



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Proyecto de Integración Curricular previa a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

AUTORES:

Karina Herlinda Aguayo Cajamarca

Stephany Alexandra Alcocer Herrera

Susana Maritza González Matailo

Yeli Jocelyn Macas Pinza

Melanie Nicole Miranda Velastegui

Jennyfer Paulina Villalta Pintado

TUTOR:

ING. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Modelo de control interno basado en el marco COSO III para el área de tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., en Quito, periodo 2025-2026.

CERTIFICACIÓN DE AUDITORIA

Nosotras, KARINA HERLINDA AGUAYO CAJAMARCA, STEPHANY ALEXANDRA ALCOCER HERRERA, SUSANA MARITZA GONZÁLEZ MATAILO, YELI JOCELYN MACAS PINZA, MELANIE NICOLE MIRANDA VELASTEGUI, JENNYFER PAULINA VILLALTA PINTADO; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, **Modelo de control interno basado en el marco COSO III para el área de tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., en Quito, periodo 2025-2026.**, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



KARINA AGUAYO CAJAMARCA



STEPHANY ALCOCER HERRERA



SUSANA GONZÁLEZ MATAILO



YELI MACAS PINZA



MELANIE MIRANDA VELASTEGUI



JENNYFER VILLALTA PINTADO

APROBACIÓN DE TUTOR

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....
Francisco Vinicio Salas Jiménez
DIRECTOR DE TESIS
CI 1712480670

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios y a nuestras familias, que sostuvieron este proceso con paciencia y cariño incluso en los momentos en que el tiempo no alcanzaba. A quienes nos acompañaron en las jornadas de estudio, entendieron nuestras ausencias y nos recordaron, sin decirlo siempre con palabras, que ningún esfuerzo vale la pena si no se pone al servicio de algo más grande que uno mismo. Ojalá este logro sea también un recordatorio de que el conocimiento solo cobra sentido cuando se ejerce con ética, responsabilidad y compromiso hacia los demás.

Karina Herlinda Aguayo Cajamarca

Stephany Alexandra Alcocer Herrera

Susana Maritza González Matailo

Yeli Jocelyn Macas Pinza

Melanie Nicole Miranda Velastegui

Jennyfer Paulina Villalta Pintado

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Internacional del Ecuador y a los docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría por los conocimientos y el criterio profesional que nos transmitieron a lo largo de la carrera. Un agradecimiento especial al Ms. Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez, nuestro tutor, por su guía constante y por las observaciones que ayudaron a darle una estructura más sólida a este proyecto.

Agradecemos también a REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A. por abrirnos las puertas y por la disposición de su personal para compartir la información institucional que hizo posible entender de cerca los procesos de tesorería. Y, por supuesto, a nuestras familias y compañeras de camino, cuyo apoyo convirtió este reto académico en una experiencia de aprendizaje compartido.

RESUMEN EJECUTIVO

Proteger los recursos de una empresa, ordenar responsabilidades y dar más confiabilidad a la información financiera: esas son, en esencia, las razones por las que el control interno importa. Este proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de control interno, para el área de tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., en Quito, durante el periodo 2025-2026. Se trabajó con un enfoque mixto de predominio cualitativo, pero también se cuantificaron ciertos subprocesos, de tipo aplicado y alcance descriptivo-propositivo.

El diagnóstico se apoya en la revisión de información institucional, en la descripción de procesos que entregó el equipo de la empresa y en una matriz de análisis de riesgos; en ningún momento se atribuyen resultados a una implementación que, de hecho, queda fuera del alcance de este trabajo.

La propuesta reúne políticas de tesorería, asignación de funciones, segregación entre quien autoriza, ejecuta, registra y supervisa, procedimientos para ingresos, pagos, transferencias, conciliaciones, manejo de efectivo y custodia documental, además de una matriz de riesgos, indicadores y formatos de control.

Palabras clave: *control interno, tesorería, gestión de riesgos, segregación de funciones.*

ABSTRACT

Internal control matters because it safeguards resources, organizes responsibilities, and makes financial information more reliable. This project sets out to design an internal control model for the treasury area of REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A. in Quito during the 2025-2026 period. The study follows a mixed-method approach with a qualitative emphasis, an applied orientation, and a descriptive-propositional scope. The diagnosis draws on institutional information, on process descriptions provided by the project team, and on a risk-analysis matrix; no outcomes are attributed to an implementation that, in fact, falls outside the project's scope.

The proposal brings together treasury policies, role assignment, segregation among authorization, execution, recording, and oversight, procedures for receipts, payments, bank transfers, reconciliations, cash handling and document custody, plus a risk matrix, performance indicators, and control forms. It was validated through documentary traceability, checking that the problem statement, the objectives, the five components and seventeen principles of COSO III, and the proposed deliverables all line up with one another. What results is not a finished system but a coherent, verifiable technical draft that the company can use as a basis for approval and, eventually, adoption.

Keywords: *internal control, COSO III, treasury, risk management, segregation of duties.*

CERTIFICACIÓN DE AUDITORIA	ii
APROBACIÓN DE TUTOR.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	1
ANTECEDENTES	1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
ÁRBOL DE PROBLEMAS	6
ÁRBOL DE OBJETIVOS	9
DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	12
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y NORMATIVA.....	15
MARCO TEÓRICO	15
MARCO LEGAL	19
CAPÍTULO 2	21
ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	21
DIAGNÓSTICO ACTUAL.....	21
DISEÑO Y/ O EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA.....	32
Políticas propuestas para los subprocesos del proceso de tesorería	33
Propuesta de mejora para el subproceso de Gestión del Flujo de Efectivo	34
Validación.....	37
Validación por responsable de la empresa o experto	38

Beneficios esperados de la propuesta	42
CAPÍTULO 3	43
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
ANEXOS	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación de los subprocesos de tesorería mediante los 17 principios del Marco COSO III.....	24
Tabla 2 Análisis financiero del proceso de tesorería	27
Tabla 3 Indicadores Custodia documental	28
Tabla 4 Consolidación de la evaluación de los componentes del Marco integrado COSO III	28
Tabla 5 Evaluación del nivel de riesgo y nivel de confianza	30
Tabla 6 Mapa de calor.....	32
Tabla 7 Políticas propuestas por subproceso de tesorería.....	33
Tabla 8 Actividades para la mejora del subproceso de Gestión de Flujo de Efectivo	34
Tabla 9 Indicadores para la mejora del subproceso de Gestión de Flujo de Efectivo	35
Tabla 10 Actividades para la mejora del subproceso de Custodia Documental	35
Tabla 11 Indicadores para la mejora del subproceso de Custodia documental	36
Tabla 12 Hallazgos vs. Propuestas.....	37
Tabla 13 Hallazgos y Validación	38
Tabla 14 Resultados esperados de la propuesta	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas	7
Figura 2 Árbol de objetivos	10
Figura 3 Diagrama de Estrategias	13
Figura 4 Resultado de la evaluación de los componentes del Marco integrado COSO III	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Informe Antiplagio.....	47
Anexo 2 Logo Empresa	48
Anexo 3 Carta de Autorización	49
Anexo 4 Entrevista	50
Anexo 5 Ficha de Validación	51

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES

El control interno es reconocido mundialmente como un factor determinante para la sostenibilidad de las organizaciones. Según (Paz Díaz, 2024), en un estudio realizado en empresas de servicios de Latinoamérica, la implementación del marco COSO permite mejorar la protección de activos, reducir errores y optimizar la gestión financiera; específicamente en tesorería, la segregación de funciones y las revisiones periódicas disminuyen hasta en un 60 % la probabilidad de fraudes o desviaciones de fondos.

La adopción de la metodología COSO III constituye una vía eficaz para fortalecer el sistema de control interno, debido a que permite integrar la gestión de riesgos dentro de los procesos de toma de decisiones dentro de la organización, sin embargo, la aplicación del modelo no debe limitarse al cumplimiento de procedimientos, sino que debe orientarse a la mejora continua mediante la integración de sus 5 componentes, esto permite la efectividad operativa, que la información sea confiable y que las normas se cumplan. (Bouheraoua & Djafri, 2022)

(Buele et al., 2020) señala que la versión COSO III, publicada en 2013, actualiza el modelo anterior incorporando 17 principios básicos, poniendo mayor énfasis en la evaluación continua de riesgos, la responsabilidad de la dirección y la adaptación a cambios en el entorno, convirtiéndose en el estándar más aceptado para diseñar sistemas de control eficaces.

Asimismo, (Catagua Briones et al., 2023) indican que en Ecuador es común que las empresas operen con controles informales, sin manuales de procedimientos ni definición clara de funciones, menos aún segregación de funciones, lo que incrementa riesgos de liquidez y afecta la fiabilidad de la información financiera. Los autores recomiendan el marco COSO III por ser flexible y adaptable a la normativa vigente en el país.

(Álava-Rosado et al., 2023) Añade que, para cumplir con los requisitos locales, cualquier sistema de control en tesorería debe alinearse con los principios de autorización, registro y resguardo, tal como lo establecen las normas de control interno vigentes en Ecuador.

Dentro de este contexto, el área de tesorería desempeña un rol estratégico en la administración de los recursos monetarios de las organizaciones, por lo que resulta necesario implementar mecanismos de control que fortalezcan su gestión. En este marco, el presente proyecto propone el diseño de un modelo de control interno basado en COSO III para el área de tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., con el fin de mejorar los procesos de supervisión y administración financiera durante el período 2025-2026.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes, mayor regulación financiera y un incremento en los riesgos asociados a la administración de los recursos económicos. En este contexto, el control interno se ha convertido en un elemento fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables.

Dentro de las organizaciones, el proceso de tesorería constituye uno de los procesos críticos debido a que administra el flujo de efectivo, las cuentas bancarias, los pagos, los cobros y la disponibilidad de recursos para el desarrollo normal de las operaciones. La ausencia de controles adecuados en este proceso puede generar errores operativos, incumplimiento de obligaciones financieras, pérdidas económicas y riesgos de fraude. (Ruíz, 2024)

La empresa objeto de estudio presta servicios de outsourcing contable a aproximadamente veinticinco clientes y cuenta con ocho colaboradores. Su administración está a cargo de un representante legal, un gerente financiero, un gerente administrativo que participan directamente en la gestión administrativa y financiera de la organización. Debido al crecimiento de la empresa y al incremento de las operaciones financieras propias, resulta necesario evaluar el proceso de tesorería con el propósito de identificar oportunidades de mejora que permitan fortalecer el sistema de control interno.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se justifica por la necesidad de fortalecer el control interno del área de tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., debido a que en esta dependencia se administran procesos fundamentales para la organización, como la gestión de cobros, los pagos a proveedores, las conciliaciones bancarias y el control del flujo de efectivo. Al ser actividades directamente relacionadas con el manejo de los recursos financieros, requieren procedimientos que permitan reducir riesgos, prevenir errores y garantizar que la información generada sea confiable para la toma de decisiones.

(Cumbicos Castillo et al., 2023) Señala que el control interno comprende la estructura organizacional, las políticas, los métodos y los procedimientos establecidos para proteger los activos, promover la eficiencia y eficacia de las operaciones, asegurar el cumplimiento de las políticas definidas por la dirección y garantizar la confiabilidad de los registros contables. Asimismo, los autores identifican al ciclo de tesorería como uno de los principales ciclos transaccionales de la administración financiera, lo que evidencia la importancia de fortalecer los controles en esta área.

Con base en ello, el proyecto adopta el Marco Integrado de Control Interno COSO III como fundamento para el desarrollo de la propuesta, ya que proporciona una estructura basada en principios para diseñar, implementar y evaluar la efectividad del control interno. De acuerdo con este marco, ha obtenido una amplia aceptación y es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar sistemas de control interno, además de servir como referencia para evaluar su efectividad. La actualización publicada en 2013 permite evaluar de manera integral el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento, vistos desde el control interno en la gestión de la tesorería. (Ríos Ríos et al., 2024)

La utilización del marco COSO III permitirá desarrollar el diagnóstico del área de tesorería con base en criterios técnicos previamente establecidos, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades y riesgos presentes en sus procesos. La evaluación, basada en sus componentes y principios, proporcionará una base objetiva para elaborar un modelo de control interno ajustado a las necesidades de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A.,

evitando que las conclusiones dependan únicamente de apreciaciones subjetivas y fortaleciendo el sustento metodológico del proyecto. COSO permite que los controles sean proporcionales al tamaño de la organización

Finalmente, la propuesta busca contribuir al fortalecimiento de los procedimientos relacionados con la autorización, el registro, la custodia y la conciliación de los recursos financieros administrados por el área de tesorería. Se espera que su aplicación permita disminuir errores operativos, reducir la exposición a riesgos, mejorar la confiabilidad de la información financiera y proporcionar a la gerencia una herramienta que apoye la toma de decisiones y favorezca una administración más eficiente de los recursos de la organización.

El presente proyecto se justifica por la necesidad de fortalecer el sistema de control interno del proceso de tesorería de la empresa, debido a que este proceso concentra actividades relacionadas con la administración del efectivo, el control de cuentas bancarias, la gestión de pagos, el cobro de honorarios, las conciliaciones bancarias y el control del flujo de efectivo.

La correcta administración de estos recursos constituye un factor determinante para garantizar la liquidez de la empresa, el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras y la confiabilidad de la información contable utilizada para la toma de decisiones.

Actualmente, el proceso de tesorería se desarrolla con base en la experiencia del personal y en la supervisión directa de la administración; sin embargo, no existe un modelo formal de control interno que permita gestionar integralmente los riesgos asociados a dicho proceso.

La aplicación del Marco Integrado de Control Interno COSO III permitirá evaluar la situación actual del proceso de tesorería mediante criterios técnicos internacionalmente aceptados, identificar las principales debilidades del sistema de control interno y diseñar una propuesta de mejora que fortalezca la eficiencia operativa, la gestión de riesgos y la confiabilidad de la información financiera. Desde el punto de vista académico, el trabajo permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en un caso real, mientras que para la empresa representará una herramienta técnica orientada al fortalecimiento de su gestión administrativa y financiera.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ha experimentado un crecimiento en el número de clientes y en el volumen de operaciones financieras, situación que exige un mayor nivel de control sobre el proceso de tesorería.

Durante la revisión preliminar se identificó que las actividades relacionadas con el cobro de honorarios, programación de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, control del flujo de efectivo y custodia documental se ejecutan de forma adecuada; sin embargo, varios procedimientos dependen del conocimiento del personal responsable y de la supervisión directa de los administradores, sin encontrarse completamente formalizados mediante políticas, manuales y procedimientos escritos.

Asimismo, se evidenció la inexistencia de una metodología estructurada para identificar, evaluar y monitorear los riesgos inherentes al proceso de tesorería, así como la ausencia de indicadores que permitan medir periódicamente la eficacia de los controles implementados.

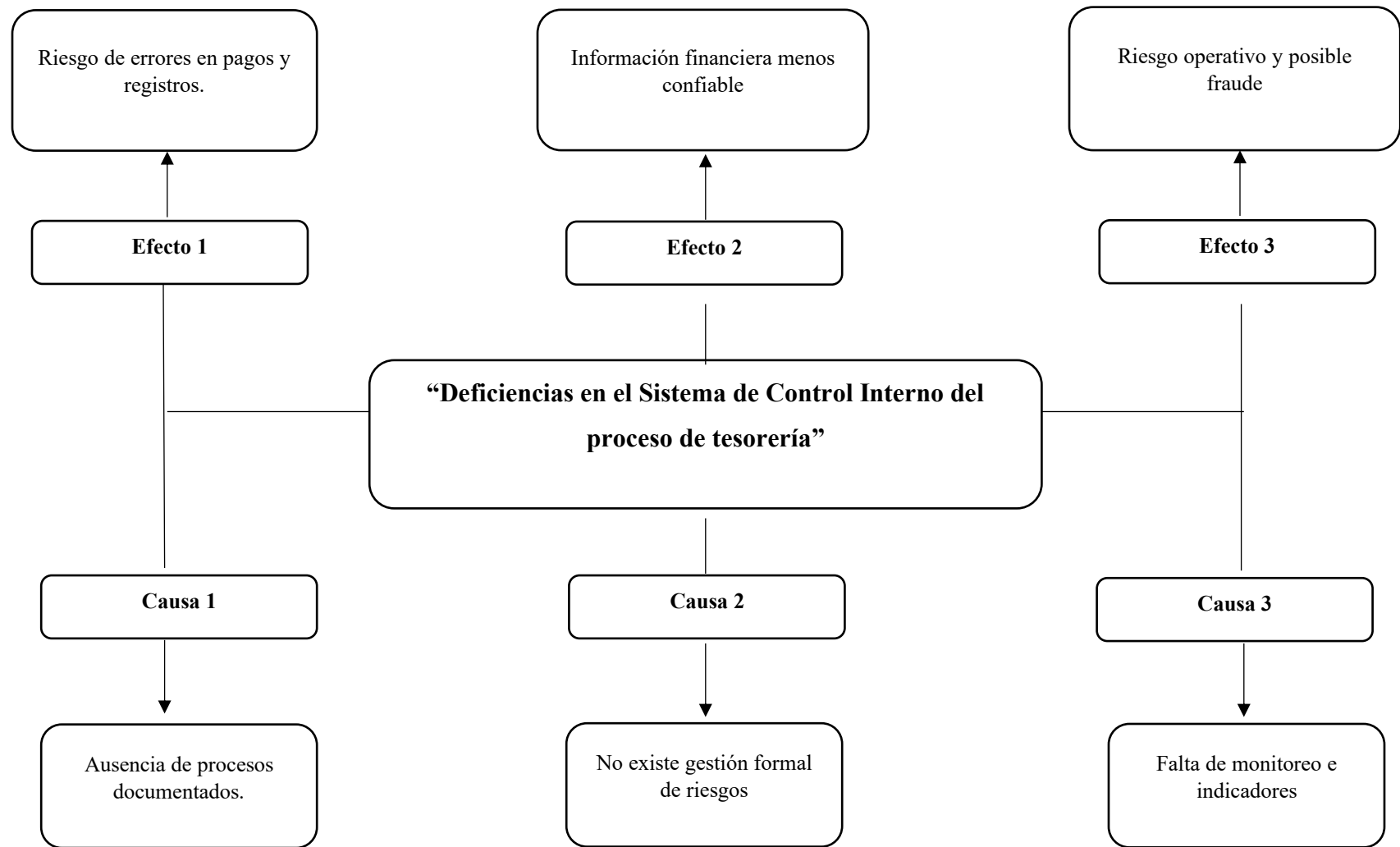
Estas condiciones limitan la estandarización de las actividades, incrementan la dependencia del conocimiento del personal clave y dificultan el monitoreo permanente del proceso de tesorería, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la confiabilidad de la información financiera utilizada por la administración.

Por tal motivo surge la necesidad de diseñar un modelo de control interno basado en el Marco Integrado COSO III que permita fortalecer la gestión del proceso de tesorería mediante la implementación de políticas, procedimientos, controles e indicadores orientados a la mejora continua.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Un árbol de problemas es una herramienta utilizada en la planificación de proyectos y la gestión de problemas para visualizar y analizar de manera sistemática las causas y efectos de un problema central o situación no deseada. Consiste en una representación gráfica que muestra la relación entre el problema central, sus causas raíces y los efectos o consecuencias que genera.

El propósito del árbol de problemas es ayudar a comprender la complejidad del problema identificando sus componentes clave y las relaciones entre ellos. Esto facilita la identificación de áreas de intervención prioritarias y el desarrollo de estrategias efectivas para abordar el problema de manera integral (González-Muñoz et al., 2023)

Figura 1*Árbol de Problemas*

Descripción del Árbol de Problemas

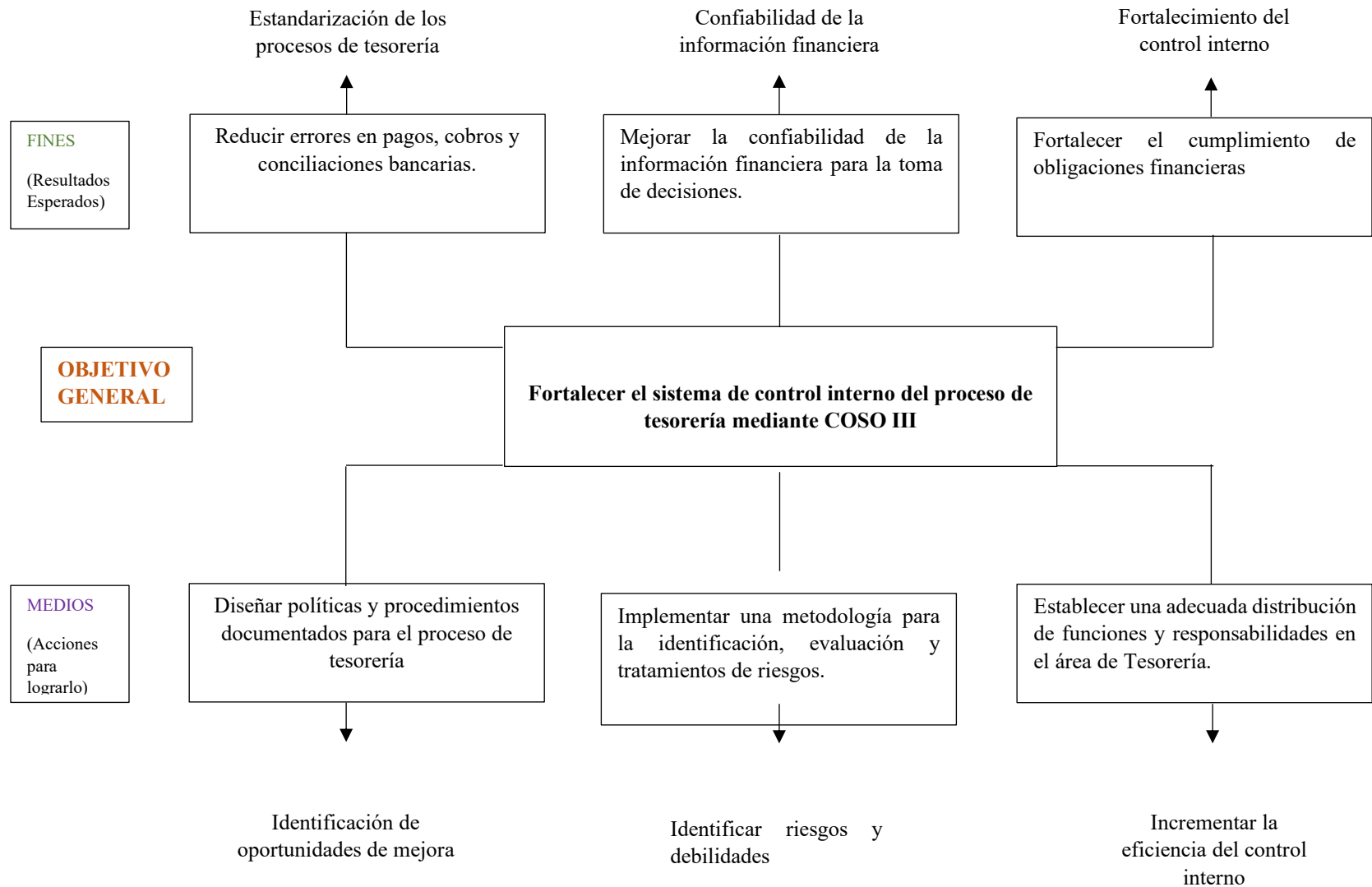
El árbol de problemas permite identificar que la principal dificultad del área de Tesorería radica en las debilidades del sistema de control interno, las cuales afectan el adecuado desarrollo de las actividades financieras e incrementan la exposición a riesgos que pueden comprometer la confiabilidad de la información y el manejo de los recursos. Esta problemática tiene su origen en la ausencia de políticas y procedimientos para el manejo de Tesorería, el deficiente control en la administración del efectivo, los pagos y las conciliaciones bancarias, factores que limitan la eficiencia y el control de los procesos.

Como consecuencia de estas debilidades, pueden presentarse inconsistencias en los procesos financieros, diferencias en los registros contables, retrasos en los pagos y una mayor exposición a irregularidades en la gestión de los recursos financieros. Estos efectos no solo impactan el desarrollo de las operaciones del área, sino que también dificultan la generación de información financiera confiable para apoyar la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Frente a esta situación, el presente proyecto propone el diseño de un modelo de control interno basado en el marco COSO III para el área de Tesorería. La propuesta busca fortalecer los controles existentes mediante el establecimiento de lineamientos que contribuyan a una adecuada segregación de funciones, la estandarización de los procesos y una mejor gestión de los riesgos, favoreciendo una administración más eficiente y un mayor nivel de confiabilidad en las operaciones financieras.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

El árbol de objetivos es una representación gráfica de la situación futura que se desea alcanzar al resolver los problemas identificados, donde las relaciones de causa y efecto del árbol de problemas se transforman en relaciones de medios y fines. Presenta las características de ser relativamente preciso y fácil de entender por un público de no especialistas. Adicionalmente, se puede utilizar en diferentes etapas de la ejecución de un proyecto y en diversas escalas o niveles, puesto que es la base de la Evaluación de Impacto; ya que determinará o definirá qué causó el proyecto, los resultados y así encontrar la mejor manera de manejar nuevas oportunidades para mejorar la ejecución del proyecto. (Universidad para la Cooperación Internacional, 2013)

Figura 2*Árbol de objetivos*

Nota: Instrumento para identificar los objetivos de la empresa

Descripción del Árbol de Objetivos

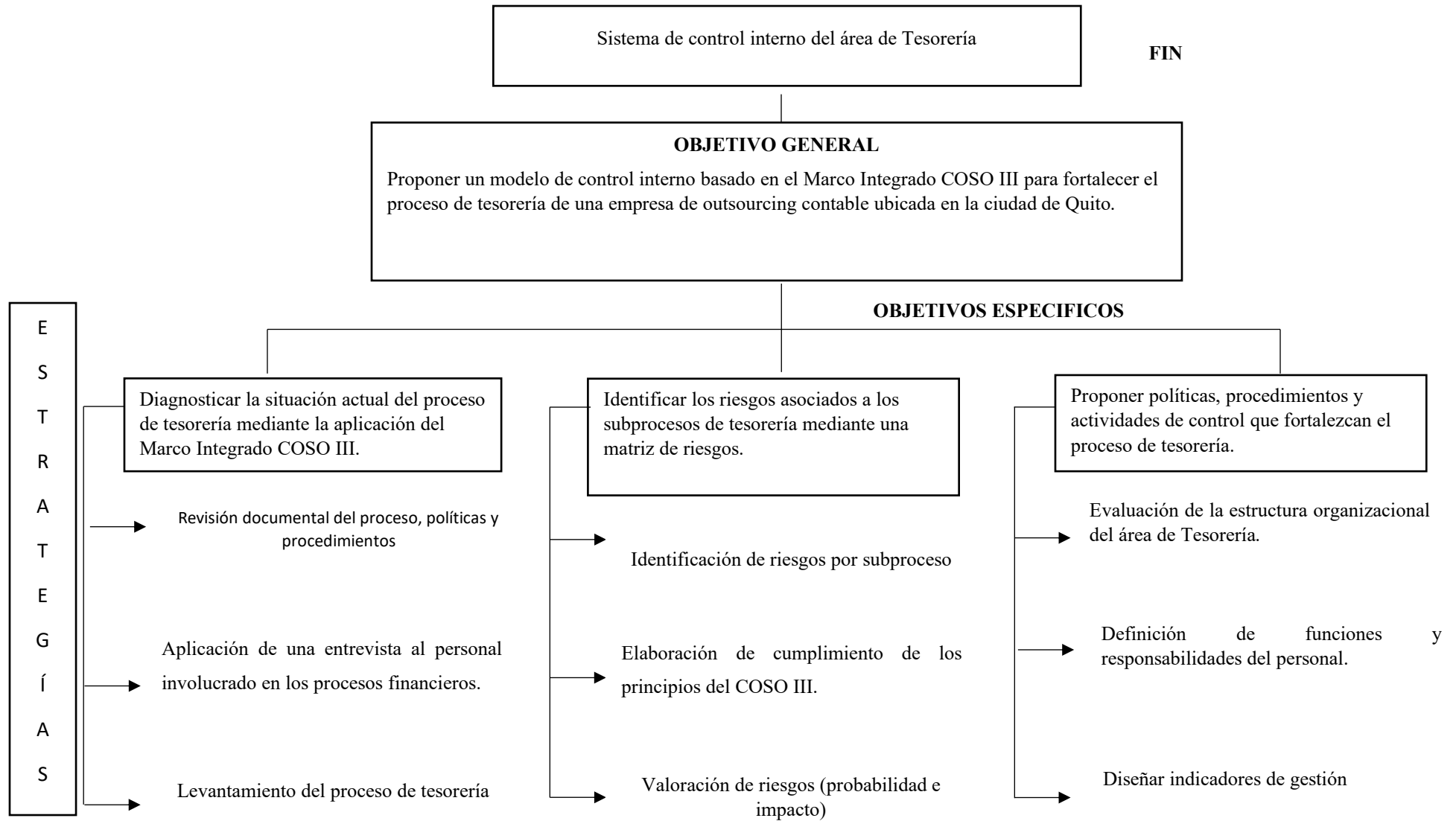
La Figura 2 muestra el árbol de objetivos del proyecto. En el eje central se plantea como objetivo general proponer un sistema de control interno basado en el marco COSO III para fortalecer la gestión del área de Tesorería de la empresa. Para lograrlo, se consideran tres acciones principales: Estandarizar los procedimientos del proceso de tesorería, fortalecer el control de la gestión de ingresos por cobro de honorarios, mejorar el control de los pagos y de la administración de cuentas bancarias, optimizar la gestión del flujo de efectivo, garantizar conciliaciones bancarias oportunas y confiables, fortalecer la custodia documental y la trazabilidad de las operaciones, incrementar la eficiencia del sistema de control interno mediante la aplicación del Marco COSO III.

En conjunto, estos resultados buscan fortalecer el sistema de control interno y promover una gestión más eficiente y confiable del área de Tesorería.

DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

El diagrama de estrategias es una herramienta de planificación que se construye a partir del árbol de objetivos y permite organizar de forma lógica las acciones necesarias para alcanzar el objetivo general del proyecto. Su finalidad es relacionar los medios, las estrategias y los fines, facilitando la comprensión de cómo las actividades propuestas contribuyen a solucionar la problemática identificada. De esta manera, se convierte en un instrumento que orienta la implementación de la propuesta y favorece la toma de decisiones durante su desarrollo (Rodríguez Delgado et al., 2022) (Rodríguez Delgado et al., 2022)

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, el diagrama de estrategias permite establecer una secuencia ordenada entre los objetivos específicos y las actividades que deben ejecutarse para alcanzarlos. Asimismo, facilita la planificación de recursos y el seguimiento de las acciones planteadas, garantizando que cada estrategia responda directamente al problema identificado y al objetivo general del proyecto.(Chavarría Briceño, 2023) (Chavarría Briceño, 2023)

Figura 3*Diagrama de Estrategias*

Descripción del Diagrama de Estrategias

La figura presenta el diagrama de estrategias planteado para el diseño de una propuesta de control interno basada en el marco COSO III para el área de Tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A. Este esquema muestra la relación entre el objetivo general, los objetivos específicos y las estrategias propuestas para fortalecer la gestión del área financiera.

Las estrategias se orientan al diagnóstico de la situación actual mediante el levantamiento del proceso de tesorería, la revisión documental de las políticas y procedimientos existentes, la aplicación de entrevistas al personal involucrado y la evaluación del sistema de control interno con base en los diecisiete principios del Marco COSO III. Estas actividades permitirán obtener un conocimiento integral del funcionamiento del proceso, identificar las fortalezas y debilidades existentes y establecer una línea base para el desarrollo de la propuesta.

El diagrama establece tres líneas principales de acción: el diagnóstico del sistema de control interno actual, el análisis de los procesos relacionados con el manejo del efectivo, pagos y conciliaciones bancarias, y la adecuada distribución de funciones y responsabilidades del personal de Tesorería.

En este sentido, la figura permite visualizar de manera organizada las acciones necesarias para el desarrollo de la propuesta de control interno, facilitando la comprensión del proceso que seguirá la propuesta para cumplir con los objetivos planteados.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y NORMATIVA

MARCO TEÓRICO

Modelo COSO

El COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway) se trata de una Comisión Voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado de Estados Unidos y que tienen por meta proporcionar liderazgo intelectual en relación a tres temáticas, mismas que se vinculan al riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuasión del fraude, en virtud de lo expuesto, se aclara que los órganos que estructuran el COSO son la Asociación América de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Contadores Administrativos (AMI). (COSO, 2013) (COSO, 2013)

Por lo tanto, el modelo COSO se posiciona como un marco de referencia a nivel global que aporta el implementar, gestionar y evaluar periódicamente los sistemas de control interno, así como los riesgos, priorizando el resguardo de los activos.

Importancia del modelo COSO

La importancia del COSO se basa en la posibilidad de que el control interno pueda integrarse a cualquier organización, independientemente de su actividad económica o tamaño, adaptándose a sus necesidades, además de facilitar un método que favorece la identificación y el análisis de riesgos, de modo que se puedan proponer respuestas efectivas que reduzcan el impacto a niveles aceptables con antifraude.

Asimismo, el modelo COSO adquiere especial importancia al proporcionar un marco de control que permite gestionar eficazmente los riesgos asociados a las tecnologías de la información. A través de la implementación de controles internos, facilita la protección de los activos organizacionales, fortalece la seguridad de la infraestructura tecnológica, alinea las estrategias de las TIC con los objetivos institucionales y contribuye a preservar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de la información. (Leonardo et al., 2023) (Leonardo et al., 2023)

Conceptos clave

El control interno es el conjunto de políticas, procedimientos y controles establecidos para proteger los recursos, asegurar la confiabilidad de la información y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Alvarez-Indacochea et al., 2022)

Control interno en tesorería es el conjunto de controles aplicados a la gestión de ingresos, pagos, cuentas bancarias, conciliaciones, flujo de efectivo y custodia documental, con el propósito de reducir riesgos y fortalecer la gestión financiera. (Alvarez-Indacochea et al., 2022)

Riesgos de tesorería son eventos que pueden afectar la disponibilidad de recursos, las operaciones financieras, la información o el cumplimiento de los objetivos del proceso de tesorería. (Alvarez-Indacochea et al., 2022)

Segregación de funciones es la separación de responsabilidades entre quienes autorizan, ejecutan, registran y supervisan las operaciones, reduciendo la posibilidad de errores o irregularidades (Calderón & Najarro, 2019)

La gestión del efectivo es la planificación y el control de las entradas y salidas de efectivo para asegurar la disponibilidad de recursos y atender oportunamente las obligaciones financieras. (Calderón & Najarro, 2019)

Las Conciliaciones bancarias es el proceso de comparación entre los registros contables y los movimientos bancarios para identificar y corregir diferencias oportunamente. (Araque & Builes, 2015)

Control documental se define como el conjunto de procedimientos destinados a garantizar que la documentación de las operaciones sea completa, respaldada, organizada, accesible y trazable. (Alvarez-Indacochea et al., 2022)

Indicadores de tesorería son herramientas que permiten medir el desempeño, cumplimiento y eficiencia de los subprocesos de tesorería y facilitar su seguimiento. (Araque & Builes, 2015)

Gestión y evaluación de riesgos es el proceso de identificar, valorar, tratar y monitorear los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. (Rodríguez Delgado et al., 2022)

Componentes del modelo COSO

De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) (COSO, 2013), el Modelo COSO se encuentra estructurado en cinco componentes interrelacionados, los cuales constituyen la base para el diseño, implementación y evaluación de un sistema de control interno eficaz.

Estos componentes se describen a continuación:

- ***Ambiente de control:*** Los procedimientos y niveles jerárquicos son la base para el control interno, dado que son los filtros por donde se ejecutan las actividades corporativas; es decir, se trata del soporte dentro de la unidad económica. Se destaca que el ente se encuentra en la obligatoriedad de fomentar un clima organizacional óptimo para que se puedan conseguir los objetivos trazados al inicio del ejercicio económico.
- ***Evaluación de riesgos:*** Dentro de esta sección se contemplan las posibilidades de que una situación adversa tenga lugar en la empresa y, por ende, origine situaciones perjudiciales, por lo que la evaluación de riesgos pretende establecer el impacto e importancia de los riesgos inherentes a la actividad económica principal, de modo que se puedan proponer protocolos y controles acordes con las necesidades identificadas.
- ***Actividades de control:*** Se tratan de criterios impuestos en la política interna de la entidad que permiten el alcance de los objetivos y metas organizacionales, se destacan que existen labores asignadas en todos los niveles jerárquicos, por lo que los dependientes además de procesar, analizar y depurar datos tienen la obligación de intercambiar la información para que se puedan establecer vínculos entre los diferentes niveles, resultado indispensable para la estructura, implementación y eficacia del control interno.
- ***Información y comunicación:*** Las unidades económicas tienden a manejar datos internos y externos como parte de asistencia para el control interno, este aspecto es crucial, puesto que se encuentra presente en todos los niveles de la empresa con el afán de que todos los

elementos de talento humano comprenden sus roles y responsabilidades, mismas que se encuentran entrelazadas para el éxito del ente.

- ***Actividades de monitoreo:*** El modelo COSO pretende la mejora continua, por lo que el control interno minimiza al máximo situaciones negativas, en relación a ello el monitoreo es fundamental para evitar problemas en la organización.

MARCO LEGAL

En Ecuador no existe como tal una legislación enfocada específicamente a la adopción del modelo COSO III para las empresas, sin embargo, las normas si se encuentran alineadas a los criterios interpuestos por dicho modelo, tal como se indica a continuación:

Contraloría General del Estado – Acuerdo 004-CG-2023

De acuerdo con la Contraloría General del Estado, las instituciones del sector público deben implementar y mantener un sistema de control interno alineado con las Normas de Control Interno emitidas mediante el Acuerdo N.º 004-CG-2023. Las instituciones públicas se encuentran obligadas a implementar y mantener un sistema de control interno edificado bajo los criterios del ente previamente mencionado, dado que son lineamientos basados en el COSO; por lo tanto, la gestión de la administración pública deberá respetar un ambiente de control (CGE 200/COSO); Evaluación de Riesgos (CGE 300/COSO); Actividades de Control (CGE 400/COSO); Información y Comunicación (CGE 500/COSO) y el seguimiento o monitoreo constante (CGE 600/COSO).(Acuerdo_004-CG-2023__Normas_de_Control_Interno, n.d.) (Acuerdo_004-CG-2023__Normas_de_Control_Interno, n.d.)

Normativa del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP)

La SINFIP exige que la información económica-financiera expuesta sea confiable, además de priorizar el control presupuestario, por lo que es importante adoptar el Modelo COSO durante la emisión de los reportes financieros, adaptándose a lo emitido por la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Economía y Finanzas.(Ministerio de finanzas, 2023)(Ministerio de finanzas, 2023)

Ley Orgánica para la gestión integral del riesgo de desastres

En este apartado se detalla que, aunque la ley se enfoca en desastres naturales, la normativa como tal obliga a instituciones públicas y órganos privados a tener mapas de riesgos, planes de contingencia y sistemas de supervisión – monitoreo constante, por lo que es posible

afirmar que se encuentra alineado a la evaluación de riesgos del modelo COSO III (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024) (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024)

La naturaleza jurídica de la compañía es privada, es oportuno aclarar que con respecto al marco normativo se debe diferenciar las disposiciones de cumplimiento obligatorio para la empresa y aquellas únicamente utilizadas como referentes técnicos. En este sentido, la normativa emitida por la Contraloría General del Estado y las disposiciones del Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) corresponden principalmente al ámbito del sector público, por lo que no constituyen obligaciones legales directas, no obstante, sus criterios de control pueden considerarse como referencia complementaria cuando guarden relación con los procesos analizados.

El análisis normativo se concentra prioritariamente en las disposiciones aplicables a una compañía privada y directamente relacionadas con los procesos de tesorería, tales como el manejo y registro de operaciones financieras, documentación de respaldo, pagos, retenciones y demás obligaciones tributarias, evitando incorporar normativa que no tenga relación directa con el objeto de estudio.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

DIAGNOSTICO ACTUAL

Diagnóstico del área de tesorería

El área de tesorería es responsable de administrar los ingresos y egresos de efectivo, ejecutar pagos a proveedores, realizar transferencias bancarias, controlar los cobros recibidos, elaborar conciliaciones bancarias y mantener la disponibilidad de recursos para el funcionamiento de la empresa.

Como resultado de la revisión de los procesos actuales y de la información proporcionada por la empresa, se identificó que las actividades de tesorería se desarrollan de manera eficiente; sin embargo, existen oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de procedimientos, la formalización de controles internos y la documentación de las actividades realizadas. Estas oportunidades permitirán fortalecer la gestión financiera y reducir riesgos operativos.

Asimismo, se evidenció que algunos procedimientos dependen del conocimiento del personal responsable y no siempre se encuentran documentados en manuales o políticas específicas, situación que podría dificultar la continuidad de las operaciones ante cambios de personal o crecimiento de la organización.

El diagnóstico realizado al proceso de tesorería evidenció un 69% global de nivel cumplimiento respecto de los principios al marco integrado de COSO III, se identificaron como principales brechas en los componentes de evaluación de riesgos y actividades de monitoreo, así como la formalización de políticas y procedimientos. Estos resultados constituyen el antecedente directo para el diseño del modelo de control interno propuesto.

Metodología para el diagnóstico

La metodología se desarrolló bajo un enfoque mixto, empleamos técnicas de carácter cualitativo para comprender el funcionamiento de cada subprocesos y obtener información de los responsables, así como procedimientos de carácter cualitativo para valorar el nivel de cumplimiento de los componentes y principios establecidos en el marco integrado COSO III; la población que formó parte del objeto de estudio fue el personal involucrado directamente con el proceso de tesorería, como los responsables de actividades relacionadas con gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental. Cada informante se seleccionó en base a su participación y conocimiento en las actividades objeto de análisis.

Se levantó información a través de técnicas de investigación como observación directa, entrevistas, revisión documental y evidencias del proceso de tesorería.

Como instrumentos de recolección de información se utilizó guías de observación, matrices, dicha información fue contrastada con la evidencia documental disponible, así como, el procedimiento de diagnóstico, estuvo comprendido por etapas, primero se identificaron y delimitaron los subprocesos de tesorería, se levantó información, se identificaron las actividades de control, se evaluaron las evidencias bajo criterios establecidos por COSO III, identificación de riesgos y brechas que sirvieron como base para el diseño de la propuesta.

Para la evaluación del sistema de control interno se aplicaron cinco componentes y 17 principios del marco integrado de COSO III, se utilizó escala de cumplimiento previamente definida, todo esto en base a la evidencia disponible y las condiciones observadas en la organización.

Finalmente, esta fue la base técnica para el diseño de políticas, procedimientos, actividades de control, indicadores y mecanismos de seguimiento que integran la propuesta de desarrollada para el presente proyecto.

Situación actual del control interno

Durante el diagnóstico se observó que la empresa dispone de mecanismos de control para el manejo del efectivo; sin embargo, estos controles no se encuentran estructurados bajo un modelo reconocido internacionalmente como COSO III.

Con el propósito de conocer la situación actual del sistema de control interno del proceso de tesorería, se realizó un diagnóstico basado en el Marco Integrado de Control Interno COSO III, el cual constituye un referente internacional para la evaluación y fortalecimiento de los sistemas de control interno. Este diagnóstico tuvo como finalidad identificar las fortalezas, debilidades y riesgos presentes en el proceso de tesorería, generando información que sirva de base para el diseño de una propuesta orientada a mejorar la eficiencia operativa, la gestión de riesgos y la confiabilidad de la información financiera.

Para el desarrollo del diagnóstico se efectuó el levantamiento de información mediante la observación directa del proceso, entrevistas al personal responsable y revisión de la documentación relacionada con las operaciones de tesorería. La información recopilada permitió conocer el funcionamiento actual del proceso, identificar los controles existentes y determinar las oportunidades de mejora que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El proceso de tesorería fue analizado a partir de los subprocesos que lo integran, considerando que cada uno de ellos contribuye al adecuado manejo de los recursos financieros de la empresa. Estos subprocesos constituyen el alcance de la evaluación y permiten identificar de manera específica los riesgos y controles asociados a cada actividad.

Subprocesos

1. Gestión de ingresos (cobro de honorarios).
2. Gestión de pagos.
3. Administración de cuentas bancarias.
4. Conciliaciones bancarias.
5. Gestión del flujo de efectivo.
6. Custodia documental.

Evaluación de los subprocesos del proceso de tesorería mediante los 17 principios del Marco COSO III

Una vez identificados los subprocesos que conforman el proceso de tesorería, se procedió a evaluar el sistema de control interno mediante la aplicación de los diecisiete principios establecidos en el Marco Integrado COSO III. La evaluación se desarrolló sobre cada uno de los subprocesos, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de los controles existentes e identificar las principales brechas que afectan la eficiencia operativa y la gestión de riesgos. Para ello, se utilizó una escala de valoración de uno a cinco, donde uno representa el incumplimiento del criterio evaluado y cinco el cumplimiento total. Los resultados obtenidos permitieron establecer el nivel de cumplimiento por subproceso y constituyen la base para el diseño del modelo de control interno propuesto.

Tabla 1

Evaluación de los subprocesos de tesorería mediante los 17 principios del Marco COSO III

Principios Coso III	Concepto	Gestión de ingresos	Gestión de pagos	Administración de cuentas bancarias	Conciliaciones bancarias	Gestión del flujo de efectivo	Custodia documental
P1 Integridad y valores éticos	Promover una cultura basada en principios éticos.	4	4	3	4	3	3
P2 Supervisión independiente	Ejercer supervisión sobre el sistema de control interno.	4	4	4	4	3	2
P3 Estructura organizacional	Definir funciones, autoridad y responsabilidades.	4	4	4	4	3	2
P4 Competencia profesional	Contar con personal competente para sus funciones.	4	4	4	4	3	2
P5 Rendición de cuentas	Exigir responsabilidad por las funciones de control.	4	4	4	4	4	3

P6 Definición de objetivos	Establecer objetivos claros para identificar riesgos.	3	4	4	4	3	3
P7 Identificación de riesgos	Identificar y analizar los riesgos relevantes.	3	3	4	4	4	3
P8 Riesgo de fraude	Considerar el riesgo de fraude en la evaluación de riesgos.	4	4	4	3	3	3
P9 Cambios organizacionales	Evaluar los cambios que puedan afectar el control interno.	3	4	4	3	3	4
P10 Actividades de control	Establecer controles para mitigar los riesgos.	3	3	4	3	4	4
P11 Controles tecnológicos	Implementar controles sobre el uso de la tecnología.	3	2	4	3	3	4
P12 Políticas y procedimientos	Establecer políticas y procedimientos para ejecutar los controles.	3	3	4	4	3	4
P13 Información relevante	Generar información confiable y pertinente.	4	4	3	3	3	3
P14 Comunicación interna	Comunicar oportunamente la información dentro de la organización.	3	4	3	3	3	2
P15 Comunicación externa	Comunicar información relevante a terceros.	3	3	3	3	3	2
P16 Evaluaciones continuas	Evaluar periódicamente el funcionamiento del control interno.	4	4	3	3	3	2
P17 Comunicación de deficiencias	Informar las deficiencias y aplicar acciones correctivas.	4	3	4	3	3	3

Puntaje obtenido	60	61	63	59	54	49
Puntaje máximo	85	85	85	85	85	85
Cumplimiento	71%	72%	74%	69%	64%	58%

La evaluación se realizó a través de la aplicación de los 17 principios del Marco Integrado del COSO III en los 6 subprocesos determinados anteriormente. Cada uno de estos principios fue calificado con una escala del 1 al 5, siendo 5 el nivel máximo de cumplimiento. Bajo esta premisa, el puntaje máximo por cada subproceso es de **85 puntos** (17 principios por 5 puntos).

Esto permitió identificar el nivel de cumplimiento del sistema de control interno en cada una de las actividades que conforman la gestión financiera de la empresa en cuestión.

Los resultados evidencian que la administración de cuentas bancarias es del 74 % y la gestión de pagos del 72 % presentan los niveles más altos de cumplimiento, debido a que existen controles relacionados con la autorización de operaciones, la administración de accesos a las plataformas bancarias y el registro oportuno de las transacciones financieras.

Por otra parte, los subprocesos de gestión del flujo de efectivo (64 %) y de custodia documental (58 %) obtuvieron los menores niveles de cumplimiento. Durante el diagnóstico se identificó que estos procesos carecen de procedimientos formalmente documentados, indicadores de seguimiento y una metodología estructurada para la identificación y gestión de riesgos.

Asimismo, la evaluación evidenció oportunidades de mejora en los principios relacionados con la gestión de riesgos (P7, P8 y P9), la formalización de políticas y procedimientos (P12) y las actividades de monitoreo (P16 y P17). Estos resultados justifican la implementación de un modelo de control interno basado en COSO III que fortalezca los controles existentes, estandarice los procedimientos y mejore la eficacia del proceso de tesorería.

Tabla 2*Análisis financiero del proceso de tesorería*

Indicador	Fórmula	Resultado	Análisis
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	$35,033.80 / 63,014.72 = 0.56$	La empresa dispone de USD 0.56 por cada dólar de deuda a corto plazo, lo que evidencia insuficiencia de liquidez
Prueba ácida	$(\text{Efectivo} + \text{Cuentas por cobrar}) / \text{Pasivo corriente}$	$(235.09 + 27,060.30) / 63,014.72 = 0.43$	Aún sin considerar otros activos corrientes, la empresa no logra cubrir sus obligaciones corrientes
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	$35,033.80 - 63,014.72 = (27,980.92)$	El capital de trabajo es negativo, lo que refleja presión sobre el flujo de efectivo
Razón de efectivo	Efectivo / Pasivo corriente	$235.09 / 63,014.72 = 0.004$	El efectivo disponible representa menos del 1% de las obligaciones corrientes, esto evidencia un nivel muy bajo de liquidez inmediata

Nota. *Elaboración propia con base en los estados financieros de la empresa 2025

De acuerdo con el análisis financiero realizado, se puede evidenciar que la empresa presenta una liquidez corriente de 0.56, valor inferior a 1, lo que demuestra que los activos corrientes no son suficientes para cubrir las obligaciones exigibles en el corto plazo. Al ser negativo el capital de trabajo, se evidencia que la disponibilidad de recursos es limitada para atender compromisos financieros. La disponibilidad del efectivo de 0.004 representa una disponibilidad inmediata del mismo muy limitada para lo cual se sugiere dentro de la propuesta fortalecer la gestión del flujo de efectivo mediante políticas, procedimientos, proyecciones de tesorería e indicadores de seguimiento.

Los indicadores financieros obtenidos guardan relación directa con los resultados del diagnóstico del Marco Coso III ya que la baja liquidez corriente 0.56, el capital de trabajo (-) y la escasa disponibilidad de efectivo inmediato evidencian debilidades en la gestión del flujo de efectivo, los cuales concuerdan con el 64% obtenido en el subproceso. Esto responde a la falta de implementación de políticas, indicadores financieros y procedimientos, así como, mecanismos de

seguimiento que permiten fortalecer la planeación financiera y optimizar la disponibilidad de recursos.

Tabla 3

Indicadores Custodia documental

Indicador	Fórmula	Meta
Documentación completa	$\frac{\text{Documentos completos}}{\text{Total documentos}} * 100$	100%
Documentación firmada	$\frac{\text{Documentos firmados}}{\text{Total de documentos}} * 100$	100%
Archivo oportuno	$\frac{\text{Documentos oportunamente archivados}}{\text{Total de documentos}} * 100$	$\geq 98\%$
Tiempo de localización	Tiempo promedio de búsqueda	≤ 5 minutos

La ausencia de indicadores de gestión documental dificulta el seguimiento de la integridad, trazabilidad y disponibilidad de la documentación que respalda las operaciones de tesorería. Por ello, se propondrán indicadores orientados a medir el % de documentación completa, firmas en la los mismos, oportunidad en el archivo y localización documental, permitiendo fortalecer el principio de información confiable y actividades de control del marco del COSO III.

Tabla 4

Consolidación de la evaluación de los componentes del Marco integrado COSO III

Componente COSO III	Puntaje máximo	Principios evaluados	Cumplimiento	Nivel
Ambiente de control	Gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental.	P1-P5	76%	Moderado
Evaluación de riesgos	Gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental.	P6-P9	50%	Deficiente
Actividades de control	Gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias,	P10-P12	73%	Moderado

Información y comunicación	conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental. Gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental.	P13-P15	87%	Alto
Actividades de monitoreo	Gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental.	P16-P17	60%	Bajo
Resultado			69%	

Figura 4

Resultado de la evaluación de los componentes del Marco integrado COSO III

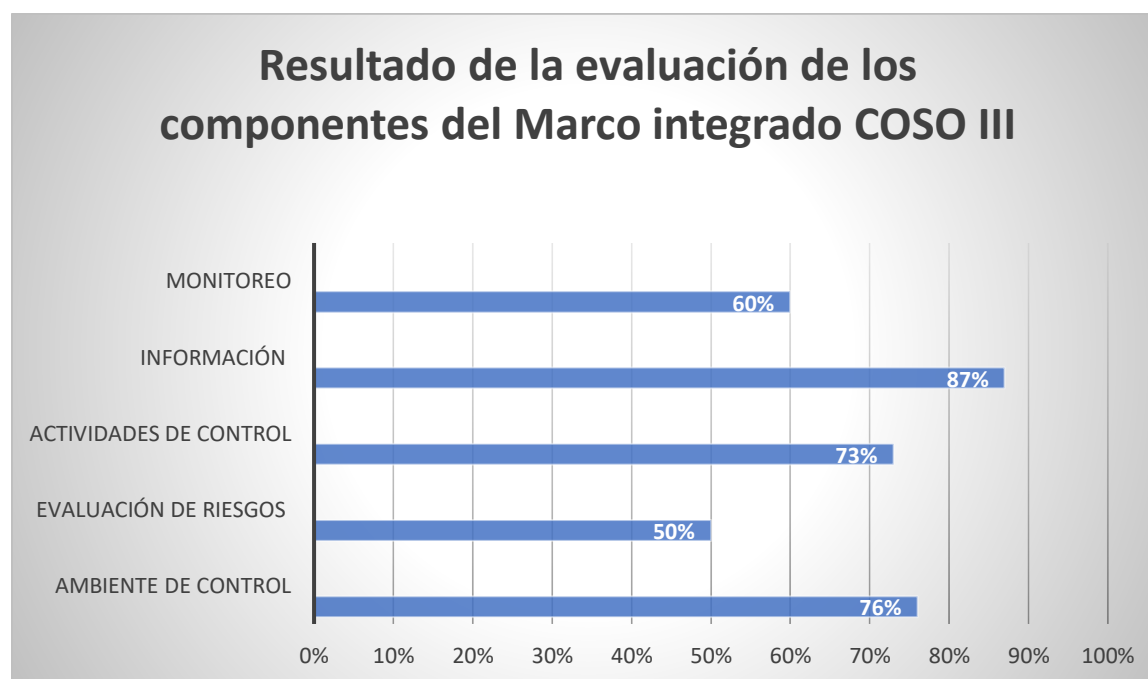


Tabla 5*Evaluación del nivel de riesgo y nivel de confianza*

CUMPLIMIENTO COSO III	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
90% – 100%	Muy alto	Muy bajo
80% – 89%	Alto	Bajo
70% – 79%	Moderado	Moderado
60% – 69%	Bajo	Alto
Menor al 60%	Deficiente	Muy alto

Diagnóstico obtenido 69%, ponderación Nivel de confianza Bajo, Nivel de riesgo alto

El porcentaje corresponde al promedio ponderado del cumplimiento obtenido en los cinco componentes del Marco Integrado COSO III, utilizado como indicador global del nivel de madurez del sistema de control interno.

La evaluación del proceso de tesorería mediante los cinco componentes del Marco Integrado COSO III evidencia un cumplimiento global **del 69%**, lo que ubica al sistema de control interno en un nivel bajo de acuerdo con la escala de valoración establecida para la ponderación. Este resultado demuestra que la empresa dispone de controles que permiten el desarrollo de las actividades de tesorería; sin embargo, existen debilidades que limitan la estandarización de los procesos y la gestión integral de los riesgos.

El componente Ambiente de Control obtuvo un 76 % de cumplimiento, reflejando que la administración mantiene una supervisión constante sobre las operaciones financieras y existe compromiso del personal con el desarrollo de sus funciones. No obstante, se identificó la necesidad de formalizar políticas, responsabilidades y procedimientos que fortalezcan la estructura del control interno y reduzcan la dependencia del conocimiento de las administradoras.

El componente Evaluación de Riesgos alcanzó un 50 %, constituyéndose en el aspecto con menor nivel de cumplimiento. Durante el diagnóstico se evidenció la ausencia de una metodología formal para identificar, valorar y monitorear los riesgos asociados a la gestión de ingresos, pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, flujo de efectivo y custodia documental. Esta situación dificulta la adopción de controles preventivos y la

respuesta oportuna ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso de tesorería.

En relación con las Actividades de Control, se obtuvo un 73 % de cumplimiento, evidenciando que la empresa realiza controles relacionados con la autorización de pagos, revisión documental y conciliaciones bancarias. Sin embargo, estos controles se ejecutan principalmente con base en la experiencia del personal y no se encuentran respaldados por políticas y procedimientos formalmente documentados, lo que puede generar diferencias en la ejecución de las actividades.

El componente Información y Comunicación presentó el mejor desempeño con un 87 % de cumplimiento, lo que demuestra que la información financiera generada por el proceso de tesorería es oportuna y constituye un apoyo para la toma de decisiones de la administración. Asimismo, existe comunicación permanente entre las administradoras y el personal responsable del proceso, facilitando el desarrollo de las operaciones financieras.

Finalmente, las Actividades de Monitoreo alcanzaron un 60 % de cumplimiento, evidenciando que el seguimiento del proceso se realiza principalmente mediante la supervisión directa de la administración. No obstante, se observó la ausencia de indicadores de gestión, evaluaciones periódicas del sistema de control interno y mecanismos formales de seguimiento que permitan medir la eficacia de los controles implementados y promover la mejora continua.

En consecuencia, los resultados obtenidos justifican el diseño de un modelo de control interno basado en el Marco Integrado COSO III, orientado a fortalecer la gestión de riesgos, formalizar los procedimientos del proceso de tesorería, mejorar la segregación de funciones y establecer mecanismos de monitoreo e indicadores que contribuyan al fortalecimiento del sistema de control interno.

Tabla 6*Mapa de calor*

Componente COSO III	Cumplimiento	Nivel de Riesgo	Interpretación
Ambiente de control	76%	 Moderado	Se debe fortalecer la formalización de procedimientos y responsabilidades
Evaluación de Riesgos	50%	 Crítico	No existe una metodología formal para identificar riesgos, esto expone al área de tesorería a eventos que afectan los procesos
Actividades de control	73%	 Moderado	Se requiere mayor estandarización y documentación
Información y comunicación	87%	 Alto	La información fluye adecuadamente
Actividades de monitoreo	60%	 Bajo	No hay seguimiento de controles y el uso de indicadores es insuficiente, esto limita la mejora continua
Cumplimiento global	69%	 Bajo	El sistema de control interno presenta un cumplimiento medio bajo con oportunidad de mejora en riesgos y monitoreo

La primera evaluación corresponde al cumplimiento por subproceso, la segunda corresponde a la consolidación por componentes del COSO III.

DISEÑO Y/ O EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta surge a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del proceso de tesorería, en el que se identificaron debilidades relacionadas con la gestión de riesgos, la formalización de procesos y mecanismos de seguimiento, dichos resultados constituyen la base para diseñar las acciones de mejora alineadas en el marco de COSO III.

Se prevé mantener una relación secuencial entre el diagnóstico, la identificación de riesgos, el establecer políticas y procedimientos, actividades de control, indicadores y los mecanismos de seguimiento. Cada elemento responde a las debilidades identificadas y contribuye al fortalecimiento del área de tesorería.

El resultado global del diagnóstico evidenció un cumplimiento del 69 %, ubicando al sistema de control interno en un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo alto. Esto indica que, aunque existen controles en el proceso de tesorería, estos no son suficientes para garantizar una adecuada gestión de los riesgos, por lo que es necesario fortalecer las políticas, procedimientos, actividades de control y mecanismos de monitoreo propuestos en la investigación.

Políticas propuestas para los subprocesos del proceso de tesorería

Con base en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico del sistema de control interno, se diseñaron políticas generales para los subprocesos del proceso de tesorería. Estas políticas tienen como finalidad estandarizar las actividades, fortalecer los controles internos, reducir los riesgos operativos y promover el cumplimiento de los principios establecidos en el Marco Integrado COSO III. Su aplicación contribuirá a mejorar la gestión de los recursos financieros y la confiabilidad de la información generada por el proceso de tesorería.

Tabla 7

Políticas propuestas por subproceso de tesorería

Subproceso	Política propuesta
1 Gestión de ingresos (cobro de honorarios)	Todo ingreso por concepto de honorarios deberá registrarse oportunamente en el sistema contable y contar con el respectivo respaldo documental antes de su conciliación bancaria.
2 Gestión de pagos	Todo pago deberá estar respaldado por documentación autorizada y ser aprobado por la Gerencia antes de su ejecución, conforme a los niveles de autorización establecidos.
3 Administración de cuentas bancarias	El acceso a las cuentas bancarias y plataformas electrónicas será restringido al personal autorizado, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información financiera.
4 Conciliaciones bancarias	Las conciliaciones bancarias deberán realizarse mensualmente y las diferencias identificadas deberán documentarse y resolverse oportunamente.
5 Gestión del flujo de efectivo	Se elaborará un flujo de efectivo proyectado de forma mensual para planificar la disponibilidad de recursos y asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras.

Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico del proceso de tesorería, se identificó que los subprocesos de gestión del flujo de efectivo y custodia documental presentan las principales oportunidades de mejora, debido a la ausencia de procedimientos documentados, indicadores de gestión y mecanismos formales para la administración de riesgos y el monitoreo de las actividades. En respuesta a estos hallazgos, se propone un modelo de control interno basado en el Marco Integrado COSO III, orientado a fortalecer los controles existentes mediante el diseño de políticas, procedimientos, actividades de control, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso de tesorería.

La propuesta se desarrolla considerando las debilidades identificadas en el diagnóstico, priorizando los principios del Marco COSO III que obtuvieron los menores niveles de cumplimiento, especialmente aquellos relacionados con la evaluación de riesgos, la formalización de políticas y procedimientos, y las actividades de monitoreo.

Propuesta de mejora para el subproceso de Gestión del Flujo de Efectivo

Fortalecer la administración del flujo de efectivo mediante la implementación de políticas, procedimientos, actividades de control, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento que permitan optimizar la disponibilidad de recursos financieros y apoyar la toma de decisiones.

Tabla 8

Actividades para la mejora del subproceso de Gestión de Flujo de Efectivo

Actividad	Responsable	Documento
Registrar los ingresos y egresos proyectados del mes.	Responsable de Tesorería	Proyección de flujo de efectivo
Comparar el flujo proyectado con el flujo real.	Responsable de Tesorería	Informe de variaciones
Analizar las diferencias detectadas.	Gerencia	Reporte de análisis
Definir acciones para corregir desviaciones.	Gerencia	Plan de acción
Presentar el flujo de efectivo para revisión y aprobación.	Responsable de Tesorería / Gerencia	Flujo de efectivo aprobado

Actividades de control

- Elaborar mensualmente la proyección del flujo de efectivo.
- Verificar que todos los ingresos y pagos programados estén incluidos en la planificación.
- Revisar las diferencias entre el flujo proyectado y el flujo ejecutado.
- Aprobar la proyección por parte de la Gerencia antes de su aplicación.
- Mantener respaldo documental de las proyecciones y sus actualizaciones.

Tabla 9

Indicadores para la mejora del subproceso de Gestión de Flujo de Efectivo

Indicador	Fórmula	Resultado actual	Meta
Cumplimiento del flujo proyectado	$(\text{Flujo ejecutado} / \text{Flujo proyectado}) \times 100$	No existe	$\geq 95 \%$
Variación del flujo de efectivo	Diferencia entre flujo proyectado y ejecutado	No existe	$\leq 5 \%$
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	0.56	$\geq 1,20$
Prueba ácida	$(\text{Efectivo} + \text{Cuentas por cobrar}) / \text{Pasivo corriente}$	0.43	$\geq 1,00$
Capital de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	(27,980.92)	Positivo

Tabla 10

Actividades para la mejora del subproceso de Custodia Documental

Actividad	Responsable	Documento
Recibir la documentación generada por tesorería.	Responsable de Tesorería	Comprobantes y soportes
Verificar que la documentación esté completa.	Responsable de Tesorería	Lista de verificación
Clasificar y archivar la documentación física y digital.	Responsable de Tesorería	Archivo documental
Controlar el acceso a la documentación.	Gerencia	Registro de acceso
Revisar periódicamente el archivo documental.	Gerencia	Informe de revisión

Actividades de control

- Verificar que toda operación cuente con documentación de respaldo.
- Mantener un archivo físico y digital organizado.
- Restringir el acceso a la documentación únicamente al personal autorizado.
- Realizar respaldos electrónicos periódicos de la documentación digital.
- Efectuar revisiones trimestrales del archivo documental.

Tabla 11

Indicadores para la mejora del subproceso de Custodia documental

Indicador	Fórmula	Meta
Documentos archivados correctamente	$(\text{Documentos archivados correctamente} / \text{Total de documentos}) \times 100$	$\geq 98 \%$
Documentación con respaldo completo	$(\text{Documentos completos} / \text{Total de documentos}) \times 100$	100%
Tiempo de localización de documentos	Promedio de minutos para localizar un documento	≤ 5 minutos

Mecanismos de seguimiento

- Auditorías internas trimestrales al archivo documental.
- Verificación del cumplimiento de las políticas de archivo.
- Revisión de los respaldos digitales y control de accesos.
- Registro de observaciones y seguimiento a las acciones correctivas implementadas.

Relación con los hallazgos del diagnóstico

Tabla 12

Hallazgos vs. Propuestas

Hallazgo identificado	Acción propuesta
No existe un procedimiento formal para la gestión del flujo de efectivo.	Diseño de una política y un procedimiento para la planificación y control del flujo de efectivo.
No se utilizan indicadores para evaluar la liquidez.	Implementación de indicadores de gestión financiera.
La custodia documental no cuenta con procedimientos documentados.	Elaboración de políticas y procedimientos para el archivo físico y digital.
No existen mecanismos formales de seguimiento.	Implementación de revisiones periódicas, auditorías internas y planes de acción correctiva.

Esta propuesta mantiene una relación directa con las debilidades detectadas en el diagnóstico (principios **P7, P8, P9, P12, P16 y P17** de COSO III) y proporciona controles concretos para fortalecer el proceso de tesorería mediante la estandarización de procedimientos, la gestión de riesgos y el monitoreo continuo.

Validación

La validación de la propuesta tuvo como finalidad verificar que el modelo de control interno diseñado responde a las debilidades identificadas durante el diagnóstico del proceso de tesorería y que mantiene coherencia con los cinco componentes y los diecisiete principios del Marco Integrado COSO III. Para ello, se realizó una validación técnica mediante una matriz de trazabilidad, en la que se relacionaron los hallazgos del diagnóstico con las políticas, procedimientos, actividades de control, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento propuestos.

Tabla 13*Hallazgos y Validación*

Hallazgo del diagnóstico	Componente / Principio COSO III	Propuesta desarrollada	Cumple
No existe una metodología para identificar riesgos.	Evaluación de Riesgos (P7, P8 y P9)	Matriz de riesgos para los subprocesos de tesorería.	Sí
No existen procedimientos documentados para el flujo de efectivo.	Actividades de Control (P12)	Procedimiento y política para la gestión del flujo de efectivo.	Sí
La custodia documental carece de controles formales.	Actividades de Control (P12)	Política y procedimiento de custodia documental.	Sí
No existen indicadores de gestión.	Actividades de Monitoreo (P16)	Diseño de indicadores de desempeño para los subprocesos.	Sí
No se documentan las acciones correctivas.	Actividades de Monitoreo (P17)	Mecanismos de seguimiento y plan de acciones correctivas.	Sí

La validación evidencia que cada una de las debilidades identificadas durante el diagnóstico cuenta con una acción de mejora dentro del modelo de control interno propuesto. Asimismo, se verificó que la propuesta incorpora herramientas orientadas a fortalecer la gestión de riesgos, formalizar los procedimientos del proceso de tesorería y establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar de manera continua la eficacia de los controles internos. En consecuencia, se concluye que la propuesta mantiene coherencia con los objetivos del proyecto y con los lineamientos establecidos en el Marco Integrado COSO III.

Validación por responsable de la empresa o experto

Con el propósito de verificar la concordancia, coherencia y aplicabilidad de la propuesta de un modelo de control interno para el proceso de tesorería, se realizó un proceso de validación con el Gerente Financiero de la empresa, en su calidad de responsable de la gestión financiera y conocedor de los procesos y actividades relacionados con el área de tesorería.

Para ello, se presentó la propuesta integral, conformada por políticas y procedimientos para los subprocesos de tesorería, matriz de riesgos, actividades de control, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento, cuya revisión consideró criterios de pertinencia, coherencia con los hallazgos del diagnóstico, aplicabilidad de las medidas propuestas, claridad de los procedimientos, correspondencia de los controles con los riesgos identificados y utilidad de los indicadores y mecanismos de seguimiento.

Como resultado, se registraron las observaciones y recomendaciones formuladas por el responsable de la empresa, las cuales fueron consideradas para fortalecer los elementos de la propuesta y determinar su correspondencia con las principales debilidades identificadas mediante la aplicación del Marco Integrado COSO III.

Esta validación permitió la propuesta desde la perspectiva del responsable del área financiera, sin que ello implique su implementación efectiva en la empresa; por tanto, los beneficios derivados de la propuesta se mantienen como beneficios esperados, sujetos a una eventual implementación por parte de la organización.

Tabla 14

Resultados esperados de la propuesta

Producto desarrollado	Resultado esperado
Diagnóstico del proceso de tesorería mediante COSO III	Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.
Evaluación de los 17 principios de COSO III	Determinación del nivel de cumplimiento del sistema de control interno.
Políticas para los subprocesos de tesorería	Estandarización de las actividades del proceso.
Procedimientos para flujo de efectivo y custodia documental	Mayor uniformidad en la ejecución de las actividades.
Matriz de riesgos	Identificación y tratamiento de los riesgos del proceso.
Indicadores de gestión	Medición del desempeño de los subprocesos de tesorería.
Mecanismos de seguimiento	Evaluación continua del cumplimiento de los controles internos.

Resultado del objetivo específico 1

Diagnosticar la situación actual del proceso de tesorería mediante la aplicación del Marco Integrado COSO III

El cumplimiento de este objetivo se evidencia mediante la aplicación de los cinco componentes y 17 principios del Marco Integrado COSO III a los seis subprocesos de tesorería: gestión de ingresos, gestión de pagos, administración de cuentas bancarias, conciliaciones bancarias, gestión del flujo de efectivo y custodia documental. La evaluación permitió obtener un 69% de cumplimiento global, resultando que ubico el nivel de confianza bajo y el nivel de riesgo alto.

Como evidencia cualitativa, el responsable de la empresa pudo constatar los resultados del diagnóstico con el funcionamiento real del área, verificándose que existen controles para el desarrollo de las actividades de tesorería, pero algunos procedimientos dependen del conocimiento del personal y no se encuentran formalizados mediante políticas y procedimientos.

Por tanto, el responsable de la empresa considero que el diagnostico constituye una representación coherente de la situación actual y proporciona una base técnica suficiente para establecer las acciones de mejora.

Resultado del Objetivo específico 2

Identificar los riesgos asociados a los subprocesos de tesorería mediante una matriz de riesgos

El cumplimiento de este objetivo se evidencia mediante la identificación de las principales debilidades y riesgos relacionados con el proceso de tesorería. La evaluación permitió determinar que la evaluación de riesgos presento un cumplimiento del 50%, constituyéndose en uno de los componentes con mayor necesidad de fortalecimiento.

Como evidencia de la validación, se comprobó que la falta de una metodología para identificar riesgos fue atendida mediante el diseño de una matriz de riesgos para los subprocesos de tesorería, relacionada con los principios P7, P8 y P9 del COSO III. Esta herramienta permite identificar, evaluar, tratar y dar seguimiento a los riesgos. El responsable de la empresa valido su

pertinencia, considerando que contribuye a fortalecer la gestión de tesorería y a reducir una de las principales brechas detectadas en el diagnóstico.

Resultado del objetivo específico 3

Proponer políticas, procedimientos y actividades de control que fortalezcan el proceso de tesorería

El cumplimiento de este objetivo se evidencia mediante el desarrollo de una propuesta integral que incorpora políticas, procedimientos, actividades de control, indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento para los subprocesos de tesorería, los mismo fueron presentados al responsable de la empresa para su revisión y validación.

De manera cuantitativa, las propuestas planteadas permitieron dar respuestas a las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico. La matriz de validación refleja que cada hallazgo cuenta con una acción de mejora:

- La falta de un método para identificar los riesgos fue abordada mediante la elaboración de una matriz de riesgos.
- La inexistencia de procedimientos formalizados para el manejo del flujo de efectivo se solucionó con la creación de políticas y procedimientos para su gestión.
- Las deficiencias en los controles relacionados con la conservación de los documentos fueron atendidas mediante una política y un procedimiento de custodia documental.
- La ausencia de herramientas para medir el desempeño se cubrió con el diseño de indicadores para evaluar los diferentes subprocesos.

Al tratarse de un proyecto de carácter propositivo, los resultados corresponden al diseño técnico del modelo y no a su implementación dentro de la empresa. No obstante, la propuesta proporciona una herramienta estructurada que podrá ser utilizada por la administración para fortalecer el control interno, mejorar la eficiencia operativa, incrementar la confiabilidad de la información financiera y contribuir a una adecuada gestión de los riesgos asociados al proceso de tesorería.

El desarrollo de la propuesta se sustentó en un enfoque mixto, orientado a comprender el funcionamiento del proceso de tesorería y evaluar su sistema de control interno mediante la aplicación del Marco Integrado COSO III.

La propuesta constituye una herramienta técnica que podrá ser adoptada por la empresa para optimizar la gestión del proceso de tesorería y servir como base para futuras acciones de implementación y mejora continua, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los resultados del diagnóstico nos proporcionaron como evidencia un 69 % de cumplimiento global del sistema de control interno, dentro de los componentes de Evaluación de Riesgos (50 %) y Actividades de Monitoreo (60 %) presentan los niveles más bajos. Estos resultados van de la mano con los antecedentes revisados, en los que se identificó que la ausencia de metodologías formales para la identificación de riesgos, procedimientos documentados y mecanismos de seguimiento constituye una de las principales debilidades en la gestión de tesorería.

En este sentido, los hallazgos obtenidos confirman la necesidad de fortalecer estos componentes, de acuerdo con el Marco Integrado COSO III

Beneficios esperados de la propuesta

Los beneficios esperados de la propuesta están orientados a fortalecer el sistema de control interno del proceso de tesorería, a través de la estandarización de políticas y procedimientos, así como, la identificación y gestión de riesgos, formalización de actividades de control y asignación de responsable de la mano con segregación de funciones, permitiendo mejorar la trazabilidad de las operaciones en el área objeto de estudio y facilitando el desempeño de los subprocesos objetos de análisis en el presente proyecto. Asimismo, se espera contribuir a una mayor claridad en la asignación de responsabilidades, fortalecer la toma de decisiones y establecer una base para la mejora continua del proceso de tesorería, en concordancia con los componentes y principios establecidos en el Marco Integrado COSO III.

CAPÍTULO 3

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación actual del proceso de tesorería mediante el Marco Integrado COSO III permitió determinar un 69% de cumplimiento global, los resultados evidenciaron que, aunque existen controles implementados, todavía se presentan oportunidades de mejora, principalmente en la gestión de riesgos, la formalización de políticas y procedimientos. De esta manera, se logró conocer y establecer la situación actual del sistema de control interno del proceso de tesorería.

La identificación de los riesgos presentes en los subprocesos de tesorería permitió detectar las principales debilidades, especialmente en la gestión del flujo de efectivo y la custodia documental. Como respuesta a estas situaciones, se elaboró una matriz de riesgos, que permite identificar los riesgos y relacionarlos con las respectivas acciones y controles para su tratamiento.

La propuesta desarrollada permitió plantear políticas, procedimientos, actividades de control, indicadores dirigidos a fortalecer el proceso de tesorería. Además, la validación realizada confirmó que las debilidades identificadas durante el diagnóstico cuentan con una acción de mejora específica, demostrando una relación directa entre los problemas detectados y las soluciones propuestas.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del proceso de tesorería utilizando el COSO III, para conocer si los controles siguen funcionando adecuadamente y detectar a tiempo nuevas situaciones que requieren mejoras.

Se recomienda mantener actualizada la matriz de riesgos, revisándola periódicamente y ajustándola cuando existan cambios en las actividades de tesorería, además de verificar que los controles establecidos se estén cumpliendo.

Se recomienda poner en práctica de manera progresiva las políticas, procedimientos, controles e indicadores propuestos, dando prioridad a las áreas que presentaron mayores debilidades, especialmente la gestión del flujo de efectivo y la custodia documental.

Bibliografía

Acuerdo_004-CG-2023__Normas_de_Control_Interno. (n.d.).

Álava-Rosado, M., Molina-Loor, E., & Recalde-Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1680>

Alvarez-Indacochea, A. A., Alvarez-Indacochea, A. A., Pibaque-Pionce, M. S., & Moran-Chilan, J. H. (2022). Los Procesos del Control en la Gestión de Riesgo Empresarial. *Polo Del Conocimiento*, 7(2).

Araque, M., & Builes, Y. (2015). Sistematización de conciliaciones bancarias. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2024). *LEY ORGÁNICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO DE DESASTRES Ley 0 Registro Oficial Suplemento 488 de 30-ene.-2024 Estado: Vigente Asamblea nacional REPÚBLICA DEL ECUADOR* (Number 5). www.lexis.com.ec

Bouheraoua, S., & Djafri, F. (2022). Adoption of the COSO methodology for internal Sharī‘ah audit. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(2). <https://doi.org/10.1108/IJIF-04-2020-0071>

Buele, I., Sandoval, A., & Espinoza, V. (2020). COSO III REPORT: APPLICATION IN ECUADORIAN CORPORATIONS. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(6).

Calderón, R., & Najarro, J. L. (2019). Segregación de Funciones. *KPMG*.

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

Chavarría Briceño, R. (2023). GESTIÓN DE PROYECTOS E INNOVACIÓN. *Revista FAECO Sapiens*, 6(2). <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v6n2.a4021>

- COSO. (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Internal Control - Integrated Framework Executive Summary. *Coso*, (May).
- Cumbicos Castillo, H. A., Señalín Morales, L. O., & Tapia Espinoza, N. J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, Ma. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de La Salud Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo*, 12(23). <https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>
- Leonardo, M., Briones, C., Fernanda, M., Macías, P., & Mendoza Vincés, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial Internal Control and COSO model in business administrative and financial management. *Podium*.
- Ministerio de finanzas. (2023). *Normas de Control Interno*.
- Paz Díaz, N. O. (2024). CONTROL INTERNO. *CPA PANAMÁ*, 2(2). <https://doi.org/10.48204/2953-3147.5490>
- Ríos Ríos, A., Pezo Larreategui, S. G., Córdova Ramos, J. Z., Salazar Hidalgo, M. Á., & Reategui, W. C. (2024). La Perspectiva de control interno en la gestión de tesorería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14992
- Rodríguez Delgado, E. S., Castillo Muncibay, M. M., Santos Maldonado, A. B., & Villanueva-Batallanos, M. (2022). Incidencia del control interno (COSO-ERM) en la gestión logística de una empresa comercial. *Revista Ñeque*, 5(12). <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.90>
- Ruíz, C. (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Revista Académica Institucional*, 6(1). <https://doi.org/10.64183/g3xtrf92>
- Univesidad para la Cooperación Internacional. (2013). El Análisis del Árbol de Problemas y transformación en Árbol de Objetivos. *Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas*, 1.

ANEXOS

Anexo 1 Informe Antiplagio


Página 2 de 35 - Descripción general de integridad
Identificador de la entrega: 30549513734023

8% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 13 palabras)

Fuentes principales

4%	 Fuentes de Internet
1%	 Publicaciones
7%	 Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Anexo 2 *Logo Empresa*



Anexo 3 Carta de Autorización



Quito, 2 de junio de 2026

Facultad de Ciencias Administrativas

Coordinación de la carrera de Contabilidad y Auditoría

UIDE

De mis consideraciones:

Por medio de la presente Yo GARCIA ANGAMARCA ADRIAN RIGOBERTO con cédula de identidad No 0921562195, en mi calidad de Representante Legal de la empresa REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A ubicada en PICHINCHA, QUITO, IÑAQUITO, AV. LOS SHYRIS N32218 Y AV ELOY ALFARO con Registro Único de Contribuyentes No 1792833507001, **AUTORIZO** a las Srtas Karina Herlinda Aguayo Cajamarca, Stephany Alexandra Alcocer Herrera, Susana Maritza González Matailo, Yeli Jocelyn Macas Pinza, Melanie Nicole Miranda Velastegui y Jennyfer Paulina Villalta Pintado, para que puedan desarrollar el trabajo de grado bajo el tema **MODELO DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MARCO COSO III PARA EL ÁREA DE TESORERÍA DE REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., EN QUITO, PERIODO 2025-2026**, para lo cual la empresa se COMPROMETE A FACILITARLES TODO TIPO DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL MISMO.

Atentamente,



Adrián García A.

Representante Legal

a.garcia@rcpa.ec

RCPA C.A.

1792833507001

RCPA C.A.

RUC: 1792833507001

Anexo 4 Entrevista

ENTREVISTA

La presente entrevista está conformada por una serie de preguntas diseñadas para recopilar información relevante para el desarrollo de la investigación titulada: “Diseño de un modelo de control interno basado en el Marco Integrado COSO III para fortalecer el proceso de tesorería”. La información obtenida permitirá conocer la situación actual del proceso de tesorería, identificar los principales riesgos y debilidades existentes, y establecer oportunidades de mejora para fortalecer el sistema de control interno de la empresa.

Entrevistado: Gerente Financiero

Área de trabajo de la empresa: Tesorería

1. ¿Cómo se controlan actualmente los ingresos y pagos de la empresa y qué documentos se utilizan como respaldo de estas operaciones?
2. ¿De qué manera se identifican y evalúan los riesgos que pueden afectar las actividades de tesorería, especialmente en la gestión del flujo de efectivo?
3. ¿Existen políticas y procedimientos establecidos para el manejo de las cuentas bancarias, conciliaciones bancarias y flujo de efectivo?
4. ¿Cómo se garantiza que la información financiera relacionada con tesorería sea registrada, comunicada y entregada oportunamente a los responsables?
5. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para supervisar el cumplimiento de los controles y detectar posibles errores o irregularidades en tesorería?
6. ¿Considera necesario implementar un modelo de control interno basado en el COSO III para fortalecer la gestión de tesorería? ¿Qué mejoras considera que debería incluir?

Anexo 5 Ficha de Validación



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR RESPONSABLE DESIGNADO DE LA EMPRESA

Proyecto: Modelo de control interno basado en el Marco COSO III para el área de Tesorería de Representations & CPA Company RCPA C.A., en Quito, periodo 2025-2026.

1. Datos de identificación

Empresa	REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A.
Área o proceso	Tesorería
Nombre del responsable	Andrés Alarcón
Cargo	Gerente Financiero
Experiencia relacionada	Gestión financiera, tesorería y control interno de RCPA C.A.
Fecha de validación	22 / 08 / 2026

2. Objetivo de la validación

Verificar la pertinencia, coherencia, claridad, aplicabilidad y viabilidad de la propuesta, así como su correspondencia con los hallazgos, riesgos y oportunidades de mejora identificados en el proceso de Tesorería mediante el Marco Integrado COSO III.

3. Documentos y elementos puestos a consideración

- ☒ Políticas y procedimientos de Tesorería.
- ☒ Matriz de riesgos y controles.
- ☒ Actividades de control y evidencias de cumplimiento.
- ☒ Indicadores de gestión.
- ☒ Mecanismos de seguimiento y mejora continua.

4. Instrucciones y escala de valoración

Asigne un valor de 1 a 5 a cada criterio. Todos los ítems deben ser calificados. Cuando se otorgue una valoración de 1 o 2, detalle la observación y el ajuste requerido en el apartado 7.

1	2	3	4	5
No cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple satisfactoriamente	Cumple totalmente

5. Matriz de valoración

N.º	Criterio	Aspecto que debe validar	1-5
1	Pertinencia	La propuesta responde a los principales hallazgos y necesidades identificados en el proceso de Tesorería.	5
2	Pertinencia	Las políticas y procedimientos propuestos resultan adecuados para la gestión del flujo de efectivo y la custodia documental, subprocesos priorizados.	5
3	Coherencia	Existe correspondencia entre el diagnóstico, los riesgos identificados y las medidas propuestas.	5
4	Coherencia	Los controles propuestos guardan relación con los riesgos y objetivos del proceso.	5
5	Claridad	Las políticas, procedimientos y actividades presentan instrucciones comprensibles y suficientemente definidas.	5
6	Aplicabilidad	Los procedimientos y controles pueden incorporarse al funcionamiento del proceso de Tesorería.	5
7	Viabilidad	La propuesta es factible considerando la estructura, los recursos y las condiciones actuales de la empresa.	5
8	Trazabilidad	Cada control permite identificar responsable, frecuencia y evidencia de cumplimiento.	5
9	Seguimiento	Los indicadores y mecanismos de seguimiento son útiles para evaluar el cumplimiento y promover mejoras.	5
10	Valoración general	La propuesta constituye una alternativa adecuada para fortalecer el control interno de Tesorería.	5

Puntaje total: 50 / 50 Porcentaje: 100 %

6. Interpretación del resultado

Puntaje	Porcentaje	Dictamen orientativo
45-50	90%-100%	Validada
40-44	80%-89%	Validada con observaciones
10-39	20%-79%	Requiere ajustes y nueva revisión

7. Observaciones y recomendaciones del responsable

De acuerdo con la revisión realizada, la propuesta responde de manera pertinente a los principales hallazgos y necesidades identificados en el proceso de Tesorería. Las políticas, procedimientos, controles, indicadores y mecanismos de seguimiento presentan coherencia con el diagnóstico y con los riesgos evaluados.

Se considera que la propuesta es clara, aplicable y viable para fortalecer el control interno del área. Se recomienda a la administración considerar su implementación gradual, asignar responsables y conservar las evidencias de cumplimiento para facilitar el seguimiento y la mejora continua.

No se presentan observaciones que condicionen la validación de la propuesta.

8. Resultado de la validación

Con base en la revisión efectuada, marque una sola alternativa:

- ☒ Validada.
- ☐ Validada con observaciones.
- ☐ Requiere ajustes y nueva revisión.

9. Pronunciamiento sobre la propuesta

- ☒ Responde a los principales hallazgos identificados.
- ☒ Mantiene coherencia entre riesgos y controles.
- ☒ Resulta aplicable al proceso de Tesorería.
- ☒ Resulta viable para una eventual implementación.
- ☐ Requiere los ajustes detallados en las observaciones.

10. Declaración del responsable de la empresa

Declaro que he revisado la propuesta de modelo de control interno para el proceso de Tesorería de REPRESENTATIONS & CPA COMPANY RCPA C.A., considerando su pertinencia, coherencia, claridad, aplicabilidad y viabilidad, así como la correspondencia entre los hallazgos, riesgos, controles, indicadores y mecanismos de seguimiento propuestos.

La presente ficha acredita la revisión y valoración de la propuesta. No constituye evidencia de implementación, funcionamiento ni medición de resultados, actividades que corresponden a una etapa posterior y dependen de la decisión de la administración de la empresa.

11. Firmas de responsabilidad

Responsable de la empresa	Representante del equipo investigador
Firmado por: Andrés Alarcón	Firmado por: Karina Aguayo
Nombre: Andrés Alarcón	Nombre: Karina Aguayo
Cargo: Gerente Financiero	Integrante del proyecto
Fecha: 20 / 08 / 2026	Fecha: 20 / 08 / 2026