestión a nivel de créditos, pagos, registros en plataformas de control contable y administración de recursos	X	
	5	Se efectúan arqueos de caja general y caja menor por parte por parte del asistente / auxiliar de área	X	
	6	Existe un control pormenorizado sobre los cheques en blanco, de tal forma que se le evite a personas no autorizadas que puedan hacer uso indebido de estos documentos	X	
	7	Existe en el área una persona encargada de la evaluación de las condiciones de la deuda con terceros, en especial, si estas han sido cumplidas oportunamente	X	
	8	Existe autorización previa entorno a la ejecución de fuentes de inversión y financiamiento, de acuerdo a las políticas expuestas por la gerencia del área financiera	X	
	9	Existe un ajuste al cierre de cada periodo contable de las obligaciones en moneda extranjera	X	
	10	El área clasifica, registra e informa oportunamente sobre todas las cantidades adeudadas a deudores, acreedores, inversionistas o entidades externas	X	
	11	Se llevan a cabo procesos de verificación de saldos bancarios	X	
	12	Se lleva a cabo un reporte al área de cartera, sobre los saldos bancarios para la emisión de informes de gestión contables y financieros	X	

			Coyuntura de análisis	
Componente de análisis	No	ítem de evaluación	Cumple	No cumple
	13	Cuenta el área con un adecuado proceso de custodia de documentos representativos de valores		X
	14	Aplica el área políticas para la gestión del riesgos a nivel contable y financiero	X	
	15	Cuentan las transacciones electrónicas con distintos niveles de seguridad de acuerdo a los perfiles de riesgo en materia de montos y compromisos externos	X	
	16	Son óptimos los niveles de organización y archivado de documentos en el área de tesorería		X
	17	Cuenta el área con un modelo claro de planificación en procedimientos de conciliación bancaria		X
	18	Ha estandarizado el área un mecanismo permanente de verificación de saldos bancarios		X
<b>Consolidado general</b>			<b>14</b>	<b>4</b>
<b>Análisis de confiabilidad / Análisis de riesgo</b>			<b>78%</b>	<b>22%</b>
<b>Observación de medición</b>	Las actividades de control se llevan de manera interna por parte del mismo equipo de trabajo, y debido al volumen de pagos en las actividades no pueden evitarse fallas, errores u omisiones en el proceso de realización de pagos a terceros.			
Información y comunicación	1	Dispone el área de canales de comunicación para que agentes externos denuncien prácticas indebidas en relación con el manejo de las actividades de tesorería	X	
	2	Los procedimientos del área han sido divulgados con el personal interno, en especial, con los colaboradores que autorizan giros	X	
	3	Se tiene estipulado un marco de actuación dentro del cual se coordinan procesos de supervisión general desde la dirección de área	X	

			Coyuntura de análisis	
Componente de análisis	No	ítem de evaluación	Cumple	No cumple
	4	Cuenta el área con canales internos de comunicación para coordinar las actividades de tesorería	X	
<b>Consolidado general</b>			<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Análisis de confiabilidad / Análisis de riesgo</b>			<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Observación de medición</b>	No existe observación alguna en este criterio de control			
Supervisión	1	Dispone el área espacios de seguimiento para las actividades de control monetario internacional	X	
	2	Realiza el área periódicamente controles para el análisis de las actividades de tesorería		X
	3	Se definen planes de acción para el tratamiento de falencias operativas dentro del área	X	
	4	Dispone el área de una persona especializada para la ejecución de actividades de supervisión, monitoreo y control		X
<b>Consolidado general</b>			<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Análisis de confiabilidad / Análisis de riesgo</b>			<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Observación de medición</b>	Aunque se cumple con los planeado en el área, no existen controles periódicos en actividades como revisiones de saldos y vencimientos de pagos por efectuar; las correcciones no son realizadas por el área de tesorería, sino por la asistencia de contabilidad general.			

Fuente. Elaboración de autores con base en análisis situacional de área

Posterior al proceso de registro situacional, se muestra a continuación la consolidación total por componente análisis, la determinación del perfil de confianza y riesgo por variable de cualificación, y la calificación realizada en el área en función del desempeño real por componente.

**Tabla 5***Consolidado de análisis por componente de valoración*

CA	NIE	TC	TNC	NC	NR	CC	RC
<b>Ambiente de control</b>	7	5	2	71,4%	28,6%	4	óptimo
<b>Evaluación de riesgos</b>	5	4	1	80,0%	20,0%	4	óptimo
<b>Actividades de control</b>	18	14	4	77,8%	22,2%	4	Óptimo
<b>Información y comunicación</b>	4	4	0	100,0%	0,0%	5	Excepcional
<b>Supervisión</b>	4	2	2	50,0%	50,0%	3	Deficiente - no deseable

\* CA: Componente de análisis

\* NIE: Número de ítems evaluativos

\* TC: Totalización de cumplimiento

\* TNC: Totalización de no cumplimiento (incumplimiento)

\* NC: Nivel de confianza

\* NR: Nivel de riesgo

\* CC: Categoría de calificación

\* RC: Resultado de cumplimiento

Fuente. Elaboración de autores con base en análisis situacional de área

Partiendo de los resultados obtenidos en la matriz de reconocimiento situacional aplicada en el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama S.A.S, se muestra a continuación el consolidado de análisis observado teniendo en cuenta, una percepción general del componente evaluado, y de los aspectos claramente remarcados como escenarios de fortalecimiento por componente.

**Tabla 6***Matriz de análisis consolidado por componente*

Variable de análisis	Valoración de gestión		Apreciación general	Aspectos a fortalecer
	Confianza	Riesgo		
Ambiente de control	71,4%	28,6%	Teniendo en cuenta el resultado arrojado por el instrumento de medición a partir del marco de confianza actual en la variable de ambiente de control, se denota una gestión óptima. Ha podido evidenciarse en el control efectuado que el área cuenta con políticas internas y procedimientos para la gestión de las actividades de tesorería; del mismo modo se cuenta con herramientas tecnológicas para el control y ejercicio de su actividad.	* Definición de indicadores de gestión operativa * Políticas internas de gestión para el control de las cuentas por pagar
Evaluación de riesgos	80,0%	20,0%	Teniendo en cuenta el resultado arrojado por el instrumento de medición a partir del marco de confianza actual en la variable de evaluación de riesgos, se denota una gestión óptima. Ha podido evidenciarse en el control efectuado que existen estrategias de intervención ante escenarios de identificación de riesgo interno operativo; del mismo modo, son fácilmente identificables los objetivos que se encuentran detrás del proceso de tesorería y se evalúa el riesgo operativo para evadir el fraude monetario en actividades de	* Análisis de riesgos para la gestión de proveedores

Valoración de gestión				
Variable de análisis	Confianza	Riesgo	Apreciación general	Aspectos a fortalecer
			internacionalización (clientes y proveedores internacionales)	
Actividades de control	77,8%	22,2%	Teniendo en cuenta el resultado arrojado por el instrumento de medición a partir del marco de confianza actual en la variable de actividades de control, se denota una gestión óptima. Ha podido evidenciarse que en el área de tesorería se lleva a cabo un control del movimiento de recaudo, un análisis de resultados, así como mecanismos de contabilización de diferencias monetarias; igualmente se aplican políticas internas de gestión a nivel de créditos, pagos, registros en plataformas de control contable y administración de recursos; del mismo modo, se clasifica, registra e informa oportunamente sobre todas las cantidades adeudadas a deudores, acreedores, inversionistas o entidades externas, y se lleva a cabo un reporte al área de cartera, sobre los saldos bancarios para la emisión de informes de gestión contables y financieros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Custodia de documentos representativos de valores</li> <li>* Archivado de documentación general en el área</li> <li>* Modelo de planificación de conciliación bancaria</li> <li>* Mecanismos de verificación de saldos bancarios</li> </ul>
Información y comunicación	100,0%	0,0%	Teniendo en cuenta el resultado arrojado por el instrumento de medición a partir del marco de	No existe aspecto de mejora de acuerdo al control efectuado



Variable de análisis	Valoración de gestión		Apreciación general	Aspectos a fortalecer
	Confianza	Riesgo		
			confianza actual en la variable de información y control, se denota una gestión excepcional. Ha podido evidenciarse en el control efectuado que se han establecido canales internos de comunicación para coordinar las actividades de tesorería, y se tiene estipulado un marco de actuación dentro del cual se coordinan procesos de supervisión general desde la dirección de área.	
Supervisión	50,0%	50,0%	Teniendo en cuenta el resultado arrojado por el instrumento de medición a partir del marco de confianza actual en la variable de supervisión, se denota una gestión deficiente - no deseable. Ha podido evidenciarse en el control efectuado que el área dispone de espacios de seguimiento para las actividades de control monetario internacional, y se han establecido planes de acción para el tratamiento de falencias operativas dentro del área.	* Realización de controles para el análisis de actividades de tesorería * Personal especializado para la ejecución de actividades de supervisión, monitoreo y control

Fuente. Elaboración de autores con base en análisis situacional de área

### **Propuestas de intervención de área**

Tomando en consideración los resultados expuestos en la tabla No. 6, partiendo del análisis evaluativo efectuado por medio del instrumento de valoración de área, se proponen a continuación distintas estrategias de intervención para lograr el mejoramiento de las actividades que necesitan estructurar un mejor esquema de ejecución y control por parte del personal de apoyo.

Las siguientes propuestas se centran en 6 actividades directas de intervención:

1. Indicadores de gestión operativa en tesorería
2. Control de cuentas por pagar
3. Procedimiento de análisis de riesgo a proveedores
4. Archivado y custodia de documentación de tesorería
5. Procedimientos de planificación de conciliación bancaria
6. Estandarización de mecanismos de verificación bancaria

<b>Área de intervención 1. Indicadores de gestión operativa en tesorería</b>
<b>Importancia del escenario</b>
<p>Tener modelos de control eficaces sobre la gestión operativa en el área de tesorería optimizará el control sobre los recursos de la empresa. Un adecuado proceso de control permitirá minimizar riesgos económicos, y optimizar posiciones financieras para la toma de decisiones en materia de administración del capital.</p> <p>En este sentido el establecimiento de una política adecuada de cobro, a nivel de administración de la información comercial, y de pagos, asegurará una tesorería correctamente planificada, ello resulta estratégico con el objetivo de impulsar al negocio desde una noción contable y económica. En este sentido se hace prioritario la modelación de indicadores de gestión de tesorería para conocer el rendimiento contable de esta área importante para la planificación financiera de la empresa.</p>
<b>Contextualización de la problemática presentada</b>

De acuerdo al estudio paramétrico efectuado en el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama, se ha observado que actualmente no se cuenta con indicadores de gestión que permitan determinar el rendimiento de los modelos de planificación contables implementados durante cada una de las actividades que el personal interno efectúa de manera cotidiana

#### Nivel de riesgo

Muy alto

#### Acción de intervención

Para tener un mejor control sobre la actividad que se ejecuta desde el área de tesorería, es necesario estructurar un marco general de indicadores de gestión; entre estos se proponen los siguientes:

1. Evaluación de los sistemas internos de cobro (contando con el reporte desde el área de cartera) para determinar el alcance de recuperación a la fecha de cada obligación, a modo de prever el ratio de cumplimiento de cartera, especialmente, para los clientes que tienen fechas de vencimiento superiores a 60 días (parámetro interno de área).
2. Revisión de las condiciones actuales de venta a clientes para el establecimiento de condiciones de negociación a futuro (y de renegociación actual) en función de la relevancia comercial y solvencia del cliente involucrado.
3. Validación de positividad (control permanente) en la relación crédito a clientes y compromiso externo con proveedores, para asegurar un sano flujo de caja. Esta medida permitirá en previsión evitar la carencia de liquidez operativa y consigu aumentará el margen de maniobra económica.
4. Análisis del estado actualizado de los compromisos externos con proveedores (cumplimiento de obligaciones establecidas), y la evolución de las cuentas por pagar en relación con la prevalencia de compromisos no operativos (pago de nómina, y compra de recursos técnicos para operación)
5. Revisión de la relación documental a nivel de saldos entrantes (depósitos bancarios) con el estado económico consolidado a la fecha en el libro diario electrónico de registro contable. Con esta parametrización se busca determinar el nivel de actualización de los rubros financieros, en relación con el reporte emitido por la entidad bancaria.

#### Importancia del control

Alta

#### Persona que debe efectuar el proceso

Coordinador de tesorería

#### Frecuencia de desarrollo de la actividad

Control quincenal (medidas 1 a 4) y mensual (medida 5)
--

<b>Área de intervención 2. Control de cuentas por pagar</b>
<b>Importancia del escenario</b>
Llevar un control adecuado de las cuentas por pagar permite conocer el flujo real de obligaciones del negocio, y esto impedirá potenciales incumplimientos con terceros, con la alta carga transaccional y financiera que esto puede llegar a suponer para la empresa., y la minimización en el nivel de reputación externa.
<b>Contextualización de la problemática presentada</b>
Se ha detectado que en la actualidad no se dispone de un sistema de relación cronológica para el pago de compromisos externos, y esta situación crea represamientos por un solape con la carga monetaria relacionada con el flujo de necesidades de proveedores. Esta revisión debe estar supervisada de manera permanente para evitar “atascos” contables sobre toda la estructura económica manejada en el área.
<b>Nivel de riesgo</b>
Alto
<b>Acción de intervención</b>
Para tener un mejor control entorno a los procesos de gestión de cuentas por pagar, y tomando en consideración la acción problemática presentada, se propone estructurar el ciclo de actividades que se menciona a continuación:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe informarse al jefe inmediato (coordinación de tesorería) de las cuentas por pagar que tienen un vencimiento próximo. Idealmente esta relación debe tener un espacio temporal de una semana como máximo, teniendo en cuenta el alto flujo de información con la que cuenta el área de tesorería.</li> <li>2. Debe informarse al jefe inmediato (coordinación de tesorería) del estado del saldo de la obligación que está por causarse.</li> <li>3. Teniendo en cuenta la estructura de la obligación, debe procederse con la realización del comprobante de egreso, realizando el respectivo reporte en la plataforma de control de egresos; posteriormente se procederá con la realización del cheque para efectuar el pago del compromiso.</li> <li>4. El compromiso debe registrarse en orden cronológico en el reporte de control de egresos, para efectos del área deberá contarse con un libro diario electrónico en donde se lleven todas</li> </ol>

<p>cuentas de entrada y salida de recursos, con un apartado de control de egresos en donde se relacione la fecha de la obligación, el monto de la obligación, el compromiso o efecto que se asume y la institución beneficiaria de la obligación (empresa proveedora)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Posterior a la autorización por parte del director de tesorería, se procede con la realización del pago en línea.</li> <li>6. Hasta este momento, el pago efectuado debe tener su control de egresos electrónico, y la nota contable en donde se especifiquen detalles de la obligación. El archivado electrónico de esta novedad, debe contar con un registro cronológico; actualmente el área no efectúa este control y es uno de los aspectos a fortalecer para optimizar la gestión de los compromisos por pagar.</li> <li>7. Posteriormente debe realizarse en un formato impreso, la orden de egreso, con el comprobante de consignación (o transferencia) según corresponda.</li> <li>8. El comprobante impreso se envía a dirección de tesorería para el sellado de control, y la firma respectiva.</li> <li>9. El comprobante se archiva en orden cronológico (según la relación electrónica de egreso).</li> </ol>
<b>Importancia del control</b>
Muy alta
<b>Persona que debe efectuar el proceso</b>
Asistente de tesorería, coordinación de tesorería y director de tesorería
<b>Frecuencia de desarrollo de la actividad</b>
Según el requerimiento de transaccional

<b>Área de intervención 3. Procedimientos de análisis de riesgo a proveedores</b>
<b>Importancia del escenario</b>
<p>La importancia del manejo de los compromisos con proveedores se convierte en uno de los pilares de control sobre los cuales el área de tesorería debe estructurar un plan de análisis para cumplir a cabalidad con la obligación contraída con este agente externo. Dentro de este análisis de escenario, debe contemplarse la validación de la obligación y se reportará a dirección de área para que, bajo su fuero de mando, emita el visto bueno respectivo; posterior a ello, se procede con la causación de la obligación, dentro de las condiciones pactadas con la empresa externa.</p>
<b>Contextualización de la problemática presentada</b>

De acuerdo a la parametrización efectuada, ha podido evidenciarse que el área no realiza un análisis del riesgo por cada proceso externo con proveedores, contando con autorización desde la dirección de tesorería. Actualmente la orden de autorización la emite el coordinador de tesorería, el director de tesorería solamente controla el registro de la obligación en el sistema dispuesto, al igual que las otras operaciones del área; con esta carencia de control, se han presentado prevalentemente duplicidades de pago, y asignaciones a proveedores no correspondientes con la obligación de pago contraída. Adicional a esto, pueden surgir otros efectos negativos, teniendo en cuenta otras prácticas de área, entre las cuales se remarcan las siguientes:

1. Pueden darse modificaciones indebidas de saldos, pues no existe una restricción en el manejo de la plataforma de registro de obligaciones de proveedores. Actualmente la plataforma de registro cuenta con una opción modificable para los cargos de asistente de tesorería, coordinación de tesorería y dirección de tesorería; el manejo debe limitarse al cargo de coordinación de tesorería y dirección de tesorería, quienes atenderán la solicitud de modificación – actualización emitida por la asistente de tesorería.
2. Un control inadecuado de los pagos a proveedores, pueden ocasionar una duplicidad transaccional, o en el peor de los escenarios, un pago a un proveedor no correspondiente
3. Un control inadecuado de los pagos a proveedores, pueden ocasionar un pago transaccional a una obligación externa no correspondiente, o, a obligaciones empresariales inexistentes
4. Un inadecuado control desde la agenda programática de pagos, puede evitarle a la empresa acceder a beneficios por pronto pago desde el proveedor

#### **Nivel de riesgo**

Alto

#### **Acción de intervención**

Partiendo de la acción problemática expuesta en el apartado anterior, se proponen los siguientes marcos de intervención:

1. Toda factura de servicio debe contar con el sello de recibido del área de contabilidad general
2. Posterior al sello de emisión del área de contabilidad, la factura será enviada al área de tesorería para la expedición de la contra orden sobre presupuesto. Esta acción debe contener la automatización de la factura, y la impresión de la orden de pago, la cual deberá archivar de manera cronológica en el área de control documental.
3. La automatización del pago por tesorería deberá programarse dentro del cronograma de egresos operativos del área, y esta, contará con el visto bueno del director de tesorería

<p>4. La orden de egreso deberá posteriormente contar con la aprobación de la gerencia; actualmente las autorizaciones no cuentan con la aprobación de áreas externas a las de tesorería</p> <p>5. Se estipulará como periodo transaccional para efectos de pagos a proveedores, los días jueves y viernes de cada semana; actualmente no existe una política de pago fijo en periodos semanales, estos se emiten conforme se registra la obligación en los sistemas internos de área. Estos pagos para cualquier efecto, se llevará a cabo vía transferencia, o bajo la figura de emisión de cheque.</p>
<b>Importancia del control</b>
Alta
<b>Persona que debe efectuar el proceso</b>
Coordinador de tesorería y director de tesorería (incluyendo al área de gerencia para el paso No 4)
<b>Frecuencia de desarrollo de la actividad</b>
Semanal (para efectos de la emisión transaccional a proveedores), y permanente para las otras actividades previstas de control y aprobación desde la dirección de área

<b>Área de intervención 4. Archivado y custodia de documentación de tesorería</b>
<b>Importancia del escenario</b>
<p>El proceso de documentación le permite al área de tesorería emitir un comprobante físico en donde se indican las características transacciones y los valores negociados entre la empresa y un tercero, constituyendo esto un respaldo de la operación contable. Dentro de los sistemas de archivado en el área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S, pueden categorizarse tres grandes tipos de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los formularios de registro: Es una documentación bajo un modelo estándar de presentación que se emite cuando se lleva a cabo una operación económica, y no presenta ningún tipo de diligenciamiento. Ejemplo de ello son las libretas de cheques o las facturas de venta en blanco (y electrónicas para plataformas de acopio en línea).</li> <li>- Los comprobantes transaccionales: Una vez se lleva a cabo una operación económica, el área de tesorería completa el formulario respectivo y ello se convierte en un mecanismo de comprobación que respalda la operación efectuada con un tercero. Del acopio efectuado se analiza el tipo de operación realizada por la empresa, la condición de negociación, la parte</li> </ul>

interviniente y la fecha en la cual se realizó el registro; como ejemplo de ello, están las facturas ya registradas – editadas, o un comprobante de depósito bancario.

- La documentación de respaldo o apoyo transaccional: Se presenta cuando un sistema de información contable hace uso de comprobantes adicionales para sus registros transaccionales. En esta categoría se encuentran constancias que sirven de base contable para la captación de datos económicos, y soportan las operaciones con terceras entidades; un ejemplo de ello son detalles de compra o venta de líneas comerciales con características concretas, esto muestra la cantidad de compra – venta y las condiciones de negociación (valor diferencial por línea comercial).

La acción de acopio y archivado de documentación se entiende desde su importancia por tres funciones que brinda para el área de tesorería:

- Función de control: La documentación disponible, por medio de actividades de revisión y verificación, brinda información histórica de una manera ordenada de las operaciones que ha efectuado el área, y evidencia la forma como ha transcurrido cada uno de los hechos y las operaciones suscitadas durante un periodo de tiempo concreto.
- Función contable: La documentación disponible, constituye desde el punto de vista económico un respaldo a cada una de las operaciones que ha desarrollado el área, debiendo estar estas respaldadas en los registros contables; esta información brinda los datos necesarios que deben copiarse para tomar distintas decisiones financieras, así como para la emisión de informes de gestión contable y financiera de área.
- Función de tipo jurídico – legal: La documentación disponible, constituye a nivel legal un soporte que respalda operaciones ejercidas con terceros, y que son sujetas de supervisión jurídica, tanto por parte de las empresas firmantes del acuerdo, como organismos de control estatal, especialmente, para efectos impositivos.

### **Contextualización de la problemática presentada**

Respecto a la temática objeto de análisis, se ha evidenciado en la actualidad problemáticas relacionadas con la organización documental, y otros efectos negativos como los remarcados a continuación:

- Sobre categorización y duplicidad de información: Se ha evidenciado como una de las problemáticas articulares del área de tesorería a nivel de gestión documental, sobre categorizaciones o duplicidades documentales, y esto ocasiona un doble registro en los sistemas de información, especialmente en datos de pago a proveedores.



- Dificultad para el acceso a datos comerciales: Los altos niveles de información que maneja el área, dificulta de sobre manera el acceso a datos en relación con clientes, especialmente de procedencia histórica por medio físico. No se ha estandarizado desde el área, un modelo de control cronológico, y esto ocasiona pérdidas en el análisis de información histórica, especialmente para llevar a cabo actividades de validación para informes de gestión de tesorería.
- Extensión en temporalidad de actividades: La inadecuada gestión en los procesos de archivado y organización documental, ha producido reprocesos en algunas de las actividades que se llevan a cabo en el área, especialmente, aquellas relacionadas con requerimientos técnicos para reaprovisionamiento de inventario y solicitud a proveedores. El área de producción realiza la orden de compra, la canaliza a través de tesorería, se emite el visto bueno de dirección de área, y auxiliar de tesorería efectúa la validación correspondiente quien, a su vez por medio de un formato de validación de compra, reconfirma u emite observaciones a tal requerimiento de producción; este sobre papeleo puede simplificarse por medio de un único formato de solicitud, y un requerimiento inicial vía electrónica.
- Complicaciones con el espacio físico documental: Gestionar documentación de distintos enfoques contables implica inexorablemente la contención y custodia de una gran cantidad de documentación. En la actualidad se ha evidenciado una sobre ocupación de espacio en las carpetas físicas de control documental, el cual es controlado por el auxiliar de tesorería; sumado a una carencia en políticas de clasificación cronológica, este exceso documental ha hecho que en determinadas ocasiones el área se vea obligada a trasladar comprobantes transaccionales al área de cartera, buscando liberar espacio para categorizar nuevos documentos que harán parte del nuevo ciclo de validación.
- Pérdida de información: Ha podido evidenciarse desde la gestión contable que ha existido omisión y pérdida de información por registros inadecuados en las órdenes de requerimiento a proveedores a través de medio electrónico, esto, en comparación con la relación física que envía el área de producción a tesorería.

#### **Nivel de riesgo**

Alto

#### **Acción de intervención**

Partiendo de los escenarios problemáticos expuestos anteriormente, se hace necesario proponer un plan de intervención teniendo en cuenta las siguientes actividades en materia de archivo y gestión documental:

1. Emitir una prenumeración de imprenta en los formularios empleados para la gestión de proveedores
2. Control correlativo de cronología y numeración, tanto en el formato físico que debe reposar de manera ordenada en el archivo documental del área, como en el registro que debe haber de esta transacción en el sistema dispuesto para su automatización.
3. Disponer de espacios físicos para documentación histórica que supere los 3 meses de control contable en el área de tesorería. Se propone unificar un cuarto de archivado en una de las zonas que en la actualidad están desocupadas para el almacenamiento de material de oficina, disponiendo de “loquets” de archivado para documentos compartidos con el área de cartera, la cual presenta esta misma problemática.
4. Disponer de un espacio de almacenamiento especial para los formularios en blanco, preferiblemente, también en “loquets” de archivado ubicados en la misma zona de documentación general propuesta en el ítem anterior; en la actualidad estos se encuentran custodiados por coordinación de área en un cajón de valores, dentro del espacio de trabajo del mismo empleado (trabajador).
5. Resulta imprescindible por cargo (trabajador) dentro del área de tesorería, la utilización de carpetas de identificación por colores en donde reposen los documentos en proceso de sistematización. Actualmente los formatos se manipulan de manera libre en cada área de trabajo; posteriormente al registro en sistema, el documento deberá reposar en la zona de “loquets” de archivado ubicados en la zona de documentación general propuesta en el ítem No. 3.

#### **Importancia del control**

Muy alta

#### **Persona que debe efectuar el proceso**

Auxiliar de tesorería (como control de archivado), asistente de tesorería, coordinador de tesorería (como supervisión de proceso) y dirección de tesorería

#### **Frecuencia de desarrollo de la actividad**

Según requerimiento diario

<b>Área de intervención 5. Procedimientos de planificación de conciliación bancaria</b>
<b>Importancia del escenario</b>
<p>El proceso de conciliación bancaria, representa el procedimiento de verificación y certificación del flujo de ingresos y egresos de una cuenta bancaria, y es importantes porque permite confrontar los registros contables de la empresa en relación con la información que es enviada por las entidades financieras.</p>
<b>Contextualización de la problemática presentada</b>
<p>Se hace necesario definir un marco de intervención desde el área de tesorería para esta actividad puntual, pues, se ha detectado históricamente una imperfección en el registro de saldos de algunas cuentas bancarias por pagos a proveedores nacionales, y compromisos de pago de clientes en relaciones que entrega el área de cartera a los cuales no se les hace un seguimiento pormenorizado; esta es una problemática recurrente que, según las previsiones de la actividad, pueden deberse a dos consideraciones puntuales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cheques emitidos por la empresa a favor de un tercero (proveedor) que no es cobrado por el beneficiario; bajo este escenario, no se realiza un control oportuno de manera directa con el proveedor, cuando se comprueba que el saldo de cuenta empresarial no presenta una diferencia negativa al descontarse esta obligación.</li> <li>2. Reporte de consignaciones que se han registrado por parte del área en la base de datos de registros auxiliares (libros electrónicos auxiliares), pero que la entidad financiera no ha abonado a la cuenta de la empresa, y no existe un seguimiento de validación según la información contrastada que envía cartera, con el no cumplimiento, o, cumplimiento parcial de la obligación por parte del cliente.</li> </ol>
<b>Nivel de riesgo</b>
Alto
<b>Acción de intervención</b>
<p>Teniendo en cuenta estas situaciones problémicas, se propone puntualizar sobre dos marcos de actuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validar con el proveedor el cobro de la obligación, para emitir relación de registro en una base de datos interna que contenga los datos comerciales de quien hace el cobro, el monto de cobro, la condición de cobro (o concepto) y la fecha de cobro.</li> <li>2. Validar con el cliente el pago de la obligación teniendo en cuenta el registro que emite el área de cartera, y contrastar esta operación con el ingreso del dinero a las arcas de la empresa mediante una revisión de saldo empresarial. Se propone emitir una relación de registro en</li> </ol>

una base de dato interna, dentro del área de tesorería, que contenga los datos comerciales de quien efectúa el pago, el monto pagado, el concepto de servicio prestado y la fecha de pago.

Las otras acciones no presentan inconvenientes dentro de la estructura operativa para esta actividad dentro del departamento de tesorería, pues:

1. Las consignaciones se registran en los sistemas electrónicos por el valor acordado dentro de la obligación pactada (de ingreso o egreso)
2. Se contabilizan todos los valores consignados por la empresa
3. Existe un control sobre los cheques devueltos (cuando se presenta tal eventualidad)

A nivel de temporalidad, se recomienda un control mensual sobre la estructura de conciliaciones con entidades financieras, buscando con ello un análisis periódico recurrente sobre la estructura de saldos bancarios. Actualmente este proceso se realiza con corte bimensual.

#### **Importancia del control**

Alta

#### **Persona que debe efectuar el proceso**

Asistente de tesorería, bajo supervisión del coordinador de tesorería

#### **Frecuencia de desarrollo de la actividad**

Mensual

### **Área de intervención 6. Estandarización de mecanismos de verificación bancaria**

#### **Importancia del escenario**

Para el control de las cuentas por cobrar, el área de tesorería debe contar con una plataforma de relación contable en donde se lleve el registro de cada pago efectuado por terceros. Es importante tener un control pormenorizado sobre esta actividad, porque de ella depende el ingreso real de los recursos provenientes de operaciones prestadas por la empresa a clientes.

#### **Contextualización de la problemática presentada**

Existen imprecisiones en el registro de cifras en los sistemas internos, y se evidencia desorganización en la temporalidad de envío de cheques a las entidades financieras para su debitado en las cuentas de la empresa. Esta situación requiere de una intervención de base contable para impedir omisiones

financieras a favor de la empresa durante un proceso de conciliación bancaria, y demás validaciones de gestión interna.

### Nivel de riesgo

Alto

### Acción de intervención

Para consolidar un escenario de control entorno a las operaciones que se llevan a cabo para gestiones bancarias, se proponen las siguientes acciones de intervención:

1. Conciliar los rubros en efectivo (en caso de aplicar) con los documentos que respaldan tal ingreso. Debe efectuarse una automatización de estos saldos, cuando no se muestra una relación en el libro diario electrónico
2. Tener en orden consecutivo según la cronología de expedición de cada cheque, la relación total documental que será enviada a la entidad financiera para su depósito en las cuentas de la entidad
3. El coordinador de tesorería revisará el reporte electrónico de ingresos, el cual deberá contar con la fecha de registro de la transacción, el monto de ingreso, el concepto del ingreso y la entidad que emitió el pago. Posteriormente se emitirá una relación de causación al director de tesorería, el cual validará, imprimirá y firmará.
4. El documento de registro será organizado de manera cronológica en el archivador de reporte de ingresos, para su posterior validación durante el proceso de conciliación mensual.
5. A final de mes se validará el reporte contable de las cuentas que se ingresa al sistema, contra los datos económicos arrojados por los extractos bancarios para hacer el respectivo cuadro financiero. Ante cualquier imprecisión, la acción de supervisión debe incluir la revisión física documental del documento firmado por el director de tesorería y llevado como consecutivo en el archivador de reporte de ingresos, con los datos consignados en el reporte electrónico de ingresos.

Actualmente, el área de tesorería presente inconvenientes con el control sistemático de pagos que entran a la cuenta bancaria negocio, por ende, se hace necesario tener un mejor seguimiento de estas operaciones para evitar descuadres contables durante el ciclo de conciliación bancaria; para ello se plantea estructurar un ciclo de revisión semanal por parte del auxiliar de tesorería. Del mismo modo, se ha observado que existe desactualización en el registro de algunos pagos, pues se omite su relación en los sistemas de registro dispuestos para llevar el control de saldos entrantes; en este marco se propone, dentro de la misma revisión semanal propuesta en el apartado anterior, una conciliación interna de saldos, en donde se analice la relación en el libro diario electrónico, los montos totales

adeudados por el cliente y el cumplimiento total de la obligación respecto al pago pendiente que debe emitir el área de cartera.

Cuando esta acción se hace vía transferencia, el coordinador de tesorería debe comprobar el reflejo del pago y relacionar la causación de la obligación contra el registro electrónico en el libro de control electrónico; cuando la acción se realiza por medio de cheque, este se recepciona y se envía a la entidad financiera para su debitado en las cuentas de la entidad. Una vez a la semana debe hacerse el consolidado de cheques, y es el auxiliar de tesorería el encargado de la custodia para debitado en la entidad financiera.

#### **Importancia del control**

Muy alta

#### **Persona que debe efectuar el proceso**

Auxiliar de tesorería, coordinador de tesorería y director de tesorería

#### **Frecuencia de desarrollo de la actividad**

Semanal para control de saldos, y según requerimiento (tiempo sujeto a actualización contable) para nuevos registros de novedades

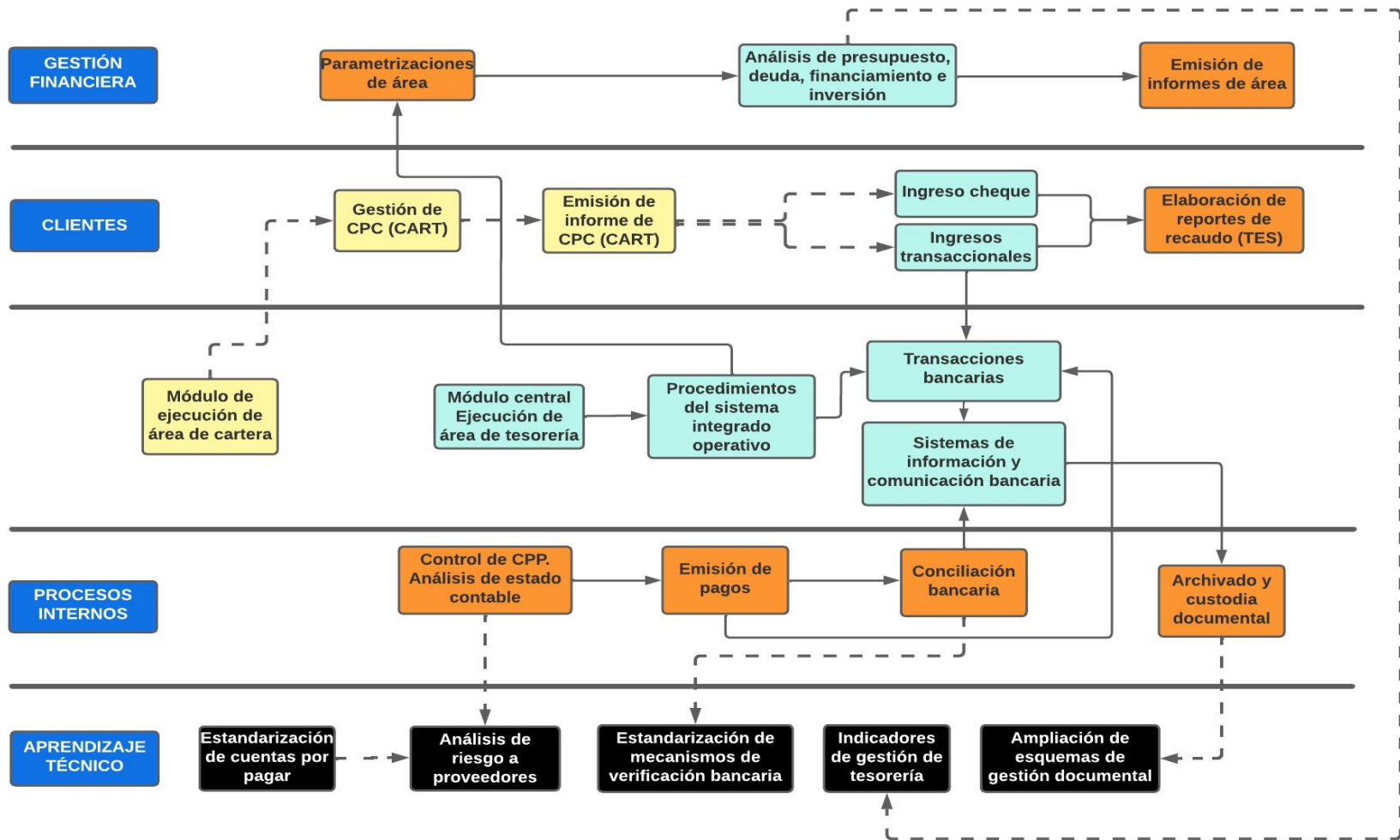
### **Propuesta de Balanced Scorecard para el área de tesorería**

Con la propuesta diagramática de un cuadro de mando o Balanced Scorecard corporativo para el área de intervención en el presente proyecto, se prevé diseñar el esquema marco de ejecución que permitirá conocer el mapa de procesos internos y la correlación de responsabilidades entre los distintos actores que llevan a cabo tareas remarcadas dentro del área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S. Dentro del prospecto modélico, se propone un flujo de información que debe estar soportado en sistemas específicos que apoyan la gestión de estas actividades contables; con esto, se busca liberar a los encargados del área, en especial a aquellas personas que llevan a cabo actividades de tipo administrativo, para que puedan desarrollar un rol de control mucho más efectivo, permitiéndole de esta forma la obtención de información de calidad que posibilite la ejecución de mejores procedimientos de análisis y toma de decisiones, logrando optimizar las tareas relacionadas con el manejo de las plataformas de apoyo técnico y los sistemas integrados operativos.

La robustez del sistema transaccional actual con el que cuenta el área facilita canales de comunicación bancarios, y el desarrollo de métodos de obtención de información relevantes para efectuar de manera eficiente procesos de análisis financiero, con esto se refuerza la posición del área de tesorería, y se optimizan procedimientos articulares de origen contable como las parametrizaciones en SAP, las provisiones económicas y el desarrollo de marcos presupuestales, de inversión y financiamiento. En este marco, y partiendo de las estrategias de reforzamiento propuestas para la estandarización de modelos de base operativa a nivel de aprendizaje técnico, se estructura el siguiente modelo diagramático.

Figura 1

Balanced Scorecard propuesto para el área de tesorería en la empresa C.I Tequendama S.A.S



Fuente. Elaboración de autores del proyecto



Dentro del flujo propuesto se identifica la orientación de cada actividad o herramienta de apoyo dentro del área de tesorería con diferentes tonalidades, buscando remarcar la influencia que cada proceso tiene sobre el macro esquema diseñado en las cuatro aristas de actuación: la arista de retroalimentación o aprendizaje técnico, la arista de operaciones y procedimientos internos, la arista de gestión comercial – clientes y la arista de decisión financiera – contable.

El centro del diagrama se compone del modelo de soporte del área intervenida, y también se encuentran actividades manejadas por una dependencia externa (área de cartera, esquematizada con tonalidad amarilla) que orientan prácticas desde las cuales se extrae información comercial para la elaboración final de reportes de recaudo. El flujo en azul muestra las herramientas (o resultados de gestión) de las (los) cuales se nutre el sistema informacional y administrativo del área de tesorería; el flujo naranja expone las distintas actividades que de manera directa lleva a cabo el área en la actualidad; el flujo negro, relaciona los escenarios de intervención sobre los cuales se está trabajando en la presente propuesta, y son los que buscan perfeccionar la estandarización de cada una de las actividades de área para mejorar los procesos internos de control buscando la optimización de los ejercicios contables que dentro del departamento de tesorería se efectúan en la actualidad.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Tomando en consideración la investigación efectuada en el área de tesorería de la empresa C.I Tequendama S.A.S, puede evidenciarse la importancia que tienen las actividades de control interno para la realización de modelos de trabajos efectivos en materia de gestión monetaria y contable, buscando lograr de manera exitosa la labor misional del área en relación con el control del dinero y la previsión financiera para el correcto manejo de escenarios presupuestales.

Del estudio in situ realizado puede concluirse que actualmente existe un adecuado sistema de control interno, pero se presentan problemáticas articulares en algunos componentes puntuales de análisis ejecutorio en el área objeto e intervención, especialmente en actividades relacionadas con el ambiente y control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y los modelos de supervisión. Debe tenerse en cuenta que los mecanismos de control contable proporcionan seguridad en las operaciones ejecutadas en el área, por ende, la importancia permanente de su validación, para asegurar que existen altos niveles de confiabilidad en la información contable y financiera que se registra y presenta, así como un óptimo escenario de comunicación entre las distintas dependencias que componen al departamento en sí.

De manera particular la ausencia de un programa robusto de registro y administración contable a nivel documental ha venido generando pérdidas de control informativo en apartados importantes como el flujo de caja periódico (por imprecisiones en la información presentada ante descoordinaciones de registro), en bancos (por imprecisiones en la validación de saldos, especialmente en obligaciones relacionadas con proveedores) y cuentas por pagar a proveedores (imprecisiones en la relación cronológica

de obligaciones con consecuencia de problemáticas con la organización documental física e informática en sistemas).

Dentro del análisis efectuado se encontró la inexistencia de un instrumento de validación de área que sentara las bases para el desarrollo modélico en actividades puntuales de tesorería, esta situación llevó a proponer, como lo plantea el tercer objetivo del documento, un manual de gestión técnico para el reforzamiento de marcos de ejecución que los investigadores consideraron necesarios intervenir para tener un mejor horizonte de gestión a futuro. Partiendo de este diseño y teniendo claros los análisis primarios efectuados por medio de la matriz de reconocimiento (objetivo específico No. 2), se propuso finalmente el diseño de un Balanced Scorecard, buscando definir los procedimientos internos de gestión contable ejecutados dentro del área, y las propuestas de intervención para el reforzamiento de la carga operativa actual expuestas en el tercer objetivo metodológico.

Como recomendación general de área, es esperable que se pueda adoptar el manual de gestión técnica propuesto en el presente documento, puntualmente en las actividades (según la identificación efectuada fueron 6 aristas de intervención) que requieren un mayor grado de reforzamiento a nivel de control contable, para de esta forma lograr formalizar un mejor marco de ejecución en el tiempo. Particularmente se recomienda modelar un mejor esquema de organización documental pensando en la optimización del trabajo para afianzar el proceso de toma de decisiones, y todas las validaciones a las que haya lugar en los sistemas internos de comunicación y control.

### Bibliografía

- Atencio, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia. Fuente: Redalyc*, 557 - 560.
- Atencio, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 557 - 560.
- Blanco, S. A. (2021). *Revisoria Fiscal, el mundo cambio, el pais, las empresas cambairon ...* Bogota: Ediciones de la U.
- Carreño Granados, J. A., & Scott Caro, Y. M. (27 de 01 de 2022). *Google Academico*.  
Obtenido de ucc.edu.co: <https://repository.ucc.edu.co/items/0dc95b22-bbc7-4846-bf3b-d3e174ebfdd4>
- Carvajal, R., & Sinalin, M. (Octubre de 2014). *El control interno en el área de tesorería y su incidencia en la calidad de la información financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20581/1/T2598i.pdf>
- Der Hagopian, H. (2016). Experimentos en una ciencia no experimental. *Investigación Económica*, vol. LXXV, 31 - 91.
- Diaz, E. (2018). *Sistema de control interno para alcanzar eficiencia en el área de tesorería de la empresa Dicel S.A.C, Chiclayo - 2017*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/51119/Diaz%20Silva%20Einsten%20Dergson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Domínguez, K., & Domínguez, K. (2020). *Propuesta de un sistema de control interno en las áreas de tesorería y cartera de la compañía CI MACROMETALES S.A.S basado en el modelo COSO I*. Obtenido de <http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/1685/1/2020KaterineDominguezCardenas.pdf>
- Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III Con base en los ciclos transaccionales*. Bogota: Eco Ediciones.
- González, P. R. (2016). *Instituto nacional de contadores publicos colombia*. Obtenido de *Objetivos relevantes para el control interno y la auditoría*: <https://incp.org.co/objetivos-relevantes-para-el-control-interno-y-la-auditoria/>
- Grajales, D., & Castellanos, O. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA*, vol. 4,, 67 - 83.
- Guerrero, D. (2014). *Diseño del manual de control interno en el área de tesorería en la compañía Dumasa S.A.S*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/6881/T05018.pd?sequence=1>
- Lourdes, M., & Difabio, H. (2016). Enfoque transversal y longitudinal en el estudio de patrones de aprendizaje en alumnos universitarios de ingeniería. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 1 - 20.
- Mantilla, S. A. (2005). *Auditiria del control interno*. Bogota: Ecoediciones.

Mendoza, J. C., & Arias, K. A. (2022). *Sistema de control interno en el ciclo de tesorería de la empresa bananera agropecuaria La Gira S.A.S.* Obtenido de Sistema de

Bibliotecas de la Universidad de Antioquia:

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/26738>

Mora, M. (29 de Agosto de 2022). *¿Qué es la investigación analítica descriptiva?*

Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/estad%C3%ADstica-descriptiva-mauricio-mora-caballero/?originalSubdomain=es>

Quispe, S. (2022). *Control interno y gestión de tesorería en colaboradores de una*

*Universidad de Lima Metropolitana, 2021.* Obtenido de

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1654>

Ramos, E. (18 de octubre de 2021). *control interno y gestión de tesorería en la*

*municipalidad provincial de Huanta, 2019.* Obtenido de

<https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/429>

Reyes, C. (01 de 01 de 2008). *Google Academico.* Obtenido de Daabon Organic, manejo de un sistema de producción de aceite de palma cumpliendo los Principios y Criterios de la RSPO:

<https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/1388>

Sirotsky, N. (14 de Junio de 2021). *Gestión de tesorería: guía completa.* Obtenido de

<https://agicap.com/es/articulo/gestion-tesoreria/>