



**Auditoría de gestión y los procesos internos en el sector comercial, cantón La
Libertad, año 2020**

Walter Steven Menéndez Lainez

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Unidad de Integración Curricular II

Tutor: Ing. Verónica Ponce

Febrero, 2022



Resumen

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo principal identificar el impacto que ocasiona la realización de una auditoría de gestión en los procesos internos de la empresa COMPUTER FLASH S.A, con la finalidad de encontrar deficiencias en las actividades de control del área de crédito y cobranzas. Se muestran definiciones de varios autores como aportes al tema, lo que permite proceder a realizar un caso práctico utilizando los componentes del COSO II para evaluar el control interno, obteniendo información importante para ser utilizada como base en la implementación de indicadores de gestión y determinar la efectividad de los procesos evaluados.

Palabras clave: Auditoría de gestión, Procesos internos, Indicadores de gestión



Firma Estudiante

Walter Steven Menéndez Lainez



Firmado electrónicamente por:

**VERONICA
CECILIA PONCE
CHALEN**

Firma tutor

Ing. Verónica Cecilia Ponce Chalén



**Auditoría de gestión y los procesos internos en el sector comercial, cantón La
Libertad, año 2020**

La auditoría de gestión se ha convertido en una herramienta muy imprescindible para una adecuada administración de las empresas y sus recursos, la importancia de este término radica en que mediante un elaborado análisis de la eficiencia, eficacia y efectividad en la ejecución de las actividades de una organización se establecen estrategias para mejorar o fortalecer los procesos de control interno ante riesgos que se puedan presentar, permitiendo cumplir satisfactoriamente los objetivos empresariales.

Tomando en consideración lo antes mencionado, el presente trabajo tiene por idea a defender mostrar el impacto que tiene la realización de una auditoría de gestión en los procesos internos de "Computer Flash S.A.". Por consiguiente, el objetivo está centrado en analizar el sistema de control en el área de créditos y cobranzas, mediante una auditoría que permita identificar los mecanismos implementados para mejorar la administración de los recursos en la entidad.

Para cumplir satisfactoriamente el objetivo se ha estructurado el trabajo en 3 secciones, de tal manera que el contenido refleje la situación real del entorno con información relevante, confiable y verídica. En la primera sección se expone la perspectiva que plantean diversos autores en relación al tema, en el segundo se realiza un ejercicio práctico clave, mostrando los procesos que se ejecutan para conocer la incidencia de una auditoría de gestión en una entidad. Para finalizar, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones del tema abordado.

Auditoría de gestión

Conceptualmente la auditoría de gestión es considerada en los actuales momentos como una herramienta de mejoramiento continuo para las organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. Por ello, es importante que en todas las organizaciones sus directivos consideren sus ventajas debido a que al ser una herramienta de mejoramiento les garantiza la calidad tan exigida en un modo global. (Vásquez Giler y Pinargote Vásquez, 2018, pág. 25)

La auditoría de gestión es una revisión de las actividades en una determinada entidad enfocada en observar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, para que de esta manera la evaluación muestre las fallas o errores que se están presentando mediante la implementación de indicadores de eficiencia o eficacia y así establecer las respectivas recomendaciones o estrategias que promuevan el buen manejo de los recursos institucionales.

Procesos internos

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, éstos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez Ricalde, 2014, p. 8)

Se denominan procesos internos a aquellas actividades que realizan una o varias personas pertenecientes a una entidad, en la mayor parte de los casos se encuentran relacionadas entre sí, para que las áreas existentes se complementen y ejecuten eficientemente sus actividades. Los directivos buscan estrategias para mejorar sus procesos

internos, debido a que un adecuado sistema administrativo favorece el cumplimiento oportuno de objetivos institucionales establecidos.

Control interno

El control interno, entonces, busca promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, la calidad de los servicios públicos que presta, cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos. (Mendoza Zamora, García Ponce, Delgado Chávez, y Barreiro Cedeño, 2018, p. 7)

El control interno se constituye como aquellos procedimientos realizados a directivos y trabajadores mediante la implementación de evaluaciones de control, de tal manera que se logre evidenciar el grado de cumplimiento de las funciones derivadas de los puestos de trabajo que desempeñan en la empresa, con la finalidad de guiar las actividades productivas al cumplimiento de los objetivos planteados.

Riesgos de Auditoría

La Dirección analiza los acontecimientos que representan riesgo desde una doble perspectiva: probabilidad de ocurrencia e impacto. Los impactos positivos y negativos deben examinarse, individualmente o por categoría, utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. La evaluación se realiza tanto para riesgos inherentes como residuales. (Bertani, Polesello, Sanchez Mendoza, y Troila, 2014, p. 34)

Toda entidad deberá conocer cuáles son los riesgos que se pueden presentar al ejecutar sus actividades económicas, mediante la ejecución de una auditoría de gestión es posible identificar aquellos factores que influyen negativamente en el cumplimiento de los

objetivos, sirve de soporte para identificar qué mecanismos establecer ante errores y además permite categorizar los riesgos según la probabilidad e impacto; es muy imprescindible para realizar una toma de decisiones logrando mejorar la administración de la entidad y sus recursos

Los riesgos se pueden presentar en cualquier momento sin importar los niveles jerárquicos en la entidad, debido a esto, su clasificación es en 3 tipos: Riesgo inherente, Riesgo de control, Riesgo de detección.

El riesgo inherente es el nivel de vulnerabilidad de generarse errores significativos en la información de los estados financieros, este tipo de situaciones es difícil de tratar o prevenir debido a que esta fuera de los límites del control de un auditor, ya que estos problemas se pueden presentar en una empresa al realizar sus actividades. El riesgo de control, depende del sistema de control interno que la entidad posee, deberán estar estructurados de tal manera que permita una oportuna identificación de irregularidades, cuando se implementa un adecuado sistema de control existen bajos niveles de riesgo. El riesgo de detección está centrado en las habilidades del auditor y sus procedimientos de auditoría que tienen la finalidad de no detectar riesgos, al analizar eficientemente el riesgo de detección se puede contribuir a prevenir o disminuir los efectos de los riesgos de control e inherente en la entidad.

Componentes del control interno (COSO 1)

El término COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), hace referencia a un comité estructurado por varias instituciones privadas en Estados Unidos, son reconocidos a nivel global debido a que están caracterizados por proporcionar directrices a implementar en temas relacionados a gestión de riesgo empresarial, sistema de control interno y la reducción de acciones relacionadas al fraude.

El Modelo COSO II, fue emitido en 2004 con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado y definido como COSO II ERM (Enterprise Risk Management) que significa: Administración de Riesgos Empresariales, el mismo fue creado para realizar análisis completo sobre la identificación, evaluación, calificación de los riesgos empresariales internos y externos, este modelo es un complemento del COSO I. (Andrade Maldonado, 2014, p. 19)

El control interno basado en el COSO II, son parámetros que se realizan a la entidad y todo el personal que desempeñe funciones dentro de la misma, para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, por lo tanto, al estudiar el sistema de control diseñado por la entidad nos permite conocer las fortalezas, debilidades y estrategias a implementar según los resultados que se haya obtenido.

Está conformado por 8 componentes caracterizados por identificar problemas, establecer medidas de recuperación y evaluar su ejecución: Ambiente interno, Establecimiento de los objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de Control, Información y comunicación y supervisión.

Para mayor comprensión de los elementos los detallamos a continuación:

Ambiente interno: analiza las normas o valores ético, la administración de recurso, capacidad de los directivos, habilidades y conocimiento del personal, es decir evalúa aspectos internos de la entidad.

Establecimiento de objetivos: se evalúa si los objetivos fueron diseñados de tal manera que apoye el cumplimiento de la misión entidad, y si éste se encuentra preparado para hacer frente a un riesgo esperado.

Identificación de eventos: es muy importante realizar un análisis a la entidad para conocer si existe actividades que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Evaluación de riesgo: los riesgos son estudiados con la finalidad de establecer su impacto y probabilidad, además también se determina el método más adecuado para gestionarlos.

Respuesta al riesgo: se evalúa la posición de la entidad al presentar riesgos, se establecen mecanismos para priorizarlos, puede ser alto, medio o bajo. Cuando es muy alto el riesgo, es necesario actuar de inmediato para reducir o evitar su impacto en la entidad.

Actividades de control: una vez analizado los puntos anteriores, se deben establecer controles de acuerdo a los riesgos identificados, con la finalidad de reducirlos y así garantizar el cumplimiento de metas establecidas.

Información y comunicación: el primero resulta indispensable para identificar, evaluar y responder a los riesgos. El segundo, garantiza que todos los datos lleguen de manera oportuna a quienes lo requieran o soliciten.

Supervisión: en esta parte se vigila que se presente una adecuada gestión de riesgos y que sea monitoreada de manera periódica, para que así se evidencie que los componentes de COSO II están siendo implementadas oportunamente.

Cuestionario de Evaluación de Control Interno

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico completo a la compañía por cada elemento de control interno y sus respectivos factores.

Permitiendo así observar dentro de cada componente los factores de mayor riesgo y dentro de estos sus actividades. (Ibarra Navarrete y Pazmiño Carrera, 2014, p. 51)

Una evaluación de control interno se ha convertido en un mecanismo de recolección de información, es decir da a conocer el sistema de control de la empresa, para analizar el grado de cumplimiento de sus objetivos. Al contar con un sistema de control adecuado y oportuno se logra minimizar los riesgos que se puedan presentar al realizar sus actividades productivas y reflejar un alto grado de confiabilidad en su información.

La aplicación de un cuestionario de control interno, permite conocer la entidad y su desenvolvimiento interno, consiste básicamente en la recolección de información, la misma que será relevante para analizar si existen áreas o procesos vulnerables a generar errores que impiden el cumplimiento de metas u objetos, por lo tanto, resulta ser muy imprescindible para generar recomendaciones orientadas a mejorar las actividades en la entidad.

Indicador de gestión

Entonces, los indicadores de gestión son herramientas que facilitan el debido control dentro de una entidad. Con su aplicación se obtiene información válida de los resultados planteados. (Vásquez Giler y Pinargote Vásquez, 2018, pág. 15)

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir el comportamiento de una entidad, mediante su implementación oportuna es posible conocer la situación real que se está presentando, así como también conocer aquellas acciones que impiden el cumplimiento de sus metas y en base a eso establecer estrategias que logren solucionarlos o minimizarlos para mejorar el rendimiento de la empresa.

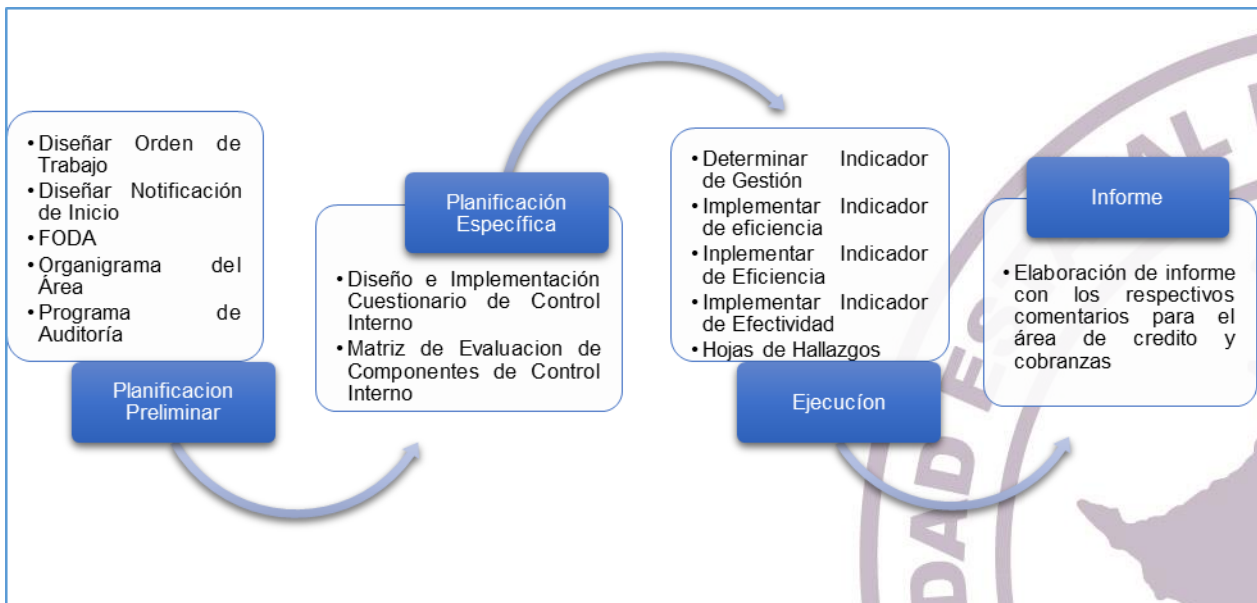
Existen varios tipos de indicadores dirigidos a evaluar aspectos tanto internos como externos de una entidad, sin embargo, se hará uso de 3 (eficacia, eficiencia y efectividad), para medir el nivel de desempeño y productividad. Los indicadores de eficacia, están centrados en determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos, mientras que el de eficiencia mide los bienes o servicios prestados con los recursos que fueron utilizados, por

último, los de efectividad que se caracterizan por relacionar los dos antes mencionado para de esta manera realizar una medición por el grado de cumplimiento de los objetivos.

Síntesis del caso práctico “Auditoría de Gestión y procesos internos a Computer Flash S.A.”

Figura 1

Proceso de Auditoría



Nota. Proceso de Auditoría de Gestión

En la fase preliminar, fue necesario elaborar de manera organizada el programa de trabajo de una auditoría de gestión, se elaboró la respectiva orden de trabajo, la notificación de inicio de auditoría, el análisis FODA y el organigrama del área de crédito y cobranzas. Este programa fue diseñado para que la auditoría de gestión se realizara en un lapso no mayor a 28 días. Ver Apéndice 1.

La segunda fase o etapa específica comprendió la elaboración y aplicación de la evaluación de control interno, la respectiva matriz de evaluación de componentes y la determinación del riesgo en base a la información obtenida.

La tercera etapa se centró en la determinación, implementación y cálculos de indicadores de gestión (se utilizó indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad) y las hojas de hallazgos de auditoría.

La última parte consistió en la elaboración del informe final de la auditoría realizada, el documento está conformado por las observaciones, los comentarios y recomendación al personal del área de crédito y cobranzas.

Procedimiento para la evaluación de control interno. Cuestionario de control interno basados en componentes del COSO II.

La estructura a utilizar para diseñar el cuestionario de control interno está basada en los componentes de COSO II, entre estos tenemos; Ambiente interno, Establecimiento de los objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de Control, Información y comunicación y supervisión. Se establecieron 5 preguntas relacionados a cada uno de los 8 puntos antes mencionados, para luego proceder a su calificación, al marcar 1 mostraba que la entidad estaba cumpliendo en la implementación de un control adecuado, pero al asignar 0 a la casilla significaba que se estaban presentando incumplimientos. Véase apéndice 2.

El primer componente es el ambiente de interno, se establecieron preguntas con la finalidad de conocer las habilidades o capacidades de los directivos y personal para percibir riesgos, al aplicar el cuestionario se evidenció la ausencia de un manual o informe de las políticas y procedimiento en el área de crédito y cobranzas.

En el segundo componente, establecimiento de los objetivos, se evidenció que la entidad no posee un plan estratégico para los trabajadores, ausencia de objetivos estratégicos y operativos con sus respectivos mecanismos para su determinación y no posee la supervisión necesaria para medir el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales.

El tercer componente está centrado en detectar actividades o procesos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos, al aplicar el cuestionario se determinó que no existen mecanismos para identificar riesgos internos o externo y además no existe confianza al momento de implementar el mecanismo para detectar eventos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

El cuarto componente, se caracteriza por analiza los efectos que tienen los riesgos en la entidad, para luego encontrar la manera de gestionarlos correctamente según el nivel de prioridad, en este caso se muestra que no se están evaluando los riesgos de manera periódica para conocer el impacto que tiene en el cumplimiento de metas.

El quinto componente denominado respuesta al riesgo, permite observar la posición de la entidad al presentar un riesgo en sus actividades, facilitando el manejo de matrices diseñadas para establecer el nivel de prioridad del riesgo, algunos se presentan como ALTO, MEDIO, BAJO, y son imprescindibles para un adecuado mecanismo de gestión de riesgo.

El sexto componente titulado actividades de control, menciona que se deberán establecer controles para reducir el riesgo; sin embargo, al realizar la encuesta se observó que no existen un seguimiento cuando se ejecutan los cobros a clientes, ni evidencia que sirva de soporte para respaldar las alternativas a elegir.

El séptimo componente es información y comunicación, al aplicar el cuestionario se muestra que el personal externo no tiene conocimiento de políticas o procedimiento de su área, no existen un informe en que se muestre las actividades que normalmente se realizan y además el personal de área de crédito y cobranzas no poseen datos históricos de los clientes.

El ultimo componente, es la supervisión, se encuentra caracterizada por monitorear el cumplimiento del sistema de control, se evidencio que no existen seguimiento en los cobros

efectuados, no existe un sistema oportuno para controlar el monto y fechas de cobro, así mismo se determinó que no se realizan auditorías anualmente para observar el nivel de cumplimiento de sus objetivos.

Resultado de la matriz de control interno COSO II

Figura 2

Matriz de control interno COSO II

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y PROCESOS INTERNOS DE COMPUTER FLASH S.A.

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

MATRIZ DE CONTROL INTERNO COSO II

No.	COMPONENTES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Ambiente Interno	5	2
2	Establecimiento de objetivos	5	4
3	Identificación de eventos	5	2
4	Evaluación de riesgos	5	2
5	Respuesta al Riesgo	5	2
6	Actividades de Control	5	3
7	Información y Comunicación	5	1
8	Supervisión y Monitoreo	5	2
TOTAL		40	18

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
3	2	1
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

Nota. Matriz de control interno COSO II.

Se diseñó la matriz de control interno enumerando cada uno de los componentes o elementos de control: Ambiente interno, Establecimiento de los objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de Control, Información y comunicación y supervisión. Una vez identificado los puntos antes mencionados se estableció una ponderación de 5 para cada uno de los 8 elementos dando un total de 40, para obtener el valor correspondiente a la calificación se tomó como base las preguntas del cuestionario aplicado, que fueron respondidas de manera positiva generando un total de 18.

Determinación de confianza

Figura 3

Cálculo de la determinación de confianza.

CALCULO DE NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{calificación Total}}{\text{Ponderación Total}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{18}{40}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 45\%$$

Nota. Cálculo de nivel de confianza, elaborado a partir de la Matriz de Control Interno

Para establecer el nivel de confianza de la evaluación, se realizó el cálculo utilizando la respectiva fórmula que relaciona la calificación con la ponderación total, en este caso al efectuar dicho proceso se obtuvo un resultado de 45%, es evidente que, al no cumplir con las actividades o preguntas del cuestionario, se estaría incumpliendo con los componentes dirigidos a evaluar el sistema de control en el área de crédito y cobranzas, generando así un nivel de confianza bajo.

Determinación de riesgo

Figura 4

Cálculo de nivel de riesgo

CÁLCULO DEL RIESGO

$$\text{Nivel de Riesgo} = \% \text{ Total} - \text{Nivel de Confianza}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 45$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 55\%$$

Nota. Cálculo de nivel de riesgo, elaborado a partir de la Matriz de Control Interno

Para poder establecer la incidencia de una auditoría de gestión es necesario evaluar el riesgo existente, para esto se debe realizar una resta entre el porcentaje total (100%) que tendría un sistema de control sin errores menos el nivel de confianza determinado en la etapa anterior (45%), en este caso el resultado es de 55%. Para conocer a profundidad los

riesgos que se puedan presentar en la entidad según su naturaleza se realizó el cálculo del riesgo inherente, en el que se procedió a realizar una diferencia entre el porcentaje total de la muestra (100%) y el nivel de confianza (45%) obteniendo así un 55%

De la misma manera para determinar si existen adecuadas actividades de control para prevención y respuesta a vulnerabilidades fue necesario el cálculo del riesgo de control, para esto el porcentaje total de muestra (100%) se debe restar con el resultado del riesgo inherente(55%) dando como resultado 45%; por último, en todo proceso de auditoría existe la probabilidad de que la evaluación no detecte todos los errores, ante esto se realizó el cálculo de riesgo de detección que consiste básicamente en una división entre el riesgo de auditoría (0,05) y el producto del riesgo de control (0,045) con el riesgo inherente(0,55), obteniendo así un resultado de 20%.

Matriz de riesgo

Figura 5

Matriz de riesgo

MATRIZ DE RIESGO				
COMPONENTES	AFRMACIONES	RIESGO	ENFOQUE	ESTRATEGIAS A REALIZAR
Cobranzas	El pago por parte de clientes puede efectuarse en efectivo, transferencia o cheque	Registro inadecuado del pago o la transferencia sea mal ejecutada	Garantizar que los cobros son registrados de manera oportuna	Se debe efectuar una analisis de los clientes y establecer una formas de cobro adecuada
Ventas	Se debe poseer un sistema o documentacion que muestre la informacion histórica de los clientes, fechas, tiempo y el incumplimiento de pagos	Se puede entregar informacion falsa, errores al facturar e incumplimiento de fechas de pago	Comprobar que la documentación recibida de clientes es real y facilita el proceso de facturación	Se debe verificar los procedimientos al otorgar crédito a clientes
Contabilidad	Se deben registrar de manera oportuna y cronologica las transacciones con una documentacion soporte que valide su origen	No se realice el registro de manera cronológica y montos no reflejen valores reales	Verificar que la información registrada sea real y la fecha en la que se realiza la transacción	verificar que la informacion refleje la existencia de un adecuado registro o un sistema contabilidad eficiente

Nota. Matriz de riesgo de los componentes de cobranza, contabilidad y ventas

Para determinar de manera objetiva si lo riesgos identificados en la entidad atentan contra el funcionamiento de actividades y cumplimiento de objetivos es necesario realizar la

matriz de riesgos; fue diseñada con la finalidad de analizar 3 componentes: cobranzas, contabilidad y ventas. Al aplicar esta herramienta en el componente de cobranzas se observó que es vulnerable a presentar fallas que impedirían el registro oportuno de los pagos, en el componente de contabilidad se logró evidenciar que no todas las transacciones se están registrando de manera cronológica, mientras que en el componente de venta se estableció que puede presentar riesgos al no verificar adecuadamente el base histórico de clientes

Lista de verificación

La lista de verificación es una herramienta en la que se incluyen anotaciones importantes para la ejecución, es un reflejo de las responsabilidades y prioridades en la entidad, fue dirigida al área de crédito y cobranzas para conocer si se estaba cumplimiento de manera adecuada las actividades de control establecidas. Para conocer la situación real se realizaron 10 preguntas de evaluación, mostrando que 5 fueron cumplidas eficientemente. Ver Apéndice 3.

Indicadores de Gestión

Para poder medir el desempeño de las actividades, procesos o recursos del área, es necesario la implementación de instrumentos que provea información de una condición específica, el indicador de eficacia tiene la finalidad de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos o funciones, en este caso fue ejecutado para determinar el porcentaje de empleados que conocen sus funciones, como resultado se obtuvo que existe un 48% de cumplimiento, clasificando como hallazgo la inadecuada división de funciones o ausencia de un programa interno de políticas y procesos de cobranza. Véase en el Apéndice 4.

Mediante la aplicación del indicador de eficiencia, se pretende medir el nivel de cumplimiento existente en los procedimientos al otorgar créditos a los clientes, para su

correcto cálculo se estableció una división entre el número de procedimientos empleado con el total de procedimientos obtenidos, generando así un 46%, permitiendo identificar como hallazgo la carencia de actividades de control al otorgar créditos; mientras que el de efectividad relaciona los dos puntos antes mencionado, para medir el trabajo realizado con la menor cantidad de recursos posibles, se centró en analizar las estrategias en el proceso de cobranza, para esto se divide las estrategias empleadas con las proyectadas dando como resultado el 44%, en este caso el hallazgo está relacionado a la falta de control en el cumplimiento de mecanismos para el proceso de cobranza. Al realizar una suma de los porcentajes obtenidos en los puntos anteriores, es decir, eficiencia, eficacia y efectividad, se obtuvo un 46% como indicador de gestión.

Atributos del hallazgo

Conclusiones

Al realizar una evaluación basada en los 8 componentes de COSO II a los procesos internos de Computer Flash S.A. complementada con el uso de indicadores de eficacia, se logró evidenciar la falta de un manual de políticas y procedimiento antes riesgos en el área de crédito y cobranzas, situación que estaría incumpliendo la norma **400 Actividades de control, párrafo 1**, lo que permitió identificar vulnerabilidades del sistema de control de la entidad.

De la misma manera al ser implementado los indicadores de eficiencia, centrados en evaluar el cumplimiento de funciones o actividades en área antes mencionada, se muestra que no se ha realizado una adecuada división y definición de funciones, incumpliendo la norma de control interno **401-01 Separación de funciones y rotación de labores**, situación que afecta considerablemente el desempeño de los trabajadores al no conocer debidamente sus responsabilidad, atribuciones u obligaciones.



UPSE

Recomendaciones

A la Máxima Autoridad

Diseñar un manual centrado en la gestión de cobranza, en la que se establezcan políticas y procedimientos a implementar en relación a los riesgos o deficiencias que se puedan presentar en el área evaluada para mejorar el proceso de control, favoreciendo actividades como el monitoreo y supervisión de procesos internos o planificación de actividades diarias a realizar y así contribuir al cumplimiento efectivo de las metas del área.

Implementar un adecuado mecanismo para elaborar con cuidado la división de funciones en las áreas existentes en la entidad, de tal manera que la mayor parte de éstas se complementen entre sí facilitando la comunicación y supervisión de las actividades reduciendo así el riesgo de presentar debilidades o actividades no necesarias para el crecimiento de la entidad y sus trabajadores.





UPSE

Bibliografía

- Andrade Maldonado, V. A. (2014). *Evaluación del Sistema de Control Interno en base al Modelo COSO II ERM, para la empresa de "CALZADO ITALIA", del Cantón Gualaceo*. Cuenca: Universidad Del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4163/1/10733.pdf>
- Bertani, E. A., Polesello, M. F., Sanchez Mendoza, M. M., & Troila, J. A. (2014). *COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Blandez Ricalde, M. D. (2014). *Proceso administrativo*. México D.F.: Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/41174>
- Ibarra Navarrete, D. R., & Pazmiño Carrera, E. G. (2014). *Implementación de un sistema de control interno basado en el COSO II como solución a la problemática Administrativa y de Gestión operativa de la Compañía Marcelo Freire S.A*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7338/1/UPS-GT000706.pdf>
- Mendoza Zamora, W., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7. Obtenido de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>
- Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manabí: Ediciones Uleam. Obtenido de <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>

Apéndice 1. Programa de trabajo

**AUDITORÍA DE GESTION Y PROCESOS INTERNOS A COMPUTER FLASH S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
PROGRAMA DE TRABAJO**

- > Analizar el sistema de control en el área de créditos y cobranzas
- > Evaluar la existencia de un Manual de gestión de políticas o procedimientos en el área
- > Medir el nivel de eficiencia y eficacia en los procesos internos del área de crédito y cobranzas

No.	ACTIVIDADES	REF.	REALIZADO POR	PLAZO
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
1	Diseñar Orden de Trabajo	OT	Steven Menéndez	1 día
2	Diseñar Notificación de inicio	NIA	Steven Menéndez	1 día
3	Matriz FODA	AF	Steven Menéndez	2 día
4	Diseñar Plan General de Auditoría	PGA	Steven Menéndez	2 día
5	Organigrama del Área		Steven Menéndez	1 día
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
6	Diseño e Implementación del Cuestionario De Control Interno	COSO II	Steven Menéndez	3 días
7	Matriz de Evaluación de Componentes de Control Interno	MECI	Steven Menéndez	2 días
8	Determinar la Muestra	CM	Steven Menéndez	1 día
9	Determinar los riesgos	CR	Steven Menéndez	1 día
EJECUCIÓN				
10	Determinar indicador de gestión	IG	Steven Menéndez	5 días
10.1	Implementar indicador de eficacia	IE	Steven Menéndez	
10.2	Implementar indicador de eficiencia	IE	Steven Menéndez	
10.3	Implementar indicador de Efectividad	IE	Steven Menéndez	
11	Hojas de hallazgos de Auditoría	HH	Steven Menéndez	2 días
INFORME				
12	Elaborar informe con los respectivos comentarios para el área de crédito y cobranzas		Steven Menéndez	7 días
Elaborado por: Walter Steven Menéndez Lainez				
Revisado por: Ing. Verónica Ponce				
Fecha: 06 de enero 2021				

Nota. Programa de trabajo de Auditoría de Gestión

Apéndice 2. Cuestionario de Evaluación de Control interno COSO II

AUDITORIA DE GESTION
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020
MATRIZ DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO

No.	PREGUNTAS/CONTROLES CLAVE	RESPUESTA			CALIF.	OBSERVACION
		SI	NO	N/A		
AMBIENTE INTERNO						
1	¿Posee un plan interno de trabajo?	X			1	
2	¿Se establecen indicadores para medir la efectividad de las actividades del área?		X		0	No se evidencia la existencia de indicadores
3	¿Se actualizan los procesos del área de crédito y cobranza?		X		0	No hay evidencia de informes de actualizaciones realizadas
4	¿Se han establecido normas éticas para cada área de trabajo?	X			1	
5	¿El número de trabajadores se encuentra equilibrado con el nivel de ventas existentes?		X		0	No se evidencia la existencia de manuales de gestión de cobranzas
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
6	¿Las metas del área están diseñadas de acuerdo a los objetivos?	X			0	no existe registro del diseño
7	¿Se analizan los riesgos del área al diseñar los objetivos?		X		0	No se muestra que el riesgo se haya identificado antes de establecer objetivos
8	¿Son reales las metas del área?	X			1	
9	¿Se analizan aspectos internos y externos al establecer los objetivos?	X			0	No se presentaron documentos que soporte evidencia de cumplimiento
10	¿Las metas del área contribuyen al desarrollo de la misión de la empresa?	X			1	
IDENTIFICACION DE EVENTOS						
11	¿Se posee medidas para identificar riesgos que afecten el cumplimiento de las metas?		X		0	No se han establecido medidas de identificación
12	¿Existe un método para controlar las jornadas laborales de trabajadores?	X			1	No se evidencio el proceso
13	¿Se posee un organigrama específico del área?		X		0	No posee un organigrama específico de área
14	¿Se encuentra localizado en un punto estratégico?	X			1	
15	¿Se registran de manera oportuna los cobros a clientes y cancelación a proveedores?		X		0	se evidencio la existencia de vulnerabilidades en el control
EVALUACION DE RIESGOS						

16	¿Se analiza el impacto de riesgos imprevistos en el área?	X			0	
17	¿Existen un confiable sistema de control de las actividades en el área?		X		0	Se evidencio vulnerabilidades en el sistema
18	¿Antes de realizar actualizaciones de proceso de cobranzas se analizan los riesgos?		X		0	
19	¿Existes mecanismos de identificación y evaluación de riesgo interno y externo?		X		0	No se proporcionó evidencia suficiente
20	¿al querer innovar sus actividades, se tiene el riesgo de tal cambio?	X			1	
RESPUESTA AL RIESGO						
21	¿Se analiza las actividades de la competencia?	X			1	
22	¿Se aplican medidas correctivas al personal, al realizar una mala ejecución de sus actividades?		X		0	
23	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?		X		0	no se evidencia con claridad pruebas del uso de mecanismos
24	¿El jefe de área posee la capacidad suficiente para la toma de decisiones?		X		0	Se evidencio que no tenía conocimiento de sus funciones
25	¿Se aceptan devoluciones de bienes entregados	X			1	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
26	¿Se hace el registro oportuno y cronológico de Las actividades?	X			1	
27	¿se planifica las actividades que se ejecutan a diario?		X		0	
28	¿Se posee un sistema que sirva de respaldo de la información?	X			1	
29	¿Se evalúa los procesos de recaudación y gestión de cobros?		X		0	No se realizan evaluaciones
30	¿Existe un sistema o documento que constituya una base histórica de clientes?	X			1	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
31	¿Las políticas de cobranzas implementadas son de conocimiento del personal externo?		X		0	las personas que laboran externamente no conocen las políticas que se establecen
32	¿Se prevé que actividades se realizaran de manera diaria?		X		0	no hay planificación de las actividades
33	¿El personal en el área de ventas tiene conocimiento de las políticas?	X			1	
34	¿Se diseñaron normas centradas en la recaudación y cobro?		X		0	No se determinaron políticas
35	¿Existen divulgación de información a agentes externos?		X		0	no se otorga información a terceros

ACTIVIDADES DE SUPERVISION						
36	¿Se hacen monitores al personal que realizan cobros?	X			1	
37	¿Existe una programación de cobros a clientes?		X		0	no se evidencia la existencia de una programación
38	¿se hace seguimiento a las recaudaciones?	X			1	
39	¿se realizan auditorias para medir la situación de la entidad?		X		0	no se realizan auditorias de manera anual
40	¿Se monitorea el cumplimiento de las metas?		X		0	No existen seguimientos
Calificación Total					18	
Ponderación Total					40	
confianza y riesgo de control					45%	

Nota. Cuestionario de control interno COSO II



Apéndice 3. Lista de verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN

ÁREA: Crédito Y cobranzas

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACION
1	¿Se han diseñados manuales de procedimientos	X		Se evidencia un manual inadecuado
2	¿Se ha estructurado adecuadamente la división de cargos en el área de cobranzas?	X		Se han establecido nombres de áreas y jefes
3	¿Se cuenta con medidas estratégicas de acción para ser implementadas ante fallas?		X	No se muestra evidencia de planes estratégicos
4	¿Los trabajadores del área son evaluados periódicamente?		X	No se realizan evaluaciones
5	¿El área dirige una parte de sus actividades a supervisar la gestión de créditos a clientes?		X	No existe un adecuado monitoreo al otorgar créditos
6	¿Se evidencia un adecuado sistema de control a clientes?	X		
7	¿Posee un sistema dirigidos a recaudar montos vencidos?	X		
8	¿Los directivos organizan reuniones con frecuencia?		X	El área no presenta objetivos a seguir
9	¿Se diseñaron los objetivos para evaluar los objetivos de área de crédito y cobranzas?		X	No se realizan reuniones continuas
10	¿Se han establecido actividades de control en la documentación de los cobros realizados a clientes?	X		

Nota. Lista de verificación

Apéndice 4. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

INDICADOR	PROCEDIMIENTO	FORMULA	%		HALLAZGOS
Eficiencia	Analizar el número de empleados que tiene conocimiento de las funciones derivados de su puesto de trabajo, así como la existencia de un manual de políticas y procesos.	$IE = \frac{\text{Empleados que conocen sus funciones}}{\text{Total de empleados de área}}$	$IE = \frac{12}{25}$	48%	Inadecuada revisión de funciones/Ausencia de programa interno de políticas y procesos de cobranza
Eficacia	Analizar el grado de cumplimiento en la implementación de procedimientos al conceder créditos	$IE = \frac{\text{N° de procedimientos empleados}}{\text{Total de procedimientos}}$	$IE = \frac{13}{28}$	46%	Carencia de actividades de control al otorgar créditos
Efectividad	Analizar las estrategias implementados en el proceso de gestión de cobranzas	$IE = \frac{\text{Estrategias empleados}}{\text{Estrategias Proyectadas}}$	$IE = \frac{11}{25}$	44%	Falta de control en el cumplimiento de mecanismos de cobranza
Indicador de gestión:		(Eficiencia+Eficacia+Efectividad) /3			
Indicador de gestión:		48+46+44			
Indicador de gestión:		46%			

Nota. Indicadores de gestión de Auditoría