



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**AUDITORIA DE GESTION COMO
ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA
ASOCIACION PORTUVENZ R.L.
ESTADO GUARICO**

Autor: Ernesto Luis Polanco Montenegro

C.I: 18.764.154

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**AUDITORIA DE GESTION COMO
ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA
ASOCIACION PORTUVENZ R.L.
ESTADO GUARICO**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autor: Ernesto Luis Polanco Montenegro
C.I: 18.764.154

Tutora: Lcda. Nohelia Duran
C.I: 7.135.386

San Diego, Octubre 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quien suscribe, Nohelia Duran de Cédula de Identidad No. V- 7.135.386, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Ernesto Polanco, portador de la Cédula de Identidad No. V- 18.764.154, titulado **“AUDITORIA DE GESTION COMO ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA ASOCIACION PORTUVENZ R.L. ESTADO GUARICO”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 17 días del mes de octubre del año 2017.

Lcda. Nohelia Duran
C.I. 7.135.386

INDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.1.1 Formulación del Problema.	5
1.2. Objetivos de la Investigación.	5
1.3. Justificación e importancia de la Investigación.	5
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3. Bases Legales.	28
2.4. Definición de Términos Básicos.	28
CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	31
3.2. Fases Metodológicas.	32
3.2.1 diagnóstico de la situación actual.	32
3.2.2 Identificación de las debilidades y fortalezas.	33
3.2.3 Diseño de estrategias de la Auditoria de Gestión	34
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de los resultados	35
CAPITULO	
V PROPUESTA	
5.1. Descripción de la Propuesta	53
5.2. Objetivos de la Propuesta	53
5.3. Justificación de la Propuesta	54
5.4. Factibilidad de la Propuesta	54
5.5. Desarrollo de la Propuesta	55
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
REFERENCIAS	68
ANEXOS	72

INDICE DE CUADROS

CUADRO		p.p
1	Cumplimiento de Control interno	38
2	Identificación de metas y objetivos.	39
3	Políticas de crédito y cobranza	40
4	Asignación de funciones del personal	41
5	Control de la Documentación de cuentas por cobrar	42
6	Valoración de Riesgos	43
7	Vencimiento de Cuentas por Cobrar	44
8	Cuentas por Cobrar Morosos	45
9	Nivel de Facturas Vencidas	46
10	Transmisión Información oportuna	47
11	Evaluación de desempeño del área de cuentas por cobrar	48
12	Capacitación del personal en Aspectos relevantes	49
13	Identificación de elementos, Matriz Foda	50

INDICE DE GRAFICOS

CUADRO		p.p
1	Cumplimiento de Control interno	38
2	Identificación de metas y objetivos.	39
3	Políticas de crédito y cobranza	40
4	Asignación de funciones del personal	41
5	Control de la Documentación de cuentas por cobrar	42
6	Valoración de Riesgos	43
7	Vencimiento de Cuentas por Cobrar	44
8	Cuentas por Cobrar Morosos	45
9	Nivel de Facturas Vencidas	46
10	Transmisión Información oportuna	47
11	Evaluación de desempeño del área de cuentas por cobrar	48
12	Capacitación del personal en Aspectos relevantes	49

INDICE DE FIGURAS

FIGURAS	p.p
1 Entrevista al gerente de Cuentas Por Cobrar	36
2 Planeación de la Auditoria de Gestión	56
3 Cronograma de actividades de la Auditoria	57
4 Valoración de actividades	58
5 Narrativa de procesos.	59
6 Cuestionario a aplicar en la Auditoria de gestión.	60
7 Hoja de Hallazgos de Auditoria.	60
8 Medición de riesgos	61
9 Indicadores de gestión.	62
10 Presentación del informe de Auditoria.	64



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA**

**AUDITORIA DE GESTION COMO ESTRATEGIA EN EL PROCESO DE
CUENTAS POR COBRAR DE LA ASOCIACION PORTUVENZ R.L.
ESTADO GUARICO**

Autor: Ernesto Polanco

Tutora: Lcda. Nohelia Duran

Fecha: Octubre 2017

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación plantea proponer estrategias de las técnicas de Auditoría de Gestión en el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L., ubicada en San Juan de los Morros Estado Guárico. Para ello, se acudirá a un proyecto de tipo factible enmarcado en un diseño de campo descriptivo con apoyo en un estudio documental, estará basado en una investigación de campo, ya que se proyectará directamente en la Asociación Cooperativa Portuvenz RL., donde se presenta la problemática del estudio. Por lo que Arias F. (1999) describe “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas” (p.21). La población estará conformada por el personal que labora en el área de cuentas por Cobrar cinco (05) empleados de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. Se empleará para diagnosticar e identificar la situación actual del área de Cuentas por Cobrar la técnica de la encuesta y como instrumentos el cuestionario y entrevista, cuya validez será conformada por expertos. Finalmente, en este sentido una vez determinados los elementos internos y externos apoyados en las técnicas de Auditoria de Gestión operacional que afectan el área de cuentas por cobrar se establecerán estrategias que mejoren los procesos en el área de Cuentas por Cobrar de la Asociación cooperativa Portuvenz R.L. De esta forma con el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa podrá garantizar la rentabilidad, eficiencia y eficacia económica, y a su vez le permitirá contar con la liquidez monetaria requerida para poder llevar a sus metas propuestas.

Descriptor: Auditoria de Gestión, Estrategias, Eficacia, Eficiencia, Cuentas por cobrar, Control interno.

INTRODUCCION

La actual competitividad global que se presenta en las diferentes organizaciones por la inclusión de nuevos sistemas o métodos de operación administrativos, comprende innovadoras tomas de decisiones, particularmente en los registros contables y financieros que tradicionalmente se han venido manejando en ellas. Asimismo, los cambios globales han vuelto a las cuentas por cobrar más dinámicas que antes, particularmente por el desarrollo y la economía cambiante.

Según la Contraloría General de la República de Venezuela (1999) la auditoría de gestión se define como: el instrumento metodológico con el cual se practica el examen, objetivo, sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior y documentado en la gestión de un organismo, programas, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas y de la eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto del desempeño. De este modo, la Auditoría de Gestión determina la medida en que se está logrando los objetivos previstos, además permite establecer la eficiencia y eficacia del servicio evaluados mediante indicadores.

El propósito de ésta investigación es analizar los procesos actuales y dar a conocer la importancia que tiene lograr el mejor rendimiento en el control interno en el área de las cuentas por cobrar de las organizaciones, y especialmente en el caso de la Asociación cooperativa Portuvenz R.L., con el fin de diseñar estrategias en base a las técnicas de auditoría de gestión que permitan diagnosticar y mejorar dichos procesos. Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se requiere de información precisa y confiable, y de procesos que permitan desarrollar las actividades para lograr los objetivos y metas organizacionales que se persiguen.

En este orden de ideas, el control interno, mediante la auditoría de gestión, servirá para la comparación entre las fortalezas y debilidades, logrando determinar el grado de eficiencia y eficacia que se da al manejo de las cuentas por cobrar.

En este sentido, la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: Se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: Se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados, requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado

Capítulo V: Propuesta desarrollada para dar solución a la problemática existente en el presente trabajo de grado.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones presentadas por el autor.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la información presentada para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Toda organización en los últimos años tiene como principal objetivo el crecimiento eficiente y estabilidad económica, y está sujeto a los cambios constantes de las estructuras económicas en el entorno internacional y nacional, que ha generado el incremento de ventas a crédito y por consiguiente las cuentas por cobrar. Es por esta razón que surge la necesidad por parte de algunas empresas de buscar o integrar metodologías diferentes a las ya aplicadas, con la finalidad de encontrar ventajas o desventajas para lograr detectar las fallas y aplicar las correcciones necesarias, he aquí la importancia donde la auditoría de gestión responde como estrategia eficiente en el área administrativa y operativa de la organización, por lo práctico en medir su productividad, en las tareas básicas que se realizan con un control interno eficaz.

La auditoría de gestión es una técnica respectivamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma, al respecto Leonard (2007):

La Auditoría de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.(p:10).

En relación a lo anterior la importancia de la auditoría de gestión radica en descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en control, dirección, rentabilidad y crecimiento organizacional, esto nos permitirá descubrir el nivel actual de administración y

situación empresarial, que permitirá crear estrategias como medida encargada de reestructuración de procesos operacionales e administrativos optimizando y adaptándolos para las metas que surjan en el entorno cambiante.

En tal sentido la Auditoría de Gestión representa una herramienta valiosa y de importancia para concretar el desarrollo económico previsto en la organización. Desde un punto de vista contable, entre todos los aspectos que posee una organización se debe hacer énfasis en el análisis y revisión de las cuentas por cobrar, de manera de saber que tanto puede afectar un descontrol o mal manejo de ellas. Las cuentas por cobrar, serán por cobrar cuando tienen origen en las ventas a crédito o en las prestaciones de servicio a crédito, en las empresas de servicio.

De esta manera los procesos incorrectos sobre las ventas a crédito y las cuentas por cobrar pueden ser costosos para una organización. Cuando los controles sobre las ventas a crédito son inadecuados, son casi inevitables las grandes pérdidas por créditos. Para impedir esos problemas, es necesario conocer si los procesos son adecuados y confiables sobre las cuentas por cobrar.

Por lo antes expuesto, la investigación está centrada en la Empresa “Asociación Cooperativa Portuvenz R.L” que se encarga de la actividad del trabajo cooperativo en la producción de servicios, en construcción, mantenimiento en general, remodelación y construcción, ha venido presentando algunas debilidades en el sistema de cuentas por cobrar en cuanto a varios puntos los cuales generan una pérdida de liquidez significativa, esta situación al no ser controlada crea una disminución para la rentabilidad de la organización.

Debido a todo esto se ha considerado diseñar la estrategia basada en técnicas de auditoría de gestión que permitan mejorar, facilitar y evaluar continuamente los procedimientos del sistema de cuentas por cobrar de la Asociación cooperativa Portuvenz R.L y evitar pérdidas económicas por falta de control y de registros contables.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál serán las estrategias propuestas sugeridas de las técnicas de la Auditoría de Gestión que mejoren el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz RL?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer técnicas de Auditoría de Gestión como estrategia en el proceso de Cuentas por Cobrar en la Asociación Cooperativa Portuvenz RL.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativas Portuvenz RL.
- Identificar los elementos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afectan el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz RL.
- Diseñar estrategias de la Auditoría de Gestión que mejoren el funcionamiento de los procesos de cuenta por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz RL.

1.3 Justificación de la Investigación

A medida que surgen nuevos empresarios, la labor que ejecutan y la complejidad de sus operaciones y en virtud a los esfuerzos que realizan las organizaciones para mantenerse en el mercado empresarial, La investigación se muestra como un medio práctico para la solución de problemas específicos que presenta la empresa en estudio, a su vez, la auditoría de gestión es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación y relación de cada uno de los elementos que forman la gestión de la empresa. Además, su contribución permite a la administración anticiparse ante las amenazas que se presentan.

En el punto de vista práctico se objeta por ayudar en la búsqueda de una optimización del desempeño en el área y procesos de Cuenta por Cobrar de la organización, a través de un instrumento de técnicas de Auditoria Gestión, que favorecerá en el control de los procesos en el área, del cual se propone una visión teórica, que conduce a la ejecución del mismo acorde a las necesidades de los requerimientos tanto del proceso que se quiera ejecutar como de la empresa en general. En el ámbito social, la investigación ayuda a contribuir con el desarrollo de una herramienta que puede ayudar a mejorar los recursos financieros, económicos, operacionales y de esta manera trascender. Ya que mediante la Auditoria de Gestión se puede conocer los problemas que obstaculizan el crecimiento de las organizaciones.

Esta investigación se expone y tiene relevancia en la Asociación Cooperativa Portuvenz ya que le permitirá al departamento obtener la estrategia con base a las técnicas de Auditoria de Gestión para mejorar el proceso de cuentas por cobrar, debido a que estas significan un alto porcentaje del total de sus Activos Circulantes, requiere realizar estudios sobre los efectos y causas que producen la ineficiencia administrativa, por no poseer un mecanismo de control eficaz que sirva como fundamento, conocimiento y preparación para identificar, prevenir, y detectar las fallas que afecten la eficiencia y eficacia de los procesos productivos.

En última instancia, y desde el punto de vista teórico, es una investigación orientada a la producción de conocimiento sobre el desarrollo de una Auditoria de Gestión basada en información real del desempeño del área de Cuentas por cobrar de la empresa en estudio, por otra parte, el estudio se justifica metodológicamente ya que los datos de esta investigación, el instrumento de recolección de información y en general el proceso metodológico podrán ser utilizados como referencia por otros investigadores que deseen realizar estudios semejantes, utilizando en el proceso un instrumento elaborado especialmente para la recolección de información para el diseño de estrategias en mejoras de las Cuentas por Cobrar en cualquier Organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez determinado el planteamiento del problema y sus objetivos para realizar el estudio, es necesario conocer y establecer los aspectos teóricos que se requieren para comprender la investigación. En este espacio, se expone un conjunto de referentes y supuestos que sirven de apoyo, orientación y soporte conceptual, con la intención de comprender en las bases teóricas la realidad próxima del tema objeto de esta investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

Se requiere de la revisión y análisis de investigaciones anteriores relacionadas con el tema o problema planteado a desarrollar en este estudio. Se tiene en cuenta que, en todo proceso de investigación, puesto que no existe campo del conocimiento humano completamente nuevo o inexplorado, y porque es una realidad ya conocida que toda creación o descubrimiento, en la mayoría de los casos toma elementos del pasado para revisar o comparar el mismo. Con soporte en el planteamiento señalado, Según Tamayo y Tamayo (2003:146) “En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”.

Riofrio (2015), en su Trabajo de Grado titulado “**Auditoria de Gestión aplicada a la unidad de crédito y cobranzas del Hospital de especialidades de las fuerzas armadas N° 1, ubicado en el distrito metropolitano de Quito**”, para optar por el título de Finanzas-Contador Público-Auditoria de la Universidad de las Fuerzas

Armadas, se planteó como objetivo principal la aplicación de la Auditoría de Gestión a la Unidad de Crédito y Cobranzas que parte con el conocimiento preliminar del Hospital, en una investigación descriptiva de campo, para el levantamiento de procesos, evaluación de sistema de control interno y cálculo del riesgo de auditoría.

En base a los resultados obtenidos a la recolección de datos en el informe de control interno la auditora realizó los programas de auditoría, que fueron ejecutados a través de la aplicación de técnicas y procedimientos, que le permitió obtener suficiente evidencia que fue plasmada en las hojas de hallazgos de auditoría con las respectivas conclusiones y recomendaciones a los servidores relacionados, a quienes se les comunicó de los hallazgos encontrados, se evidenció que existen formularios de anticipos que no se encuentran con todas las firmas de autorización, debido a la falta procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras en la Unidad de Crédito y Cobranzas.

Por lo siguiente, Se ha generado desconocimiento de la responsable unidad de los servidores que realizan anticipos y una falta de control en cuanto a plazos y número de veces que los servidores realizan anticipos, de la posteriormente se realizó la matriz de seguimiento de recomendaciones con los tiempos en los cuales serán aplicadas, esto le permitirá al Hospital obtener mejoras en los niveles de eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos de la Unidad de Crédito y Cobranzas.

Los investigadores concluyen en la investigación, que esta ayuda a que las entidades eviten los errores y peligros a lo largo de su trayectoria, evalúe los riesgos y disminuya el impacto; en el sistema administrativo adoptando mejoras en el sistema de control interno gerencial. Se relaciona con el presente trabajo debido a que desarrolla estrategias de oportunidad, fortalecimiento, integridad y estabilidad, en todos los aspectos operacionales a través de una evaluación de la Gestión administrativa, centrándose en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para ser competitivos.

Chacón y Patiño (2014), en su trabajo de grado titulado **“Estrategias Financieras Aplicadas a las Cuentas por Cobrar en las Distribuidoras de**

Lubricantes del Municipio San Cristóbal Caso: Representaciones Bafil C.A”, para optar por el título de Contador Público de la Universidad de los Andes, tuvo como objetivo proponer estrategias financieras para su aplicación en las cuentas por cobrar, en las distribuidoras de lubricantes localizadas en el Municipio San Cristóbal. Caso: Representaciones Bafil C.A. En tal sentido, se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: (a) Diagnosticar la situación actual, en cuanto a la aplicación de políticas a las cuentas por cobrar, en la distribuidora de lubricantes Representaciones Bafil C.A, (b) Evaluar los factores que inciden en la aplicación de políticas a las cuentas por cobrar, en esta distribuidora, (c) Determinar los puntos críticos presentes en la aplicación de políticas a las cuentas por cobrar, en la empresa antes mencionada y (d) Diseñar estrategias financieras para su aplicación en las cuentas por cobrar, en la distribuidora de lubricantes Representaciones Bafil C.A., localizada en el Municipio San Cristóbal.

A los fines de alcanzar los objetivos mencionados, se desarrolló una investigación de carácter descriptivo, con un diseño de campo no experimental. La misma tomó como población a las personas relacionadas con el manejo de las cuentas por cobrar en la referida empresa, las cuales suman catorce (14). Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario constituido por diecisiete (17) preguntas con escalamiento tipo Likert. De igual manera, se diseñó una entrevista, la cual fue dirigida a la contadora de esa organización. En función de los resultados obtenidos, se pudo determinar que, en la empresa estudiada, existen importantes deficiencias en relación con la implementación de políticas orientadas al manejo de las cuentas por cobrar. En función de ello, se diseñan estrategias financieras que propicien el mejoramiento en el manejo de este tipo de cuentas.

En función de ello, tiene relación la investigación expuesta ya que es importante que se establezcan mecanismos de control sobre las cuentas por cobrar con la finalidad de asegurar, en la medida de lo posible, la disminución de las pérdidas por la generación de cuentas incobrables; así pues, cuando la empresa adopta un sistema a crédito debe establecer normas y políticas de cobranza al igual que procedimientos

que promuevan la solidez del control interno, desde que se originan hasta su cancelación.

Ortega y Puerto (2013), elaboró una investigación denominada **“Lineamientos para Optimizar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A. ubicada en San Diego Estado Carabobo”**, para optar al título de Contador Público de la Universidad José Antonio Páez. Este trabajo de grado tuvo como objetivo general el proponer lineamientos para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar de la empresa Vene-Frenos C.A ubicada en San Diego Edo. Carabobo. El estudio es de tipo aplicado y se enmarca en la modalidad de proyecto factible, debido a que propone una solución viable a un problema tipo práctico, y se fundamenta en una investigación de nivel descriptivo. Los objetivos planteados se desarrollaron mediante una investigación de campo utilizando el instrumento de cuestionario tomando como población y muestra al personal administrativo y contable a fin de profundizar en la problemática analizada.

Una vez aplicada las técnicas e instrumentos de recolección de información se procedieron a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, con el fin de establecer las pautas que conlleven al desarrollo de la propuesta basada en el Diseño de Lineamientos a seguir para optimizar el control interno de las cuentas por cobrar.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio debido a que muestra cómo puede ser mejorada la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio, en lo referente a la asignación del crédito, recuperación de cuentas incobrables, manejo de cobranzas y elaboración de estrategias. Se pretende controlar, verificar y optimizar los registros administrativos contables, puesto que el funcionamiento de una Auditoría de Gestión permite mantener a la organización en dirección al logro de sus objetivos, incluso reduce en sus operaciones problemas que ocurran y a detectar a tiempo posibles errores.

Díaz (2013), en su Proyecto de grado titulado **“Estrategias Para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranza de la Empresa Rexon Group C.A”** de

la Universidad José Antonio Páez, El objetivo general fue proponer estrategias que permitan mejorar la gestión de cobranza de la empresa Rexion Group C.A, para lo cual se realizó un estudio de la situación actual de dicho departamento, para ello se identificó mediante una DOFA las gestiones de cobranza de la empresa. Luego se determinó diferentes tipos de estrategias, que colaboraron con el mejoramiento de la gestión de cobranza de la misma.

Metodológicamente, el estudio realizado es un proyecto de tipo factible, realizando una investigación de campo y aplicando diferentes tipos de recolección de datos, como lo es la encuesta conformada por 10 ítems de selección múltiple la cual fue aplicada a la muestra seleccionada, que estuvo constituida por 5 individuos. Se puede mencionar que los objetivos planteados fueron logrados, ya que con la aplicación de la encuesta se pudo confirmar las deficiencias en el proceso de gestión de cobranza, provocando esto debilidades para el desempeño y desarrollo de la organización, a partir de este punto se realizó la aplicación de las tres estrategias, que tenían como objetivo principal buscar y aportar una solución para la mala gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza.

Se presentan tres fases metodológicas en concordancia con los objetivos específicos establecidos en la investigación. El autor concluye, que, de acuerdo al último objetivo planteado, las estrategias adecuadas optimizarán el manejo y control de la gestión de cobranza, ya que busca promover eficiencia en los procesos, fluidez de información contable, control y mejora de la operatividad de las actividades relacionadas con el rubro de cuentas por cobrar; por lo cual, se proponen estrategias para la optimización de la gestión que se debe llevar a cabo.

Su relación con la presente investigación, es que las fases metodológicas que se plantean en el presente estudio, están acuerdo a los objetivos específicos propuestos con la finalidad de poder darle solución a la problemática existente, logrando con la primera fase diagnosticar la situación actual, la segunda identificar las debilidades y fortalezas y la última fase desarrollar la propuesta en la cual pueda diseñar las estrategias adecuadas para darle solución a la problemática existente.

En referencia a la temática considerada en este estudio, Sánchez (2012), presenta en la ciudad de Maracaibo, en el marco del IV Congreso Venezolano Gremio de Contadores Públicos Universidades Nacionales un trabajo de investigación titulado **“Propuesta de Indicadores de Gestión en la Unidad de Auditoría Interna de la UPEL”**, en el documento presentado, diserta sobre la Gestión Pública, generalidades de la unidad de Auditoría Interna en la UPEL, identifica además los valores que involucra el desempeño de la auditoría, del mismo modo, se relaciona con la investigación ya que exterioriza la fundamentación legal del estudio e identifica a su vez los indicadores de gestión, de eficacia, eficiencia y calidad, con los cuales toma de insumo para presentar los Indicadores de Gestión Propuestos en la unidad de auditoría interna de la UPEL.

Las referencias exhibidas en los párrafos antepuestos, destacan la importancia que representa la auditoría de gestión, para orientar al buen desempeño de los objetivos formulados por las empresas u organismos públicos y/o privados en sus diversas instancias; razón ésta, que comulga con el trabajo investigativo que se procura en este acto.

2.2 Bases Teóricas

Según Arias (2012;107), las bases teóricas están formadas por “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Están representadas por los diferentes conceptos, definiciones y diversos elementos teóricos relacionados con la temática de investigación y que van a contribuir a clasificar y ubicar el problema en estudio, dando de esta manera un sustento y soporte a la misma.

2.2.1 La Auditoría de Gestión.

Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron

revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

En correspondencia con la manifestación precedente, Williams (1989:45) define: la auditoría operativa, administrativa o de gestión como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” .

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos –que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

Objetivos y Propósitos de la Auditoría de Gestión.

De Acuerdo con Graig (1994), los objetivos de Auditoría de Gestión son:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia, se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).
- Alcance de la Auditoría de Gestión.

El alcance de la Auditoría de Gestión según Maldonado (2006:26), establece que “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”. Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma, Maldonado (2006), establece que sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Parámetros e Indicadores de la Auditoría de Gestión

Según la Contraloría General de República de Venezuela (1999), el uso de indicadores en la Auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Para evaluar la gestión mediante el uso de indicadores predeterminados por la propia organización, así como para generarlos es imprescindible hacer buen manejo

del concepto de variable, donde la Contraloría general de la República de Venezuela (1999:38), determina como “una representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores que dependerán del momento de su observación.”.

2.2.2 Evidencia de Auditoria

Franklin (2007:89) establece que “la evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor”.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.

La evidencia se puede clasificar Según Franklin (2007) en los siguientes rubros:

- Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Documental: Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo
- Testimonial: Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente: Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente: Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante: Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente: Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

2.2.3 Hallazgos de Auditoria

Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoria con relación a lo presentado por la gerencia. Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación, indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales. El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

- Condición: la realidad encontrada
- Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- Causa: qué originó la diferencia encontrada.
- Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

2.2.4 Riesgos de Auditoria

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual se genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas. Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular. Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección.

Riesgo inherente

Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

Riesgo de control

Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización. Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

Riesgo de detección

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado. La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

2.2.5 Etapas para la realización de una Auditoría de Gestión

Según Whittington y Pany (2005), en muchos aspectos, el trabajo del auditor al efectuar una auditoría de gestión u operacional es similar al de una auditoría de estados financieros, pero existen algunas diferencias significativas. Los pasos a seguir los enuncia en los términos siguientes:

- Definición del propósito
- Familiarización.
- Estudio preliminar, desarrollo de un programa
- Trabajo de campo.
- Formulación de un informe acerca de los hallazgos
- Seguimiento.

Definición del propósito

El extenso y amplio enunciado de una auditoria incluye, por lo regular, la intención de valorar el desempeño de una organización, una función o un conjunto de actividades en lo particular. Este extenso enunciado, no obstante, tiene que expandirse para especificar de manera precisa el alcance de la auditoria y la naturaleza del informe. Los auditores tienen que determinar qué políticas y procedimientos en lo específico van a evaluarse y cómo se relacionan con los objetivos específicos la organización.

Familiarización

Antes de iniciar una auditoria de Gestión, los auditores tienen que obtener un conocimiento integral de los objetivos, de la estructura organizacional y de las características operativas de la unidad que se está auditando. Este proceso de familiarización puede empezar por un estudio de las actas constitutivas organizacionales, de los enunciados de las funciones y responsabilidades asignadas, de las políticas y lineamientos administrativos y de las políticas y procedimientos operativos. En esta etapa, los auditores pueden leer algo del material publicado disponible acerca del tema para familiarizarse en la mayor medida posible con las funciones efectuadas.

Esta información acerca de los antecedentes, faculta al auditor para visitar las instalaciones de la organización y entrevistar al personal de supervisión para determinar sus objetivos específicos, las normas que se utilizan para medir el cumplimiento de estos objetivos y los principales problemas que enfrenta para alcanzarlos. Durante estas visitas, los auditores también observarán las operaciones e inspeccionarán los registros e informes disponibles. En resumen, los auditores intentan familiarizarse con el mayor detalle posible con la función que se está desempeñando, en particular desde el punto de vista de la responsabilidad y el control administrativo.

Estudios preliminares

Las conclusiones preliminares de los auditores acerca de los aspectos trascendentales de las operaciones y áreas inciertas se resumen como el estudio preliminar de los auditores. Este estudio sirve de guía para el desarrollo del programa de auditoría.

Desarrollo del programa

El programa de auditoría de gestión se hace a medida del compromiso particular. Contiene todas las pruebas y los análisis que los auditores consideran son necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Con base en la naturaleza y el grado de dificultad del trabajo de auditoría, se asignará el personal indicado al compromiso y se programará el trabajo.

Trabajo de campo

La etapa de trabajo de campo implica ejecutar el programa de auditoría de gestión. Los auditores seleccionan los rubros que se van a revisar para determinar la suficiencia de los procedimientos y qué tan bien se siguen. Al igual que en el caso de las auditorías de los estados financieros, los auditores a menudo seleccionan, de los registros, muestras representativas de las transacciones, y las analizan para determinar si han seguido los procedimientos correctos y descubrir la naturaleza y medida de los problemas encontrados. En otros casos, pueden recurrir a indagaciones o a las observaciones directas para quedar conformes en cuanto a que los empleados entienden sus instrucciones y están llevando a cabo su trabajo como se supone deben hacerlo.

El análisis es otra parte importante del trabajo de campo. El desempeño real de la organización se compara con diversos criterios como presupuestos, metas de productividad o el desempeño de unidades similares. El análisis ofrece una base para las recomendaciones de los auditores en relación a la eficacia, eficiencia y economía.

Conforme se termina cada etapa del trabajo de campo, los auditores resumen los resultados y evalúan el material que recabaron. Las deficiencias que parecen ser significativas se analizan con el supervisor implicado. Con frecuencia, es posible emprender acciones correctivas en este momento, aunque el propósito de este análisis en el lugar de los acontecimientos es asegurarse de que se han obtenido todos los hechos relevantes. Al largo del trabajo de campo, los auditores documentarán la planeación, las evidencias recabadas, el análisis, la interpretación y los hallazgos en sus documentos de trabajo. Los documentos de trabajo de auditoría deben sustentarse por sí solos y respaldar el informe de los auditores.

Formulación de informes acerca de hallazgos

Al momento de la conclusión final del trabajo de auditoría, los auditores deben resumir sus hallazgos relacionados con los propósitos fundamentales de la auditoría. El informe incluirá mejoramientos sugeridos en las políticas y procedimientos operacionales de la unidad, y una lista de las situaciones en las que el cumplimiento con las políticas y procedimientos existentes no es el adecuado. Una vez que han terminado de redactar el informe, deben hacer los arreglos necesarios para efectuar una reunión final, con el objeto de revisar los hallazgos, junto con todas las personas involucradas en las operaciones auditadas.

La reunión ofrece, asimismo, una oportunidad para que la administración afectada considere y emprenda una acción sobre el problema que se reveló. Entonces, el informe formal va dirigido a la administración superior. Para cada hallazgo, un informe describirá: 1) los criterios que se emplearon para evaluar la actividad, 2) la condición o el problema que existe, 3) el motivo, 4) el impacto y la recomendación para el mejoramiento.

Seguimiento

La etapa final en el trabajo de una auditoría de gestión, es la acción de seguimiento a fin de asegurar que cualesquiera deficiencias que se hayan revelado en el informe de auditoría se manejen de manera satisfactoria. Esta responsabilidad de seguimiento puede asignarse a una organización de línea o a un equipo, pero a

menudo se considera que es responsabilidad del equipo de auditoría. En algunas circunstancias, los auditores encuentran deseable hacer un nuevo análisis breve después de un lapso razonable con objeto de asegurar que se hayan instrumentado todas las recomendaciones significativas.

2.2.6 Papeles de Trabajo

En referencia a los papeles de trabajo de Auditoría de Gestión, Según Franklin (2007:88), señala:

- Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.
- Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.
- También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones. Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, y además de su utilidad para auditorías subsecuentes.

2.2.7 Control Interno

Rusenás (1999), lo define “el control comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardia de sus activos, (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la

adhesión a las políticas gerenciales establecidas”. La estructura de control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la Auditoría de Gestión.

Objetivos del Control Interno

Estupiñan (2006), define los objetivos como:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Métodos de Evaluación Control Interno

Santillana (2015), menciona que:

El examen y evaluación del control interno que prevalece en la entidad sujeta a auditoria se debe llevar a cabo por el auditor para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, para que pueda determinar la naturaleza, extensión o alcance, y oportunidad que va a dar en la aplicación de los procedimientos de auditoria. (p:452).

Con lo referente anteriormente se puede decir que para la evaluación de control interno se utilizan diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

- Cuestionarios. - Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.
- Descriptivo o narrativo. - Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se

está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

- Matrices. - El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos: completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Flujogramas. - Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

2.2.8 Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar según lo plantea Redondo (2004:194) “abarcan los créditos comerciales a favor de la empresa originados por la venta de mercancías o servicios e incluyen los garantizados por facturas, notas de entrega, documentos similares”.

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas de acuerdo a si éstas provienen de la venta de bienes o servicios, estando respaldadas por una factura; y aquellas que no se originan como resultado de una venta a crédito. Estas en su mayoría son empleadas por empresas industriales y comerciales, constituyendo el activo más importante de las entidades financieras.

Administración de las Cuentas por Cobrar

Santillana (2003), menciona entre los procedimientos administrativos de control interno aplicados sobre las cuentas por cobrar, los siguientes:

- Deben efectuarse arquezos sorpresivos a la persona que maneje la documentación de las cuentas por cobrar.

- Las políticas de cobranza deben contemplar las condiciones de mercado y tomar en consideración el establecimiento de ágiles sistemas de cobranza.
- Debe llevarse un registro, en cuenta de orden, de las cuentas incobrables ya canceladas.
- Las notas de crédito siempre deben estar apoyadas por la documentación correspondiente y ser autorizadas por un funcionario responsable.
- Las rebajas, descuentos y devoluciones deben concederse al amparo de sólidas políticas escritas.
- Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.

Objetivos de las cuentas por Cobrar

De acuerdo con Soto (2012), el objetivo de las cuentas por cobrar “es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía”. En este sentido, las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento para promover las ventas, por lo tanto el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

Procesos de las Cuentas por Cobrar

De acuerdo con Santillana (2003), el proceso de cuentas por cobrar cubre los siguientes aspectos:

- Pagos: La consideración de pagos de clientes es una actividad constante e importante del proceso de las cuentas por cobrar. Al final de las

actividades de cobranza de cada día, el departamento de crédito y cobranza turna la información correspondiente a cuentas por cobrar y esta actualiza el auxiliar de clientes.

- Cuentas Incobrables: Es sumamente importante analizar los casos en donde a pesar de los esfuerzos de cobranza, se aprecie una baja probabilidad de cobro. Cuando esto sucede se debe enviar al cliente un aviso de cobro ya sea por medio de cartas, o funcionarios de mayor jerarquía con lo cual se exija el cobro. Estas funciones las analizaremos en el siguiente capítulo que es el que corresponde al departamento de Crédito y Cobranza.
- El Crédito y La Cobranza: El crédito y la cobranza también son funciones que se realizan dentro del ciclo de ingresos y es la que se encarga de cobrar, autorizar ajustes y asignar créditos.
- Cobro de Mora: Interés aplicado a cuentas que no se cancelaron en el lapso establecido de cobro.

2.3 Base Legal

Se presentan las leyes, normas, reglamentos y ordenanzas, que regulan el buen funcionamiento y aplicación de una Auditoría de Gestión, los cuales serán el fundamento legal de la presente investigación.

2.3.1 La Norma Internacional de Auditoría Interna

Referente al programa de trabajo indica que los auditores internos deben preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo, incluyendo los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con

anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente. La actividad de auditoría interna según la Norma Internacional de Auditoría Interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de cumplimiento de los siguientes objetivos:

Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización, asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización, comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización, y coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.

2.4 Definición de Términos Básicos

Auditoría: es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proyecto o producto, con el objeto de emitir una opinión independiente y competente.

Crédito: es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Cuenta: Es la unidad de contabilidad, en la que se refleja el movimiento de todo lo que recibo y todo lo que entrego.

Cuenta incobrable: es aquella cuenta respecto de la cual se establece fundadamente que su valor no se recuperará, una vez ejercidos todos los derechos para su cobro.

Eficacia: es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.

Eficiencia: es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Estrategias: es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Gestión: acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Objetivos: es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos

Procesos: es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo

Sistema: Conjunto de elementos relacionados entre sí y que interactúan en un objetivo en común.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico se describe a técnicas, métodos, protocolos, registros y diversas reglas con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. Según Arias (2012:18) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este capítulo consiste en un plan que se traza el investigador, conformado por las estrategias, métodos y procedimientos necesarios para alcanzar sus objetivos propuestos. En tal sentido, el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación:

El tipo de investigación que corresponde al presente estudio se encuentra enmarcado en la modalidad de proyecto factible, con la finalidad alcanzar la eficiencia y la eficacia de los objetivos planteados, está basado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental. Ya que su propósito principal es proponer la estrategia de las técnicas de auditoría de gestión en el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. De esta manera Balestrini (2002:09), describe que, “los proyectos factibles son aquellos proyectos que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real, la cual fue sometida con anterioridad a estudios de las necesidades a satisfacer”.

Por su parte, de acuerdo a Sabino (2002:63) el diseño de la investigación es aquel “que tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar

hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo.” De acuerdo a la definición anterior se puede decir que el diseño está basado en una investigación de campo, ya que se proyectará directamente en la Asociación Cooperativa Portuvenz RL., donde se presenta la problemática del estudio. Por lo que Arias (1999:21), describe “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas”. Por tal motivo, como es el caso de este estudio, en el cual se está analizando un problema real, en el cual los datos necesarios para obtener la información se obtendrán de los trabajadores que laboran en el departamento de Cuentas por Cobrar de la empresa en estudio.

3.2 Fases Metodológicas

Es importante resaltar que para realizar las mejoras en la gestión del proceso de las cuentas por cobrar de la organización en estudio es necesario cumplir con tres (03) fases; que se describen a continuación:

3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual que presenta el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativas Portuvenz RL.

Con la finalidad de conocer el diagnóstico de la situación actual de las cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L es necesario la aplicación de un instrumento de recolección de datos en una muestra definida el cual se puede identificar la situación de la organización en el departamento de cuentas por cobrar. Para ello se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta, que según

Arias (2006:78) “es un método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, puede ser oral (entrevista) u escrita (cuestionario)”.

Dicha encuesta será realizada a través de un cuestionario que según Balestrini (2002:155) “es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y variables de la investigación a través de una serie de preguntas particulares previamente preparadas relacionada con el estudio”. Para esta recolección de datos se debe identificar la población y muestra que se utilizaran como objeto de estudio de esta investigación. Por consiguiente, la Población que según Balestrini (2002:145) “dice que es cualquier conjunto de elementos finitos e infinitos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”.

En esta oportunidad se tomará como población los cinco (5) trabajadores del departamento de Cuentas por Cobrar que tiene la organización. Ahora bien, la muestra seleccionada será el total de la población ya que según Balestrini (2002:145), “dice que cuando la característica de la población es pequeña y finita (menor que 100) se tomara como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran”. Esta encuesta será analizada por medio de gráficos y se elaborará un análisis de cada uno de ellos.

3.2.2 Fase II. Identificación de los elementos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afectan el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz RL.

Para determinar la percepción de los trabajadores y de los procesos del área de Cuentas por Cobrar de la empresa en estudio se utilizará como técnica de recolección de datos el cuestionario el cual según Arias (2012:74) determina “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. A su vez, se realizará la encuesta oral, la cual Arias (2012:72) describe como “en un

interrogatorio cara a cara o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. Contraria a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su duración es bastante corta”.

Se ejecutará una observación directa como herramienta de investigación, que permitirá recolectar datos de la realidad tal y como son divisados por los sentidos, Arias (2006:69) la define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. En este sentido, una vez identificados los elementos internos y externos que afectan al área de cuentas por cobrar se determinarán los hallazgos que ayudarán a diseñar las estrategias y descubrir las deficiencias en las operaciones en marcha, promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, medir del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad con el fin de mejorar el funcionamiento en el área de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

3.2.3 Fase III. Diseño de estrategias de la Auditoria de Gestión que mejoren el funcionamiento de los procesos de cuenta por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz RL.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados mediante la recolección de datos de los instrumentos de cuestionario y entrevistas, se procederá a diseñar la estrategia apoyada en las técnicas de Auditoria de gestión para mejorar los procesos en el área de Cuentas por Cobrar de la Asociación cooperativa Portuvenz R.L., de esta forma con el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa podrá garantizar la rentabilidad, eficiencia y eficacia económica, y a su vez le permitirá contar con la liquidez monetaria requerida para poder llevar a sus metas propuestas.

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADO

El análisis de resultados establece en presentar de manera detallada los resultados que se han obtenido y la forma como se analizaron después de aplicar los instrumentos de recolección en el área de cuentas por cobrar, tanto del cuestionario aplicado a los cinco (5) trabajadores, como la entrevista al gerente del área de estudio; señalando de manera específica los resultados encontrados, en concordancia con el objetivo general de la investigación los cuales se presentan a través de tablas de frecuencia y gráficos de barras tipo torta, en las que se plasmaron los datos recabados, los cuales se tabularon; realizándose posteriormente el análisis e interpretación en función de las dimensiones identificadas en la tabla de especificación de variables y en relación con el objetivo general de la investigación: Proponer técnicas de Auditoria de Gestión en el proceso de cuentas por cobrar de la asociación cooperativa Portuvenz R.L

Fase I: Diagnostico de la situación actual que presenta el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

Entrevista realizada al Gerente de Cuentas por Cobrar de la asociación cooperativa Portuvenz R.L.

En esta Fase se utilizó el instrumento de encuesta oral, basada en una entrevista al Gerente del Área de cuentas por cobrar de la asociación Cooperativa Portuvenz R.L., se realizó una indagación inicial preguntándole aspectos básicos de la Asociación, la cual tiene en el campo laboral siete (7) años, en la prestación de ventas y servicios relacionadas con obras, remodelación y construcción, indica que lleva laborando en la asociación 3 años, tiene a su cargo cinco (5) trabajadores, expresa que constan con un sistema de control interno establecido el cual no está actualizado ni es

cumplido en su totalidad y tienen establecidas sus normas, políticas y procedimientos para llevar los procesos en el área de cuentas por cobrar. Luego de la indagación inicial se procedió a realizar la entrevista oral estructurada de manera siguiente:

Entrevista Dirigida al gerente del área de Cuentas por Cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L		
ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es su opinión acerca de la Situación actual del área Cuentas por Cobrar?	Considero que su condición actual es regular, ya que en los últimos años ha venido decayendo en materia de ventas y servicios a crédito debido a la situación que afronta el país actualmente, han tenido que acortar los plazos de cobro y por ende se genera clientes que no cancelan en el tiempo estimado provocando un riesgo a la operatividad de la Asociación.
2	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del área de cuentas por cobrar?	Las principales fortalezas, un excelente equipo de trabajo, preferidos en la zona por los precios en el mercado de nuestros productos y servicios, y buena relación con los clientes habituales.
3	¿Actualmente cual considera que es la mayor dificultad del área de cuentas por cobrar?	La Mayor dificultad, en general del área y de la asociación es que, aunque tengamos clientes habituales las ventas a crédito han disminuido debido al corto plazo de cobro que ofrecemos y ahora por la situación cambiante del país.
4	¿Se establecen Metas y Objetivos actualmente? Si es así señale el que considere más importante?	Sí, la asociación cuenta con metas y objetivos, considero el más importante es recuperar la cartera de crédito de la asociación, para así poder generar flujos que permitan cubrir las necesidades de la misma.
5	¿Se utilizan indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos y actividades? Argumente su respuesta.	No, no se ha establecido indicadores, no hay supervisión que permitan medir el grado de desempeño de las actividades y del personal del área, dificultando el cumplimiento de objetivos.
6	¿Se ha aplicado una Auditoria de Gestión en el área de cuentas por cobrar? En caso afirmativo argumente su opinión.	No
7	¿Consideraría un programa de Auditoria de gestión para conocer en detalle las debilidades en los procesos del área de Cuentas por cobrar?	Sí, ya que al obtener un programa podremos ponerlo en marcha y así agilizar los procesos, descubrir cuales se encuentran obsoletos para las operaciones actuales, conociendo cuales se encuentran en riesgo, sobre todo en el nivel administrativo y de operaciones, para obtener conclusiones y recomendaciones que puedan mejorar el área de cuentas por cobrar.

Fuente: Polanco, (2017)

Figura 1: Entrevista al gerente de Cuentas Por Cobrar

En la entrevista realizada al Gerente de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L., se conocieron aspectos importantes y generales del departamento sometido a examen. Se detectó en el área de cuentas por cobrar que su condición actual es regular, y representa su mayor dificultad ya que las ventas y servicios a crédito han venido decayendo en los últimos años debido a la situación que afronta el país, plantea que su mayor objetivo es recuperar la cartera de crédito para cubrir sus necesidades operativas.

Se refleja que no utilizan indicadores de gestión para medir el desempeño de sus procesos y operaciones, lo cual genera riesgo a la operatividad en sí, por lo que nunca se ha realizado una auditoria de gestión, la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L considera que un programa que le sirva como guía ayudaría a mejorar en muchos aspectos de sus procesos.

Aplicación del Cuestionario a los trabajadores de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

A continuación se refleja los resultados obtenidos en esta fase de investigación, la cual tomo como población cinco (5) trabajadores del área de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L., en función de lograr interpretar la situación actual, determinar algunas causas y dar un diagnóstico que permita identificar las fortalezas, dificultades, debilidades, amenazas u oportunidades que afectan dichos procesos operacionales y administrativos.

Resultó necesario recolectar información al respecto directamente en el área involucrada, es decir en el área de cuentas por cobrar, donde se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta apoyado en el instrumento del cuestionario, conformado por doce (12) preguntas de respuesta cerrada del tipo dicotómica con únicas alternativas si-no, cuyos resultados se exponen a continuación:

Ítem 1

¿Considera usted que la entidad cumple con el control interno para el proceso de cuentas por cobrar?

Cuadro 1: Cumplimiento de Control interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

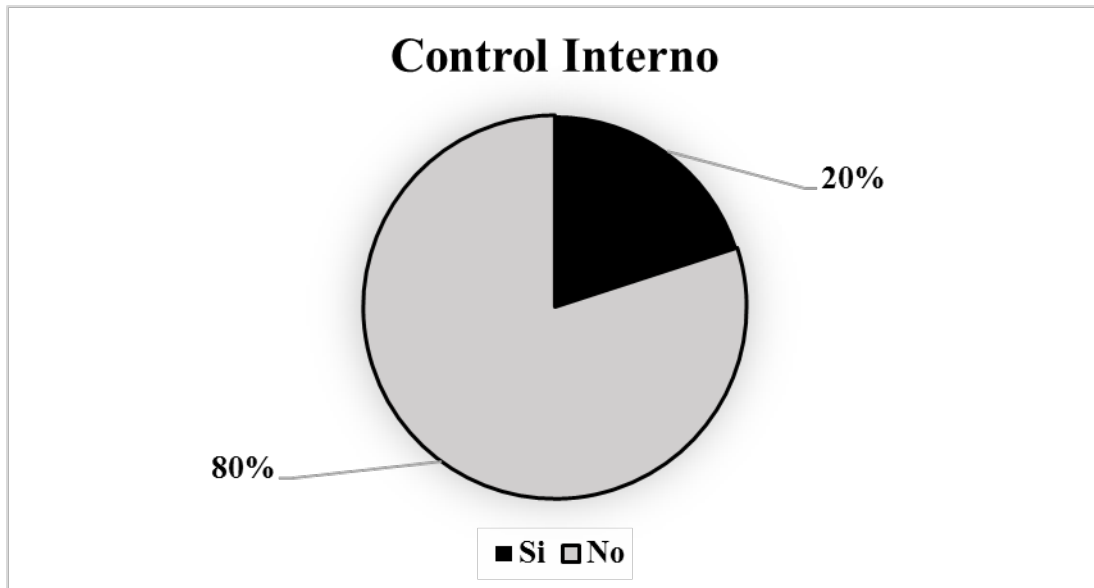


Gráfico 1: Cumplimiento de Control interno

Fuente: Resultado Obtenido del Cuadro 1

Análisis: en el presente gráfico el ochenta (80%) manifiesta que se incumple el control interno en el proceso de cuentas por cobrar, mientras el veinte (20%) afirma que se cumple, se puede evidenciar que existe una debilidad en el manejo correcto de los procedimientos y procesos dentro del área de cuentas por cobrar, ya que al sí tener un sistema de control interno establecido, este no se cumple de manera eficiente para llevar a cabo estas actividades.

Ítem 2

¿Considera usted que las metas y objetivos en el área de cuentas por cobrar están correctamente identificados?

Cuadro 2: identificación de metas y objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)



Gráfico 2 Identificación de metas y objetivos

Fuente: Resultados del Cuadro 2

Análisis: de los encuestados el sesenta (60%) afirma que los objetivos y metas planteados en el área de cuentas por cobrar están correctamente identificados, mientras que el cuarenta (40%) manifiesta lo contrario, mediante este resultado se evidencia una debilidad debido a que en una organización todo el personal debe tener conocimiento de los objetivos y metas propuestos, ya que son de gran importancia para llevar acabo tanto en corto como largo plazo sus resultados y así lograr un mejor rendimiento en el proceso de cuentas por cobrar.

Ítem 3

¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza del área de cuentas por cobrar?

Cuadro 3: Políticas de crédito y cobranza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

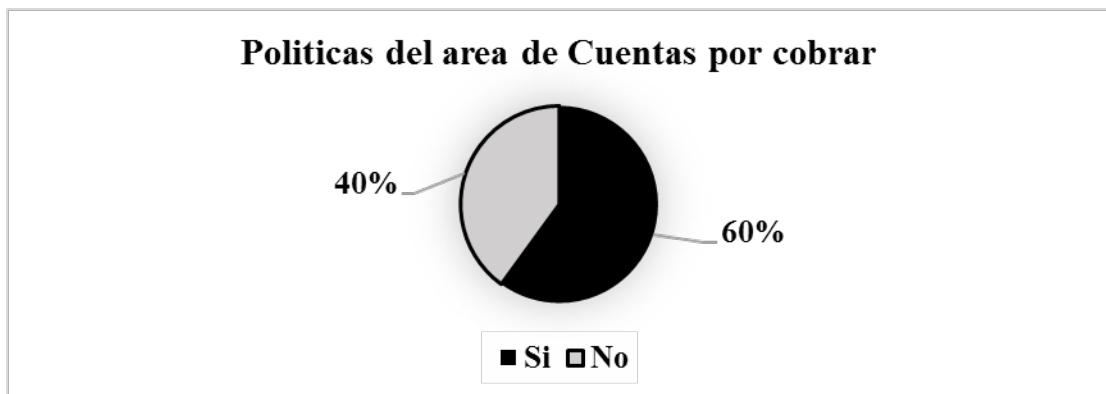


Gráfico 3 Políticas para ventas y servicios a crédito

Fuente: Resultado del Cuadro 3

Análisis: En el presente gráfico se puede observar, que el sesenta (60%) de los encuestados indica que conoce las políticas de crédito y cobranza, y por su parte el cuarenta (40%) restante señala lo contrario. Se puede comprobar, que a pesar de que algunos trabajadores conocen las políticas, otra parte la desconocen, evidenciando una debilidad en el control interno, ya que la falta de información de las directrices que fija la organización en el área de cuentas por cobrar para controlar los aspectos referentes al crédito y cobranza genera que los procedimientos que deben ser llevados a cabo se omitan generando errores en los procesos del área, siendo necesario mejorar la comunicación y adiestramiento realizando unificación de criterios para que todo el personal lleve de manera adecuada la ejecución de los procesos y procedimientos, y estén todos direccionados al logro de objetivos planteados.

Ítem 4

¿Considera usted que se encuentran bien asignadas las funciones y responsabilidades del personal en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro 4: Asignación de funciones del personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)



Gráfico 4 Asignación de funciones del personal

Fuente: Resultados obtenidos de cuadro 4

Análisis: En el Presente grafico el cien (100%) de los encuestados manifiesta que la Asociación asigna responsabilidades y segregación de funciones acorde con los cargos de cada empleado en el área de cuentas por cobrar. Se puede determinar que la correcta asignación de funciones aumenta la probabilidad de que los errores y riesgos intencionales o involuntarios, sean detectados y así tener mayor control en la protección de los activos de la organización.

Ítem 5

¿Existe un control sobre la documentación de las cuentas por cobrar?

Cuadro 5: Control de la Documentación de cuentas por cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

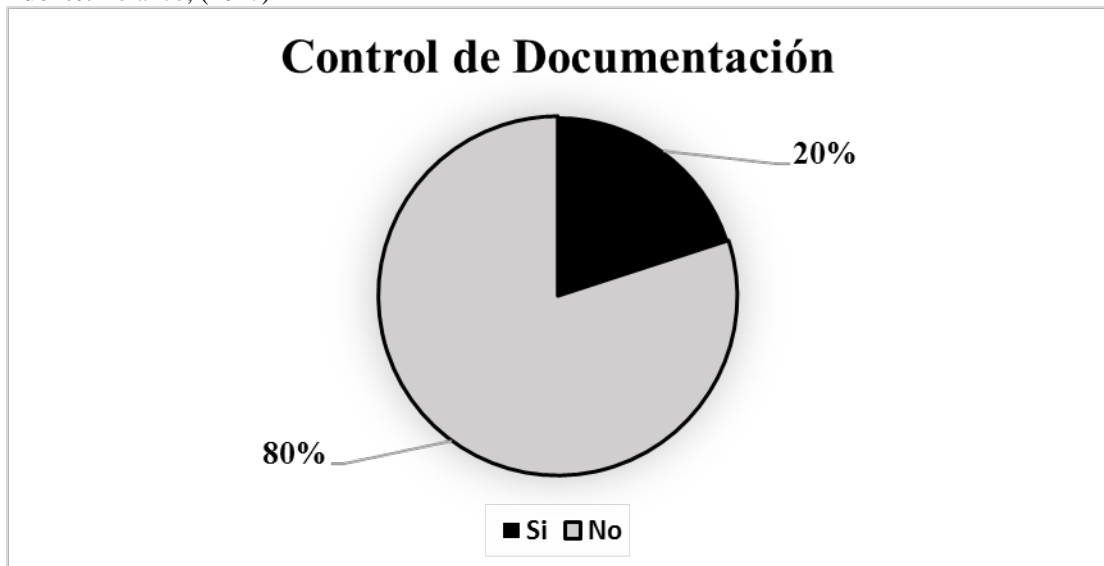


Gráfico 5 Control de la Documentación de Cuentas por Cobrar

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 5

Análisis: en el presente gráfico de las personas encuestadas solo el veinte (20%) opinó que existe control de la documentación sobre las cuentas por cobrar, mientras que el ochenta (80%) restante expresó lo contrario. Este factor interviene en la efectividad de la gestión de las cuentas por cobrar, lo cual genera un descontrol de las facturas emitidas, por lo que no se verifica si existe un consecutivo seguimiento de las mismas, al no realizarse el registros oportuno de las facturas, así como de las cobranzas realizadas, por lo que la información que maneja el área debe ser consecutivamente revisada.

Ítem 6

¿Considera usted que la asociación valora los riesgos que amenazan el área de Cuentas Por Cobrar?

Cuadro 6: Valoración de Riesgos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

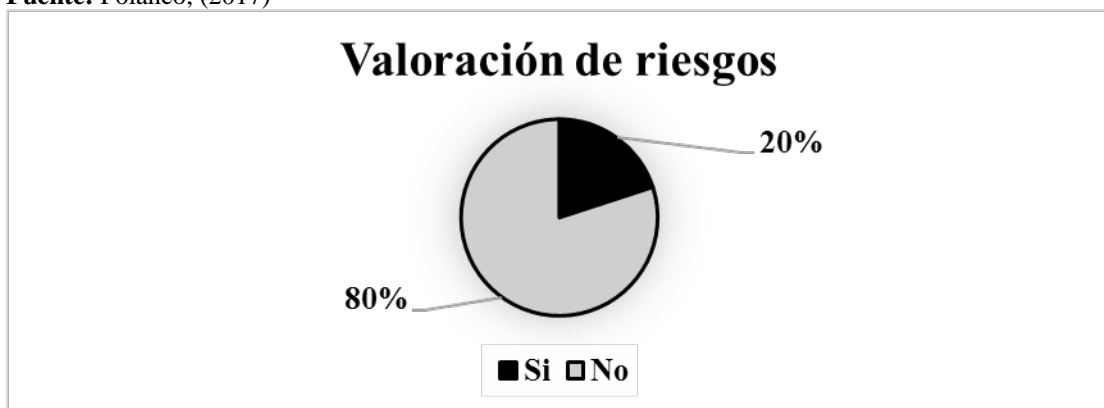


Gráfico 6 Valoración de riesgos.

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 6

Análisis: de los encuestado el ochenta (80%) reconoce que la asociación no valora los riesgos, mientras que el veinte (20%) respondió afirmativo, representando una debilidad, ya que cada empresa u organización debe afrontar riesgos internos y externos que deben ser valorados. Los riesgos son entendidos como la probabilidad de que algo negativo ocurra y la ventaja de una empresa es que conozca los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos. Los mismos deben ser identificados y valorados de acuerdo a su magnitud y a su origen interno o externo. Una consecuencia de que la Asociación cooperativa Portuvenz R.L desconozca oportunamente y no valore el total de riesgos que debe afrontar, afectaría adversamente los procesos, el personal y el cumplimiento de los objetivos, pudiéndose generar pérdidas.

Ítem 7

¿Considera usted que existe vigilancia constante y análisis del vencimiento del lapso de las cuentas por cobrar?

Cuadro 7: Vencimiento de Cuentas por Cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)



Gráfico 7 Vencimiento de Cuentas por Cobrar

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 7

Análisis: En el gráfico se puede observar que el cien (100%) manifiesta que no se realiza una vigilancia del lapso establecido para las cuentas por cobrar en las ventas y servicios a crédito, se evidencia una debilidad en los trabajadores del área al no aplicar un control adecuado de las fechas en las cuales se vencen las facturas. Esto puede generar riesgos a la entrada de liquidez, ya que contribuye directamente a la generación de morosidad.

Ítem 8

¿Existe Cuentas Por Cobrar Morosos?

Cuadro 8: Cuentas por Cobrar Morosos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

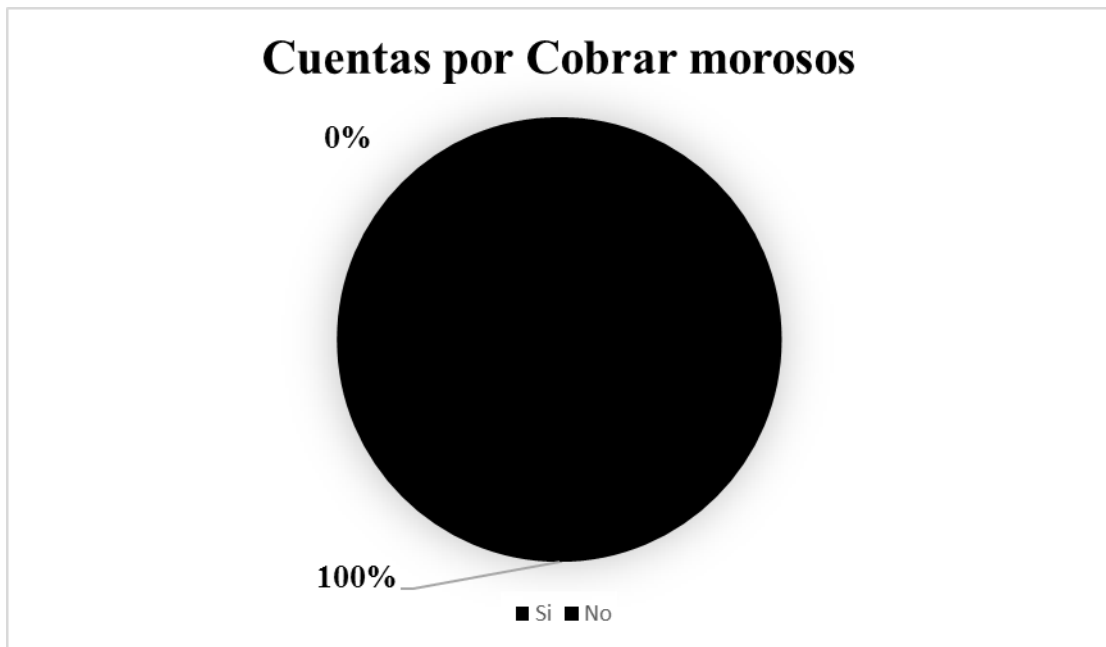


Gráfico 8 Cuentas por Cobrar Morosos

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 8

Análisis: De las personas encuestadas el cien (100%) manifiesta que si existen cuentas por cobrar morosas. Este resultado deduce que al tener clientes que no han cancelado sus cuentas en el plazo establecido, intervenga directamente a la efectividad de las cobranzas, al no tener un control adecuado en la recaudación de los cobros.

Ítem 9

¿La Asociación Portuvenz R.L. posee un alto nivel de facturas vencidas no cobradas?

Cuadro 9: Nivel de Facturas Vencidas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

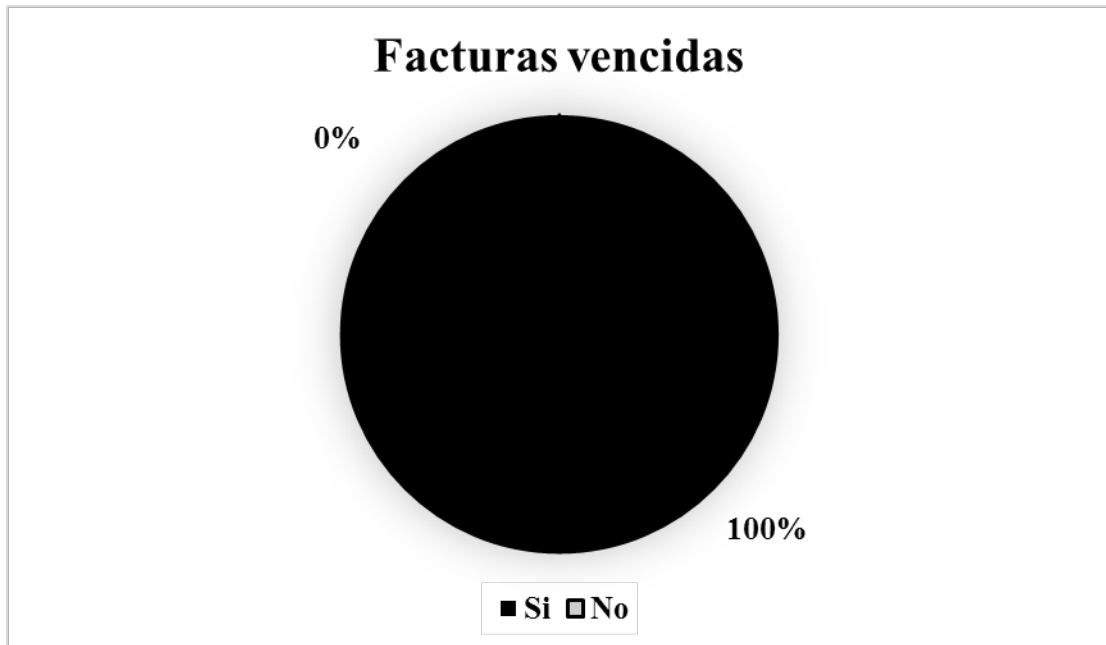


Gráfico 9 Nivel de Facturas Vencidas

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 9

Análisis: el presente gráfico indica que el cien (100%) de las personas encuestadas considera que la Asociación posee un alto nivel de facturas vencidas. A través de este resultado se evidencia la deficiencia de controles administrativos en el área de cuentas por cobrar. Por lo tanto, al haber facturas vencidas ocasiona problemas en la parte operativa, debido al retraso de la recuperación de créditos asignados establecidos para su fin.

Ítem 10

¿La información relevante en el Área de cuentas por cobrar es transmitida de forma oportuna?

Cuadro 10: transmisión Information oportuna

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)



Gráfico 10 transmisión de Información oportuna

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 10

Análisis: el gráfico revela que el sesenta (60%) de los encuestados afirma que la información relevante siempre es comunicada de forma oportuna dentro del área, mientras que el cuarenta (40%) restante manifiesta lo contrario, se evidencia una debilidad en el área de cuentas por cobrar ya que si la información no es transmitida de forma oportuna a todos los trabajadores, fluctúa en el trabajo del personal para cumplir con sus responsabilidades y funciones de forma eficiente.

Ítem 11

¿Ha Recibido evaluaciones de desempeño en el área de cuentas por cobrar?

Cuadro 11: evaluación de desempeño del área de cuentas por cobrar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)



Gráfico 11 Evaluación de Desempeño del área de cuentas por cobrar

Fuente: Resultados obtenidos del cuadro 11

Análisis: el presente gráfico muestra que el cien (100%) de la población encuestada manifiesta que no ha recibido evaluaciones de desempeño, evidenciándose una debilidad, ya que, al no recibir evaluaciones, dificultad determinar si el personal procede de manera eficiente en los procesos y procedimientos de las actividades del área de cuentas por cobrar.

Ítem 12

¿Ha recibido capacitación en aspectos relevantes a procesos de cuentas por cobrar?

Cuadro 12: capacitación del personal en Aspectos relevantes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Polanco, (2017)

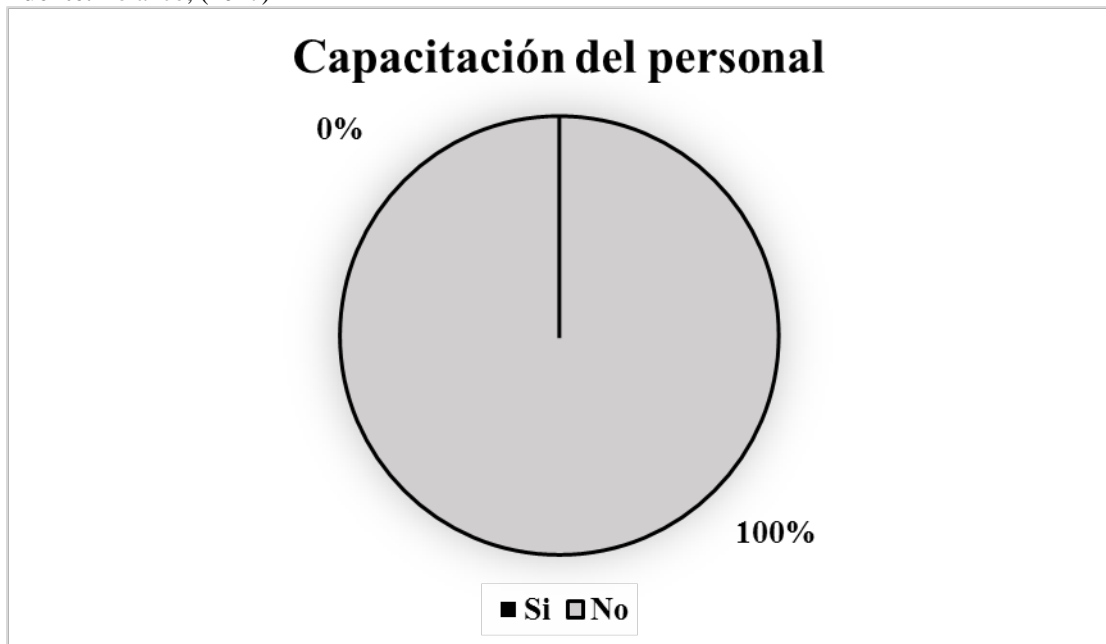


Gráfico 12 Capacitación del Personal en aspectos relevantes

Fuente: Resultados obtenidos del Cuadro 12

Análisis: El presente gráfico, muestra que el cien (100%) de los encuestados del personal que labora en la Asociación no es entrenado ni capacitado para cumplir con las funciones de su cargo, generando una falla en los controles internos ya que esta, es una herramienta para el fortalecimiento del conocimiento y habilidades del personal, el cual contara con las capacidades necesarias para el ejercicio de sus funciones y esto a su vez trae como beneficio una mayor habilidad y rendimiento dentro de la Organización.

Fase II: Identificación de los Elementos: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el proceso de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

En esta segunda fase, se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y entrevista oral, los cuales fueron llevados a una matriz FODA, evidenciando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de los procesos en el área de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L., ya que de acuerdo a lo desarrollado en las bases teóricas fue necesario identificar estos elementos, para determinar la realidad organizacional interna en términos de conocer sus potencial y fallas específicas, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de la estrategia planteada, de manera que dará estructura a la propuesta.

Elementos			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
-Excelente equipo de trabajo -Buena Segregación de Funciones y responsabilidades. -Buena Cartera de Clientes. -Tiene establecida su misión y visión.	-No se realizan análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar - Ineficiencia del proceso de cobranzas - Morosidad de cuentas por cobrar - Falta de control de la documentación - Incumplimiento del sistema control interno. - Falta de inducción de políticas de los procesos de cuentas por cobrar. -Niveles importantes de facturas vencidas - Falta de Indicadores de Gestión -Falta de Capacitación -Poco Conocimiento de las metas y objetivos planteados.	-Personal comprometido con el desarrollo de un programa de Auditoria de gestión como estrategias para el mejoramiento de las cuentas por cobrar.	- Decremento de ventas a crédito y servicios, debido a la situación país. - Economía inestable inflacionaria y de incertidumbre. -Riesgo en la operatividad por Clientes con facturas vencidas y no canceladas.

Cuadro 13 Identificación de elementos, Matriz Foda

Fuente: Polanco, (2017)

De acuerdo a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, cuyos resultados reflejaron las debilidades presentes en los procesos del área de cuentas por cobrar, entre las cuales se detallan las siguientes:

- No todo el personal del área de cuentas por cobrar, sabe que existen políticas para el manejo correcto de Cobranzas, ventas y servicios a crédito.
- No se aplica el sistema de control interno para revisar y controlar la documentación y el análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, lo cual es necesario, debido a que deben llevar una revisión de todas las transacciones para así poder detectar posibles errores o fallas, y poder realizar las correcciones a tiempo, evidenciándose una de las posibles causas de la problemática actual.
- Existencia de Cuentas por cobrar de Mora lo cual se refleja en el alto nivel de facturas vencidas que posee la asociación.
- El Personal desconoce los objetivos planteados, esto refleja una debilidad latente de los procesos ya que sus procedimientos no se cumplen de manera eficiente, reflejando que estos no están diseñados para lograr de manera idónea los objetivos.
- La Falta de indicadores de gestión evidencia que no se puede saber en lo posible, en tiempo real, que pasa en la asociación, que aspectos mejorar en el área y cuales son más débiles, Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible, para así conocer la eficiencia o deficiencia que poseen, para tomar las decisiones correctas.

Fase III: Diseño de estrategias de la auditoria de Gestión que mejoren el proceso de cuentas por Cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L

De acuerdo a la aplicación de la matriz FODA elaborada con los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos del cuestionario y la entrevista, cuyos resultados reflejaron los elementos presentes en los procesos de cuentas por cobrar de la asociación Cooperativa Portuvenz R.L., cabe destacar que para mejorar los procesos del área se presenta la propuesta de realizar como estrategia de auditoria de gestión un programa para la realización de la auditoria. De esto se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos, control interno y de las políticas de la asociación en el área de cuentas por cobrar. Destacando que ya no es suficiente contar con los recursos personales y productivos para llevar a cabo la actividad empresarial si no que hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar y así alcanzar la máxima eficiencia.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Esta propuesta tiene como propósito darle solución a la problemática planteada de la Asociación Cooperativa Portuvenz., la cual presenta debilidades en los procesos del área de cuentas por cobrar, por ello, se realizó una evaluación previa mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos aplicados en el capítulo anterior, cuyos resultados permitieron detectar las debilidades en los procesos de cobranza, ventas y servicios a crédito, generando las ya detalladas deficiencias en el sistema de control interno, comunicación de políticas y procedimientos, problemas en el cobro de facturas vencidas y documentación del manejo de procesos.

Es por ello, que la presente propuesta busca diseñar la estrategia de auditoría de Gestión basada en un programa que sirva como guía de realización, que de ser aplicado por la organización, podrá conseguir la rentabilidad de los procesos en el área de cuentas por cobrar, lograr el crecimiento organizacional, conocer el nivel real de la administración de sus procesos y la situación del área, esta estrategia ayudara a asesorar a la gerencia y los guiará en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante.

5.2 Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General

Diseño de la estrategia de Auditoría de Gestión; programa guía para mejorar el proceso de cuentas por Cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un Estudio Preliminar, planeación y programación de la Auditoría de gestión

- Ejecutar y presentar una Evaluación del control interno y áreas críticas
- Presentación y comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión.

5.3 Justificación de la propuesta

Esta propuesta se justifica debido a la necesidad que existe en la Asociación cooperativa Portuvenz R.L., en mejorar los procesos en el área de cuentas por cobrar, que de acuerdo al diagnóstico realizado, no se está cumpliendo con el sistema de control interno, políticas, normas y procedimientos, así como con algunos procesos del área de cuentas por cobrar , es por ello que mediante la estrategia propuesta, se busca que la asociación obtenga un programa guía de cómo mejorar dichos procesos y ser más efectiva para el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, la estrategia planteada es una herramienta útil que permitirá tomar medidas correctoras en el caso de producirse diferencias entre expectativas y resultados. Identificara los riesgos de la Cooperativa y ayudara en la prevención de errores. Su filosofía es la de evaluar planes y objetivos en la organización, así como vigilar la existencia de políticas adecuadas y comprobar la correcta utilización de los recursos humanos y materiales. Será útil para mantener un control regular sobre el área de cuentas por cobrar que les permita crecer y consolidarse, optimizando todos los recursos y procesos establecidos.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

El estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo del proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, el presente trabajo propone un sistema de análisis de factibilidad que es necesario seguir para evaluar el proyecto como factible, es decir, un proyecto que se puede ejecutar y que dé una solución a un problema, en tal sentido a continuación se realiza un análisis de los recursos técnicos, operativos y económicos que se requieren para realizar la investigación.

5.4.1 Factibilidad Técnica

El diseño de un programa de Auditoría de Gestión como estrategia es factible ya que los elementos que contempla el diseño son de fácil aplicación y servirá de guía en la Asociación cooperativa Portuvenz R.L., ya que dicha asociación cuenta con los recursos humanos y equipos para llevar a cabo la propuesta.

5.4.2 Factibilidad operativa

La siguiente propuesta se considera operativamente factible, ya que la Asociación dispone de sus auditores para el desarrollo de la propuesta. De igual manera, es necesario que exista un elevado nivel de comunicación, colaboración y coordinación entre las partes involucradas para que se cumpla de una manera eficiente la propuesta.

5.4.3 Factibilidad económica

De ser considerada la propuesta, requiere de una inversión significativa para su implementación y deberá incurrirse para mejorar los procesos del área de cuenta por cobrar de la organización. Con la finalidad de proporcionar la información adecuada, y brindar la aplicación correcta de su control interno, normas, procedimientos y políticas, así como el manejo correcto en sus procesos internos del área. Todo esto se traduce en beneficios para la organización puesto que será efectiva para la misma.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Para el logro del objetivo general de la presente investigación se presenta a continuación el diseño de la estrategia de Auditoría de gestión que permitirá mejorar los procesos del área. Para así permitir lograr los objetivos y metas planteados por la gerencia en materia laboral y administrativa de manera eficaz.

5.5.1 Realizar un Estudio Preliminar, Planeación y programación de la auditoría de Gestión

1.- Visitar el área de Cuentas Por Cobrar para obtener conocimiento de la misión y visión, políticas, procedimientos, objetivos y metas del área de cuentas por cobrar. Identificar al personal responsable y explicar brevemente el enfoque constructivo de esta auditoría y dejar constancia por escrito de esta visita.


2. -El grupo auditor debe presentar a la Gerencia el plan de auditoria a realizar en el proceso administrativo, debe detallar las metas y objetivos específicos a lograr, motivo, puntos de interés y los responsables de ejecutarlas. A continuación se presenta el esquema del plan de auditoria de Gestión:

 Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. Auditoria de gestión Pan de Auditoria		REF	
Empresa: Asociación Portuvenz R.L.	Departamento de Cuentas por Cobrar		
Objetivo General	Evaluar, analizar y presentar el diagnóstico de la situación de los procesos operativos en el área de Cuentas por Cobrar; para ello se presentará a la Gerencia todo hallazgo que pueda entorpecer el proceso a evaluar, y a su vez las recomendaciones pertinentes para subsanarlos, logrando con ello mantener el nivel de eficiencia y eficacia.		
Objetivos Específicos	1. Analizar los componentes del control interno en el proceso de Cuentas por Cobrar. 2. Determinar los factores de riesgos asociados al proceso de Cuentas Por Cobrar.		
Alcance	La auditoría de Gestión en el área de Cuentas por Cobrar se realizara sobre la base de las políticas, programas, objetivos y metas operacionales que la Gerencia de la Asociación Portuvenz R.L, tiene definidos, la misión es elaborar una evaluación de la Gestión y procesos al área de Cuentas por Cobrar		
Metas	El presente plan de auditoria de gestión del área de la Asociación Portuvenz R.L., incluye los aspectos más importantes a considerar en la evaluación de todos los procesos de Cuentas por Cobrar; considerara la evaluación de los elementos ya encontrados en los procesos con el objeto de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en los mismos, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para subsanarlas, logrando para ello la optimización de los recursos humanos, tiempo y tecnológicos disponibles.		
Equipo de Trabajo	Metodología	Duración	Fase de Estudios
Motivo del examen	Puntos de interés en la Auditoria: -Utilización de los indicadores de gestión para determinar el uso adecuado de los recursos. -evaluación de la economía, eficiencia y efectividad.		

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N°2: Planeación de la Auditoria de Gestión


3.- Establecer un cronograma del Programa de Auditoria. Asimismo, con base en una gráfica se estimará el tiempo de dedicación a cada actividad, a fin de cumplir con el objetivo de la auditoría y reflejar los recursos humanos, materias y financieros a utilizar, seguidamente se muestra la esquematización de la distribución de tiempo a invertir:

 Asociacion Cooperativa Portuvenz R.L Auditoria de Gestion Plan de auditoria			REF
Distribución de tiempo a invertir		HORAS	
Actividad	Líder Auditor	Asistente Auditor	
Contacto con la Gerencia			
Visitas preliminares			
Conocimiento General			
Planeación y Programación			
Total			
Ejecución del trabajo			
Evaluación del Control Interno y Áreas críticas			
Revisión de informe			
Discusión y entrega de informe			
Total ejecución del trabajo			
Total			
Recursos Materiales		Recursos Humanos	Recursos Financieros
	Auditor: _____	Fecha: / /	

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N°3: Cronograma de actividades de la Auditoria

4.- Aplicar una Investigación preliminar mediante una entrevista al jefe de Área, para determinar las necesidades específicas del departamento y realizar una valoración de las actividades de procesos en el área de cuentas por Cobrar, mediante una observación directa a los siguientes componentes o procesos:

		Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. Auditoría de Gestión Área de Cuentas Por Cobrar Observación Directa		REF
Valoración de Actividades				
Actividades		Ponderación	Calificación	
1. La Planificación Estratégica de la Cooperativa.				
Misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, valores.				
Personal nuevo y antiguo conoce los principios.				
Organigrama funcional y estructural				
Manual o reglamento el departamento de crédito.				
El personal de crédito conoce sus funciones, deberes y prohibiciones.				
Capacitación del Personal				
Sistema de control interno.				
Colocación mensual de crédito.				
Seguimiento sobre el cumplimiento de colocación.				
Total		T.P	T.C	
Nivel de Confianza= T.C/T.P Riesgo Inherente: N.C-100				
Auditor: _____			Fecha: / /	

Fuente: Polanco; (2017)

Figura N°4 Valoración de actividades

5.-Obtener información verbal sobre los aspectos en el que no existiera información escrita.

Observación: Especialmente como se trata de una primera Auditoría de Gestión, es necesario que toda información recaudada quede detallada en forma escrita, y que los miembros del Área, tomen pleno conocimiento de la naturaleza, objetivo, alcance y metodología de la auditoría que se realizará, así como de la composición del equipo profesional.


Se debe recopilar en esta fase la máxima información útil en el tiempo más corto posible. Si en la ejecución de esta fase se observan indicios de áreas críticas, no se deben examinar, solamente se dejará constancia en los papeles de trabajo para ser tenidos en cuenta posteriormente.

5.5.2 Ejecutar una evaluación del Control interno y áreas Críticas del área de cuentas por Cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, se procede a la instrumentación de la auditoría. El propósito de esta fase es el de identificar las áreas débiles o críticas del área de cuentas por cobrar, mediante la evaluación del control interno operacional o gerencial, obteniendo evidencias sobre su efectividad, y seleccionar las más importantes para orientar hacia ellas los esfuerzos de auditoría.

En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.


1.- Se debe investigar y plasmar de forma escrita una narrativa de los procesos del área de cuentas por cobrar, en la forma siguiente:

	Asociación Cooperativa Portuvenz R.L Auditoría de Gestión “NARRATIVA”	REF
“Procesos en el área de cuentas por Cobrar”		
Auditor: _____		Fecha: / /

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N°5: Narrativa de procesos.


2.- Preparar y aplicar cuestionarios de control interno al área de cuentas por cobrar. Para determinar si existe fallas en el mismo, mediante la interpretación de resultados.

 Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno						REF
Entrevistados: Personal de Cuentas por Cobrar						
N°	Preguntas	Respuestas		Ponderación		Observación
		SI	NO	Calf. Obtenida	Punt. Optimo	
1	Ambiente de Control					
2	Evaluación de riesgo					
3	Actividades de Control					
4	Sistema de información y comunicación					
5	Supervisión y Monitoreo					
	Total			T.C	T.P	
Nivel de Confianza= T.P/T.C Riesgo de Control=100-N.C						
Auditor: _____				Fecha: / /		

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N° 6: Cuestionario a aplicar en la Auditoría de gestión.


3.- Se Elaboran hallazgos de Auditoría de la evaluación del control interno, observación directa y se plasma en el siguiente papel de trabajo:

 Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. Auditoría de gestión Área de Cuentas por Cobrar		REF
Hallazgo N°		
Condición:	Criterio:	
Causa:	Efecto:	
Auditor: _____	Fecha: / /	

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N° 7: Hoja de Hallazgos de Auditoría.

4.- Una vez determinados los hallazgos de auditoria que afectan el Control interno, se procede a evaluar el riesgo de control, detección y auditoria dentro del área de cuentas por Cobrar. Para ello se determinaran mediante la siguiente manera:


 Asociación Cooperativa Portuvenz R.L. Auditoria de Gestión Área de Cuentas Por Cobrar			REF
MEDICION DE RIESGOS			
Riegos Inherente -Proviene de la valoración de actividades -Nivel de Confianza: <u>Calificación obtenida/</u> <u>Puntaje obtenido</u> <u>-R.C= 100-N.C</u>	Riesgo de Control -Proviene del Cuestionario. -Nivel de Confianza: Calificación obtenida/ Puntaje obtenido -R.C= 100-N.C	Riesgo de detección Lo asume el auditor	Riesgo de Auditoria $(RI*RC*RD)*100$
Auditor: _____		Fecha: / /	

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N° 8: Medición de riesgos

5.- Se comprueban los indicadores de gestión mediante una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo. Para la construcción del indicador se debe colocar en el numerador las variables con datos relativos a insumos, procesos o productos y en el denominador se colocarán las variables cronológicas, físicas o económicas de comparación, una vez evaluados estos

indicadores se procede a registrarlos en una hoja de hallazgos. Para determinar y evaluar estos indicadores se muestra lo siguiente:

 Asociación Cooperativa Portuvenz R.L Auditoría de Gestión Área de Cuentas por Cobrar Indicadores de gestión			REF
indicador	Formula	Respuesta	Comentario
Eficiencia			
Recuperación de Cartera			
Satisfacción del Cliente			
Eficacia			
Cumplimiento de metas			
Cumplimiento De Políticas			
Control de Facturas			
Concesión de servicios a crédito.			
Auditor	Fecha: / /		

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N° 9: indicadores de gestión.

5.5.3 Presentación y comunicación de resultados de la Auditoría de gestión a la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L.

En esta etapa una vez revisada detenidamente la información recopilada en las fases anteriores en relación con el área crítica, control interno, entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de los procesos y por otros medios, determinados los posibles criterios de medición que se podrán utilizar (Leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el Programa Anual de Operaciones. (Estándares e indicadores) y presentados los hallazgos relacionados con la información extraída del área de cuentas por cobrar de la asociación cooperativa Portuvenz R.L., se presentará en forma escrita el Informe de Auditoría, el cual deberá contener:

- Las observaciones o hallazgos, identificando las causas y efectos de los mismos, así como las conclusiones y recomendaciones correspondientes, con señalamiento expreso de que el trabajo ha sido realizado conforme a las Normas Generales de Auditoría.
- El informe definitivo deberá ser firmado por el nivel directivo o gerencial competente para notificar los resultados.
- El Informe deberá ser redactado de manera objetiva, persuasiva y constructiva y en forma clara, precisa y concreta; así mismo, deberán insertarse los detalles necesarios, que contribuyan a evitar equívocos y ambigüedades.
- El Informe deberá ser presentado oportunamente, a objeto de que la información en él contenida tenga actualidad, utilidad y valor para que las autoridades a quienes corresponda, adopten las medidas inmediatas tendentes a corregir las deficiencias señaladas.

Con lo señalado anteriormente se presenta a continuación el formato de como presentar el informe de auditoría de gestión:

**Al Gerente del Área de cuentas por cobrar de la Asociación Cooperativa
Portuvenz R.L:**



Se ha realizado la auditoria de gestión al Área de Cuentas por Cobrar.

Responsabilidad de La gerencia

El establecimiento y mantenimiento de una buena gestión administrativa y de su control interno es responsabilidad de la gerencia, el objetivo de la auditoria consiste en emitir un criterio sobre la seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes.

Responsabilidad del Auditor

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión basada en las normas De auditoria generalmente aceptadas, estas normas indican que deben planificar y ejecutar la evaluación de las operaciones del área auditada, para obtener una seguridad razonable de que el sistema de control interno así como los procesos implementados son los adecuados. Considerando que la evidencia de auditoria es suficiente apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoria.

Hallazgo N°:

Encontrado en la evaluación del control interno, observación directa o medición de indicadores de gestión.

Casusa y Efecto

Recomendación

Atentamente: Auditor.

Fuente: Polanco, (2017)

Figura N° 10: Presentación del informe de Auditoria.

CONCLUSION

La presente investigación estuvo dirigida al diseño de estrategias de auditoría de gestión en el área de cuentas por cobrar de la asociación Cooperativa Portuvenz R.L., por lo cual se realizó un estudio de la situación presente, de tal manera de que esta se enmarca en datos reales, evidenciándose las debilidades y las deficiencias encontradas en sus procesos, a continuación se detallan las siguientes:

- Parte del personal del área de cuentas por cobrar, desconoce la existencia de políticas para el manejo correcto de Cobranzas, ventas y servicios a crédito.
- Incumplimiento en aplicar el sistema de control interno, para revisar y controlar la documentación y el análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, lo cual es necesario, debido a que se debe llevar una revisión de todas las transacciones para así detectar posibles errores o fallas, y poder realizar las correcciones a tiempo, evidenciándose una de las posibles causas de la problemática actual.
- Existencia de Cuentas por cobrar de Mora lo cual se refleja en el alto nivel de facturas vencida que posee la asociación.
- El Personal desconoce los objetivos planteados, esto refleja una debilidad latente de los procesos ya que sus procedimientos no se cumplen de manera eficiente, reflejando que estos no están diseñados para lograr de manera idónea los objetivos.
- La Falta de indicadores de gestión evidencia que no se puede saber en lo posible, en tiempo real, que pasa en la asociación, que aspectos mejorar en el área y cuales son más débiles, para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible, conocer la eficiencia o deficiencia que poseen y para tomar las decisiones correctas.

En base a lo expuesto anteriormente, y a los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos aplicado, se determinó la situación actual de los procesos y control interno del área de cuentas por cobrar, evidenciando que existen elementos claves en la organización que están experimentando altos niveles de deficiencia y es necesaria la propuesta como medida correctiva.

Finalmente, se puede concluir que esta investigación permitió proponer la estrategia de auditoría de gestión programa guía, para mejorar los procesos del área de cuentas por cobrar de la asociación Portuvenz R.L., lográndose el objetivo principal de la misma, con la finalidad de que el personal del área cuentas por cobrar podrán realizar sus funciones de manera más organizada, mejorando su desempeño laboral y afianzando sus conocimientos profesionales en materia laboral. De esta manera, la organización alcanzara cumplir los procesos del área de manera eficiente y efectiva.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones:

- La Asociación Cooperativa Portuvenz R.L, debe hacer inversión en el cumplimiento del programa de auditoría de gestión con el objeto de eliminar las deficiencias producidas en los procesos de cuentas por cobrar y control interno.
- El auditor debe formular un diagnóstico completo y objetivo de la forma como se está ejecutando sus procesos, en la perspectiva de asesorar a la alta gerencia para mejorar los niveles de eficiencia de la organización.
- La asociación debe ejecutar evaluaciones para mejorar constantemente los procedimientos en los procesos y actividades del área de cuentas por cobrar. Las irregularidades que se presenten como lo es en el manejo de procesos de cobranza deben ser corregidas en lo posible para evitar pérdidas.
- Los riesgos internos y externos deben ser identificados y valorados de acuerdo a su magnitud y a su origen. La ventaja de una empresa es que conozca los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos.
- Aplicar en el área de cuentas por cobrar las políticas y procedimientos ya implementados que ayuden a direccionar el riesgo y la ejecución de los objetivos de la entidad con la finalidad de que se garantice la administración correcta de sus procesos.
- La Asociación Cooperativa Portuvenz R.L debe utilizar métodos constantes en el tiempo que permitan evaluar los procesos. Los auditores deben instrumentalizar parámetros de medición de la auditoría de gestión con respecto a la efectividad. Asimismo aplicar un enfoque evaluativo para medir el grado de efectividad logrado en la empresa.

REFERENCIAS

Andrade, Ramiro (1996) Auditoría, **Teoría Básica- Enfoque Moderno**

Arias Fidias (1999) **El proyecto de investigación guía para su elaboración.** Orial ediciones, Venezuela

Arias, Fidias (2006) **El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica,** 5ta edición. Venezuela. Episteme c.a

Arias, Fidias (2012) **El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica,** 6ta edición Venezuela. Episteme c.a

Balestrini, Mirian (2002). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** 6ta Edición. Caracas, Venezuela. B.L Consultores Asociados Servicio Editorial

Chacón Neisy y Patiño Yerine (2014) **Estrategias Financieras Aplicadas a las Cuentas por Cobrar en las Distribuidoras de Lubricantes del Municipio San Cristóbal Caso: Representaciones Bafil C.A,** Trabajo especial de Grado de la Universidad de los Andes

Contraloría General de la República de Venezuela (1999). **Metodología para la Auditoría de Gestión.** Cuaderno No.3. Venezuela. Ediciones de la contraloría General de la Republica.

Díaz, Manuel (2013) **Estrategias Para el Mejoramiento de la Gestión de Cobranza de la Empresa Rexion Group C.A.** Trabajo de Grado de la Universidad José Antonio Páez. Valencia-Venezuela.

Estupiñan, Rodrigo (2006) **Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II**; 2ª.Edición, Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones.

Franklin, Benjamín (2007) **Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio**. 2da Edición, México Editorial Pearson Educación,

Graig, Michael (1994) **Auditoría de Gestión**, Madrid, España. Ediciones Folio España.

Lind Douglas, William Marchal y Mason Robert (2001). **Estadística Para Administración y Economía**. 11ª edición. México Editorial Alfa omega.

Maldonado, Milton. (2006), **Auditoría de Gestión**, Tercera Edición. Quito, Ecuador. Editorial Quito Abya Yala

Ortega Génesis y Puerto Sindy. (2013) **Lineamientos para Optimizar el Control Interno de las Cuentas por Cobrar de la Empresa Vene-Frenos, C.A. ubicada en San Diego Estado Carabobo**. Trabajo especial de Grado de la Universidad José Antonio Páez. Valencia-Venezuela.

Pérez, Manuel (2006). **Consideraciones Generales sobre la Metodología de la Investigación**. Paraninfo. Madrid.

Redondo, Ángel (2004). **Curso práctico de contabilidad general y superior**. Tomo I. Tercera edición. Venezuela. Corporación Marca.

Riofrio, Andrea. (2015), **Auditoría de Gestión aplicada a la unidad de crédito y cobranzas del Hospital de especialidades de las fuerzas armadas N° 1, ubicado**

en el distrito metropolitano de Quito. Trabajo especial de Grado de la Universidad de las Fuerzas Armadas, Quito-Ecuador.

Redondo, Llupar (1996) [Documento en Línea] Disponible en <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

[Consulta] Febrero 2017.

Rusenás, Rubén. (1999). **Manual de Control Interno.** Buenos Aires-Argentina Editorial Macchi.

Sabino, Carlos. (2002) **El proceso de investigación científica.** Caracas-Venezuela. Editorial Panapo.

Sánchez, Luis. (2012). **Propuesta de Indicadores de Gestión en la Unidad de Auditoría Interna de la UPEL.** IV Congreso Venezolano Gremio de Contadores Públicos Universidades Nacionales. Maracaibo-Venezuela.

Santillana, Juan. (2003) **Establecimiento de sistemas de control interno: La función de contraloría.** México. Cengage Learning Editores.

Santillana, Juan. (2015) **Sistemas de Control Interno.** 3ra Edición, México. Editorial Pearson.

Soto, Beatriz (2012) Cuentas por Cobrar. [Documento en línea] Disponible en <https://es.slideshare.net/segarve/cuentasporcobrar> [Consulta] Enero 2017

Tamayo, Mario (2003). **EL proceso de la investigación científica.** 4ta edición México. Editorial Limusa,

Whittington, Ray y Pany, Kurt. (2005). **Principios de auditoría**. México: Mc Graw Hill.

Williams, Leonard (1989). **Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa**. México. Ediciones Diana.

William Leonard. (s.f) [Documento en Línea] Disponible en <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/enfoque-de-leonard-clase-1.pdf> [Consulta] Febrero 2017.

ANEXOS

Anexo A Cuestionario

- 1.- ¿Considera usted que la entidad cumple con el control interno para el proceso de cuentas por cobrar? Sí_ No_
- 2.- ¿Considera usted que las metas y objetivos en el área de cuentas por cobrar están correctamente identificados?
Sí_ No_
- 3.- ¿Conoce usted las políticas de crédito y cobranza del área de cuentas por cobrar?
Sí_ No_
- 4.- ¿Considera usted que se encuentran bien asignadas las funciones y responsabilidades del personal en el área de cuentas por cobrar?
Sí_ No_
- 5.- ¿Existe un control sobre la documentación de las cuentas por cobrar?
Sí_ No_
- 6.- ¿Considera usted que la asociación valora los riesgos que amenazan el área de Cuentas Por Cobrar?
Sí_ No_
- 7.- ¿Considera usted que existe vigilancia constante y análisis del vencimiento del lapso de las cuentas por cobrar?
Sí_ No_
- 8.- ¿Existe Cuentas Por Cobrar Morosos?
Sí_ No_
- 9.- ¿La Asociación Portuvenz R.L. posee un alto nivel de facturas vencidas no cobradas?
Sí_ No_
- 10.- ¿La información relevante en el Área de cuentas por cobrar es transmitida de forma oportuna?
Sí_ No_
Sí_ No_
- 11.- ¿Ha Recibido evaluaciones de desempeño en el área de cuentas por cobrar?
Sí_ No_
- 12.- ¿Ha recibido capacitación en aspectos relevantes a procesos de cuentas por cobrar?
Sí_ No_

Anexo B, Entrevista

Entrevista Dirigida al gerente del área de Cuentas por Cobrar de la Asociación Cooperativa Portuvenz R.L		
ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es su opinión acerca de la Situación actual del área Cuentas por Cobrar?	
2	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del área de cuentas por cobrar?	
3	¿Actualmente cual considera que es la mayor dificultad del área de cuentas por cobrar?	
4	¿Se establecen Metas y Objetivos actualmente? Si es así señale el que considere más importante?	
5	¿Se utilizan indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos y actividades? Argumente su respuesta.	
6	¿Se ha aplicado una Auditoria de Gestión en el área de cuentas por cobrar? En caso afirmativo argumente su opinión.	
7	¿Consideraría un programa de Auditoria de gestión para conocer en detalle las debilidades en los procesos del área de Cuentas por cobrar?	