

**Análisis de buenas prácticas en la gestión de conciliaciones contables y su impacto  
en el control interno: una propuesta de modelo para PYMES**

Astrid Carolina Herrera López

Luis Fernando Cárcamo Bravo

Asesor

Stephane Tahia Gonzalez Silvera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Contaduría Pública

2026

## Resumen

La presente monografía analiza las debilidades existentes en los procesos de conciliación contable dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), las cuales, debido a la dependencia de procedimientos manuales, la ausencia de estandarización y la limitada implementación de controles formales, enfrentan riesgos operativos que afectan la confiabilidad de su información financiera y debilitan su control interno. El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de gestión de conciliaciones contables, basado en el análisis de buenas prácticas documentadas en la literatura académica y profesional, que permita fortalecer el sistema de control interno y mejorar la eficiencia de los cierres contables en las PYMES.

La metodología empleada corresponde a un enfoque cualitativo de tipo documental, sustentado en la revisión y análisis crítico de fuentes académicas, marcos conceptuales reconocidos y estudios especializados relacionados con control interno, conciliaciones contables y gestión del riesgo. A partir de este análisis, se estructuró un modelo de gestión que integra principios del marco COSO, la teoría de la agencia y el enfoque de mejora continua a través del ciclo PHVA, adaptándolos a las características y limitaciones propias de las PYMES. Como resultado, se presenta una propuesta que no solo tiene sustento teórico, sino que ofrece una guía práctica y aplicable para fortalecer la confiabilidad de la información financiera, optimizar los procesos contables y apoyar la toma de decisiones gerenciales en este tipo de organizaciones.

***Palabras clave:*** Conciliación, Control, PYMES, Gestión, Contable

## **Abstract**

This monograph analyzes the weaknesses in accounting reconciliation processes within Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Due to their reliance on manual procedures, lack of standardization, and limited implementation of formal controls, these SMEs face operational risks that affect the reliability of their financial information and weaken their internal controls. The main objective of this research is to propose an accounting reconciliation management model, based on an analysis of best practices documented in academic and professional literature, that will strengthen the internal control system and improve the efficiency of accounting closings in SMEs.

The methodology employed is a qualitative, documentary approach, based on the review and critical analysis of academic sources, recognized conceptual frameworks, and specialized studies related to internal control, accounting reconciliations, and risk management. Based on this analysis, a management model was structured that integrates principles from the COSO framework, agency theory, and the continuous improvement approach through the PDCA cycle, adapting them to the specific characteristics and limitations of SMEs. As a result, a proposal is presented that not only has a theoretical foundation but also offers a practical and applicable guide to strengthen the reliability of financial information, optimize accounting processes, and support managerial decision-making in these types of organizations.

**Keywords:** Reconciliation, Control, SMEs, Management, Accounting

## Tabla de Contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Introducción .....	6
Planteamiento del problema .....	8
Pregunta de investigación .....	9
Justificación .....	10
Objetivos .....	11
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
Metodología .....	12
Marco conceptual y teórico .....	14
Marco conceptual .....	14
Conciliación contable .....	15
Control interno .....	15
Riesgo operativo .....	16
Cierre contable .....	16
PYMES .....	17
Automatización robótica de procesos (RPA) .....	17
Transformación digital en PYMES .....	18
Marco teórico .....	19
Modelo COSO de control interno .....	19
Teoría de la agencia .....	20

Ciclo PHVA .....	21
Propuesta de modelo de gestión .....	22
Diseño del modelo .....	22
Componentes del modelo .....	23
Aplicación del modelo .....	24
Validación teórica .....	25
Representación estructural del modelo .....	26
Matriz de componentes del modelo .....	26
Matriz operativa (PHVA) .....	27
Conclusiones .....	30
Recomendaciones .....	32
Referencias bibliográficas .....	34

## Introducción

La gestión de las conciliaciones contables es un proceso esencial dentro del sistema financiero de cualquier organización, especialmente en el contexto de las PYMES, donde los recursos humanos y tecnológicos suelen ser limitados. Este procedimiento, cuyo propósito es contrastar y verificar la coherencia entre los registros internos y las fuentes externas, constituye uno de los mecanismos más relevantes para garantizar la integridad de la información financiera y la solidez del control interno. Sin embargo, en la práctica cotidiana de muchas PYMES, las conciliaciones se desarrollan de manera empírica, con métodos manuales y sin lineamientos formales que aseguren su confiabilidad. Esta realidad expone a las empresas a errores recurrentes, retrasos en los cierres contables y riesgos operativos que debilitan la eficiencia organizacional.

En el escenario actual, caracterizado por mercados más exigentes y un entorno regulatorio que demanda transparencia, la ausencia de buenas prácticas en la conciliación contable representa una amenaza significativa para la sostenibilidad financiera. La falta de procedimientos estandarizados, la carencia de herramientas sistemáticas de control y la dependencia del conocimiento implícito de los empleados dificultan la detección oportuna de inconsistencias, incrementan la probabilidad de fraudes y reducen la capacidad de las empresas para tomar decisiones estratégicas basadas en datos confiables. Por ello, resulta fundamental analizar las prácticas existentes, identificar sus vacíos y proponer un modelo de gestión que se adapte a las realidades operativas del sector.

Esta monografía se desarrolla con el propósito de analizar las buenas prácticas documentadas en la literatura académica y profesional acerca del proceso de conciliación

contable, y evaluar cómo su incorporación puede fortalecer el sistema de control interno en las PYMES.

A partir de este análisis, se plantea la construcción de un modelo de gestión que integre principios del marco COSO, la teoría de la agencia y enfoques de mejora continua, con el fin de proporcionar a las PYMES una guía práctica, clara y escalable para optimizar sus procedimientos contables.

El trabajo se fundamenta en una metodología de carácter documental y enfoque cualitativo, sustentada en la revisión y análisis de estudios previos, marcos teóricos consolidados y experiencias destacadas en procesos de conciliación. La propuesta final aspira no solo a describir la problemática, sino a ofrecer una herramienta estructurada que permita a las PYMES fortalecer su disciplina contable, mejorar su eficiencia operativa y elevar la calidad de su información financiera, contribuyendo así a una gestión más segura, ordenada y confiable.

En este contexto, la presente investigación no solo busca analizar las debilidades existentes en los procesos de conciliación contable en las PYMES, sino también proponer un modelo de gestión fundamentado en buenas prácticas y enfoques teóricos reconocidos, que contribuya al fortalecimiento del control interno y a la mejora de la eficiencia en los procesos contables. De esta manera, el estudio se orienta a generar un aporte práctico y aplicable al entorno empresarial.

## **Planteamiento del problema**

La conciliación contable constituye un procedimiento fundamental dentro del sistema de información financiera de las organizaciones, ya que permite verificar la coherencia entre los registros internos y las fuentes externas, garantizando la confiabilidad de los saldos contables. Sin embargo, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), diversos estudios han evidenciado que este proceso suele desarrollarse de manera empírica, con una alta dependencia de procedimientos manuales y una limitada implementación de controles formales (Romney & Steinbart, 2021; IFAC, 2018).

Esta situación genera riesgos significativos para la organización, tales como errores en los registros contables, retrasos en los cierres financieros y dificultades en la detección oportuna de inconsistencias. De acuerdo con el modelo de control interno propuesto por COSO (2013), la ausencia de actividades de control adecuadas, como las conciliaciones estructuradas, debilita la confiabilidad de la información financiera y limita la capacidad de la organización para gestionar sus riesgos de manera efectiva.

Adicionalmente, la falta de estandarización en los procesos de conciliación en las PYMES se asocia con la carencia de políticas claras, la inexistencia de una adecuada segregación de funciones y la dependencia del conocimiento individual del personal contable, lo cual incrementa la probabilidad de errores e irregularidades (Jensen & Meckling, 1976). Desde esta perspectiva, no solo se afecta la calidad de la información financiera, sino también la transparencia y la efectividad en la toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, diversos autores coinciden en que una de las principales debilidades en la gestión de las conciliaciones contables en las PYMES está relacionada con la ausencia de

procesos estandarizados y controles formales. Romney y Steinbart (2021) señalan que la dependencia de procedimientos manuales incrementa la probabilidad de errores y dificulta la detección oportuna de inconsistencias, mientras que la IFAC (2018) advierte que la falta de políticas claras y de supervisión estructurada debilita la confiabilidad de la información financiera. Desde la perspectiva del modelo COSO (2013), estas deficiencias representan fallas en las actividades de control, lo que limita la capacidad de las organizaciones para gestionar adecuadamente sus riesgos operativos.

Por su parte, la teoría de la agencia planteada por Jensen y Meckling (1976) permite comprender que, en entornos donde existe concentración de funciones y escasa segregación de responsabilidades situación común en las PYMES, la ausencia de conciliaciones formales incrementa la asimetría de información y reduce la transparencia. En consecuencia, las debilidades en este proceso no solo afectan la calidad de los registros contables, sino que impactan la toma de decisiones gerenciales y la sostenibilidad organizacional. Estas condiciones evidencian la necesidad de diseñar un modelo de gestión de conciliaciones contables que integre buenas prácticas, principios de control interno y un enfoque estructurado, permitiendo traducir los fundamentos teóricos en una solución aplicable al contexto real de las PYMES.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo un modelo de gestión basado en buenas prácticas de conciliación contable puede contribuir al fortalecimiento del control interno y a la mejora de la eficiencia en los cierres contables de las PYMES?

## Justificación

Este proyecto de investigación aborda una necesidad crítica y transversal en el sector de las PYMES. Mientras que las grandes corporaciones suelen tener sistemas robustos para sus procesos contables, las PYMES carecen a menudo de marcos de referencia adaptados a sus capacidades.

**Aporte Práctico.** La monografía culminará en la propuesta de un modelo replicable y escalable. Este modelo servirá como una guía práctica para que los gerentes y contadores de PYMES puedan diagnosticar sus procesos actuales y aplicar mejoras concretas, optimizando recursos y reduciendo riesgos.

**Aporte Teórico.** La investigación conectará marcos teóricos consolidados (como COSO) con la realidad operativa de las PYMES. Al analizar y sintetizar buenas prácticas dispersas en la literatura académica y profesional, el trabajo generará un conocimiento consolidado y de fácil acceso.

**Relevancia Académica.** El proyecto va más allá de un estudio de caso único, lo que le confiere una mayor trascendencia. Su enfoque en la creación de un modelo generalista contribuye de manera más amplia al cuerpo de conocimiento en las áreas de contabilidad, administración y finanzas para el segmento PYME.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión para el proceso de conciliaciones contables, basado en el análisis de buenas prácticas, que permita a las PYMES fortalecer su sistema de control interno y mejorar la eficiencia de sus cierres contables.

### **Objetivos Específicos**

Analizar, a través de una revisión bibliográfica, las debilidades y riesgos más comunes en la gestión de conciliaciones contables dentro del entorno de las PYMES.

Examinar las buenas prácticas, marcos de control y herramientas tecnológicas recomendadas en la literatura para la optimización de los procesos de conciliación contable.

Estructurar un modelo de gestión de conciliaciones contables que integre políticas, procedimientos estandarizados y puntos de control clave, alineado con los principios del marco COSO y enfoques de mejora continua.

## **Metodología**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, utilizando una metodología de tipo documental. Este tipo de estudio se orienta al análisis, interpretación y sistematización de información proveniente de fuentes secundarias, permitiendo profundizar en el conocimiento teórico y conceptual relacionado con la gestión de conciliaciones contables y el control interno en las PYMES.

El proceso metodológico se fundamenta en la revisión de literatura académica y profesional, incluyendo libros especializados en contabilidad y control interno, artículos científicos, documentos institucionales, normas técnicas y marcos conceptuales reconocidos, tales como el modelo COSO y enfoques de mejora continua. La búsqueda de información se realizó a través de bases de datos académicas, repositorios universitarios y sitios web de entidades especializadas, priorizando fuentes con rigor académico y pertinencia temática.

Como criterios de selección documental se consideraron la actualidad de las fuentes, su relevancia para el tema de estudio y su aplicabilidad al contexto de las PYMES. Posteriormente, la información recopilada fue analizada de manera crítica, identificando coincidencias, diferencias y aportes relevantes de los distintos autores, con el fin de establecer relaciones conceptuales entre las conciliaciones contables, el control interno y la gestión del riesgo operativo.

El análisis documental permitió identificar principios, enfoques y buenas prácticas recurrentes relacionadas con la gestión de conciliaciones contables y el control interno en las PYMES. A partir de la comparación y síntesis de estos aportes teóricos, se extrajeron los elementos clave que fundamentan el modelo propuesto, tales como la necesidad de políticas contables claras, procedimientos estandarizados, actividades de control y mecanismos de mejora

continua. De esta manera, la metodología adoptada no solo respalda el análisis teórico, sino que se articula directamente con la construcción del modelo de gestión, garantizando coherencia entre la teoría seleccionada y la propuesta final desarrollada en esta investigación.

A partir de este análisis, se procedió a la estructuración de un modelo de gestión de conciliaciones contables, integrando las buenas prácticas identificadas y adaptándolas a las características y limitaciones propias de las PYMES. La metodología empleada permite, por tanto, cumplir con los objetivos planteados y sustentar la propuesta desde una base teórica sólida y coherente.

La elección de una metodología documental con enfoque cualitativo resulta pertinente para el desarrollo de esta investigación, dado que permite analizar de manera crítica diferentes enfoques teóricos y experiencias documentadas, facilitando la construcción de un modelo de gestión sustentado en evidencia académica. Asimismo, este enfoque posibilita establecer relaciones entre los conceptos de control interno, conciliaciones contables y gestión del riesgo, garantizando coherencia entre el análisis teórico y la propuesta planteada.

#### Marco conceptual y teórico

El marco conceptual establece los términos fundamentales que permiten comprender el alcance de la investigación y garantizar la coherencia entre los diferentes capítulos de la monografía. A continuación, se presentan los conceptos esenciales relacionados con la gestión de conciliaciones contables y el control interno en las PYMES

**Conciliación Contable.** La conciliación contable es el procedimiento mediante el cual una empresa compara sus registros internos con la información proveniente de fuentes externas como extractos bancarios, reportes de terceros o sistemas auxiliares con el fin de verificar su

exactitud y coherencia. Su propósito principal es identificar diferencias, corregir errores y garantizar que los saldos contables reflejen la realidad económica de la organización.

En el contexto de las PYMES, este proceso adquiere especial relevancia debido a la mayor probabilidad de errores manuales y la ausencia de herramientas tecnológicas avanzadas. Una conciliación bien ejecutada contribuye directamente a la transparencia, confiabilidad y oportunidad de la información financiera. (Horngren et al., 2016; García Cortés, 2018).

**Control Interno.** El control interno es el conjunto de políticas, procedimientos y actividades diseñadas por una organización para salvaguardar sus activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y promover una gestión eficiente de los recursos. Incluye mecanismos de supervisión, segregación de funciones, autorizaciones, controles tecnológicos y revisiones periódicas.

Cuando las conciliaciones contables se realizan de manera adecuada, se convierten en una actividad clave dentro del control interno, ya que permiten detectar inconsistencias, reducir riesgos y prevenir tanto errores como posibles fraudes (COSO, 2013).

**Riesgo Operativo.** El riesgo operativo se define como la posibilidad de que ocurran pérdidas debido a fallas en los procesos, errores humanos, deficiencias en la infraestructura tecnológica o factores externos que afectan la operación normal de la organización. En los procesos contables, este riesgo suele manifestarse a través de:

Registros incorrectos.

Omisiones en transacciones.

Procesos manuales sin verificación.

Dependencia excesiva del conocimiento no documentado del personal.

Las conciliaciones contables funcionan como una barrera de contención frente a estos riesgos, ayudando a asegurar la integridad de los datos financieros.

**Cierre Contable.** El cierre contable es el proceso mediante el cual una empresa registra las operaciones del período, valida sus saldos, realiza ajustes necesarios y prepara los estados financieros. Durante esta fase, la conciliación contable se convierte en una tarea indispensable, ya que permite confirmar que los saldos utilizados para elaborar los reportes reflejan adecuadamente las transacciones ejecutadas.

Para las PYMES, un cierre contable oportuno y confiable facilita la toma de decisiones, el cumplimiento normativo y la organización financiera interna (Horngren et al., 2016).

**PYME.** Se entiende por PYME a las Pequeñas y Medianas Empresas que, de acuerdo con criterios como número de empleados, nivel de ingresos o activos, representan una estructura organizacional más reducida en comparación con grandes corporaciones. Estas empresas cumplen un papel fundamental en la economía, pero enfrentan limitaciones en recursos financieros, tecnológicos y capital humano.

En materia contable, estas limitaciones suelen traducirse en procesos manuales, ausencia de estandarización y falta de controles formales, lo que aumenta la importancia de implementar modelos de gestión adecuados.

A partir de los conceptos analizados, se evidencia que la conciliación contable no puede ser comprendida de manera aislada, sino como un proceso articulado al sistema de control interno y a la gestión del riesgo operativo en las organizaciones. En el contexto de las PYMES, la falta de estandarización en las conciliaciones incrementa la probabilidad de errores en los cierres contables y debilita la confiabilidad de la información financiera, lo que impacta directamente la toma de decisiones gerenciales. En este sentido, la conciliación contable se

configura como un mecanismo de control preventivo, cuya adecuada gestión contribuye a garantizar la integridad de los registros contables y a fortalecer la disciplina financiera de la organización.

### **Automatización Robótica de Procesos (RPA) en su aplicación contable**

La automatización robótica de procesos representa una alternativa para optimizar tareas repetitivas y estructuradas dentro de los procesos contables, especialmente aquellas que se basan en reglas claras y procedimientos estandarizados. En el contexto de las conciliaciones contables, la automatización permite apoyar actividades como la validación preliminar de saldos, la organización de información proveniente de terceros y la generación de reportes, contribuyendo a la reducción de errores manuales y a la mejora de la eficiencia operativa.

Para las Pequeñas y Medianas Empresas, la incorporación de herramientas de automatización debe entenderse como un apoyo al proceso contable y no como un sustituto del criterio profesional. Si bien existen limitaciones asociadas al presupuesto o al nivel de madurez tecnológica, la automatización aplicada de manera gradual y bajo esquemas de supervisión adecuados puede fortalecer el control interno, facilitar los cierres contables y mejorar la confiabilidad de la información financiera. Desde esta perspectiva, la automatización se integra como un elemento complementario dentro del modelo de gestión de conciliaciones contables propuesto en esta investigación (Romney & Steinbart, 2021; IFAC, 2018).

Estudios recientes destacan que la transformación digital está modificando significativamente los procesos contables mediante la incorporación de tecnologías como la automatización robótica de procesos (RPA), sistemas ERP e inteligencia artificial. Estas herramientas permiten reducir tareas repetitivas, mejorar la precisión de los registros y optimizar actividades como las conciliaciones contables (Almeida et al., 2023; Moll & Yigitbasioglu, 2024). Asimismo, COSO (2024) señala que la implementación de RPA debe estar acompañada de mecanismos adecuados de control interno para garantizar la confiabilidad de la información

financiera.

### Transformación digital y automatización contable en las PYMES

En los últimos años, la transformación digital ha adquirido un papel estratégico dentro de los procesos contables de las pequeñas y medianas empresas. Diversos estudios han señalado que la adopción de herramientas tecnológicas, la automatización de tareas repetitivas y la digitalización de los procesos financieros contribuyen significativamente a mejorar la eficiencia operativa, reducir errores humanos y fortalecer los mecanismos de control interno. En este contexto, tecnologías como la Automatización Robótica de Procesos (RPA), los sistemas ERP y las soluciones basadas en inteligencia artificial permiten optimizar actividades relacionadas con conciliaciones contables, validación de registros y generación de reportes financieros.

Asimismo, investigaciones recientes evidencian que la transformación digital favorece una mayor trazabilidad de la información financiera, mejora la capacidad de monitoreo de los riesgos operativos y facilita la toma de decisiones basada en datos confiables. Para las PYMES, estas herramientas representan una oportunidad para fortalecer sus sistemas de control interno sin requerir necesariamente estructuras organizacionales complejas, siempre que su implementación se encuentre acompañada de políticas, procedimientos y mecanismos adecuados de supervisión.

El marco teórico constituye la base conceptual que permite comprender los elementos que sustentan el análisis de las conciliaciones contables y su relación con el control interno en las PYMES. Para este proyecto, se integran tres enfoques fundamentales: el Modelo COSO de Control Interno, la Teoría de la Agencia y el Ciclo PHVA como herramienta de mejora continua. Estos marcos permiten entender el papel de los mecanismos de control, las dinámicas organizacionales y la importancia de los procesos estandarizados en la gestión financiera.

Modelo COSO de Control Interno: El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) constituye uno de los marcos de referencia más utilizados a nivel internacional para el diseño, implementación y evaluación del control interno en las organizaciones (COSO, 2013). Su estructura se fundamenta en cinco componentes interrelacionados: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Más allá de su definición conceptual, la relevancia del modelo COSO en el contexto de las PYMES radica en su capacidad para proporcionar una estructura organizada que permite identificar, evaluar y mitigar riesgos asociados a los procesos financieros. En particular, las actividades de control dentro de las cuales se incluyen las conciliaciones contables cumplen un papel fundamental en la prevención de errores e inconsistencias en los registros contables.

Desde esta perspectiva, la ausencia de conciliaciones estructuradas puede interpretarse como una debilidad en el sistema de control interno, ya que limita la verificación independiente de la información financiera. Tal como lo plantea COSO (2013), la efectividad del control interno depende de la correcta implementación de procedimientos que permitan asegurar la confiabilidad de la información y la adecuada gestión de riesgos.

Investigaciones recientes evidencian que la efectividad del control interno en las PYMES se fortalece cuando los procesos contables se encuentran estandarizados y apoyados por herramientas tecnológicas que facilitan el monitoreo y la supervisión de las operaciones (Budiarto & Prabowo, 2023). De igual manera, Catagua Briones et al. (2023) resaltan la vigencia del modelo COSO como referente para la gestión de riesgos y el fortalecimiento de los controles administrativos y financieros.

En el caso de las PYMES, donde los recursos suelen ser limitados y los procesos tienden a ser más informales, la adopción de los principios del modelo COSO no implica necesariamente la implementación de sistemas complejos, sino la estructuración de controles básicos, claros y adaptados a su realidad operativa. En este sentido, el modelo COSO se convierte en un referente clave para sustentar el diseño del modelo de gestión de conciliaciones contables propuesto en esta investigación, al proporcionar los lineamientos necesarios para fortalecer el control interno y mejorar la calidad de la información financiera.

### **Teoría de la Agencia**

La teoría de la agencia, desarrollada por Michael C. Jensen y William H. Meckling (1976), analiza las relaciones contractuales entre los propietarios de una organización (principales) y quienes administran sus recursos (agentes), destacando la posibilidad de que surjan conflictos debido a la existencia de intereses divergentes y asimetrías de información. En este contexto, los agentes pueden tomar decisiones que no siempre se alinean con los objetivos de los propietarios, lo cual genera riesgos en la gestión financiera y operativa de las organizaciones.

Más allá de su planteamiento teórico, la relevancia de esta teoría en el ámbito contable radica en que explica la necesidad de establecer mecanismos de control que permitan supervisar y validar la información generada por quienes administran los recursos. En este sentido, la información contable se convierte en un instrumento clave para reducir la asimetría de información y facilitar la rendición de cuentas dentro de la organización.

En el contexto de las PYMES, aunque las estructuras organizacionales suelen ser menos complejas, no están exentas de problemas de agencia. La concentración de funciones, la limitada segregación de responsabilidades y la dependencia del conocimiento individual del personal

contable pueden generar escenarios en los que la información financiera no sea completamente verificable o transparente. Esta situación incrementa la necesidad de implementar controles que permitan validar de manera sistemática los registros contables.

Desde esta perspectiva, las conciliaciones contables adquieren un papel fundamental como mecanismo de control, ya que permiten contrastar la información interna con fuentes externas, reduciendo la posibilidad de errores, omisiones o manipulaciones. Tal como lo plantean Jensen y Meckling (1976), la implementación de controles adecuados contribuye a alinear los intereses entre principales y agentes, fortaleciendo la confianza en la información financiera.

En este sentido, la teoría de la agencia no solo justifica la necesidad de controles contables, sino que también respalda la importancia de estructurar procesos formales y verificables, como las conciliaciones contables, dentro del sistema de control interno. Por tanto, su integración en el presente estudio permite fundamentar teóricamente la necesidad de diseñar un modelo de gestión que reduzca la asimetría de información, fortalezca la transparencia y contribuya a una toma de decisiones más confiable en las PYMES.

### **Enfoque de Mejora Continua: Ciclo PHVA**

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), propuesto por W. Edwards Deming, constituye una de las herramientas más reconocidas en la gestión de procesos organizacionales, debido a su enfoque sistemático orientado a la mejora continua (Deming, 1986). Este modelo permite estructurar los procesos en etapas interrelacionadas que facilitan la planificación, ejecución, evaluación y ajuste de las actividades organizacionales.

Desde una perspectiva teórica, el ciclo PHVA no solo describe una secuencia de acciones, sino que establece una lógica de retroalimentación constante que permite identificar fallas, corregir desviaciones y optimizar los procesos de manera progresiva. En este sentido, su

aplicación resulta especialmente relevante en entornos donde los procedimientos no se encuentran estandarizados o presentan debilidades operativas.

En el ámbito contable, y particularmente en los procesos de conciliación, el ciclo PHVA adquiere una importancia significativa, ya que permite transformar una actividad operativa en un proceso estructurado y controlado. La etapa de planificación implica definir políticas, responsables y cronogramas de conciliación; la ejecución corresponde al desarrollo del proceso conforme a los lineamientos establecidos; la verificación permite identificar diferencias, errores o inconsistencias; y la actuación se orienta a la implementación de acciones correctivas y a la mejora del procedimiento.

En el contexto de las PYMES, donde los recursos tecnológicos y organizacionales suelen ser limitados, la aplicación del ciclo PHVA representa una alternativa viable para fortalecer los procesos contables sin requerir grandes inversiones. Tal como lo señalan Evans y Lindsay (2017), la mejora continua permite a las organizaciones incrementar su eficiencia operativa mediante la optimización progresiva de sus procesos.

Desde esta perspectiva, la incorporación del ciclo PHVA en la gestión de conciliaciones contables permite no solo mejorar la ejecución del proceso, sino también garantizar su evaluación y ajuste permanente, contribuyendo a la reducción de errores y al fortalecimiento del control interno. En este sentido, el ciclo PHVA se constituye en un componente fundamental del modelo de gestión propuesto en esta investigación, al proporcionar un enfoque dinámico que asegura la mejora continua de las conciliaciones contables en las PYMES.

En conjunto, los referentes teóricos abordados permiten sustentar la necesidad de un modelo de gestión de conciliaciones contables que articule el control interno, la gestión del riesgo y la mejora continua. El modelo COSO proporciona la estructura para el diseño de

controles efectivos, la teoría de la agencia explica la necesidad de mecanismos de supervisión que reduzcan la asimetría de información, y el ciclo PHVA aporta un enfoque dinámico orientado a la optimización permanente de los procesos.

La integración de estos enfoques permite comprender que las conciliaciones contables no deben ser concebidas como una actividad aislada, sino como un proceso estratégico dentro del sistema de control interno, cuya adecuada gestión contribuye a garantizar la confiabilidad de la información financiera y a fortalecer la toma de decisiones en las PYMES. En este sentido, estos fundamentos teóricos respaldan el diseño del modelo de gestión propuesto en esta investigación, el cual se orienta a ofrecer una herramienta práctica, estructurada y adaptable a las necesidades de este tipo de organizaciones.

Aunque el modelo COSO, la teoría de la agencia y el ciclo PHVA responden a enfoques conceptuales distintos, su integración permite una comprensión más completa de la gestión de las conciliaciones contables en las PYMES. El modelo COSO proporciona la estructura necesaria para el diseño de controles internos efectivos, la teoría de la agencia explica la necesidad de dichos controles para reducir la asimetría de información y fortalecer la rendición de cuentas, mientras que el ciclo PHVA ofrece una metodología práctica para implementar, evaluar y mejorar continuamente estos controles. En conjunto, estos enfoques no se contraponen, sino que se complementan al abordar el control interno desde una perspectiva estructural, organizacional y operativa, sustentando de forma coherente el diseño del modelo de gestión de conciliaciones contables propuesto en esta investigación.

#### Propuesta de modelo de gestión para conciliaciones contables en PYMES

El modelo de gestión de conciliaciones contables propuesto en esta investigación se fundamenta en la integración de buenas prácticas identificadas en la literatura académica y en

marcos conceptuales reconocidos, particularmente el modelo COSO de control interno (COSO, 2013), la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976) y el enfoque de mejora continua a través del ciclo PHVA (Deming, 1986). Esta integración permite estructurar una propuesta que no solo describe un procedimiento, sino que responde de manera directa a las debilidades identificadas en el contexto de las PYMES.

El diseño del modelo parte de la necesidad de reducir la dependencia de procesos empíricos y del conocimiento individual del personal contable, problemática evidenciada en el planteamiento del problema. En este sentido, se propone una estructura compuesta por cuatro componentes fundamentales, definición de políticas contables, estandarización de procedimientos, establecimiento de puntos de control y seguimiento mediante mejora continua. Cada uno de estos elementos responde a fundamentos teóricos específicos y cumple una función dentro del fortalecimiento del control interno.

En primer lugar, la definición de políticas contables se sustenta en los principios del ambiente de control establecidos por el modelo COSO (2013), ya que permite establecer lineamientos claros respecto a la periodicidad de las conciliaciones, las cuentas prioritarias, los responsables del proceso y los criterios de revisión. Este componente contribuye a reducir la ambigüedad en la ejecución del proceso y fortalece la disciplina organizacional.

En segundo lugar, la estandarización de los procedimientos de conciliación responde a la necesidad de garantizar la trazabilidad y consistencia de la información contable. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la formalización de procesos contribuye a reducir la asimetría de información y facilita la supervisión de las actividades realizadas por los responsables del área contable (Jensen & Meckling, 1976). Además, la utilización de formatos y

cronogramas permite transformar un proceso informal en un procedimiento estructurado y verificable.

En tercer lugar, el establecimiento de puntos de control se fundamenta en el componente de actividades de control del modelo COSO, incorporando prácticas como la segregación de funciones, la revisión independiente y la validación de diferencias significativas. Estos controles permiten mitigar riesgos operativos, prevenir errores y fortalecer la confiabilidad de la información financiera, respondiendo directamente a las debilidades identificadas en las PYMES.

Finalmente, el modelo incorpora el ciclo PHVA como mecanismo de seguimiento y mejora continua, lo que permite evaluar periódicamente la efectividad del proceso de conciliación, identificar oportunidades de mejora y ajustar los procedimientos de manera sistemática. Este enfoque garantiza que el modelo no sea estático, sino adaptable a las necesidades cambiantes de la organización, promoviendo una cultura de mejora continua en la gestión contable.

En conjunto, el modelo propuesto no solo estructura el proceso de conciliación contable, sino que lo convierte en un elemento estratégico dentro del sistema de control interno. Su aplicación permite mejorar la calidad de la información financiera, optimizar los cierres contables y fortalecer la toma de decisiones en las PYMES, contribuyendo así a su sostenibilidad operativa en entornos cada vez más exigentes.

Para facilitar su aplicación práctica en las PYMES, el modelo de gestión propuesto puede implementarse mediante una secuencia organizada de etapas. En una primera fase, la empresa debe identificar las cuentas contables más relevantes para conciliar y establecer políticas claras sobre periodicidad, responsables y criterios de revisión. Posteriormente, se procede a la

estandarización del proceso mediante el uso de formatos de conciliación y cronogramas definidos, garantizando la trazabilidad de la información y la documentación soporte de las diferencias identificadas.

En una tercera etapa, se incorporan los puntos de control, tales como revisiones independientes, validación de ajustes significativos y segregación básica de funciones, con el fin de mitigar el riesgo operativo. Finalmente, mediante la aplicación del ciclo PHVA, el proceso es evaluado de manera periódica, permitiendo identificar fallas, implementar acciones correctivas y mejorar continuamente el procedimiento. De esta forma, el modelo se convierte en una herramienta operativa y adaptable, que puede ser aplicada incluso en PYMES con recursos limitados, fortaleciendo el control interno y la confiabilidad de la información financiera.

#### Validación teórica del modelo propuesto mediante un caso aplicado

Con el propósito de evidenciar la aplicabilidad del modelo de gestión de conciliaciones contables propuesto, se plantea un caso hipotético basado en situaciones comúnmente identificadas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Se considera una PYME del sector comercial que realiza conciliaciones bancarias de manera manual y sin procedimientos formalmente documentados. La empresa presenta retrasos recurrentes en sus cierres contables, diferencias frecuentes entre los registros internos y los extractos bancarios, así como una limitada segregación de funciones dentro del área contable. Estas condiciones generan riesgos operativos que afectan la confiabilidad de la información financiera y dificultan la toma de decisiones gerenciales.

Al aplicar el modelo propuesto, la organización implementa políticas formales de conciliación, definiendo responsables, periodicidad y criterios de revisión. Posteriormente, se

estandarizan los procedimientos mediante formatos y cronogramas de trabajo, garantizando la trazabilidad de las actividades realizadas. Asimismo, se incorporan puntos de control como revisiones independientes y validación de diferencias significativas, fortaleciendo el sistema de control interno.

Finalmente, a través de la aplicación del ciclo PHVA, la empresa establece mecanismos de seguimiento y evaluación continua que permiten identificar oportunidades de mejora y corregir oportunamente las desviaciones detectadas.

Como resultado esperado, la implementación del modelo contribuye a disminuir errores en los registros contables, reducir tiempos de cierre financiero, fortalecer la confiabilidad de la información y mejorar la capacidad de control sobre las operaciones contables. De esta manera, se evidencia la viabilidad práctica del modelo como herramienta de apoyo para la gestión financiera y el fortalecimiento del control interno en las PYMES.

Representación estructural del modelo de gestión de conciliaciones contables para PYMES

Con base en los fundamentos teóricos analizados y en las buenas prácticas identificadas en la literatura especializada, el modelo propuesto se estructura en cuatro componentes principales que interactúan de manera continua para fortalecer el control interno y optimizar el proceso de conciliación contable.

Matriz de componentes del modelo de gestión de conciliaciones contables para PYMES  
Representación estructural del modelo de gestión de conciliaciones contables para PYMES

Con base en los fundamentos teóricos analizados y en las buenas prácticas identificadas en la literatura especializada, el modelo propuesto se estructura en cuatro componentes

principales que interactúan de manera continua para fortalecer el control interno y optimizar el proceso de conciliación contable.

**Tabla 1**

*Matriz de componentes del modelo de gestión de conciliaciones contables para PYMES*

Componente del modelo	Fundamento teórico	Actividades principales	Propósito
Definición de políticas contables	Modelo COSO	Establecer lineamientos, definir responsables y determinar la periodicidad de las conciliaciones.	Garantizar una adecuada planificación y control del proceso de conciliación contable.
Estandarización de procedimientos	Teoría de la Agencia	Diseñar formatos, documentar procedimientos y establecer criterios uniformes para la ejecución de conciliaciones.	Asegurar uniformidad, trazabilidad y transparencia en el desarrollo del proceso.
Puntos de control	Modelo COSO	Realizar revisiones	Detectar errores, mitigar

		independientes,	riesgos
		validar ajustes	operativos y
		contables y	fortalecer el
		verificar	control interno.
		diferencias	
		identificadas.	
Mejora	Ciclo	Evaluar	Optimizar
continua	PHVA	resultados,	permanentemente
		implementar	el proceso y
		acciones	promover la
		correctivas y	eficiencia
		actualizar	operativa.
		procedimientos	
		cuando sea	
		necesario.	

Adicionalmente, la dinámica operativa del modelo puede representarse mediante la siguiente matriz basada en el ciclo PHVA

## **Tabla 2**

*Matriz operativa del modelo de gestión de conciliaciones contables*

Etapa	Actividades	Resultado esperado
PHVA		
Planear	Definir políticas contables, establecer responsables y elaborar cronogramas de conciliación.	Organización y planificación adecuada del proceso.
Hacer	Ejecutar conciliaciones, aplicar formatos estandarizados y documentar diferencias encontradas.	Desarrollo uniforme y documentado de las conciliaciones.
Verificar	Realizar revisiones independientes, validar ajustes contables y analizar inconsistencias detectadas.	Identificación oportuna de errores y desviaciones.
Actuar	Implementar acciones correctivas, actualizar procedimientos y fortalecer controles internos.	Mejora continua y optimización del proceso de conciliación.

Estas matrices permiten visualizar de manera estructurada la relación entre los componentes del modelo, sus fundamentos teóricos, las actividades asociadas y los resultados esperados. Asimismo, facilitan la comprensión de la integración entre los principios de control interno, la gestión del riesgo y la mejora continua, favoreciendo su aplicación en las pequeñas y medianas empresas.

## Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió evidenciar que las deficiencias en la gestión de las conciliaciones contables constituyen una de las principales debilidades del sistema de control interno en las PYMES. La ausencia de procesos estandarizados, la dependencia de procedimientos manuales y la limitada aplicación de controles formales incrementan el riesgo operativo y afectan la confiabilidad de la información financiera utilizada para la toma de decisiones gerenciales.

A partir del análisis documental realizado, se identificó que la integración de principios del modelo COSO, la teoría de la agencia y el enfoque de mejora continua mediante el ciclo PHVA proporciona un sustento teórico sólido para estructurar un modelo de gestión de conciliaciones contables adaptado a la realidad de las PYMES. Estos enfoques, al complementarse, permiten justificar la necesidad de establecer políticas claras, procedimientos formales, puntos de control y mecanismos de seguimiento que reduzcan la asimetría de información y fortalezcan la disciplina organizacional.

Asimismo, se concluye que el modelo propuesto trasciende el ámbito conceptual, al ofrecer una aplicación práctica que puede ser implementada de manera progresiva en las PYMES, incluso en contextos de recursos limitados. Su adopción contribuye a mejorar la eficiencia de los cierres contables, fortalecer el control interno y elevar la calidad de la información financiera, consolidando a la conciliación contable como un proceso estratégico dentro de la gestión empresarial.

Finalmente, esta investigación demuestra que la aplicación de buenas prácticas contables, respaldadas por marcos teóricos reconocidos, representa una alternativa viable para que las

PYMES fortalezcan sus procesos internos, optimicen la toma de decisiones y mejoren su sostenibilidad operativa en entornos cada vez más exigentes.

La validación teórica realizada mediante la aplicación del modelo en un escenario representativo de una PYME permitió evidenciar su factibilidad operativa y su potencial para fortalecer los procesos de conciliación contable. Los resultados esperados muestran que la implementación de políticas formales, procedimientos estandarizados, puntos de control y mecanismos de mejora continua puede contribuir significativamente a la reducción de errores, la optimización de los cierres contables y el fortalecimiento del control interno.

## Recomendaciones

Con base en el análisis desarrollado y en el modelo de gestión de conciliaciones contables propuesto, se recomienda que las PYMES adopten políticas formales de conciliación que definan de manera clara la periodicidad del proceso, las cuentas prioritarias, los responsables y los criterios mínimos de revisión y aprobación. La formalización de estas políticas permite reducir la dependencia del conocimiento individual, fortalecer la consistencia del proceso contable y garantizar una mayor trazabilidad de la información financiera.

Asimismo, se recomienda estandarizar los procedimientos de conciliación mediante el uso de formatos, cronogramas y documentación soporte, lo que facilita la supervisión, el seguimiento de las diferencias identificadas y la correcta ejecución de los ajustes contables. Esta estandarización resulta clave para mejorar la eficiencia de los cierres contables y asegurar que la información utilizada para la toma de decisiones sea oportuna y confiable.

En línea con los principios del marco COSO, se sugiere implementar puntos de control que incluyan una adecuada segregación de funciones, revisiones independientes y mecanismos de validación de diferencias significativas, con el fin de mitigar el riesgo operativo y fortalecer el sistema de control interno. Estas acciones contribuyen a prevenir errores, omisiones y posibles irregularidades en el proceso de conciliación contable.

De igual manera, se recomienda incorporar el ciclo PHVA como herramienta de mejora continua, permitiendo evaluar periódicamente la efectividad del proceso de conciliación, identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes oportunos que respondan a las necesidades de la organización. Este enfoque favorece la consolidación de prácticas contables más ordenadas, eficientes y sostenibles en el tiempo.

Finalmente, se sugiere que las PYMES avancen de manera progresiva hacia la incorporación de herramientas tecnológicas que apoyen el proceso de conciliación contable, priorizando soluciones accesibles que permitan automatizar tareas repetitivas, reducir errores manuales y optimizar el uso de los recursos disponibles, siempre manteniendo una adecuada supervisión que garantice la calidad y seguridad de la información financiera.

### Referencias Bibliográficas

- Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vincés, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, (44), 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2024). *Achieving effective internal control over robotic process automation. COSO*. <https://www.coso.org>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2017). *Managing for quality and performance excellence* (10th ed.). Cengage Learning.
- García, M., & López, R. (2018). *Conciliaciones bancarias: Herramientas prácticas para una gestión efectiva*. Editorial Contable.
- Horngrén, C. T., Sundem, G. L., Elliott, J. A. (2016). *Contabilidad: Un enfoque práctico*. Pearson Educación.
- International Federation of Accountants. (2018). *Handbook of international quality control, auditing, review, other assurance, and related services pronouncements*. IFAC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- KPMG. (2022). *Internal controls and financial reporting*. KPMG.

Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2021). *Accounting information systems* (15th ed.). Pearson Education.