Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

Gobernanza en el ciclo de Adquisiciones y Pagos: controles internos, cumplimiento normativo y gestión de riesgos en operaciones financieras integradas.

Gobernanza en el ciclo de compras a pago: controles internos, cumplimiento y gestión de riesgos en Operaciones financieras integradas

Viviane Navarro Dias

Tecnólogo en Gestión Financiera por la Universidad Paulista (UNIP), 2010

Resumen

El ciclo de Adquisiciones a Pagos (PTP) abarca las decisiones de compra, el registro de proveedores y la gestión de relaciones, el procesamiento de facturas, los pagos, los viajes y gastos, y otros mecanismos de desembolso corporativo. Debido a que involucra diferentes áreas y sistemas, este proceso ocupa una posición clave en la gobernanza financiera. Este artículo examina cómo se pueden articular los controles internos, la segregación de funciones, la calidad de los datos, los indicadores y la automatización para reducir los riesgos sin comprometer la fluidez operativa. La investigación utiliza una revisión narrativa estructurada de libros institucionales, estándares y estudios verificables, con énfasis en COSO, PCAOB, la Reserva Federal y la Asociación de Profesionales Financieros. El análisis muestra que la madurez del PTP depende de la integración del diseño de procesos, la responsabilidad gerencial, la evidencia auditable, la gestión de excepciones y el uso juicioso de la tecnología.

Palabras clave: Proceso de compra a pago; cuentas por pagar; controles internos; cumplimiento normativo; gobierno financiero; gestión de riesgos.

Abstracto

El ciclo de Adquisiciones a Pagos (PTP) abarca las decisiones de compra, la incorporación y gestión de proveedores, el procesamiento de facturas, los pagos, los viajes y gastos, y otros mecanismos de desembolso corporativo. Debido a que involucra múltiples funciones y sistemas, este proceso ocupa una posición clave en la gobernanza financiera. Este artículo examina cómo se pueden combinar los controles internos, la segregación de funciones, la calidad de los datos, los indicadores de desempeño y la automatización para reducir el riesgo sin afectar el flujo operativo. El estudio adopta una revisión narrativa estructurada de libros contables, estándares e investigaciones institucionales, con especial énfasis en COSO, PCAOB, la Reserva Federal y la Asociación de Profesionales Financieros. El análisis indica que la madurez del PTP depende de la integración del diseño de procesos, la responsabilidad gerencial, la evidencia auditable, la gestión de excepciones y el uso juicioso de la tecnología.

Palabras clave: Búsqueda y pago; cuentas por pagar; controles internos; cumplimiento normativo; gobierno financiero; gestión de riesgos.

1. Introducción

El proceso de Adquisición a Pago ya no se entiende simplemente como una secuencia administrativa entre la

Solicitar una compra y liquidar una obligación. En organizaciones complejas, el ciclo

Conecta adquisiciones, registro de proveedores, recepción, validación de documentos, contabilidad,

tesorería, viajes y gastos, y tarjetas corporativas. Davenport (1993) ya observó que los procesos

Es necesario analizar las empresas de forma integral, ya que su rendimiento rara vez coincide.

dentro de los límites formales de los departamentos.

Esta lectura es especialmente importante en las cuentas por pagar. Un error creado al inicio del flujo puede...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

Solo aparece en el momento del pago, cuando la posibilidad de corrección es menor y el costo de
La excepción es mayor. COSO (2013) sostiene que los controles internos deben estar vinculados a
Objetivos, riesgos, información y seguimiento de la organización. Aplicado a PTP, este principio
cambia la atención de las comprobaciones aisladas a una arquitectura de control distribuida en
todo el proceso.

El entorno de pagos también ha hecho que el tema sea más delicado. Investigación de la Asociación para
Una encuesta realizada por Financial Professionals (AFP, 2025) con 521 profesionales corporativos reveló que el 79%
De las organizaciones que respondieron, se registraron intentos o casos consumados de fraude en los pagos durante el año 2024.
En este contexto, el objetivo de este artículo es analizar seis dimensiones de la gobernanza de los PTP:
integración de extremo a extremo, controles internos, datos maestros, desembolsos corporativos, indicadores y
automatización.

2. Metodología

La investigación se desarrolló mediante una revisión narrativa estructurada. Se seleccionaron las fuentes.
académicos, libros de referencia, estándares profesionales e investigación institucional relacionados con
procesos de negocio, controles internos, servicios compartidos, pagos y transformación
operacional.

La selección priorizó los materiales cuya autoría, institución responsable, fecha y contenido pudieran determinarse.
identificados y rastreados. Entre las bases conceptuales se encuentran Davenport (1993), Hammer y Champy
(1993), Bergeron (2003), Ulbrich (2006), el Marco Integrado de Control Interno de COSO (2013)
y la norma PCAOB AS 2201.

Para obtener datos contemporáneos sobre el riesgo de pago, consulte el AFP Payments Fraud and
Informe de la Encuesta de Control 2025, cuyos resultados se refieren al año 2024. Información sobre la
En el 111º Informe Anual de la Junta de Gobernadores se abordaron los problemas relacionados con la infraestructura de pagos.
del Sistema de la Reserva Federal.

El análisis se organizó por objetivos de gobernanza, no por tecnología específica. Esta opción
Reduce el riesgo de convertir el estudio en una descripción de herramientas y permite debatir principios que...
Siguen siendo relevantes en diferentes estructuras empresariales.

Los hallazgos se agruparon en seis áreas temáticas. Dentro de cada área, el objetivo era relacionar la literatura existente.
de procesos, marcos de control y evidencia reciente, distinguiendo recomendaciones conceptuales
a partir de resultados empíricos.

Finalmente, la intención no es establecer un modelo PTP universal ni reemplazar las valoraciones contables.
Procesos fiscales, legales o de auditoría. El objetivo es ofrecer una visión general crítica de cómo funcionan estos procesos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

Los sistemas financieros integrados pueden combinar eficiencia, trazabilidad y disciplina de control.

3.1 PTP como un proceso de extremo a extremo

Davenport (1993) define un proceso como un conjunto estructurado de actividades diseñadas para producir un resultado para un cliente o mercado. Esta perspectiva es útil para PTP porque destaca que el El resultado final no pertenece exclusivamente a compras, cuentas por pagar o tesorería. La calidad de El ciclo depende de las interfaces entre estas funciones.

Hammer y Champy (1993), al hablar de reingeniería de procesos, critican las estructuras en las que Las actividades se optimizan localmente sin prestar atención al flujo de trabajo completo. En PTP, esta fragmentación Esto puede ocurrir cuando un área mide solo la velocidad de compra, otra solo el volumen de facturación y... Otra opción es simplemente el procesamiento de pagos, sin una métrica de calidad común.

Un enfoque de extremo a extremo requiere una clara responsabilidad del proceso. Esto no significa concentrar todas las decisiones dentro de un solo rol, pero identificando responsabilidades, criterios de escalamiento y puntos de control. Bergeron (2003) señala que las estructuras de servicios compartidos dependen de Se necesita una gobernanza explícita para garantizar que la estandarización no conduzca a un distanciamiento del negocio.

También es necesario distinguir entre flujos de trabajo estándar y de excepción. Facturas con órdenes de compra, recibos Los datos consistentes pueden seguir una trayectoria diferente a la prevista para las discrepancias. La separación permite centrar el análisis humano donde el riesgo y la complejidad son mayores.

Una visión integrada acerca PTP a la gestión de efectivo. Fechas de vencimiento, condiciones de pago, La concentración de desembolsos y pagos pendientes afecta la previsibilidad financiera. El informe anual de La Reserva Federal (2025) muestra la coexistencia de diferentes infraestructuras de pago, como ACH, Las transferencias de fondos, los cheques y los pagos instantáneos refuerzan la necesidad de establecer procesos. capaz de operar en diversos entornos.

Por lo tanto, la arquitectura integral no es solo una forma de organizar tareas. Crea una base. de modo que las decisiones de compra, registro, aprobación y pago se analicen como partes de un proceso. el mismo sistema financiero.

3.2 Controles internos, segregación de funciones y evidencia

COSO (2013) organiza el control interno en cinco componentes: entorno de control, evaluación gestión de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. En el PTP, estos Los componentes abarcan desde la definición de los niveles de autoridad hasta la revisión de pagos y excepciones.

La PCAOB, en la AS 2201, define el control interno sobre la información financiera como un proceso destinado a

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

para brindar una garantía razonable con respecto a la confiabilidad de la información y la autorización adecuada de ingresos y gastos. Si bien la norma está destinada a fines de auditoría, sus conceptos ayudan a...

Para comprender por qué la documentación y la trazabilidad son relevantes en los flujos de desembolso.

La segregación de funciones es un ejemplo clásico. Al registrar proveedores, realizar cambios bancarios,

La aprobación de facturas y la autorización de pagos se concentran excesivamente, lo que aumenta el riesgo.

de error o fraude. La separación debe existir tanto en el diseño organizacional como en los perfiles de acceso a los sistemas.

Los controles preventivos y de detección cumplen funciones diferentes. PCAOB (AS 2201)

reconoce esta complementariedad: algunos controles buscan prevenir el evento; otros buscan

Identifícalo después de que haya ocurrido. En la PTP, los bloqueos sistémicos pueden coexistir con las reconciliaciones.

Revisiones de excepciones y análisis posteriores.

La evidencia de implementación es igualmente importante. Una política escrita, por sí sola, no demuestra que...

Se llevó a cabo el proceso de control. Registros, aprobaciones electrónicas, documentos de respaldo y registros de revisión.

Permiten reconstruir la decisión y aumentan la auditabilidad.

Por lo tanto, el control interno no debe entenderse como una capa burocrática añadida al final.

Cuando se incorpora al diseño del proceso, puede reducir la necesidad de rehacer el trabajo y hacer que las excepciones sean más manejables.

visible, a la vez que se preserva la velocidad y la seguridad.

3.3 Integridad de los datos maestros y la información de los proveedores

La calidad de PTP comienza antes de la primera factura. Datos de registro, bancarios y fiscales de

Los proveedores introducen datos en las etapas posteriores; si estos datos están incompletos o son inconsistentes, se produce el fallo.

Se propaga a través del proceso. Davenport (1993) relaciona la innovación de procesos con la calidad de la información.

que apoya las actividades.

Los cambios bancarios merecen especial atención. AFP (2025) informó que el correo electrónico empresarial

El compromiso siguió siendo la principal vía para el fraude de pago, tanto intentado como consumado.

citado por el 63% de los encuestados. Estos datos refuerzan la necesidad de una validación independiente cuando

Se modifican las instrucciones confidenciales.

La suplantación de identidad de proveedores también cobró relevancia en la investigación de AFP (2025). Este tipo de ocurrencia

Esto demuestra que una solicitud aparentemente legítima puede aprovecharse de las relaciones comerciales existentes.

Los procedimientos de confirmación a través de canales previamente validados reducen la dependencia del contenido.

a partir de un solo mensaje.

La integridad de los datos también afecta a la automatización. La coincidencia, el enrutamiento y las validaciones dependen de ella.

Identificadores consistentes. Los campos duplicados o incompletos pueden transformar un

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

Herramienta de automatización para el mecanismo de generación acelerada de excepciones.

La gobernanza de datos maestros incluye la revisión periódica, la desactivación de registros obsoletos y la separación.

entre solicitar y aprobar cambios críticos. Estos procedimientos se pueden medir mediante

Indicadores de duplicación, exhaustividad y tiempo de incorporación.

Por lo tanto, el registro de proveedores no es una tarea secundaria. Funciona como un mecanismo de control.

preventivo y como infraestructura informativa del PTP, influyendo en el pago, el cumplimiento,

Automatización y capacidades analíticas.

3.4 Pagos, gastos de viaje y tarjetas corporativas

Los pagos a proveedores, los viajes y gastos, y las tarjetas corporativas influyen en la toma de decisiones.

Aspectos operativos relacionados con la salida de recursos. Si bien tienen sus propias reglas, estas áreas comparten...

Principios de autorización, documentación, clasificación y seguimiento.

Un estudio de AFP (2025) muestra que la exposición al fraude sigue siendo alta: el 79% de los participantes

Informaron de intentos o incidentes ocurridos en 2024. Los cheques fueron el instrumento que con mayor frecuencia fue objeto de dichos intentos.

El fraude fue citado por el 63% de los encuestados. Estos resultados no describen exclusivamente cuentas a

Realizan los pagos, pero también evalúan el entorno de riesgo en el que se ejecutan los desembolsos corporativos.

En viajes y evaluaciones, las políticas deben reducir las ambigüedades sin obstaculizar situaciones legítimas. Categorías

La documentación clara, los límites definidos y los flujos de trabajo de aprobación permiten comparar los gastos y facilitan el análisis.

Posteriormente, la información generada puede servir de apoyo en las negociaciones con los proveedores y en las revisiones de políticas.

Las tarjetas corporativas aumentan la agilidad, pero requieren sus propios controles. Límites, perfiles de uso,

Las conciliaciones y la documentación deben estar alineadas con la política financiera. El equilibrio entre los controles

Las medidas preventivas y de detección descritas por la PCAOB también son aplicables a este contexto.

Los pagos urgentes representan otro punto de atención. La urgencia puede ser legítima, pero no

Se debe eliminar la trazabilidad. Las excepciones frecuentes deben clasificarse y analizarse, ya que pueden

para revelar fallos en la planificación, el registro o la aprobación.

Una política de desembolso integrada le permite tratar a proveedores, empleados y tarjetas bajo un mismo paraguas.

Principios comunes. Esta coherencia reduce las discrepancias y clarifica la responsabilidad de cada parte.

participante en el proceso.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

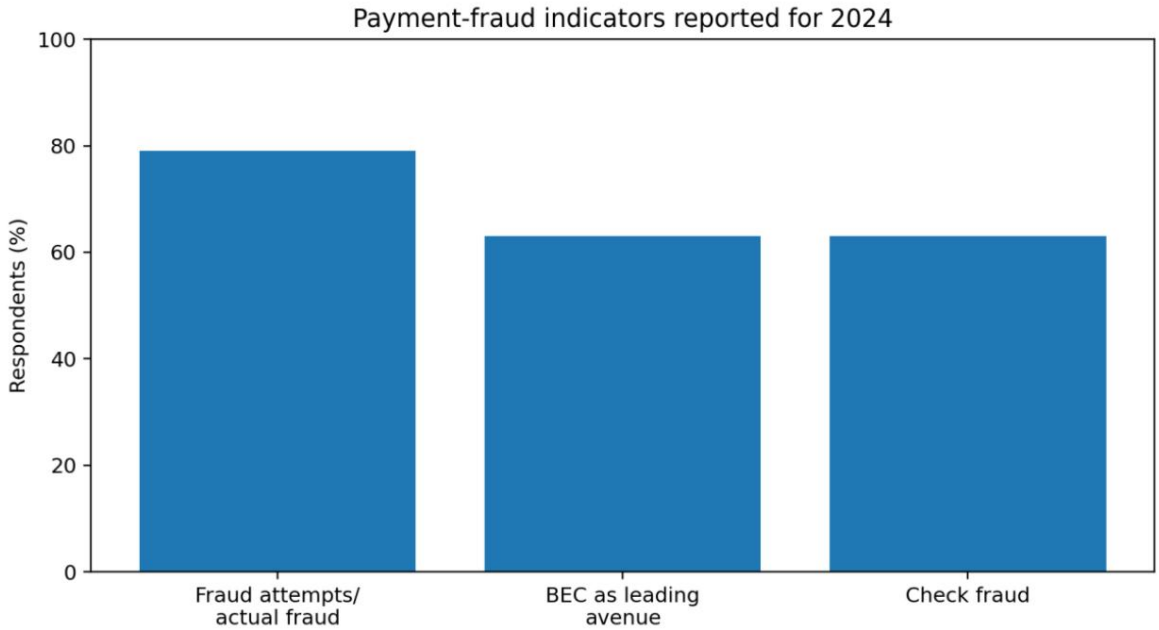

Figura 1. Indicadores seleccionados de fraude en pagos para 2024. Fuente: [Nombre de la empresa]

Datos propios basados en AFP (2025).

3.5 Indicadores clave de rendimiento (KPI), acuerdos de nivel de servicio (SLA) y gestión de excepciones

La gestión de PTP requiere medidas que representen la capacidad, la calidad y el riesgo. Volumen

Procesados, tiempo de ciclo, pagos puntuales, pedidos pendientes, facturas bloqueadas, pedidos antiguos y tasa.

Las excepciones son ejemplos de indicadores que ayudan a visibilizar los problemas.

Bergeron (2003) destaca el papel de los acuerdos de nivel de servicio en las estructuras compartidas.

Sin embargo, un SLA solo es útil cuando define claramente la fecha de inicio, la fecha de finalización, las responsabilidades y las condiciones.

que interrumpen el conteo del plazo límite.

Los indicadores de velocidad deben combinarse con las métricas de calidad. Reduzca el tiempo promedio.

El procesamiento sin considerar el retrabajo puede producir una mejora falsa. Ulbrich (2006) advierte:

Las iniciativas de servicios compartidos pueden repetir las limitaciones de los proyectos de reingeniería.

cuando priorizan la estructura sin comprender el proceso.

El análisis de excepciones es particularmente valioso. Una factura bloqueada no solo representa...

Pendiente; contiene información sobre la causa de la desviación. La clasificación de los motivos permite su identificación.

proveedores, áreas o etapas que concentran el retrabajo.

Los SLA también deben respetar la gobernanza. Si la operación está pendiente de aprobación del área solicitante,

El tiempo total no puede interpretarse como un reflejo exclusivo del desempeño de las cuentas por pagar. Separado

La sincronización interna y externa mejora el diagnóstico y la rendición de cuentas.

Los KPI se convierten en herramientas de gobernanza cuando desencadenan acciones. El panel de control debería conducir a...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

discusión sobre la causa, la parte responsable, el plazo y el resultado esperado, evitando que la medición se convierta en Actividad desconectada de la mejora.

3.6 Automatización e inteligencia operativa con control

La automatización de PTP puede abarcar la captura de documentos, flujos de trabajo, coincidencia, enrutamiento, Pagos electrónicos y análisis de datos. Davenport (1993) ya había relacionado la tecnología de la información. Reconoció la posibilidad de rediseñar los procesos, pero advirtió que el valor no reside únicamente en la tecnología. Automatizar un proceso inestable tiende a reproducir inconsistencias a mayor escala. Antes de eso Es necesario comprender la implementación, los insumos, las reglas, las excepciones y las responsabilidades. Logic acerca la transformación digital a la disciplina clásica del diseño de procesos.

En 2024, COSO publicó una guía específica sobre controles internos en la automatización robótica. procesos. La publicación refuerza la idea de que la RPA debe integrarse en la estructura de gobernanza y control. incluyendo responsabilidades, riesgos y seguimiento.

Los controles automatizados pueden aplicar reglas de forma consistente y generar registros de ejecución. Al mismo tiempo, crean nuevos riesgos relacionados con la parametrización, las credenciales, las interfaces y los cambios en El hecho de que un sistema de control sea automático no elimina la necesidad de supervisión.

La inteligencia operativa surge cuando se utilizan registros e indicadores para comprender patrones. El tiempo por etapa, la recurrencia de excepciones y la concentración de elementos pendientes pueden respaldar la priorización y Asignación de recursos.

Por lo tanto, la transformación más sostenible combina tecnología, procesos y personas. La automatización debería reducir el esfuerzo repetitivo y mejorar la capacidad analítica, al tiempo que aumenta la responsabilidad en la toma de decisiones, Las excepciones y los controles siguen estando claramente definidos.

4. Conclusión

El sistema PTP ocupa una posición fundamental porque conecta las decisiones de compra, las obligaciones, los desembolsos y los registros. Financiero. Su desempeño no puede evaluarse únicamente por el volumen de transacciones procesadas.

La bibliografía sobre procesos demuestra que la fragmentación funcional tiende a ocultar las causas y la información transferida. problemas entre áreas. La vista de extremo a extremo ofrece una forma más consistente de asignar Responsabilidad y medición de resultados.

Los marcos de COSO y PCAOB muestran que el control interno implica diseño, ejecución, Información y vigilancia. En el PTP, esto se traduce en niveles de autoridad, segregación, evidencia y reconciliación. y manejo estructurado de excepciones.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1 2026 | Envío: 08/09/2026 | Aceptado: 19/09/2026 | Publicación: 09/10/2026

La calidad de los datos maestros actúa como un control preventivo. Información confiable de
Los proveedores reducen los errores, fomentan la automatización y facilitan la trazabilidad de los cambios delicados.
El panorama fraudulento documentado por la AFP en 2025 refuerza la necesidad de mantener la vigilancia en lo que respecta a los pagos.
continuo. Sin embargo, la respuesta no debería ser la multiplicación indiscriminada de aprobaciones, sino más bien...
Una combinación de medidas de control proporcionales al riesgo.
Los indicadores y los SLA contribuyen cuando equilibran velocidad, calidad y cumplimiento. Métricas
Sin un análisis de las causas fundamentales, se pueden mejorar las cifras sin mejorar el proceso.
La automatización aumenta la capacidad y la consistencia, pero necesita ser gobernada. Los sistemas pueden ejecutar
reglas; la organización sigue siendo responsable de la calidad de estas reglas, del acceso y de
excepciones.
Se concluye que la madurez del PTP depende de la integración entre gobernanza, datos, controles,
Personas y tecnología. Las operaciones financieras se vuelven más sólidas cuando la eficiencia y el control son...
tratadas como dimensiones complementarias del mismo diseño.

Referencias

ASOCIACIÓN DE PROFESIONALES FINANCIEROS (AFP). 2025 AFP Fraude en pagos y
Informe de la encuesta de control. Rockville, 2025.

BERGERON, Bryan. Fundamentos de los servicios compartidos. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN TREADWAY
(COSO). Control interno - Marco integrado. Durham: COSO, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. Innovación de procesos: Reingeniería del trabajo a través de la información
Tecnología. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reingeniería de la corporación: Un manifiesto para las empresas.
Revolución. Nueva York: HarperBusiness, 1993.

JUNTA DE SUPERVISIÓN DE LA CONTABILIDAD DE EMPRESAS PÚBLICAS (PCAOB). AS 2201: Auditoría de
Control interno sobre la información financiera integrado con una auditoría de los estados financieros.
Washington, DC: PCAOB.

ULBRICH, Frank. Mejora de la implementación de servicios compartidos: adopción de lecciones de la reingeniería de procesos de negocio (BPR).
movimiento. Business Process Management Journal, vol. 12, n.º 2, págs. 191-205, 2006.

JUNTA DE GOBERNADORES DEL SISTEMA DE LA RESERVA FEDERAL. 111º Informe Anual 2024.
Washington, D.C., 2025.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.