



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Control interno de cuentas por cobrar clientes y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

AUTOR: Karen Liseth Solórzano García

TUTORA: Ing. Rosa María Loor Mgs.

**Facultad de ciencias administrativas contables y comercio
Carrera de contabilidad y auditoría**

Manta – Manabí - Ecuador
2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CÓDIGO: PAP-01-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Karen Liseth Solorzano García, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025 -2026, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Control interno de las cuentas por cobrar a clientes y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Lica Eloy Alfaro de Manabí."**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 06 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Mg. Rosa María Loo Solórzano
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Quien suscribe, Karen Liseth Solórzano García, con cédula de identidad 131683780-4, declaro libre y voluntariamente que el presente trabajo de investigación “Control interno de cuentas por cobrar clientes y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”. Es original, autentico y personal. En tal virtud que si el contenido para los efectos legales y académicos que se desmembran en el presente trabajo final es y será de mi exclusiva responsabilidad legal y académica.

Contando con una investigación integra y respetando los debidos derechos de autor de cada una de las fuentes bibliográficas estipuladas dentro del contexto.

El presente informe es patrimonio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y de la carrera de licenciatura en Contabilidad y Auditoría.



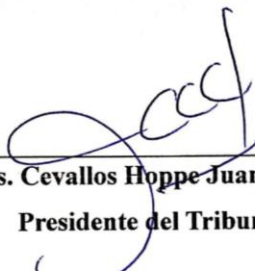
Solórzano García Karen Liseth
C.I.: 131683780-4
E-mail: e1316837804@live.uleam.edu.ec
Telf.: 0962613033

APROBACIÓN DEL INFORME POR EL TRIBUNAL

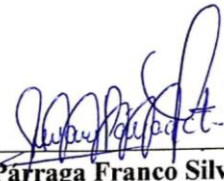
Los miembros del Tribunal de Grado aprueban en informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Solórzano García Karen Liseth, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por las Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.

Con el tema “Control interno de cuentas por cobrar clientes y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí”.

Para constancia firman:



Mgs. Cevallos Hoppe Juan Carlos
Presidente del Tribunal



Mgs. Parraga Franco Silvana Mariela
Miembro del Tribunal



Mgs. Sornoza Zamora Juan Carlos
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a mi padre Mauricio Solórzano, quien desde mi llegada a este mundo sacrificó el final de su carrera para mantener a nuestra familia unida y estable, dejando a un lado sus propios sueños para ayudar a cumplir los de mi madre. Su ejemplo me ha enseñado que no existen imposibles cuando se lucha con amor y determinación. A mi madre Matilde García, por sus consejos de vida, por su acompañamiento constante y por demostrarme que la fuerza de una mujer se ve reflejada en su capacidad de trabajar y estudiar al mismo tiempo, aun postergando sus metas por el bienestar mío y de mi hermano.

A mis hermanos Roberth Solórzano y Thaís Solórzano, porque por ellos daría todo: mi tiempo, mis risas, mis emociones y mis esfuerzos. Ser la hermana mayor me ha enseñado que el amor fraternal es un motor poderoso para seguir adelante.

A mis abuelas quienes gozan en el cielo que siempre quisieron que acabe mi carrera sin complicaciones, animándome en todo momento para que no me rinda y hoy me encuentro escribiendo esto para ellas, las amo y ojalá estuvieran presentes en esta etapa de mi vida, pero el destino tenía otros planes.

Y a mi novio, Daniel Saldarriaga por su amor incondicional, su paciencia infinita y su apoyo constante en cada paso de este camino, gracias por estar siempre a mi lado, por creer en mí cuando yo dudaba y por ser ese refugio seguro en medio de las dificultades.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, con todo mi corazón, a mis padres Matilde García y Mauricio Solórzano, pilares inquebrantables de mi vida, por su amor infinito, por creer en mí incluso en mis momentos de duda, y por enseñarme con su ejemplo que los sueños se alcanzan con esfuerzo, sacrificio y amor. A mis hermanos, que con su cariño, risas y apoyo incondicional han sido una razón más para no rendirme; porque en cada paso de este camino he llevado su amor como una fuerza silenciosa que me impulsa a seguir adelante.

A mis docentes, quienes con dedicación y paciencia me brindaron su cariño, conocimiento y valores; a todas las personas que, de una u otra forma, han contribuido a mi aprendizaje, dejando en mí un valioso granito de sabiduría; y a la profesora Rosa María Llor, mi tutora, por su guía, paciencia y orientación a lo largo de este proyecto.

A mis amigos Alejandra, Alisson, David, Jordan, Joshue y Niky, quienes con su amistad sincera y su compañía incondicional transformaron los días difíciles en recuerdos felices, haciendo que la universidad se convirtiera en una etapa menos pesada y mucho más significativa.

Y finalmente a Daniel Saldarriaga, quien desde el primer día de esta travesía académica ha caminado a mi lado, apoyándome, motivándome y recordándome que, aun en los momentos más duros, siempre hay un motivo para sonreír y seguir.

Índice

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
APROBACIÓN DEL INFORME POR EL TRIBUNAL.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I	16
1. MARCO TEORICO.....	16
1.1. Fundamentación teórica	16
1.1.1. Variable Independiente: Control Interno	16
1.1.1.1. Tipos de control interno.....	17
1.1.1.2. COSO	18
1.1.1.3. Cuentas por cobrar.....	19
1.1.2. Variable Dependiente: La Toma de Decisiones	22
1.1.2.1. Importancia de la Toma de Decisiones	23
1.1.2.2. Cuentas por cobrar en decisiones financieras	24
1.1.2.3. Impacto en liquidez, presupuesto y planificación de flujo de efectivo.....	24
1.1.2.4. Normativa aplicable a la toma de decisiones	25
1.1.2.5. Herramienta analítica para decisiones.....	25
1.2. Antecedentes Investigativos	26
CAPITULO II.....	29
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	29
2.1. Metodología.....	29
2.1.1. Modalidad de la investigación.....	29
2.1.1.1. Método inductivo	29
2.1.1.2. Método deductivo	29
2.1.1.3. Método analítico.....	29
2.1.2. Tipo de investigación	30
2.1.2.1. Investigación Documental	30
2.1.2.2. Investigación No Experimental.....	30
2.1.3. Población y Muestra	31
2.1.3.1. Población	31
2.1.3.2. Muestra.....	32
2.2. Técnicas e Instrumentos.....	33
2.2.1. Entrevistas.....	33

2.2.2.	Evaluación del Control Interno	33
2.3.	Análisis y descripción de resultados.....	34
2.3.1.	Descripción de resultados de entrevistas	34
2.3.1.1.	<i>Entrevista a la Gerente: Ing. Irma Velásquez Bravo</i>	<i>34</i>
2.3.1.2.	<i>Entrevista a la Contadora: Ing. Maryury Salazar Bravo.....</i>	<i>34</i>
2.3.2.	Interpretación de resultados de entrevistas.....	35
2.3.3.	Descripción de resultados del Control Interno	37
2.3.3.1.	<i>Ambiente de control.....</i>	<i>38</i>
2.3.3.2.	<i>Evaluación de riesgos.....</i>	<i>39</i>
2.3.3.3.	<i>Actividades de control</i>	<i>40</i>
2.3.3.4.	<i>Información y comunicación</i>	<i>40</i>
2.3.3.5.	<i>Monitoreo y Supervisión.....</i>	<i>41</i>
2.3.4.	Descripción de resultados del Estado de Situación Financiera	42
2.3.5.	Interpretación de resultados del Estado de Situación Financiera.....	43
2.3.6.	Descripción de resultados de los indicadores de gestión.	44
2.4.	Triangulación	45
2.4.1.	Aspectos positivos	46
2.4.2.	Aspectos negativos.....	46
CAPITULO III	48	
3.	PROPUESTA	48
3.1.	Título de la propuesta.....	48
3.2.	Justificación.....	48
3.3.	Objetivos.....	49
3.3.1.	Objetivo general.....	49
3.3.2.	Objetivos específicos	49
3.4.	Beneficios.....	49
3.5.	Factibilidad	49
3.6.	Descripción de propuesta	50
3.7.	Desarrollo de la propuesta	51
4.	Conclusiones.....	61
5.	Recomendaciones.....	62
6.	Bibliografía.....	63
7.	Anexos.....	66

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos del COSO	19
Tabla 2. MATRIZ ABC	21
Tabla 3. Población	31
Tabla 4. Muestra	33
Tabla 5. Escala de interpretación de rangos en el cuestionario de Control Interno.....	37
Tabla 6. Nivel de confianza y nivel de riesgo.....	38
Tabla 7. Cuestionario del ambiente de control	38
Tabla 8. Cuestionario de la evaluación de riesgos.....	39
Tabla 9. Cuestionario de las actividades de control.....	40
Tabla 10. Cuestionario de información y comunicación	40
Tabla 11. Cuestionario de monitoreo y supervisión	41
Tabla 12. Estado de Situación Financiera.....	42

Índice de figuras

Figura 1. Tipos de Control Interno	18
--	----

Índice de Anexos

Anexo 1. Estado de Situación Financiera.....	66
Anexo 2. Estado de Resultados Integral.....	69
Anexo 3. Entrevista a la Gerente de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	70
Anexo 4. Entrevista a la Contadora de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí	72

RESUMEN

La presente investigación titulada “Control interno de cuentas por cobrar clientes y su incidencia en la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí” tuvo como objetivo principal analizar cómo el sistema de control interno impactó en la gestión de las cuentas por cobrar y en la calidad de las decisiones financieras dentro de la entidad.

Se emplearon métodos teóricos como inductivo, deductivo y analítico y complementados con métodos empíricos como las entrevistas, cuestionarios y análisis documental; todo ellos dentro de un enfoque mixto y dirigidos a las responsables fundamentales de esta gestión.

El diagnóstico fue realizado para identificar oportunidades de mejora en el seguimiento de la cartera, una limitada disponibilidad de documentación de respaldo, la ausencia de políticas de crédito formalmente establecidas y el uso de procesos manuales que reducen la eficiencia operativa, ante la situación, se diseñó un protocolo de gestión basado en los componentes del modelo, con acciones orientadas a la estandarización de procesos, implementación de alertas preventivas, provisiones contables y fortalecimiento del monitoreo.

Como resultado, se diseñó un protocolo de gestión de cuentas por cobrar basado en el modelo COSO, que incorpora procedimientos estandarizados, indicadores de control, alertas preventivas y un sistema de monitoreo continuo, esta propuesta busca optimizar la eficiencia operativa, reducir el riesgo de incobrabilidad y proveer información confiable para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo así a la sostenibilidad financiera de la institución, además, que el control interno vigente presentó limitantes estructurales que afectaron negativamente la toma de decisiones y la liquidez institucional, la propuesta diseñada resultó técnica, legal y financieramente factible, permitiendo mejorar la recuperación de cartera, reducir riesgos de incobrabilidad y optimizar el flujo de efectivo institucional.

Palabras clave: Control interno, cuentas por cobrar, toma de decisiones, liquidez, eficiencia operativa.

ABSTRACT

The following research, entitled "Internal Control of Customer Accounts Receivable and Its Impact on Decision-Making at the Public Company for Production and Strategic Development of the Universidad Laica Eloy Alfaro in Manabí," it's primarily aimed to analyze how the internal control system impacted receivable accounts management and the quality of financial decisions within the entity.

Theoretical methods such as inductive, deductive, and analytical were applied, complemented by empirical methods such as interviews, questionnaires, and document analysis; all within a mixed approach and targeted at those primary agents responsible for this management.

The diagnosis was conducted to identify opportunities for improvement in portfolio monitoring, the limited availability of supporting documentation, the absence of formally established credit policies, and the use of manual processes that reduce operational efficiency. Considering the situation, a management protocol was designed founded on the components of the COSO model, with actions aimed at standardizing processes, implementing preventive alerts, accounting provisions, and strengthening monitoring.

As a result, a receivable accounts management protocol was designed founded on the COSO model, incorporating standardized procedures, control indicators, preventive alerts, and a continuous monitoring system. This proposal seeks to optimize operational efficiency, reduce the credit default risk, and provide reliable information for strategic decision-making, contributing thereby to the institution's financial sustainability, besides, the current internal control system presented structural limitations that negatively affected decision-making and institutional liquidity, the designed proposal was technically, legally, and economically viable, allowing for improved portfolio recovery, reduced credit default risks, and optimized institutional cash flow.

Keywords: Internal control, accounts receivable, decision-making, liquidity, operational efficiency.

INTRODUCCIÓN

La gestión de las cuentas por cobrar constituye un elemento clave para la estabilidad y sostenibilidad financiera de cualquier organización, en el caso de las empresas públicas, esta función adquiere un papel aún más crítico, pues su adecuada administración garantiza la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos operativos y estratégicos Culquidondor Neira (2018). En el contexto ecuatoriano, la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí o como sus siglas se identifica EpULEAM enfrenta retos relacionados con el control interno de su cartera, situación que también se ha evidenciado en otras instituciones del sector público, donde la ausencia de procedimientos estandarizados y sistemas de monitoreo limita la efectividad de la gestión Ordoñez Vivero (2017).

Estudios como el de Lara Salcedo y Pérez Ecarri (2020) señalan que un control interno eficiente en cuentas por cobrar no solo reduce la morosidad, sino que fortalece la toma de decisiones financieras, permitiendo a las organizaciones adaptarse a entornos económicos cambiantes, de forma similar, Rivera Montes (2020) documenta que en entidades latinoamericanas la aplicación del modelo COSO ha permitido anticipar riesgos, estandarizar procesos y mejorar el flujo de efectivo, generando mayor transparencia y confianza.

El problema científico que guio esta investigación se formuló en la siguiente interrogante: ¿Cómo incide el control interno de cuentas por cobrar en la toma de decisiones en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí? para su abordaje, el objeto de estudio se definió como la gestión institucional de cuentas por cobrar, ubicando el campo en la empresa pública universitaria, el objetivo general fue examinar dicha gestión y su incidencia en la toma de decisiones, considerando como variable independiente el control interno y como variable dependiente la toma de decisiones.

Se aplicaron métodos teóricos como el inductivo, deductivo y analítico, así como métodos empíricos tales como entrevistas, cuestionarios y revisión documental, con una población compuesta por el personal administrativo y financiero, y una muestra seleccionada en función de los procesos clave, las tareas científicas incluyendo el estudio de fundamentos teóricos, el diagnóstico del control interno vigente y el diseño de una propuesta de mejora.

En este sentido, la investigación se organiza en tres capítulos:

Capítulo I: Desarrolla las bases teóricas y conceptuales que sustentan el estudio, abordando los fundamentos del control interno de cuentas por cobrar, su relación con la toma de decisiones y las normas que lo regulan, incluye la descripción de modelos como COSO y de indicadores clave, así como antecedentes investigativos que permiten contextualizar la problemática y sus posibles soluciones.

Capítulo II: Expone el diagnóstico institucional, describiendo la metodología aplicada, la población y muestra seleccionadas, y las técnicas utilizadas para evaluar el control interno vigente, asimismo, presenta los resultados de entrevistas, cuestionarios y análisis de estados financieros, identificando fortalezas, debilidades y riesgos que afectan la gestión de cartera como la calidad de cuya información se presta para la toma de decisiones.

Capítulo III: Presenta la propuesta, que consiste en un protocolo de gestión de cuentas por cobrar fundamentado en los cinco componentes del modelo COSO con sus elementos los cuales se identifican como el ambiente de control, la evaluación de los riesgos, las actividades de control, como la información y comunicación, y así mismo el monitoreo, integrando procedimientos estandarizados, indicadores de control, alertas preventivas y un sistema de supervisión continua, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa, disminuir el riesgo de incobrabilidad y proporcionar información confiable para respaldar decisiones estratégicas.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. Variable Independiente: Control Interno

Según Contraloría General del Estado (2023) el control interno corresponde a la obligación de las instituciones del estado y de las entidades privadas que manejan recursos públicos, con el propósito de establecer las condiciones necesarias para su adecuada supervisión. Se concibe como un proceso integral en el que participan la autoridad máxima, la dirección y todo el personal de la organización, garantizando un grado razonable de seguridad en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en la protección de los recursos, la finalidad de este control es asegurar el respeto a la normativa legal, técnica y administrativa, fomentar la eficiencia y eficacia dentro de las operaciones, garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información y aplicar medidas oportunas que permitan corregir debilidades detectadas.

En este sentido, el control interno debe estar alineado con el Plan Estratégico Institucional y debe integrarse en procesos claves como la gestión de cuentas por cobrar, la administración de recursos humanos y la ejecución del presupuesto, su correcta implementación permite que las universidades administren eficientemente los recursos escasos, aseguren la continuidad operativa y cumplan con su misión educativa y social, bajo principios de equidad, rendición de cuentas y buen gobierno

Mendizábal Fernández (2018) señala que “el control interno es un conjunto de políticas y procedimientos implementados por una organización con el fin de salvaguardar sus activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de normativas” (p.9), en este sentido el control interno desempeña un rol crucial en áreas específicas como las cuentas por cobrar, ya que permite identificar riesgos asociados a la recuperación de créditos y establecer mecanismos de control que minimicen la morosidad, además, facilita la evaluación continua del desempeño financiero relacionado con dichas cuentas, asimismo, se convierte en un pilar esencial ya que contribuye a garantizar una adecuada administración financiera, lo permite un mejor seguimiento de los ingresos pendientes, lo cual resulta fundamental en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la organización.

Según Lara Salcedo & Pérez Ecarri (2020) el control interno se entiende como un conjunto de procedimientos integrados que buscan el garantizar la integridad del ciclo de ventas y cobranza mediante acciones preventivas, detectivas y correctivas, cuyo enfoque

no solo se delimita a evitar errores o fraudes, sino que actúa como un mecanismo dinámico de supervisión continua para poder identificar desviaciones a tiempo y corregirlas de forma oportuna, logrando asegurar que la información sea confiable y útil para la toma de decisiones, donde el control interno fortalece la eficiencia operativa y protege los activos de la organización especialmente en áreas sensibles como las cuentas por cobrar.

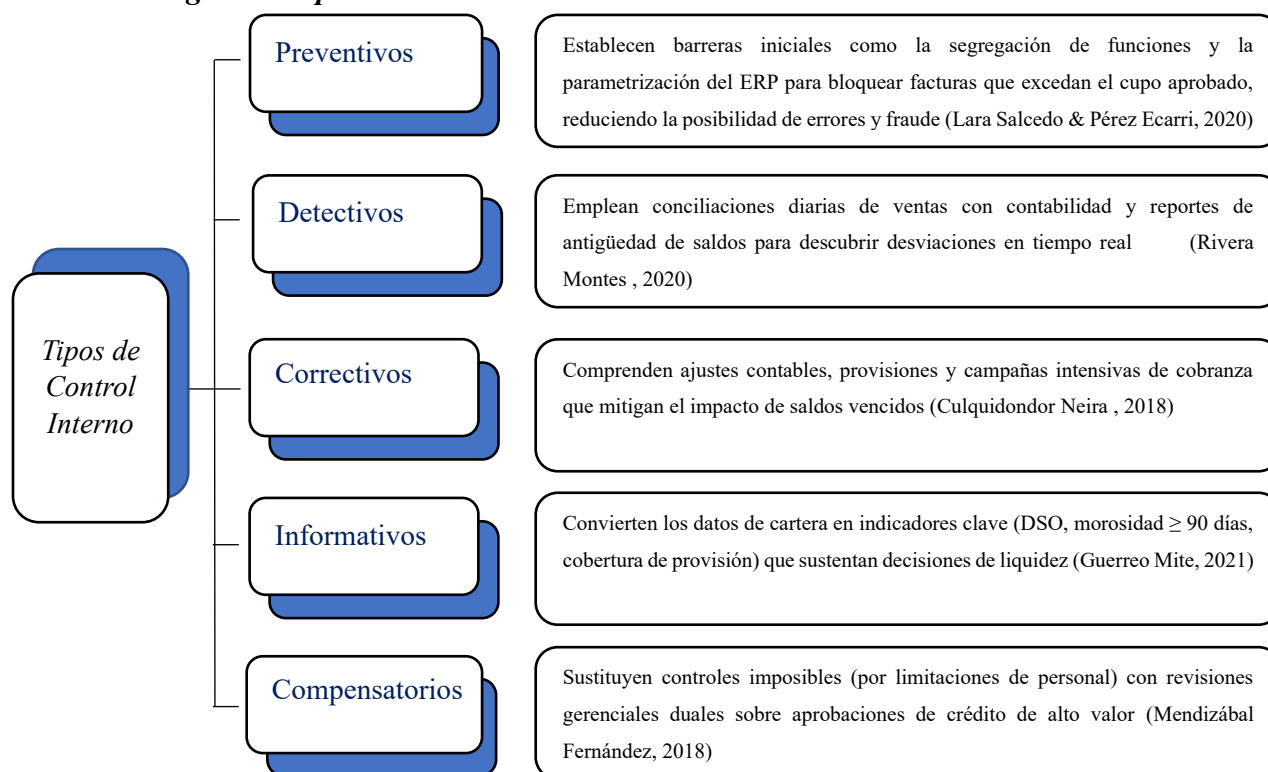
Ambos conceptos se destacan por el control interno fundamental para la protección de los recursos de la organización y respaldar decisiones acertadas, resaltando su impacto estratégico en la gestión financiera, como la enfatización en su aplicación operativa en el monitoreo y corrección de procesos en el ciclo de cuentas por cobrar.

La importancia del control interno es fundamental para la garantía de la estabilidad financiera como operativa de las organizaciones, por ello Culquidondor Neira (2018) destaca que una administración inadecuada de dichas cuentas podría generar serios problemas de liquidez y rentabilidad en entidades públicas especialmente ya que funcionan bajo marcos presupuestarios rígidos, donde la falta de supervisión afecta tanto la disponibilidad de recursos como la sostenibilidad institucional. Por otro lado, Rivera Montes (2020) ilustra dicho punto con el caso PHARMACID S.A.S. donde cuya empresa demuestra la ausencia de procesos estandarizados y un monitoreo deficiente incrementaron los saldos vencidos poniendo en riesgo su solvencia. Donde ambos autores coinciden en que un sistema de control interno implementado de forma exitosa mejora la recuperación de deudas, previene riesgos financieros como también fortalece la toma de decisiones y la gestión estratégica, aplicable en el sector público como privado.

1.1.1.1. Tipos de control interno

El control interno en cuentas por cobrar llega a articularse en cinco enfoques complementarios.

Figura 1. Tipos de Control Interno



Nota: Tipos de control interno basados en estudios recientes sobre prácticas empresariales. Elaboración propia basada en los autores: (Lara Salcedo & Pérez Ecarri, 2020); (Rivera Montes , 2020); (Culquidondor Neira , 2018); (Guerreo Mite, 2021); (Mendizábal Fernández, 2018).

1.1.1.2. COSO

Es un sistema de control interno sustentado en cinco elementos que se encuentran interrelacionados como es el ambiente de control, evaluación del riesgo, actividad de control, información como comunicación y supervisión cuya correlación permite anticipar amenazas de morosidad, diseñar políticas de crédito coherentes y el asegurar un flujo constante de información verificada, de modo que la recuperación de cuentas por cobrar se ejecutará con menor exposición a pérdidas y mayor respaldo documental suficiente para la toma de decisiones gerenciales.

Dicho enfoque resulta decisivo porque brinda un marco de referencia aceptado globalmente que vincula los objetivos operativos y financieros con prácticas sólidas de control interno que al aplicarlo la entidad refuerza su transparencia, disminuye la probabilidad de fraudes o atrasos, como eleva la fiabilidad de la información contable y también respalda decisiones gerenciales basadas en datos confiables, generando mayor

credibilidad entre directivos, auditores como demás interesados respecto en la gestión de cuentas por cobrar en su solidez financiera de institucional.

1.1.1.2.1. Elementos del COSO

El COSO conocido como el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) define cinco elementos como esenciales del control interno fundamentales para garantizar la efectividad y eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar. A continuación, se detallan estos componentes según el marco COSO

Tabla 1. Elementos del COSO

Elemento COSO	Detalle
Ambiente de control	Conjunto de valores éticos, liderazgo y estructura organizacional que marca el tono de la empresa y condiciona cómo se conceden y cobran los créditos.
Evaluación de riesgos	Proceso sistemático en el que se identifica y valora amenazas vinculadas a la solvencia del cliente y liquidez institucional, para priorizar acciones preventivas.
Actividades de control	Procedimientos prácticos de crédito en las autorizaciones escalonadas, conciliaciones contables que reducen los errores y fraudes en la gestión de cartera.
Información y comunicación	Flujo oportuno de datos clave como los reportes de antigüedad de saldos y alertas de morosidad, que sostiene decisiones ágiles y bien documentadas.
Monitoreo y mejora continua	Revisión periódica mediante auditorías internas y métricas de desempeño que detectan fallos del sistema y promueven ajustes para mantener su eficacia.

Nota: Estos componentes se integran para asegurar que las cuentas por cobrar se registren y gestionen de manera efectiva, minimizando riesgos y fraudes. COSO (2013)

1.1.1.3. Cuentas por cobrar

Estos representan los derechos que se tiene como entidad para recibir efectivo como otros beneficios económicos que se derivan de la venta de los bienes como prestaciones de servicios a crédito, estas cuentas forman parte del activo corriente y su gestión adecuada es esencial para la estabilidad financiera de la empresa, de esta manera Culquidondor Neira (2018) destaca que una correcta administración de las denominadas cuentas requiere de implementar políticas de crédito claras, procedimientos de seguimiento, y acciones correctivas ante retrasos o incumplimientos, la ineficiencia en este proceso puede traducirse

en pérdidas económicas, problemas de liquidez y un deterioro en la posición financiera de la organización.

Guerrero (2021) destaca que una gestión eficiente en las cuentas por cobrar son determinantes en la mantención de un flujo constante de efectivo ya que preserva la liquidez empresarial donde las empresas como las analizadas en el estudio determinan el éxito financiero que depende en gran medida de la capacidad para recuperar oportunamente aquellos créditos otorgados. Siendo el establecimiento con políticas claras de cobro el cual mantiene un seguimiento constante de los saldos pendientes y la aplicación oportuna de medidas correctivas que permiten la reducción del riesgo de incobrabilidad asegurando la estabilidad operativa de la organización.

Se coincide por varios autores que el control interno de cuentas por cobrar no solo tiene una función operativa, sino que es clave para la sostenibilidad financiera, por su parte en entidades públicas universitarias, su adecuada implementación permite minimizar riesgos de incobrabilidad y mejorar la toma de decisiones. Quienes Culquidondor Neira y Guerrero Mite refuerzan la idea de que una adecuada gestión de las cuentas es meramente esencial para garantizar liquidez como la estabilidad financiera donde se coincide en que estas no deben verse como simples registros contables, sino como activos estratégicos que requieren de un seguimiento constante.

En este contexto universitario dichas cuentas pueden estar compuestas por conceptos como matrículas pendientes, servicios académicos, convenios de pago y arrendamientos, su gestión eficiente es crucial, ya que impacta directamente en la disponibilidad de recursos para cubrir gastos operativos e inversiones, en este sentido, la Ley Orgánica de Educación Superior (2010) estipula que las instituciones de educación superior deben garantizar la correcta administración de sus recursos, incluyendo los derivados de créditos comerciales o servicios prestados a estudiantes, empresas u otras entidades.

1.1.1.3.1. Políticas del crédito y otorgamiento de los plazos

Según Cahuana Gutiérrez (2018) la aprobación de una solicitud de crédito se realiza en base a un análisis detallado de la liquidez del cliente para luego ver su historial de pagos y su cumplimiento fiscal, cuyos factores permiten el establecer un plazo de pago estándar de 30 días, donde si el cliente presenta un bajo nivel de riesgo dicho plazo pudiese extenderse hasta 45 o incluso 60 días. Así mismo, Barzola Torres y Zambrano Ormaza (2021) han confirmado que dentro de esta perspectiva el señalar que el análisis previo del

comportamiento financiero de un cliente es netamente clave en lo que respecta dentro de la reducción del riesgo de incobrabilidad como para el fortalecimiento las políticas de crédito en las empresas.

1.1.1.3.2. Seguimiento y recuperación de la cartera

La gestión de cobro también conocida como gestión de cartera de clientes, es el proceso de controlar y recuperar aquellos pagos pendientes de una empresa, el seguimiento se organiza en un esquema escalonado de 30-60-90 días, Pérez Guevara & Ramos Garrido (2016) nos habla sobre una ejemplificación: correo electrónico el día 25, llamada telefónica el día 35 y visita personalizada a partir del día 50.

1.1.1.3.3. Clasificación de clientes por riesgo y antigüedad de saldos

Guerreo Mite (2021) propone una matriz ABC que combina el riesgo crediticio con la antigüedad de saldos:

Tabla 2. MATRIZ ABC

Tipo de Riesgo	Días	Detalle
A Bajo Riesgo	<30 días	Seguimiento regular mensual.
B Medio Riesgo	31-60 días	Contacto quincenal y revisión de cupo.
C Alto Riesgo	>60 días	Escalamiento inmediato a comité de crédito y suspensión de futuras entregas hasta regularización.

Nota: Esta clasificación prioriza recursos de cobranza y facilita reportes gerenciales sobre deterioro de cartera. Guerrero Mite (2021)

1.1.1.3.4. Protocolos de reestructuración o acuerdos de pago

Si la deuda entra en la franja >90 días, el protocolo inicia con una reunión conciliatoria para identificar causas de la mora y evaluar la viabilidad de un acuerdo de pago en cuotas no superiores a 6 meses Rivera Montes (2020). De aceptarse, el nuevo cronograma se documenta en un anexo contractual y se respalda con pagarés o garantías adicionales iguales al saldo pendiente Culquidondor Neira (2018). La falta de cumplimiento de dos cuotas consecutivas activa la provisión total y el inicio del proceso legal de recuperación.

1.1.1.3.5. Indicadores de control interno en cuentas por cobrar

Rotación de cartera

Mide cuántas veces al año se convierte la cartera en efectivo; valores superiores a 6 indican políticas de crédito eficientes (Guerreo Mite, 2021).

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Ventas netas a crédito: ingresos anuales por ventas con plazo

Promedio de cuentas por cobrar: (saldo inicial + saldo final) / 2

$$\text{Días del cobro} = \frac{360}{\text{Rotación}}$$

Se usa 360 o 365 días según las políticas de la empresa

1.1.2. Variable Dependiente: La Toma de Decisiones

Se entiende como aquel proceso en el que los directivos eligen entre distintas alternativas, con base en los datos y objetivos organizacionales cuyo proceso es el que especialmente es relevante en el ámbito financiero, donde una mala decisión puede comprometer la estabilidad económica de la institución.

Dentro del ámbito del sector público ecuatoriano la toma de decisiones se encuentra regulada por principios de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia donde como lo establece la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario y Financiero del Sector Público (2022) esta normativa se encuentra señalada en las instituciones estatales donde se deben basar sus decisiones en información financiera oportuna, veraz y completa, garantizando el uso responsable de los recursos públicos, que promueve la participación de órganos de educación en la adopción de decisiones estratégicas con el fin de evitar actuar bajo criterios individuales o subjetivo dentro de este marco legal que refuerza la importancia de contar con sistemas de información contables y de control interno confiables, donde se permite la evaluación del estado financiero de la organización y sustentación de las decisiones informadas que son especialmente en áreas críticas como la gestión de cuentas por cobrar.

La toma de decisiones en las empresas es el proceso mediante el cual los directivos seleccionan entre diferentes alternativas para resolver problemas, alcanzar metas u optimizar procesos internos, este proceso se sustenta en la calidad y veracidad de la información disponible, la cual depende directamente de sistemas contables y de control interno confiables, en base a ello (Rampello, 2019) señala que las decisiones pueden clasificarse en operativas, financieras y estratégicas, todas influenciadas por datos

derivados del sistema de control interno, una toma de decisiones bien fundamentada permite minimizar riesgos, aprovechar oportunidades y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la toma de decisiones llega a ser un proceso de seleccionar la alternativa más adecuada entre varias opciones para alcanzar un objetivo determinado y requiere considerar diversos elementos como el análisis de la información disponible, la identificación de restricciones, la evaluación de factores cuantitativos y cualitativos, así como los posibles riesgos y beneficios, sin embargo, aunque se procura que la decisión sea racional, en la práctica se actúa dentro de una racionalidad limitada debido a factores como el tiempo, los recursos o la incertidumbre, además las decisiones pueden ser programadas cuando se trata de situaciones rutinarias o no programadas cuando se presentan problemas nuevos o poco estructurados y para elegir la mejor opción se puede recurrir a la experiencia, la experimentación o al análisis detallado del problema

1.1.2.1. Importancia de la Toma de Decisiones

González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019) señalan que la gerencia estratégica es la herramienta fundamental para lograr optimizar la toma de decisiones en empresas, ya que permite analizar el entorno, evaluar los recursos disponibles y formular estrategias alineadas a los objetivos institucionales, en consecuencia, una toma de decisiones basada en este enfoque ya que no solo mejora la adaptación en el entorno, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad organizacional, por ello, es indispensable implementar procesos de planificación y evaluación continua que garanticen decisiones coherentes y bien fundamentadas, además, este tipo de gestión estratégica contribuye a minimizar riesgos y maximizar los resultados a largo plazo.

Hernández, Inocente, Sandoval, & Hernández (2022) indican que la contabilidad financiera es un elemento clave para la toma de decisiones, ya que proporciona información clara, con confiabilidad y oportuna sobre el estado económico de la organización, en consecuencia, una correcta interpretación financiera de los estados permite a los directivos la evaluación del desempeño de la empresa, proyectar escenarios futuros y tomar opciones en acción que favorezcan el crecimiento y la eficiencia operativa, por ello, el uso adecuado de la información contable se convierte en la herramienta ideal para la reducción de la incertidumbre y mejorar la gestión en todos los niveles, además, fortalece la capacidad de respuesta ante situaciones críticas o imprevistas.

1.1.2.2. Cuentas por cobrar en decisiones financieras

Según Mendizábal Fernández (2018) los reportes de antigüedad de saldos, la rotación de cartera y los rankings de morosos son herramientas clave para evaluar la calidad del crédito en una empresa, estos informes permiten identificar comportamientos de riesgo en los clientes, facilitando así decisiones oportunas por parte de la gerencia. Guerreiro Mite (2021) coincide con esta visión al señalar que, a partir de esta información, la administración puede ajustar los plazos de pago, restringir nuevas ventas a clientes con alta morosidad o renegociar líneas bancarias más acordes con la liquidez disponible de la organización.

1.1.2.3. Impacto en liquidez, presupuesto y planificación de flujo de efectivo

De igual manera Culquidondor Neira (2018) y Rivera Montes (2020) concuerdan en sus argumentos que una cartera sana comprime la brecha entre venta devengada y efectivo, garantizando pagos puntuales de nómina e impuestos; cuando los saldos vencidos superan el 15 % de la cartera, la empresa suele reprogramar egresos o financiarse a corto plazo, encareciendo su costo de capital.

En las instituciones públicas como son las universitarias la liquidez se convierte en un factor que sirve para garantizar el cumplimiento oportuno de obligaciones financieras esenciales como son los pagos de nómina, servicios básicos e impuestos, la gestión eficiente que ayuda significativamente a mantener un flujo constante de efectivo, lo cual incide en la estabilidad financiera de la organización, donde por otro lado los niveles altos de morosidad generan tensiones en la tesorería lo que podría retrasar inversiones necesarias en infraestructura académica como limitar la ejecución de los proyectos estratégicos.

Esto evidencia que una cartera bien administrada no solo fortalece la posición económica de la institución, sino que también permite tomar decisiones más informadas, reduciendo la dependencia de financiamiento externo y mejorando la planificación presupuestaria. En este sentido, la Asamblea Nacional del Ecuador (2022) señala en la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario y Financiero del Sector Público que las entidades del Estado deben implementar políticas de crédito responsables y monitoreadas que permitan optimizar la recuperación de ingresos y prevenir riesgos financieros, destacando así la necesidad de un control interno en la correcta distribución de activos corrientes como son las cuentas por cobrar.

1.1.2.4. Normativa aplicable a la toma de decisiones

La LOES (2010) promueve la toma de las decisiones basadas en principios de equidad, transparencia y rendición de cuentas, así se puede contextualizar que las decisiones financieras, especialmente aquellas relacionadas con la gestión de activos como las cuentas por cobrar, deben estar respaldadas por información veraz, oportuna y alineada a los objetivos institucionales y políticas nacionales de educación.

En universidades públicas, el modelo COSO permite fortalecer la calidad de la información financiera son utilizadas en la toma de decisiones, asegurando que los datos sean confiables, oportunamente actualizados y útiles para la planificación estratégica, su aplicación facilita la identificación de riesgos asociados a saldos vencidos, incumplimientos de pago o deficiencias en la recuperación de créditos, lo cual impacta directamente en la liquidez institucional y la sostenibilidad económica de la entidad, al integrar COSO, se mejora la capacidad de los tomadores de decisiones para actuar con criterio técnico y prevenir errores o fraudes.

1.1.2.5. Herramienta analítica para decisiones

Días de cobro

$$DSO = \frac{\text{Cuentas por cobrar prom.} \times 360}{\text{Ventas a crédito}}$$

Permite estimar cuántos días tarda en convertirse la venta en efectivo; un DSO > 60 días advierte presión de caja.

1.2. Antecedentes Investigativos

Según Rivera Montes (2020) en su investigación titulada *"Análisis del Sistema de Control Interno de Cuentas por Cobrar de la Organización PHARMACID S.A.S"* con el objetivo de evaluar cómo un sistema de control interno influye en la recuperación de cuentas por cobrar y en la estabilidad financiera de la empresa, se identifica la problemática que radicaba en la falta de procedimientos claros y un monitoreo constante donde se generaba un aumento en las cuentas vencidas y afectaba directamente la liquidez como la solvencia de la organización. Dicha investigación adoptó un enfoque descriptivo que utilizó entrevistas y análisis de documentos contables para identificar las deficiencias del sistema actual, cuales resultados revelaron que la implementación de controles más estrictos como la segmentación de clientes por riesgo y el seguimiento riguroso de cuentas pendientes, lo que permitió a la empresa mejorar su flujo de efectivo como reducir los riesgos asociados a la incobrabilidad.

Por otro lado Guerreiro Mite (2021) menciona en su investigación titulada *"Sistema de Control Interno en las Cuentas por Cobrar de la Distribuidora Vélez"* con el objetivo de analizar la implementación de un sistema de control interno estructurado optimiza la gestión de cobranza y fortalece la liquidez de la empresa, donde dicho problema fue identificado en la ausencia de un sistema eficiente que permitiera el seguimiento oportuno de las cuentas por cobrar, lo cual generaba retrasos en los cobros, afectaba el flujo de caja y así comprometía las operaciones diarias de la distribuidora. Esta investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo-descriptivo utilizando análisis documental y entrevistas al personal encargado de las cobranzas donde los resultados demostraron que un sistema de control interno bien diseñado que incluyera políticas claras de crédito y plazos definidos mejoró significativamente el proceso de cobranza y redujo los tiempos de recuperación fortaleciendo así la estabilidad financiera de la empresa.

Según Mendizábal Fernández (2018) en su trabajo titulado *"Implementación de un Sistema de Control Interno en la Gestión de Cuentas por Cobrar y su Impacto en la Liquidez del Estudio Contable ES Contadores S.A.C del Año 2018"* planteo que la empresa enfrentaba serias dificultades debido a la ausencia de un control interno efectivo para gestionar sus cuentas por cobrar, donde dicha problemática afectaba negativamente el flujo de efectivo, incrementando el riesgo de incobrabilidad y comprometiendo la capacidad operativa de la empresa. Con el objetivo del estudio fue diseñar e implementar un sistema de control interno que mejorara los tiempos de recuperación de créditos y fortaleciera la liquidez organizacional se desarrolló una investigación bajo un enfoque cuantitativo y

descriptivo, analizando los estados financieros de la empresa y realizando entrevistas al personal administrativo, donde los hallazgos indicaron que la implementación del sistema redujo significativamente los índices de incobrabilidad lo cual optimizó el flujo de efectivo y garantizó una mayor estabilidad financiera.

El autor Culquidondor Neira (2018) en su investigación titulada *"Sistema de Control Interno para la Mejora de la Gestión de las Cuentas por Cobrar en la Empresa Comercial Ventura Pallets Export E.I.R.L."* aborda la problemática donde la falta de procedimientos estandarizados en la recuperación de cuentas por cobrar, lo que generaba retrasos y pérdidas financieras significativas, que con el objetivo del estudio fue implementar un sistema funcional que mejorara la gestión de cobros, redujera los tiempos de recuperación y optimizara los recursos financieros, abordando un diseño metodológico descriptivo y analítico, se aplicaron técnicas de observación directa y análisis documental de los procesos contables. Cuyos resultados demostraron que el sistema implementado no solo redujo el riesgo de cuentas incobrables, sino que también mejoró la eficiencia operativa de la empresa fortaleciendo su liquidez y sostenibilidad a largo plazo.

A ello, Rampello (2019) en su trabajo *"La Información Contable como Herramienta para la Toma de Decisiones en Organizaciones Públicas"* aborda como problemática la utilización de datos financieros desactualizados o poco precisos, ya que dificultaba una planificación eficaz, teniendo como objetivo el analizar la importancia de la información contable confiable como soporte para la toma de decisiones estratégicas, aplicando un enfoque cualitativo con entrevistas a gestores públicos y revisión de reportes presupuestarios, donde los resultados concluyeron que la mejora en la calidad y oportunidad de la información contable permitió decisiones más acertadas con un mayor control presupuestario y un uso más eficiente de los recursos públicos.

El autor Mendizábal Fernández (2018) en la tesis *"Implementación de un Sistema de Control Interno en la Gestión de Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez del Estudio Contable ES Contadores S.A."* aborda cómo una adecuada gestión de cuentas por cobrar impactaba positivamente en la toma de decisiones financieras, cual problemática se centró en la escasa disponibilidad de información actualizada sobre los créditos ya que dificultaba la planificación de gastos y proyectos. Visibilizando mediante su objetivo de demostrar cómo un sistema eficiente de recuperación de cuentas influye en las decisiones financieras, con un enfoque cuantitativo y descriptivo y en aplicación de entrevistas y análisis de estados financieros los resultados mostraron que, con datos precisos sobre la

cartera, la empresa pudo tomar decisiones de inversión con menor riesgo y mayor respaldo financiero.

Como señala Ordoñez Vivero (2017) en su investigación titulada *"Cuentas Incobrables y su Incidencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Panamerican Diésel Jiménez S.A."* la empresa enfrentaba graves dificultades en la recuperación de créditos donde derivaba en una acumulación de cuentas incobrables y afectaba su capacidad para tomar decisiones estratégicas, siendo esta problemática la que limitaba la liquidez y obligaba a la organización a recurrir a financiamientos externos, generando un alto costo financiero adicional. Con el objetivo del estudio de analizar cómo la gestión de cuentas incobrables impactaba en los procesos de decisión estratégica y proponer medidas correctivas para optimizar la situación financiera, se utilizó un enfoque cualitativo, a través del análisis de documentos internos y entrevistas a gerentes financieros, determinando que una gestión ineficiente de cuentas por cobrar incrementa el riesgo financiero donde limita la planificación estratégica y compromete la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

De acuerdo con los autores Hernandez, et. al. (2022) se ha estipulado en su proyecto *"Contabilidad Financiera y Toma de Decisiones Empresariales"* que las pequeñas y medianas empresas han enfrentado grandes desafíos debido a la falta de sistemas contables estructurados que les permitan tomar decisiones que sean basadas en datos confiables, radicando en la problemática en la ausencia de reportes financieros claros conduciendo a decisiones poco acertadas y riesgos financieros significativos. Siendo el objetivo demostrar aquella influencia positiva en un sistema contable robusto dentro de la toma de decisiones estratégicas en garantía de una mejor adaptación al entorno cambiante donde se hace uso de un enfoque mixto combinando entrevistas a gerentes financieros y análisis de estados contables para aquellos resultados que revelan las empresas con sistemas contables sólidos lograron una mayor precisión en sus análisis financieros permitiéndoles tomar decisiones informadas y mejorar su sostenibilidad financiera.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

2.1.1. Modalidad de la investigación

2.1.1.1. Método inductivo

Según Sabino (2014) el método inductivo consiste en la generación del conocimiento a partir de la observación detallada de casos particulares a partir de identificar patrones que permiten formular conclusiones generales, resultando ser el adecuado para explorar fenómenos o comportamientos que aún no están claramente definidos.

En el presente estudio se aplica el método inductivo para analizar las características del sistema de control interno utilizado en el proceso de gestión de cuentas por cobrar, cual metodología permitió identificar patrones clave en la administración de dichas cuentas facilitando la comprensión de cómo se gestiona esta área dentro de la entidad.

2.1.1.2. Método deductivo

Los autores Collado Fernández, et. al. (2014) plantearon que el método deductivo implica partir de teorías o principios generales para aplicarlos a situaciones específicas con el fin de validar su vigencia en un contexto determinado, este método se fundamenta en la lógica para obtener conclusiones fundamentadas y verificables.

Haciendo uso en el estudio para poder aplicar marcos teóricos previamente establecidos como las normativas contables vigentes en la gestión pública al caso específico de la Empresa, donde esta aplicación facilitó la validación de los conceptos teóricos en el contexto organizacional real posibilitando evaluar su pertinencia y efectividad en la gestión de cuentas por cobrar.

2.1.1.3. Método analítico

Según Rodríguez (2017) el método consiste en descomponer una situación compleja en sus componentes más básicos para estudiar cada uno por separado y entender la relación entre ellos, siendo esencial para investigaciones aplicadas que buscan diagnosticar problemas organizacionales.

El cual en la presente posibilitó descomponer un proceso complejo como es el sistema de control interno en sus componentes esenciales con el objetivo de estudiarlos de forma individual y comprender las relaciones entre ellos, donde este enfoque resultó

fundamental para identificar la fortaleza y debilidad en el sistema actual para evaluar cómo cada elemento influye en la calidad de esa información financiera que es utilizada en la toma de las decisiones de forma estratégica como operativa.

2.1.2. Tipo de investigación

En el desarrollo del presente estudio se emplean dos tipos de investigación como es la documental y no experimental que permiten abordar de manera integral el objeto de estudio contrastando la teoría en la práctica institucional de la empresa pública universitaria.

2.1.2.1. Investigación Documental

Esta permite recopilar y analizar diversas fuentes bibliográficas y científicas como tesis, artículos, libros y documentos institucionales, donde en esta etapa fue clave para sustentar teóricamente las variables del estudio, especialmente en relación con el control interno y su conexión con la toma de decisiones. Según Mendizábal Fernández (2018) proporciona una base sólida para comprender cómo otras organizaciones implementan sistemas de control interno en sus procesos de cuentas por cobrar y cuáles son los efectos sobre su gestión financiera. Además, se destacan que el análisis documental permite identificar buenas prácticas y modelos exitosos aplicables a contextos similares (Lara Salcedo & Pérez Ecarri, 2020).

Este enfoque aporta a la tesis un fundamento teórico sólido sobre los conceptos de control interno como la gestión de cuentas por cobrar y toma de decisiones, lo cual permitió entender el problema desde una perspectiva amplia y contrastar las prácticas existentes en otras organizaciones, siendo relevante porque sin este soporte teórico no hubiera sido posible interpretar adecuadamente los datos obtenidos durante la fase experimental ni el proponer mejoras realistas para el sistema de control interno estudiado.

2.1.2.2. Investigación No Experimental

Esta se basa en poder observar y analizar el fenómeno tal como ocurren sin manipular variables ni aplicar intervenciones controladas Nuñez et al. (2023) donde este enfoque resulta ser útil en áreas como la contabilidad y el control interno con el objetivo es comprender procesos reales como evaluar su funcionamiento y proponer mejoras desde un diagnóstico concreto, en cual sentido se destaca que esta metodología permite identificar buenas prácticas, detectar deficiencias y formular recomendaciones sin alterar los sistemas

estudiados siendo meramente fundamental para investigaciones aplicadas orientadas al análisis del control de cuentas por cobrar.

Dentro de la investigación no experimental Zapata, Sigala y Mirabal (2016) señalan dicho enfoque que se basa en el análisis de información existente y la observación de prácticas institucionales facilitando la comprensión de cómo se toman las decisiones en una organización, siendo útil para estudiar sistemas de control interno como el manejo de cuentas por cobrar ya que permite evaluar los procedimientos vigentes y su incidencia en la liquidez y sostenibilidad financiera sin llegar a alterar los procesos actuales.

Esta investigación aplica un enfoque cualitativo no experimental resultando fundamental para comprender el sistema de control interno vigente, sin alterar sus procesos operativos realizando un diagnóstico realista de cómo se gestiona la cartera de clientes, cuáles son las políticas que se aplican de manera en que se utiliza la información financiera en la toma de decisiones y cuáles han sido los principales desafíos relacionados con la recuperación de cuentas por cobrar a lo largo del tiempo.

2.1.3. Población y Muestra

2.1.3.1. Población

Según Culquidondor Neira (2018) destaca que el control efectivo en las cuentas por cobrar exige identificar con precisión a los responsables de su administración y monitoreo, ya que "una gestión inadecuada puede desencadenar serios problemas de liquidez y rentabilidad".

En este estudio, la población estuvo formada por los actores directamente involucrados en la administración, seguimiento y control de las cuentas por cobrar en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, estos incluyen a la gerente, la contadora y los registros financieros de la entidad.

Tabla 3. Población

RESPONSABLE	CARGO
Ing. Irma Katherine Velásquez Bravo	Gerente General
Abg. Vinicio Andrade Zambrano	Talento Humano
Ing. Klever José Delgado Moreira	Asistente De Facturación
Ing. Maryury Salazar Bravo	Contadora
Ing. Lucia Reyna Mantuano	Tesorera
Lic. Jazmín Alonso Farias	Jefa CENFOR

Sr. Carlo Mera Delgado	Auxiliar Administrativo Financiero
Sr. Jean Pool Alcívar Salcedo	Auxiliar Administrativo Financiero
Arq. Andreina Macías Villacreses	Auxiliar Administrativo De CENFOR
Ing. Alexandra Quiroz Macay	Secretaria General Y Archivo
Ing. Cristhian Flores Palacios	Asistente De TIC'S
Tngla. Julissa Andrade Celleri	Auxiliar Administrativo De Ventas De CENFOR
Lic. Francisco España Gudiño	Auxiliar Administrativo De Comunicación
Lic. Adrián Joshue Castro Muñoz	Asistente Administrativo (EFCCP)
Lic. Eduardo Caicedo Montes	Auxiliar Administrativo De Comunicación
Ing. Robinson Flores Pico	Técnico En Proyectos
Eco. Cristhian Torres López	Asistente Administrativo De Los Centros Gastronómicos
Sr. Álvaro Arteaga Barcia	Auxiliar Administrativo De Los Centros Gastronómicos
Abg. Marinfá Doria Pereira	Asistente Administrativo De Los Centros Gastronómicos
Lic. Alejandro Macías Cevallos	Director Pedagógico De EFCCP
Psic. Julady Ávila Ponce	Psicóloga De La EFCCP
Sr. German Álava Cedeño	Conductor De La EFCCP
Sr. Arturo Alvarado Cuenca	Conductor De La EFCCP
Sr. Willy Zambrano Obando	Instructor De La EFCCP
Sr. Thomas España Murillo	Instructor De La EFCCP
Sr. Jorge Andrade Andrade	Instructor De La EFCCP
Tnglo. Andrés García Zambrano	Asesor Técnico De La EFCCP

***Nota:** Personal y cargos de cada uno de los trabajadores de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.*

2.1.3.2. Muestra

De acuerdo con Barzola Torres & Zambrano Ormaza (2021) una muestra seleccionada por criterio permite obtener información relevante cuando se trata de actores clave en la estructura organizacional, pues “la ausencia de controles formales y procedimientos bien definidos afecta la confiabilidad de la información financiera”. Por esta razón, se empleó un muestreo no probabilístico por juicio, en el que se eligieron los siguientes elementos: incluyen a la gerente, la contadora y los registros financieros de la entidad.

Este estudio aplicó un muestreo no probabilístico, ya que no fue posible generalizar los resultados a una población más amplia, sino que se enfocó en un análisis profundo y específico del manejo de las cuentas por cobrar dentro de la institución, se consideró

específicamente a los responsables directos del manejo de las cuentas por cobrar, la selección incluyó a la gerente, a la contadora, que es la encargada de administrar, registrar y reportar la información financiera; así como también documentación contable clave del ejercicio 2023, como el estado de situación financiera.

Tabla 4. Muestra

Responsable	Áreas involucradas	Total
Ing. Irma Katherine Velásquez Bravo	Gerente General	1
Ing. Maryury Salazar Bravo	Contadora	1
Total		2

***Nota:** En la selección de la muestra se incluyó a la gerente, a la contadora.*

2.2. Técnicas e Instrumentos

2.2.1. Entrevistas

Rivera Montes (2020) realizó un análisis sobre la farmacéutica PHARMACID S.A.S., donde aplicó entrevistas estructuradas al personal administrativo para identificar deficiencias en el control interno, el autor concluyó que "la falta de procedimientos claros y un monitoreo constante generaban un aumento en las cuentas vencidas y afectaban directamente la liquidez".

En el presente estudio, se aplicaron entrevistas estructuradas dirigidas a la gerente y a la contadora general de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, el objetivo fue recopilar información detallada sobre la gestión de las cuentas por cobrar y su influencia directa en el proceso de toma de decisiones dentro de la entidad.

2.2.2. Evaluación del Control Interno

Se propone que un sistema de control interno estructurado, como el modelo COSO, permite "identificar riesgos, establecer controles efectivos y respaldar decisiones financieras con base en datos confiables" (Mendizábal Fernández, 2018).

Por tal motivo, se elaboró un instrumento cuantitativo destinado a evaluar integralmente los cinco elementos del modelo COSO, abarcando el ambiente de control como la evaluación de los riesgos, actividades de control como la información y comunicación, así también la supervisión continua.

2.3. Análisis y descripción de resultados

2.3.1. Descripción de resultados de entrevistas

2.3.1.1. Entrevista a la Gerente: Ing. Irma Velásquez Bravo

La entrevista con la gerente general de la EpULEAM se llevó a cabo el día lunes 23 de junio. La gerente explicó que realiza un seguimiento mensual a los reportes de cuentas por cobrar emitidos por cada unidad de negocios, los cuales sirven como base para decisiones estratégicas, dichos reportes, además de reflejar los montos adeudados, están organizados por antigüedad y permiten medir el riesgo crediticio de los clientes. Esta información es utilizada para generar notificaciones de cobro y tomar decisiones sobre la continuidad o suspensión de servicios, con el objetivo de garantizar la recuperación de valores pendientes.

La gerente señaló que la calidad de la información se asegura mediante un cruce de datos entre las unidades operativas y el área financiera, pues son estas unidades las que generan las cuentas por cobrar, respecto a los indicadores de gestión, indicó que los reportes diarios de facturación y los informes de las unidades permiten evaluar la eficiencia del cobro, mientras que la vigilancia constante de los responsables de cada área sirve como un mecanismo de alerta temprana ante posibles incumplimientos.

En cuanto a las políticas de crédito, manifestó que EpULEAM no concede créditos a clientes comunes, sino únicamente a instituciones públicas o entidades con personería jurídica, siempre mediante convenios, subrayó que su participación en la aprobación de estos créditos es directa, dada la naturaleza autogestionaria de la institución, cuando se detectan deficiencias en el cobro, se aplican acciones correctivas como llamadas constantes, advertencias de suspensión del servicio y la retención de productos finales hasta el cumplimiento de los pagos, finalmente, recalcó que una auditoría especial identificó una cartera vencida considerable producto de gestiones pasadas, la cual actualmente está en procesos judiciales, lo que motivó la implementación de controles más eficaces para evitar futuras acumulaciones de deuda.

2.3.1.2. Entrevista a la Contadora: Ing. Maryury Salazar Bravo

La entrevista se lleva a cabo el día jueves 26 de junio donde se comentó que las conciliaciones de cuentas por cobrar se efectúan mensualmente basadas en los reportes emitidos por las unidades de negocio, cuyos documentos son validados por el área contable mediante un cruce de información con auxiliares, registros contables y comprobantes. Sin embargo, se señaló que una de las principales limitaciones es que el sistema contable actual

no se encuentra completamente adaptado a las normativas del sistema público obligando a ejecutar ciertos procesos manualmente, aumentando el riesgo de errores o inconsistencias por lo que se aplican ajustes externos al sistema para garantizar la precisión.

Se reconoció que el sistema contable no cuenta con una herramienta automatizada para detectar clientes con alto riesgo de morosidad por lo que el personal realizan diversos análisis manuales para lograr identificar los casos críticos y coordinar acciones con el área comercial, lo que mencionó es que se emplean matrices de antigüedad para segmentar las cuentas por cobrar, lo cual influye directamente en la priorización de gestiones de cobro que durante auditorías recientes se encontraron debilidades en la documentación de respaldo lo que ha impulsado mejoras en la validación de la información y en el archivo documental.

En cuanto a la provisión por incobrables, señaló que no se realizan cálculos contables formales, ya que los convenios que suscribe la institución son de corta duración, al no concretarse el pago al finalizar el periodo, se inicia el cierre de cuenta a través de informes técnicos avalados por la dirección, indicó que existen controles internos como separación de funciones, supervisión periódica y exigencia de respaldo documental, aunque una auditoría detectó cinco comprobantes sin sustento, lo cual evidencia fallas en su aplicación, a raíz de esto, se están fortaleciendo los procedimientos y avanzando en la digitalización.

Además, informó que se emiten informes mensuales a la gerencia que incluyen análisis de antigüedad de saldos, tasa de recuperación y estimación de provisiones, también mencionó que se siguen normas contables vigentes y se realizan auditorías periódicas, cuyos hallazgos han impulsado mejoras en la organización de archivos y supervisión del personal, también indicó que se han aplicado correctivos como campañas proactivas de cobranza, fortalecimiento del equipo humano, segmentación de cartera crítica y propuestas de herramientas tecnológicas como alertas tempranas, todo con miras a fortalecer el control interno.

2.3.2. Interpretación de resultados de entrevistas

Las entrevistas realizadas a la gerente como a la contadora de la EpULEAM han revelado coincidencias como diferencias en cuanto al control interno de las cuentas por cobrar como también su influencia en la toma de decisiones informadas.

Donde ambas entrevistadas coinciden en que los reportes que se analizan mensualmente y organizan según la antigüedad de la deuda permite el establecer

prioridades en las acciones de cobro donde también se reconocen que existen políticas para restringir la prestación de servicios en caso de mora, aunque se señala ampliamente que su aplicación no siempre es uniforme lo que sugiere que, si bien las normas existen en su implementación práctica puede variar según las áreas o responsables.

Uno de los aspectos críticos compartidos es la falta de integración tecnológica, la gerente mencionó la importancia de la vigilancia constante para evitar morosidad, mientras que la contadora fue más explícita al señalar que la ausencia de herramientas automatizadas obliga a realizar gestiones manuales, lo que retrasa el proceso y lo hace menos eficiente, aquí se evidencia que, desde el ámbito operativo, se perciben mayores limitaciones técnicas que desde el nivel estratégico.

También hay coincidencia en el reconocimiento de debilidades en el soporte documental, reveladas en auditorías internas, mientras la gerente destacó un caso histórico de cartera vencida que derivó en procesos judiciales, la contadora puntualizó hallazgos recientes como comprobantes sin respaldo, lo que indica que persisten brechas en los procedimientos de control y archivo.

En cuanto a las diferencias se ha evidenciado que la gerente se centra en el impacto estratégico y la toma de decisiones donde se ha ido destacando su participación directa en la aprobación de créditos y en la aplicación de políticas de restricción de servicios, que en cambio la contadora ofrece una visión detallada del funcionamiento operativo exponiendo procedimientos contables, limitaciones del sistema, métodos de validación y acciones correctivas implementadas en respuesta a observaciones de auditoría.

En contraste a ambas visiones es clave que mientras la gerente actúa como decisora a nivel institucional, la contadora opera como ejecutora del control enfrentando directamente las fallas del sistema y proponiendo mejoras técnicas concretas como la que la gerente sostiene que los mecanismos actuales han mejorado tras auditorías pasadas, mientras que la contadora admite que aún persisten debilidades que requieren ajustes urgentes.

Las entrevistas permiten concluir que, aunque existe una estructura formal de control interno y una voluntad de mejorar los procesos, la eficiencia real de estos mecanismos se ve limitada por la falta de automatización, la inconsistencia en la aplicación de políticas y la persistencia de fallas documentales, estas debilidades afectan la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones y justifican la necesidad de fortalecer integralmente el sistema de control interno en la EPULEAM.

2.3.3. Descripción de resultados del Control Interno

Para evaluar el nivel de fortaleza del sistema de control interno en la gestión de cuentas por cobrar de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, se aplicó un cuestionario basado en el modelo COSO, dirigido a dos responsables clave: la Gerente General y la Contadora General.

El instrumento consta de 5 componentes del modelo COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo, con 4 ítems por componente, lo que da un total de 20 preguntas. Cada pregunta fue respondida con una escala cuantitativa, es decir: Siempre (4), Frecuentemente (3), Ocasionalmente (2), Nunca (1), con el objetivo de realizar un análisis numérico, por lo tanto, para una mejor comprensión de los resultados se procedió a cuantificar por componentes, una vez codificadas las respuestas, se sumaron los puntajes obtenidos por cada ítem de componente, dado que fue evaluado por la gerente y la contadora, el valor máximo posible por ítem fue de 8 puntos (4 + 4). Por tanto, el puntaje máximo por componente fue de 32 puntos (4 ítems x 8 puntos), aplicando la siguiente formula:

$$Promedio = \frac{Puntaje\ Obtenido}{Puntaje\ Máximo} \times 100$$

Es así como se interpretarán los puntajes obtenidos en porcentaje según el rango por cada componente del COSO.

Tabla 5. Escala de interpretación de rangos en el cuestionario de Control Interno

Rango	Interpretación
91-100%	Excelente
81-90%	Muy Bueno
71-80%	Bueno
61-70%	Regular
51-60%	Débil
<51%	Crítico

Nota: Este promedio se clasificó en un rango por escala.

Por otra parte, se interpreta el nivel de confianza y nivel de riesgo por cada componente evaluado según la siguiente tabla.

Tabla 6. Nivel de confianza y nivel de riesgo

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49%- 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		
Resultado del enfoque		

Nota: Guía para medir el nivel de confianza y de riesgo

2.3.3.1. Ambiente de control

Tabla 7. Cuestionario del ambiente de control

Ítem	Pregunta	Gerente	Contadora	Total
1.1	¿Con qué regularidad se revisan y actualizan las políticas y normas escritas sobre el manejo de cuentas por cobrar?	3	2	5
1.2	¿Con qué constancia la alta dirección promueve valores éticos y transparencia financiera en la gestión de cartera?	4	4	8
1.3	¿Con qué frecuencia se asegura que los empleados comprendan claramente sus funciones respecto a la cobranza?	4	3	7
1.4	¿Con qué ritmo se aplican sanciones ante incumplimientos de las normas financieras relacionadas con cuentas por cobrar?	2	2	4
Total		13	11	24
Promedio porcentual →		$Promedio = \frac{24}{32} \times 100$		75%

Interpretación: El entorno organizacional presenta una base ética sólida, con liderazgo visible por parte de la alta dirección, lo que se refleja en la promoción de valores y en la claridad con la que los empleados entienden sus funciones, tanto la gerente como la contadora coinciden en estos aspectos, lo que evidencia una cultura organizacional orientada al cumplimiento, sin embargo, también se evidencia que las políticas internas no

se actualizan de forma periódica y que las sanciones no se aplican con consistencia, lo cual debilita la formalización de los mecanismos disciplinarios, mientras la gerente considera que los lineamientos generales son claros, la contadora destaca vacíos en la ejecución práctica. Esta combinación ubica el nivel de confianza en moderado, con un riesgo también moderado, ya que, si bien hay bases éticas, la falta de actualización y aplicación uniforme puede afectar la autoridad y el cumplimiento normativo.

2.3.3.2. Evaluación de riesgos

Tabla 8. Cuestionario de la evaluación de riesgos

Ítem	Pregunta	Gerente	Contadora	Total
2.1	¿Con qué periodicidad se identifican los riesgos de incobrabilidad antes de otorgar crédito a un cliente?	2	3	5
2.2	¿Con qué frecuencia se clasifica a los clientes por niveles de riesgo crediticio?	2	4	6
2.3	¿Con qué regularidad se implementan medidas preventivas frente a clientes con historial moroso?	2	4	6
2.4	¿Con qué constancia se evalúan los factores de riesgo asociados a la cartera vencida?	3	3	6
Total		9	14	23
Promedio porcentual →		$Promedio = \frac{23}{32} \times 100$		71.9%

Interpretación: La identificación y gestión de riesgos relacionados con las cuentas por cobrar se ha podido observar un enfoque manual basado en experiencia sin herramientas tecnológicas automatizadas que faciliten esta labor, donde la gerente reconoce la existencia de criterios para evaluar riesgos antes de otorgar crédito, pero se señala que esto se limita a entidades institucionales, donde por su parte la contadora resalta que el análisis de riesgo se realiza mediante segmentaciones y matrices de antigüedad, aunque con limitaciones técnicas ambas coinciden en que el control de riesgos existe, pero no está sistematizado. Siendo que el sistema carece de rapidez y eficiencia ante situaciones emergentes situando al componente en un nivel de confianza moderado y riesgo moderado.

2.3.3.3. Actividades de control

Tabla 9. Cuestionario de las actividades de control

Ítem	Pregunta	Gerente	Contadora	Total
3.1	¿Con qué frecuencia se revisan los documentos que respaldan las cuentas por cobrar?	4	4	8
3.2	¿Con qué regularidad se aplica un proceso formal de aprobación para otorgar créditos?	3	4	7
3.3	¿Con qué constancia se ejecutan acciones de seguimiento a los saldos vencidos?	3	4	7
3.4	¿Con qué ritmo se aplican controles sobre las autorizaciones de ventas a crédito?	3	3	6
Total		13	15	28
Promedio porcentual →		$Promedio = \frac{28}{32} \times 100$		87.5 %

Interpretación: Este componente ha destacado como una de las fortalezas del sistema debido a que existen procesos formales para el seguimiento de cuentas por cobrar y autorizaciones de crédito donde la gerente como la contadora concuerdan en la existencia de acciones periódicas para supervisar los saldos vencidos, revisar documentos de respaldo y validar operaciones. No obstante, la contadora indica que todavía se presentan inconsistencias documentales menores que requieren ajustes que a pesar de estos detalles el componente llega a demostrar una implementación efectiva de los controles operativos lo que ubica el nivel de confianza alto y el riesgo bajo siendo una de las áreas mejor estructuradas del sistema evaluado.

2.3.3.4. Información y comunicación

Tabla 10. Cuestionario de información y comunicación

Ítem	Pregunta	Gerente	Contadora	Total
4.1	¿Con qué frecuencia se comunican los resultados del monitoreo de cartera al personal responsable?	4	3	7

4.2	¿Con qué regularidad se informa sobre errores o desviaciones detectadas en la cartera?	3	3	6
4.3	¿Con qué constancia se informa a los responsables de cobranza sobre cambios en las políticas de crédito?	4	3	7
4.4	¿Con qué frecuencia hay buena comunicación entre las áreas contable y gerencial respecto al estado de la cartera?	3	4	7
Total		14	13	27
Promedio porcentual →		$Promedio = \frac{27}{32} \times 100$		84.4%

Interpretación: La comunicación entre la área contable y administrativa se lleva a cabo de forma periódica facilitando la circulación de información relevante sobre el estado de la cartera y los cambios en las políticas de crédito donde la gerente señala que recibe reportes periódicos para la toma de decisiones, mientras que la contadora destaca la emisión de informes que incluyen análisis y alertas internas. Sin embargo, ambas indican que el flujo de datos depende aún de mecanismos manuales, lo que impide una mayor agilidad y confiabilidad en el proceso, presentando un nivel de confianza moderado y un riesgo también moderado dado que a pesar de haber una buena disposición a comunicar la falta de integración tecnológica limita el impacto de esta comunicación.

2.3.3.5. Monitoreo y Supervisión

Tabla 11. Cuestionario de monitoreo y supervisión

Ítem	Pregunta	Gerente	Contadora	Total
5.1	¿Con qué regularidad se revisa el cumplimiento de los procedimientos de cobranza?	3	3	6
5.2	¿Con qué frecuencia se aplican auditorías internas al sistema de cuentas por cobrar?	3	2	5
5.3	¿Con qué constancia se toman acciones correctivas ante	4	4	8

	errores o desviaciones detectadas en la cartera?			
5.4	¿Con qué ritmo se actualizan los procedimientos de control interno según los resultados del monitoreo?	3	4	7
Total		13	13	26
Promedio porcentual →		$Promedio = \frac{26}{32} \times 100$		81.3%

Interpretación: Este componente muestra una gestión comprometida con la revisión y mejora del sistema. Se realizan auditorías internas y acciones correctivas ante desviaciones detectadas, la gerente señala que se implementaron controles más rigurosos luego de hallazgos pasados, y la contadora respalda esta afirmación al mencionar el seguimiento a observaciones de auditoría y mejoras en la documentación, a pesar de que aún se actúa más de forma reactiva que preventiva, se evidencia una intención institucional de fortalecer los controles. El nivel de confianza es alto, y el riesgo es bajo, aunque se recomienda avanzar hacia un monitoreo más proactivo.

2.3.4. Descripción de resultados del Estado de Situación Financiera

El análisis de los estados financieros consiste en examinar y evaluar documentos como el balance general y el estado de resultados, con el objetivo de obtener información relevante que permita comprender la situación financiera de la empresa y apoyar la toma de decisiones de manera informada.

Tabla 12. Estado de Situación Financiera

EMPRESA PUBLICA DE PRODUCCION Y DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023			
CUENTAS	DENOMINACIÓN	EJERCICIO VIGENTE	%
	ACTIVO	12,062,770.21	100.00%
	CORRIENTE	267,100.59	2.21%
1 1 1	Efectivo y Equivalente de Efectivo	161,888.33	1.34%
1 1 2	Anticipo de Fondos	56,509.09	0.47%
1 1 3	Cuentas por Cobrar	35,256.42	0.29%
1 3 1	Inventarios para Consumo Corriente	13,446.75	0.11%
	NO CORRIENTE	11,795,669.62	97.79%

	DEUDORES FINANCIEROS	7,366,907.46	61.07%
1 2 4	Deudores Financieros	7,366,907.46	61.07%
	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	840.57	0.01%
1 2 5	Activos Diferidos	840.57	0.01%
	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	86,061.12	0.71%
1 4 1	Propiedad Planta y Equipo de Administracion	258,533.61	2.14%
1 4 1 99	(-) Depreciacion Acumulada	172,472.49	1.43%
	INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS	4,341,860.47	35.99%
1 3 5	Inversiones en Comercializacion y Distribucion	3,378,328.21	28.01%
1 5 1	Inversiones en Obras en Proceso	963,532.26	7.99%
	PASIVO	4,619,180.60	100.00%
	CORRIENTE	1,171,601.39	25.36%
2 1 2	Depositos y Fondos de Terceros	1,158,073.52	25.07%
2 1 3	Cuentas por Pagar	13,527.87	0.29%
	NO CORRIENTE	3,447,579.21	74.64%
	FINANCIEROS	3,447,579.21	74.64%
2 2 4	Financieros	3,447,579.21	74.64%
	PATRIMONIO		
	PATRIMONIO ACUMULADO	7,443,589.61	100.00%
6 1 1	Patrimonio Publico	7,389,382.63	99.27%
6 1 2	Reservas	0	0.00%
	Resultados de Ejercicios		0.00%
	Resultados Ejercicios Anteriores	0	0.00%
	Resultado del Ejercicio Vigente	54,206.98	0.73%
6 1 8 05	Resultado de Traslado de Entidades en el Periodo	0	0.00%
6 1 8 06	Rentabilidad por Valoracion	0	0.00%
6 1 9	(-) Disminucion Patrimonial	0	0.00%
6 1 8 03	Resultado del Ejercicio Vigente		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,062,770.21	

Nota: Análisis de forma vertical del Estado de Situación financiera, obtenido de la EPULEAM.

2.3.5. Interpretación de resultados del Estado de Situación Financiera

El análisis vertical del Estado de Situación Financiera permite la identificación de la proporción relativa de cada partida dentro del balance general, lo que expresa aquellos valores en porcentajes con respecto al total de activos. Que en este sentido se observa que en la partida deudores financieros alcanza un monto total de \$7,366,907.46, lo cual representa el 61.07% del Activo Total, esta elevada concentración de recursos en un solo

rubro refleja que gran parte del capital institucional se encuentra comprometido en derechos de cobro de difícil recuperación, originados en ejercicios anteriores.

Por su parte, el rubro de Cuentas por Cobrar a Clientes apenas asciende a USD 35,256.42, equivalente al 0.29% del Activo Total, aunque su participación es reducida, representa el componente más directamente vinculado con la gestión de ventas y la relación con usuarios o beneficiarios de la institución, por lo que debería ser objeto de un control interno más riguroso para evitar riesgos de morosidad futura.

Esta disparidad evidencia que la mayor parte de los esfuerzos de recuperación están orientados a los deudores financieros, mientras que las cuentas por cobrar clientes mantienen un peso marginal, pero estratégico en la sostenibilidad operativa.

En términos de la toma de decisiones estratégicas, este escenario genera un riesgo considerable, ya que, los directivos pueden basar sus decisiones en cifras que sobreestiman la capacidad de liquidez, lo cual puede distorsionar la planificación financiera, la evaluación de proyectos o la asignación de recursos, por tanto, la adecuada clasificación, depuración y control de los deudores financieros no solo es un tema contable, sino un elemento crítico para mejorar la calidad de la información utilizada en la gestión institucional.

2.3.6. Descripción de resultados de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión funcionan como una herramienta que permite medir y evidenciar de forma objetiva los resultados obtenidos en la gestión de cuentas por cobrar, ya que muestran el nivel de riesgo y brindan información confiable para sustentar la toma de decisiones financieras y estratégica.

Rotación de cartera

Mide cuántas veces al año se convierte la cartera en efectivo; valores superiores a 6 indican políticas de crédito eficientes (Guerreo Mite, 2021).

$$\begin{aligned} \text{Rotación} &= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \\ \text{Rotación} &= \frac{963714.97}{35256.42} \\ \text{Rotación} &= 27.33 \end{aligned}$$

Interpretación:

La empresa convierte su cartera en efectivo aproximadamente 27 veces al año, lo que refleja una gestión de cobranza altamente eficiente, muy por encima del nivel de referencia (>6), asegurando liquidez en sus operaciones.

Días de cobro

Permite estimar cuántos días tarda en convertirse la venta en efectivo; un DSO > 60 días advierte presión de caja.

$$\text{Días del cobro} = \frac{360}{\text{Rotación}}$$

$$\text{Días del cobro} = \frac{360}{27.33}$$

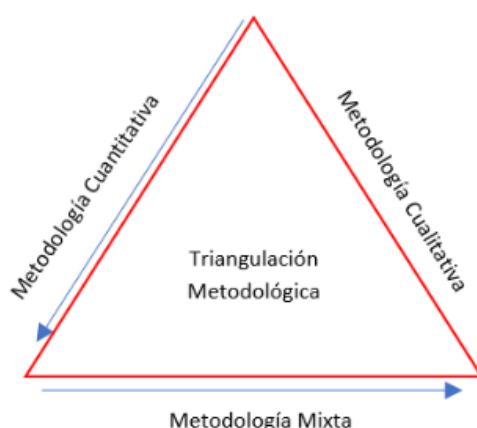
$$\text{Días del cobro} = 13.17$$

Interpretación:

En promedio, la empresa tarda 13 días en recuperar sus cuentas por cobrar, evidenciando una política de crédito y un seguimiento de pagos que garantizan una rápida entrada de efectivo, sin presiones de caja.

2.4.Triangulación

Ilustración 1. Triangulación



Nota: Adaptado de M. Gallart, 1993.

Según Abbadia (2023) la triangulación se define dentro de una investigación que consiste en abordar un fenómeno desde diferentes perspectivas utilizando diversas fuentes de datos o métodos, que con el objetivo de aumentar la validez, la fiabilidad y la profundidad del estudio permite el integrar enfoques complementarios para reducir sesgos,

contrastar resultados y el obtener una comprensión más completa del objeto investigado, donde la investigación empleó una metodología mixta con triangulación entre tres fuentes principales:

- Entrevistas a responsables directos
- Cuestionarios basados en COSO
- Análisis financiero y documental
- Indicadores financieros

2.4.1. Aspectos positivos

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico ha mostrado avances significativos en el monitoreo sistemático de las cuentas por cobrar, reflejando una mejora en la gestión de cartera donde existe un flujo adecuado de información entre las áreas operativas y contables, lo que fortalece la coordinación en la toma de decisiones. Asimismo, se han implementado criterios más claros para la gestión de créditos y cobranzas, contribuyendo al fortalecimiento de las políticas operativas.

Desde el punto de vista de los indicadores financieros, la institución evidencia una rotación de cartera de 27.33 veces y un plazo promedio de cobro de apenas 13.17 días, lo cual denota eficiencia en la recuperación de los créditos otorgados, a nivel de control interno, se observa un cumplimiento alto en la aplicación de controles básicos, como la validación cruzada de datos, separación de funciones y revisión de soportes documentales, además, la institución ha conformado provisiones y ejecutado campañas intensivas de cobro, lo que demuestra capacidad de respuesta proactiva frente al riesgo crediticio.

2.4.2. Aspectos negativos

No obstante, la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico enfrenta retos importantes en la gestión del control interno de las cuentas por cobrar, especialmente por la falta de estandarización de procesos, que en muchos casos se ejecutan manualmente, generando inconsistencias operativas y retrasos en la toma de decisiones, las auditorías internas han revelado deficiencias en el respaldo documental, lo que reduce la confiabilidad de la información financiera, a ello se suma la limitación de la infraestructura tecnológica, ya que el sistema contable actual no cuenta con herramientas automatizadas para identificar clientes con alto riesgo de mora.

En el análisis vertical del Estado de Situación Financiera se evidencia una **alta concentración en deudores financieros con un valor de \$7,366,907.46 representando el 61.07% del Activo Total, mientras que las cuentas por cobrar clientes apenas con \$35,256.42 representan el 0.29% del Activo Total, esta disparidad implica que gran parte del capital institucional se encuentra comprometido en derechos de cobro de difícil recuperación, mientras que el componente más estratégico para la sostenibilidad operativa las cuentas por cobrar de clientes mantiene un peso marginal, esta situación puede distorsionar la toma de decisiones estratégicas, pues la gerencia podría basar su planificación en una liquidez sobreestimada, afectando la evaluación de proyectos y la asignación de recursos.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Protocolo de gestión de cuentas por cobrar para la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

3.2. Justificación

La Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí es una entidad Pública que brinda servicios de excelencia en el ámbito de consultorías, asesorías, ejecución y o administración en proyectos de producción, capacitación, investigación y demás afines a la ULEAM, con la participación altamente capacitado para contribuir al desarrollo multidisciplinario del país, todo esto sujeto a la Ley Orgánica de Empresa Pública.

La propuesta presenta ha surgido como respuesta a las necesidades que se han identificado en la gestión de cuentas por cobrar de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, esto mediante el diagnóstico realizado mediante entrevistas, revisión documental y aplicación de cuestionarios basados en el modelo COSO, donde se detectaron deficiencias en aspectos clave del control interno tales como:

Se padecen varias limitantes de estandarización en los procesos contables que genera inconsistencias operativas y dificultad para auditar las acciones realizadas donde el sistema contable actual muestra limitaciones tecnológicas, ya que no permite el segmentar la cartera por niveles de riesgo ni identificar clientes con historial negativo como además existe inconsistencia en la aplicación de políticas crediticias lo que afecta la calidad de la cartera y aumenta el riesgo financiero.

La toma de decisiones se muestra de manera negativa por la falta de información oportuna y precisa, debido a reportes estáticos y análisis manuales poco profundos, por otro lado, hay baja integración entre sistemas y áreas, lo que impide una visión integral del estado de los clientes y genera retrasos en la gestión, estas limitaciones disminuyen la eficacia en la recuperación de saldos y limitan la planificación estratégica de la empresa.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Diseñar un protocolo de gestión de cuentas por cobrar para mejorar el control y recuperación de cartera en la EPULEAM.

3.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar manera integral el proceso de gestión de las cuentas por cobrar para identificar debilidades y oportunidades de mejora en la Organización.
- Definir lineamientos y criterios de decisión para la recuperación de cartera, incorporando herramientas de clasificación, indicadores y mecanismos de control.
- Proponer un protocolo integral para prevenir y gestionar la morosidad, detectando y reduciendo riesgos de incobrabilidad.

3.4. Beneficios

La propuesta beneficiará principalmente a los directivos como al personal del área administrativa y financiera de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí donde la Gerente General, la Contadora y la Tesorera dispondrán de la información oportuna, confiable y sistematizada para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo el optimizar la gestión de cobros, reducir riesgos de morosidad y mejorar la planificación financiera, donde el personal operativo está encargado de la gestión de cuentas por cobrar contará con las herramientas tecnológicas y procedimientos claros que facilitarán su labor diaria disminuyendo errores y tiempos de respuesta.

De forma indirecta los clientes se verán beneficiados ya que recibirán una atención más ágil y transparente, así como también la comunidad universitaria ya que se beneficiará de una administración financiera más eficiente y sostenible, donde los organismos de control podrán contar con los reportes claros y precisos fortaleciendo la rendición de cuentas y la transparencia institucional.

3.5. Factibilidad

Factibilidad Financiera

La propuesta de fortalecimiento del control interno mediante un protocolo de gestión de cuentas por cobrar no representa una carga financiera significativa para la entidad basada principalmente en la reorganización de procesos internos, la estandarización

de procedimientos como la capacitación del personal existente, la implementación contempla el uso de las herramientas tecnológicas ya disponibles en la institución y recursos humanos propios, reduciendo la necesidad de inversión externa, y aumentando los beneficios esperados en términos de recuperación de cartera y mejora en la liquidez que superan ampliamente el costo operativo de ejecución haciendo del proyecto financieramente viable.

Factibilidad Legal

Desde el punto de vista legal la propuesta se enmarca dentro del cumplimiento de la normativa vigente como es la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos y las directrices del Ministerio de Finanzas donde no se requiere la creación de nuevos instrumentos legales ni reformas estructurales, garantizando su viabilidad normativa y fortaleciendo los principios de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia, alineándose con las políticas de buen gobierno institucional.

Factibilidad Técnica

Técnicamente, la propuesta es viable debido a que los recursos necesarios, tanto humanos como tecnológicos, se encuentran disponibles en la organización, el personal involucrado en el proceso de cuentas por cobrar posee experiencia y conocimientos sobre las operaciones contables, lo que facilitará la capacitación en los nuevos procedimientos, además, se plantea el uso de sistemas de información ya integrados a nivel institucional, optimizando los tiempos de implementación, la propuesta es de fácil adopción, adaptable a la estructura organizacional actual y permite una ejecución progresiva sin afectar la operatividad.

3.6. Descripción de propuesta

Se ha diseñado un protocolo integral basado en el modelo COSO y en prácticas modernas de gestión financiera, que estandariza los procedimientos de aprobación de crédito, seguimiento, cobranza y reestructuración de deudas.

El protocolo establece lineamientos estratégicos que incluyen el uso obligatorio de una matriz de antigüedad de saldos y de clasificación de clientes por riesgo, la constitución mensual de provisiones contables basadas en cartera vencida, la revisión periódica del cumplimiento mediante auditoría interna y la toma de decisiones fundamentada en

indicadores como rotación de cartera, días promedio de cobro y porcentaje de morosidad, a partir de estos lineamientos, el proceso se desarrolla en cinco fases interrelacionadas que permiten diagnosticar, priorizar, intervenir, ejecutar y evaluar de manera continua la gestión de la cartera.

La primera fase consiste en el diagnóstico inicial mediante levantamiento de información con entrevistas, revisión documental y análisis de antigüedad de saldos detectando las fallas y riesgos. En la segunda fase se implica la clasificación y priorización de la cartera aplicando la matriz ABC como un sistema de semaforización por riesgo, permitiendo el asignar acciones específicas a cuentas de bajo, medio o alto riesgo. En la tercera fase se diseñan las estrategias de recuperación adaptadas al nivel de riesgo como son los recordatorios y convenios de pago hasta la activación de procesos judiciales. La cuarta fase va a la ejecución del plan de recuperación en la que intervienen las áreas de facturación, ventas, cobranzas y asesoría jurídica para llevar a cabo las gestiones definidas. Para finalizar la quinta fase se centra en la evaluación y mejora continua revisando el cumplimiento de indicadores clave como días promedio de cobro, morosidad, cobertura de provisiones y tasa de recuperación ajustando las políticas y procedimientos de manera periódica.

En conjunto, este protocolo describe de forma clara y detallada cómo se estructuran y coordinan las acciones técnicas y administrativas para garantizar un manejo ordenado, trazable y eficiente de las cuentas por cobrar, abordando de manera directa cada una de las limitaciones detectadas en el diagnóstico y estableciendo un marco de trabajo unificado para todos los actores involucrados en el proceso.

3.7.Desarrollo de la propuesta



PROTOCOLO DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

para la Empresa Pública de Producción y
Desarrollo Estratégico de la Universidad
Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Escrito por
Karen Solórzano García



Índice

1.	Introducción.....	52
2.	Objetivo.	52
3.	Alcance.	52
4.	Términos y definiciones	52
5.	Diagnóstico integral de la gestión de las cuentas por cobrar.....	53
6.	Personal involucrado en el protocolo	54
7.	Lineamientos del protocolo de gestión.....	54
8.	Fases del protocolo de gestión.....	55
9.	Indicadores de gestión	58
10.	Flujograma.....	50

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz ABC.....	56
Tabla 2. Matriz de semaforización	56

1. Introducción

La gestión de cuentas por cobrar constituye un proceso crítico para garantizar la liquidez institucional y la sostenibilidad financiera de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, en los diagnósticos realizados se evidenciaron debilidades como: falta de integración tecnológica, ausencia de provisiones contables formales, deficiencias en la documentación de respaldo, heterogeneidad en la aplicación de políticas de crédito y altos niveles de morosidad judicializada.

El presente protocolo unifica los tres tipos de procedimientos existentes aprobación de crédito, seguimiento y cobranza, y reestructuración de deudas bajo un esquema normalizado, se fundamenta en el marco COSO de control interno y en buenas prácticas de gestión financiera, con el fin de estandarizar procesos, disminuir la morosidad y fortalecer la toma de decisiones gerenciales.

2. Objetivo.

Normalizar la gestión de las cuentas por cobrar en EPULEAM, reduciendo riesgos de incobrabilidad, mejorando la liquidez y garantizando decisiones financieras oportunas.

3. Alcance.

El protocolo aplica a todas las unidades operativas de la EpULEAM que generen cuentas por cobrar, desde la aprobación del crédito, el registro contable, el monitoreo de saldos, hasta la recuperación.

4. Términos y definiciones

- **ERP:** Sistema de Planificación de Recursos Empresariales utilizado para registrar, controlar y reportar cuentas por cobrar.
- **DSO (Days Sales Outstanding):** Indicador que promedia el número de días en que tarda la entidad en cobrar las cuentas por ventas a crédito.
- **Cartera vencida:** Saldos por recuperar que supera los plazos de pago establecidos contractualmente.
- **Provisión:** Registro contable que se reconoce anticipadamente la posible pérdida por cuentas incobrables.

- **Matriz de riesgo:** Herramienta de clasificación de los clientes que combinan el nivel de riesgo crediticio y antigüedad de saldos.
- **Alertas tempranas:** Notificaciones automáticas que advierten sobre los plazos próximos a vencerse.
- **Convenio de pago:** Acuerdo formal para reestructurar una deuda vencida bajo nuevas condiciones con los clientes.

5. Diagnóstico integral de la gestión de las cuentas por cobrar

El proceso actual de gestión de las cuentas por cobrar en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí evidencia debilidades estructurales y operativas que limitan su eficiencia y repercuten de manera directa en la toma de decisiones financieras, entre las principales falencias detectadas se encuentra la falta de integración tecnológica, ya que el sistema contable no está completamente adaptado a las necesidades de control interno, lo que obliga a la ejecución de procesos manuales y aumenta el riesgo de errores, a esto se suma una debilidad en el soporte documental, puesto que se han identificado comprobantes sin el respaldo suficiente, comprometiendo la trazabilidad de las operaciones, asimismo, la ausencia de provisiones contables formales que impide anticipar el impacto de posibles incobrabilidades y debilita la capacidad de respuesta ante saldos de difícil recuperación.

Otro aspecto crítico es la desactualización en el análisis de la cartera, evidenciada en la falta de uso sistemático de herramientas como la matriz de antigüedad de saldos, recurso clave para segmentar el riesgo y establecer prioridades inteligentes en los procesos de cobro, adicionalmente, la segmentación de riesgo y la generación de alertas de morosidad se realizan de manera manual, lo que retrasa la detección de cuentas críticas y disminuye la eficacia de las gestiones de recuperación, esta situación genera un margen de vulnerabilidad que, en el tiempo, puede repercutir en la liquidez institucional y en la planificación presupuestaria, comprometiendo la capacidad de la entidad para cumplir oportunamente con sus compromisos operativos y financieros.

Frente a este escenario, se identifican diversas oportunidades de mejora que permitirían optimizar el proceso de gestión y control de las cuentas por cobrar, destacando la implementación de herramientas digitales para el seguimiento y la generación de alertas automáticas como el fortalecimiento del control documental mediante el uso de archivado digital y la aplicación constante de la matriz ABC para clasificar la cartera según su antigüedad como por riesgo donde la adopción de estas medidas permitirá no solo reducir

la morosidad sino también mejorar la toma de decisiones y la sostenibilidad financiera de la institución.

6. Personal involucrado en el protocolo

El protocolo involucra a todos los funcionarios que participan en el ciclo de gestión, control y recuperación de las cuentas por cobrar dentro de la empresa pública universitaria, su intervención asegura una visión integral de la gestión de cartera, desde la generación de los créditos hasta la ejecución de las acciones de recuperación.

- Autoridades administrativas.
- Personal contable y de tesorería.
- Técnicos en facturación y ventas.
- Asistentes administrativos de las distintas unidades operativas.

Por lo tanto, Los responsables directos de la ejecución del protocolo están conformados por el equipo financiero-administrativo, incluyendo:

- **Gerente General:** Liderazgo estratégico y aprobación de las políticas de crédito.
- **Contadora General:** responsable del registro contable, provisiones, conciliaciones y también de los reportes.
- **Tesorería:** seguimiento de pagos, emisión de notificaciones y gestión de acuerdos y cobros.
- **Unidades de negocio:** responsables de originar los créditos y emitir alertas internas.
- **Asesoría Jurídica:** gestión de recuperación judicial de carteras vencidas.

7. Lineamientos del protocolo de gestión

Los lineamientos estratégicos planteados buscan establecer un marco de acción claro y coherente que permita optimizar la gestión de las cuentas por cobrar y fortalecer la toma de decisiones financieras en la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, estas directrices están diseñadas para abordar de manera integral las debilidades detectadas en el diagnóstico, su aplicación garantizará un manejo más eficiente y transparente de la cartera, mejorando la capacidad institucional para prevenir riesgos de incobrabilidad, mantener la liquidez y asegurar que las decisiones financieras se sustenten en información confiable y actualizada.

- Formalización de políticas de crédito, se basa en definir requisitos para otorgamiento, plazos, límites, y sanciones.

8. Fases del protocolo de gestión

El protocolo de gestión de cuentas por cobrar se estructura en varias fases secuenciales y complementarias que permiten el diagnosticar, intervenir, monitorear y mejorar continuamente el proceso de recuperación de cartera donde su implementación permite la reducción del riesgo de incobrabilidad, el fortalecer la liquidez institucional y optimizar la toma de decisiones basada en evidencia.

Fase 1. Diagnóstico inicial y levantamiento de información

En esta etapa se aplicarán entrevistas estructuradas, revisión documental y análisis detallado de la antigüedad de saldos, con el fin de identificar fallas y riesgos en la gestión actual, los responsables serán el equipo contable y el auditor interno, quienes deberán entregar un informe de hallazgos como insumo para las siguientes fases, el beneficio esperado es disponer de un panorama claro y realista del estado de la cartera. Su seguimiento se realizará mediante auditorías trimestrales. A continuación, se describen los pasos para la ejecución de la fase 1:

1. Solicitar y recopilar reportes de cuentas por cobrar de todas las unidades de negocio.
2. Revisar la documentación de respaldo de cada saldo (facturas, convenios, comprobantes).
3. Aplicar entrevistas al personal clave para identificar problemas operativos.
4. Elaborar un informe con hallazgos y recomendaciones iniciales.
5. Presentar el informe a gerencia para validación y priorización de acciones.

Fase 2. Clasificación y priorización de la cartera

A partir de la información levantada, se aplicará la matriz ABC que es una herramienta que clasifica las cuentas por cobrar según su importancia, dividiéndolas en tres grupos: A (riesgo bajo), B (riesgo medio) y C (riesgo alto), esto ayuda a enfocar los esfuerzos de cobranza en las cuentas que representan mayor impacto económico, optimizando la gestión y mejorando la recuperación de la cartera, la guía se plasma de la siguiente manera:

Tabla 1.

Matriz ABC

Clasificación	Tipo de Riesgo	Días	Detalle
A	Bajo Riesgo	<30 días	Seguimiento regular mensual.
B	Medio Riesgo	31-60 días	Contacto quincenal y revisión de cupo.
C	Alto Riesgo	>60 días	Escalamiento inmediato a comité de crédito y suspensión de futuras entregas hasta regularización.

Asimismo, se muestra el sistema de semaforización por riesgo que se usa por colores para identificar el nivel de riesgo de las cuentas: verde (bajo riesgo), amarillo (riesgo medio, seguimiento intensivo) y rojo (riesgo alto, con escalamiento al comité de crédito y posible seguimiento judicial), este proceso facilita la priorización de casos y tomar decisiones en tiempos oportunos para reducir la morosidad:

Tabla 2.

Matriz de semaforización

Matriz de semaforización de riesgo de cuentas por cobrar				
Color	Rango de días de mora	Nivel de riesgo	Acción recomendada	Responsable
Verde	Menor a 30 días	Bajo riesgo	Enviar recordatorio amistoso de pago.	- Auxiliares administrativos
			Monitoreo rutinario.	- Unidad de facturación
Amarillo	31 a 60 días	Riesgo medio (seguimiento intensivo)	Contacto telefónico o por correo para acuerdos.	- Unidad de cobranzas
			Ofrecer opciones de pago o convenios.	- Contadora
			Registrar compromisos en sistema.	

Rojo			Activar comité de	
			crédito.	
	Mayor a		Escalar a área jurídica.	- Gerencia general
	60 días	Riesgo alto	Evaluar acciones	- Departamento
			legales o coercitivas.	jurídico
			Registrar en base de	
			clientes en mora	
			crítica.	

Esta tarea estará a cargo de la contadora con apoyo de los auxiliares administrativos, priorizando la asignación de recursos y esfuerzos de cobranza según el nivel de riesgo, el beneficio es lograr una gestión más eficiente y focalizada, el seguimiento se hará con reportes mensuales de cartera clasificada.

6. Ingresar los saldos vigentes en la matriz de antigüedad.
7. Asignar la categoría y color según días de mora.
8. Generar listado de priorización para acciones de cobro.
9. Entregar el informe mensual a gerencia como área jurídica.
10. Mantener actualizada la base de datos con los cambios del estado de cada cliente.

Fase 3. Diseño de estrategias de recuperación

Con base en la clasificación previa, se definirán acciones específicas para cada nivel de riesgo: llamadas y recordatorios para cartera verde, convenios de pago para cartera amarilla, y procesos judiciales o medidas coercitivas para cartera roja, esta fase será liderada por la gerente general, en coordinación con el departamento jurídico, garantizando que las acciones sean oportunas y estén respaldadas legalmente, el beneficio es reducir el tiempo de recuperación y evitar el incremento de saldos vencidos, su seguimiento se medirá mediante indicadores como la tasa de recuperación y el porcentaje de convenios cumplidos.

11. Revisar el listado priorizado entregado por la contadora
12. Determinar la acción de cobro según la categoría de riesgo.
13. Elaborar guiones de comunicación para llamadas y notificaciones.
14. Definir condiciones y plazos para convenios de pago.
15. Coordinar con el área jurídica la preparación de demandas o procesos judiciales.

Fase 4. Ejecución del plan de recuperación

En esta fase se implementarán las acciones definidas en la anterior, asignando responsabilidades según el nivel de riesgo y el tipo de cliente, la unidad de facturación y ventas, junto con el equipo de cobranzas, serán los encargados de ejecutar las gestiones, lo que permitirá aumentar los ingresos y reducir significativamente la cartera vencida, el seguimiento será quincenal, con reportes de avance y alertas tempranas ante posibles incumplimientos.

16. Ejecutar las llamadas, correos o visitas según el plan de acción
17. Formalizar los convenios de pagos como registrar los compromisos en el sistema.
18. Suspender los servicios en los casos de incumplimiento grave.
19. Escalar aquellos casos sin solución al área jurídica.
20. Registrar cada acción que se realice y actualizar el estado del cliente.

Fase 5. Evaluación y mejora continua

Finalmente, se realizará una revisión integral de los resultados obtenidos, evaluando el cumplimiento de los objetivos e indicadores establecidos: DSO (días promedio de cobro), tasa de morosidad y rotación de cartera, el comité financiero será responsable de analizar los datos, detectar oportunidades de mejora y rediseñar las políticas cuando sea necesario, esta fase asegura la sostenibilidad del proceso y la adaptación a cambios en el entorno, el seguimiento se llevará a cabo en reuniones bimestrales y ajustes anuales de las políticas de crédito y recuperación.

21. Recopilar y analizar aquellos indicadores de control interno definidos.
22. Comparar los resultados con metas y estándares establecidos.
23. Identificar las causas de desviaciones para proponer ajustes.
24. Elaborar los informes de evaluación con propuestas de mejora continua.
25. Aprobar como comunicar las modificaciones del protocolo a todas las áreas que estén involucradas.

9. Indicadores de gestión

Rotación de cartera

Mide cuántas veces al año se convierte la cartera en efectivo; valores ≥ 6 indican eficiencia.

- Ventas netas a crédito: ingresos anuales por ventas con plazo
- Promedio de cuentas por cobrar: (saldo inicial+saldo final)/2

$$DSO = \frac{360}{Rotación}$$

Se usa 360 o 365 días según las políticas de la empresa; si el resultado presenta un valor ≤ 45 días es indicio de una buena rotación.

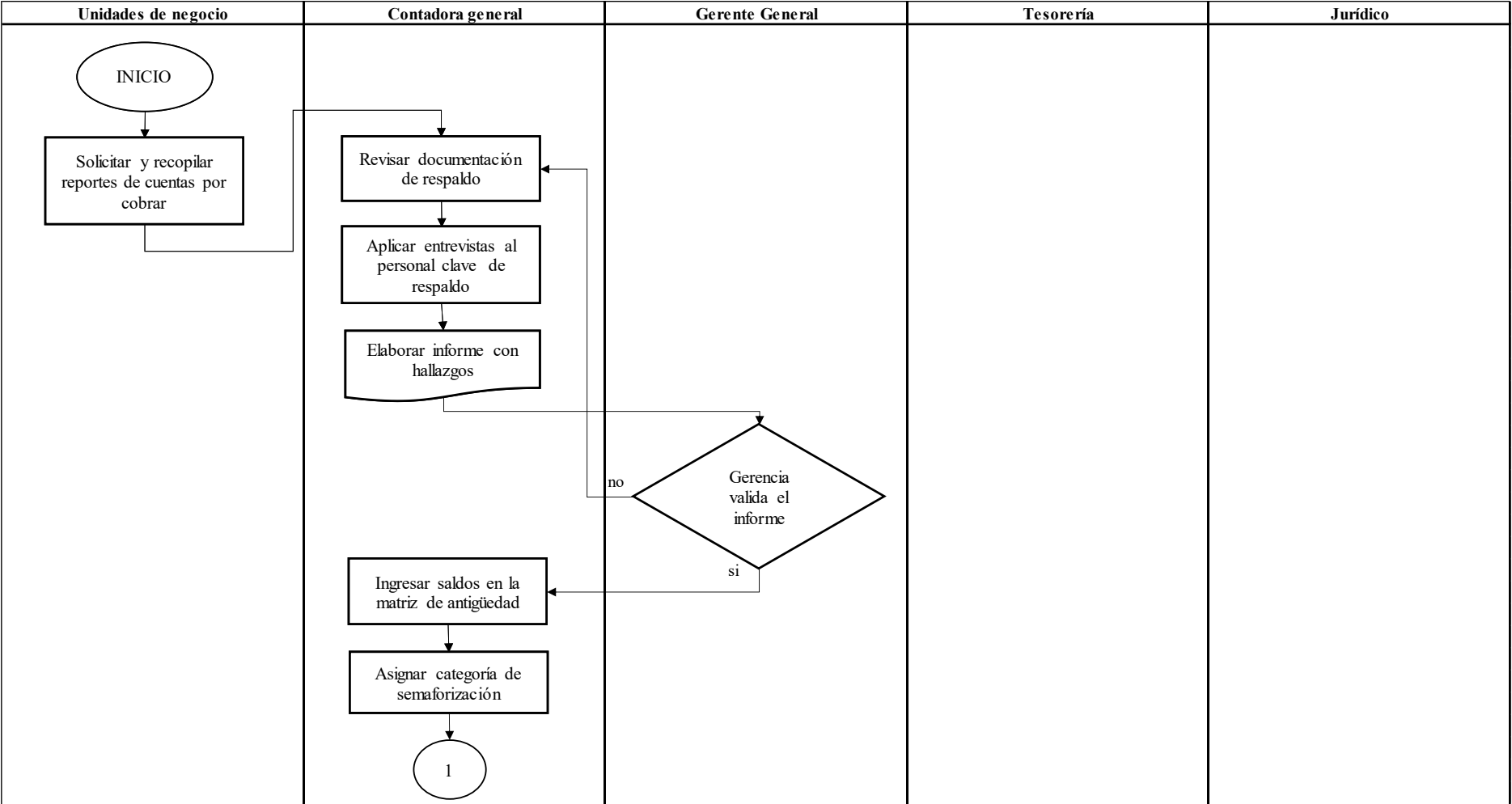
Porcentaje de morosidad

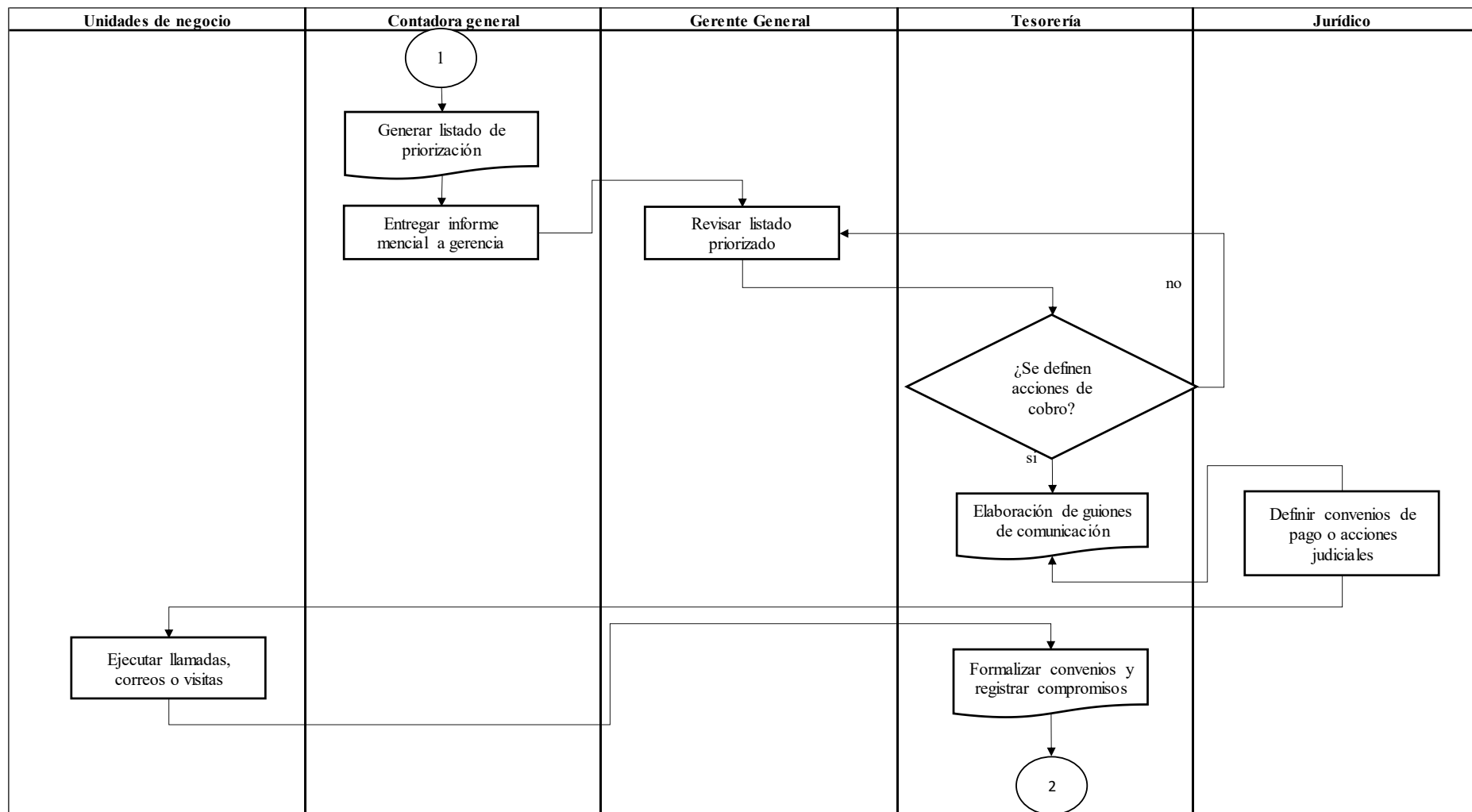
Evalúa el peso de los saldos vencidos sobre la cartera total; un índice mayor al 15% alerta sobre riesgo de liquidez e insuficiencia de políticas de crédito

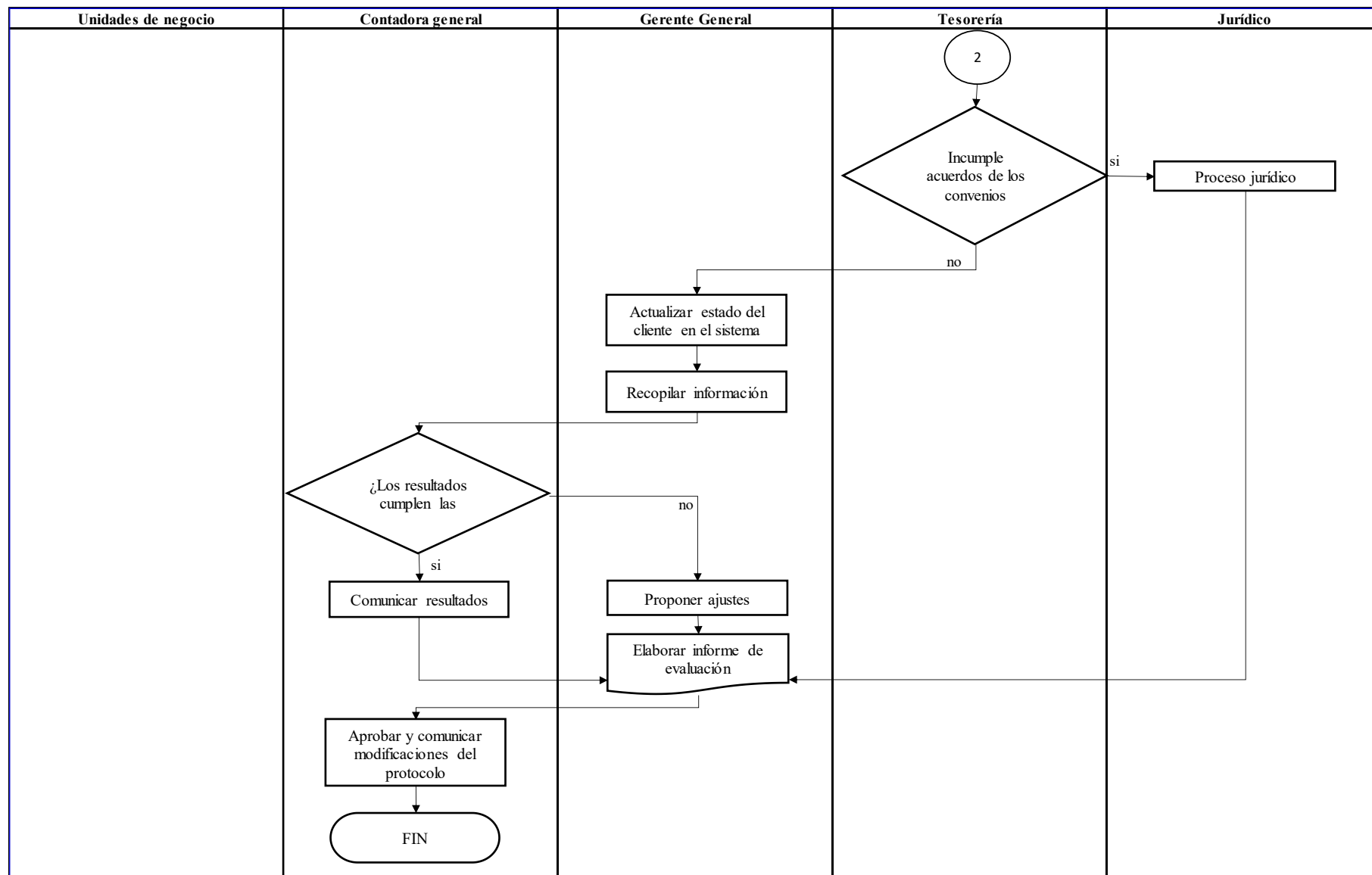
$$Morisidad \% = \frac{Cuentas\ vencidas}{Cartera\ total} \times 100$$

Cuentas vencidas: saldos con vencimiento superior al plazo pactado.

10. Flujograma







La implementación del presente protocolo permitirá estructurar y fortalecer el proceso de gestión de cuentas por cobrar mediante acciones técnicas alineadas a estándares de control interno como el modelo COSO, por lo que se recomienda su aplicación, ya que, el mismo logrará mejorar la trazabilidad de las operaciones, disminuir la morosidad, aumentar la liquidez institucional y facilitar decisiones financieras bien fundamentadas, asimismo, se establecerán criterios claros de seguimiento y mejora continua que garantizarán la sostenibilidad de las políticas implementadas.

4. Conclusiones

Se valoraron los fundamentos teóricos del control interno y su incidencia en la gestión de cuentas por cobrar, a través de la revisión de fuentes bibliográficas, normativas legales y antecedentes académicos, lo cual permitió confirmar teóricamente el análisis desarrollado en la EpULEAM, estos aportes fueron esenciales para comprender cómo la aplicación de un adecuado sistema de control interno fortalece la eficiencia administrativa, reduce riesgos financieros y aporta a la toma de decisiones estratégicas, constituyendo así la base conceptual de la investigación.

Se efectuó el diagnóstico de la gestión de cuentas por cobrar de la EpULEAM mediante la revisión documental, el análisis de procesos internos y la aplicación de indicadores de gestión como rotación de cartera, antigüedad de saldos y niveles de morosidad, los resultados evidenciaron carencias en el seguimiento oportuno de los cobros, altos índices de cuentas vencidas y una limitada confiabilidad en la información generada, lo que refleja vulnerabilidad en la liquidez institucional y una falta de control efectivo que compromete la eficiencia financiera. Asimismo, la evaluación de la situación institucional permitió constatar que la ausencia de lineamientos formalizados, la baja automatización de procesos y la falta de un monitoreo sistemático son factores que pueden limitar la eficiencia operativa y afectar la calidad de la información utilizada para decidir.

Se desarrolló una propuesta orientada al diseño de un Protocolo de Gestión de Cuentas por Cobrar, fundamentado en los resultados obtenidos y en el uso sistemático de indicadores de gestión, con el objetivo de mejorar los procesos de control interno en la EpULEAM, esta propuesta integra procedimientos claros, mecanismos de monitoreo y medidas correctivas oportunas, lo que permitirá optimizar la recuperación de cartera, fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución y mejorar la capacidad de respuesta de la gerencia.

5. Recomendaciones

Aplicar de manera progresiva el Protocolo de Gestión de Cuentas por Cobrar propuesto, priorizando los componentes de monitoreo y control, con el fin de fortalecer la trazabilidad de los procesos y mejorar la recuperación de cartera vencida, su implementación conforme a lo establecido en esta investigación aportará al ordenamiento de los procedimientos internos y contribuirá a optimizar la liquidez institucional.

Implementar plataformas tecnológicas para el registro, seguimiento y control de la cartera, con el objetivo de reducir la carga de procesos manuales y disponer de información en tiempo real, este recurso permitirá generar reportes inmediatos, facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos confiables y transparentes, y garantizar la continuidad de las operaciones con mayor eficiencia y eficacia.

Ejecutar un programa de capacitaciones periódicas dirigidas al personal financiero y administrativo, orientado al uso correcto del protocolo y al manejo de herramientas tecnológicas para el seguimiento automatizado de saldos pendientes. Con ello se asegura no solo la comprensión integral de los fundamentos y beneficios del sistema, sino también el compromiso del personal en la aplicación de prácticas estandarizadas que eleven la eficiencia operativa.

6. Bibliografía

- (COSO), C. o. (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. The Institute of Internal Auditors.
- Abbadia, J. (10 de agosto de 2023). *Mind the Graph*. Obtenido de <https://mindthegraph.com/blog/es/que-es-la-triangulacion-en-la-investigacion>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)* . *Registro Oficial Suplemento 349, 28 de diciembre de 2010*.
- Barzola Torres, & Zambrano Ormaza. (2021). *Evaluación del Sistema de Control Interno y su Incidencia en la Gestión Financiera de la Empresa Comercial Megaferreteria C.A.* Guayaquil.
- Cahuana Gutiérrez, J. (2018). *Repositorio Universidad Ricardo Palma*. Obtenido de Repositorio Universidad Ricardo Palma: <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/dfa2e45c-73de-467d-879c-45d3472a8d3c>
- Collado Fernández, C., Lucio Báez, P., & Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Educación.
- Contraloría General del Estado. (2023). *Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos*. Contraloría General del Estado. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul>
- Culquidondor Neira , G. (2018). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250077713.pdf>
- Durán Carpio, J. (2015). *Universidad Técnica de Machala*. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4621>
- Ecuador, A. N. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)*. *Registro Oficial Suplemento 349, 28 de diciembre de 2010*.
- Ecuador., A. N. (2022). *Ley Orgánica del Régimen Presupuestario y Financiero del Sector Público*.

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Dialnet. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.
- Guerreo Mite, B. (2021). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9542>
- Hernandez, D., Inocente, F., Sandoval, M., & Hernandez, J. (2022). *TecnoHumanismo. Revista Científica*. Obtenido de file:///C:/Users/ORTEL/Downloads/Dialnet-ContabilidadFinancieraYTomaDeDecisionesEmpresarial-8356011.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hi Educación.
- Lara Salcedo, G., & Pérez Ecarri, L. (2020). Procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros. *Revista Maya - Revista de Administración y Turismo, en el Volumen 2, Número 2*, 40-47.
- Mendizábal Fernández, A. (2018). *Universidad Ricardo Palma - URP*. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/a06c4659-5462-4365-8de4-e8502de339e9>
- Núñez, F. A. (2023). *Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*.
- Okuda Benavides, M. (2005). *La investigación cualitativa en salud: Triangulación*.
- Ordoñez Vivero, R. (2017). *Eumed.net*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/cuentas-incobrables-dieseljimenezsa.html>
- Pérez Guevara, T., & Ramos Garrido, M. E. (2016). *Repositorio de la Universidad Privada del Norte*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/10098>
- Rampello, S. (2019). *EdUNLPam*. Obtenido de <https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/4220/v09n1a06rampello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera Montes, K. (2020). *La Salle*. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/0bf2c653-66f1-4fac-bcf8-d81d478f35d8/content>

Rodríguez, G. (2017). *Metodología para la investigación aplicada*. Quito: Editorial Universitaria Ecuador.

Sabino, N. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. . Bogotá: Pearson Educación.

Zapata, C., Sigala, R., & Mirabal, J. (2016). *Universidad Nacional de La Plata*.

7. Anexos

Anexo 1. Estado de Situación Financiera

EMPRESA PUBLICA DE PRODUCCION Y DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		
CUENTAS	DENOMINACIÓN	EJERCICIO VIGENTE
	ACTIVO	12,062,770.21
	CORRIENTE	267,100.59
1 1 1	Efectivo y Equivalente de Efectivo	161,888.33
1 1 2	Anticipo de Fondos	56,509.09
1 1 3	Cuentas por Cobrar	35,256.42
1 2 1	Inversiones Temporales	0
1 2 9	Inversiones Temporales Recibidas en Dación de Pago	0
1 3 1	Inventarios para Consumo Corriente	13,446.75
1 3 2	Inventarios para Producción	0
	NO CORRIENTE	11,795,669.62
	INVERSIONES	0
1 2 2	Inversiones Permanentes en Títulos y Valores	0
1 2 3	Inversiones en Prestamos y Anticipos	0
	DEUDORES FINANCIEROS	7,366,907.46
1 2 4	Deudores Financieros	7,366,907.46
	OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	840.57
1 2 5	Activos Diferidos	840.57
1 2 5 99	(-) Amortizacion Acumulada	0
1 2 6	Cuentas de Dudosa Recuperacion	0
1 2 6 99	(-) Provisiones para Incobrables	0
1 2 8	Inversiones en Prestamos y Anticipos Recibidos en Dacion de Pagos	0
	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	86,061.12
1 4 1	Propiedad Planta y Equipo de Administracion	258,533.61
1 4 1 98	(-) Deterioro Acumulado de Bienes de Administracion	0
1 4 1 99	(-) Depreciacion Acumulada	172,472.49
1 4 2	Propiedad Planta y Equipo de Produccion	0
1 4 2 98	(-) Deterioro Acumulado de Bienes de Produccion	0
1 4 2 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 4 3	Bienes de Infraestructura	0
1 4 3 98	(-) Deterioro Acumulado de Bienes de Infraestructura	0
1 4 3 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 4 4	Bienes de Proyectos	0
1 4 4 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 4 5	Bienes de Programas	0

1 4 5 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 4 6	INMOBILIAR-Bienes Muebles e Inmuebles recibidos	0
1 4 6 98	(-) INMOBILIAR - Deterioro Acumulado	0
1 4 6 99	(-) INMOBILIAR-Depreciacion Acumulada	0
1 4 7	Bienes Declarados en Real Propiedad	0
1 4 7 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 4 8	Bienes Concesionados	0
1 4 8 98	(-) Deterioro Acumulado de Infraestructura Concesionada	0
1 4 8 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 4 9	Activos Intangibles	0
1 4 9 97	(-) Amortizacion Acumulada	0
1 8 1	Bienes Biologicos	0
1 8 1 98	(-) Deterioro Acumulado de Bienes Biologicos	0
1 9 1	Activos Intangibles	0
1 9 1 97	(-) Amortizacion Acumulada de Activos Intangibles (Finita)	0
1 9 1 98	(-) Deterioro Acumulado de Activos Intangibles	0
INVERSIONES EN PROYECTOS Y PROGRAMAS		4,341,860.47
1 3 3	Inversiones en Productos en Procesos	0
1 3 4	Existencias de Bienes de Uso y Consumo para Inversion	0
1 3 5	Inversiones en Comercializacion y Distribucion	3,378,328.21
1 5 1	Inversiones en Obras en Proceso	963,532.26
1 5 1 96	(-) Deterioro Acumulado de Inversiones en Obras en Proceso	0
1 5 1 98	(-) Aplicacion a Gastos de Gestion	0
1 5 1 99	(-) Depreciacion Acumulada Bienes de Inversion	0
1 5 2	Inversiones en Programas en Ejecucion	0
1 5 2 96	(-) Deterioro Acumulado de Inversiones en Programas en Ejecucion	0
1 5 2 98	(-) Aplicacion a Gastos de Gestion	0
1 5 2 99	(-) Depreciacion Acumulada Bienes de Inversion	0
OTROS ACTIVOS		0
1 6 1	Propiedad Planta y Equipo de Administracion para Regulacion y Ajustes	0
1 6 1 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 6 2	Propiedad Planta y Equipo de Produccion para Regulacion y Ajustes	0
1 6 2 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 6 3	Inversiones en Obras en Proceso para Regularizacion y Ajustes	0
1 6 3 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 6 4	Inversiones en Programas en Ejecucion para Regularizacion y Ajustes	0
1 6 4 99	(-) Depreciacion Acumulada	0
1 6 5	Inventarios de Consumo Corriente para Regulacion y Ajustes	0
1 6 6	Inversiones en Productos en Proceso para regulacion y ajustes	0
1 6 7	Inversiones en Comercializacion y Distribucion para regulacion y ajustes	0

1 6 8	Bienes de Infraestructura para regulacion y ajustes	0
1 6 8 99	(-) Depreciacion Acumulada de Bienes de Infraestructura	0
1 6 9	INMOBILIAR - Bienes Muebles e Inmuebles Recibidos	0
1 6 9 99	(-) INMOBILIAR - Depreciacion Acumulada	0
1 7 1	Bienes Inmuebles de Inversion	0
1 7 1 98	(-) Deterioro Acumulado de Bienes Inmuebles de Inversion	0
1 7 1 99	(-) Depreciacion de Bienes Inmuebles de Inversion	0
	PASIVO	4,619,180.60
	CORRIENTE	1,171,601.39
2 1 2	Depositos y Fondos de Terceros	1,158,073.52
2 1 3	Cuentas por Pagar	13,527.87
2 2 1	Titulos y Valores Temporales	0
	NO CORRIENTE	3,447,579.21
	ENDEUDAMIENTO	0
2 2 2	Titulos y Valores Permanentes	0
2 2 3	Emprestitos	0
	FINANCIEROS	3,447,579.21
2 2 4	Financieros	3,447,579.21
	PROVISIONES	0
2 2 5	Creditos Diferidos	0
	FONDOS DE TERCEROS	0
2 2 6	Depositos y Fondos de Terceros de Anios Anteriores	0
	OTROS PASIVOS EXTERNOS	0
2 3 1	Financieros	0
	PATRIMONIO	
	PATRIMONIO ACUMULADO	7,443,589.61
6 1 1	Patrimonio Publico	7,389,382.63
6 1 2	Reservas	0
	Resultados de Ejercicios	
	Resultados Ejercicios Anteriores	0
	Resultado del Ejercicio Vigente	54,206.98
6 1 8 05	Resultado de Traslado de Entidades en el Periodo	0
6 1 8 06	Rentabilidad por Valoracion	0
6 1 9	(-) Disminucion Patrimonial	0
6 1 8 03	Resultado del Ejercicio Vigente	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12,062,770.21

Nota: Información proporcionada por la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Anexo 2. Estado de Resultados Integral

EMPRESA PUBLICA DE PRODUCCION Y DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		
	RESULTADO DE EXPLOTACION	963,714.97
624	Venta de Bienes y Servicios e Ingresos Operativos	963,714.97
638	(-) Costo de Ventas y Otros	0
	RESULTADO DE OPERACION	889,566.75
621	Impuestos	0
622	Seguridad Social	0
623	Tasas y Contribuciones	0
631	(-) Gastos en Inversiones Publicas	0
632	(-) Prestaciones a la Seguridad Social	0
633	(-) Gastos en Remuneraciones	598,700.73
634	(-) Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	260,773.08
635	(-) Gastos Financieros y Otros	30,092.94
637	(-) Obligaciones no Reconocidas de Ejercicios Anteriores	0
	TRANSFERENCIAS NETAS	2,000.00
626	Transferencias Recibidas	0
636	(-) Transferencias Entregadas	2,000.00
	RESULTADO FINANCIERO	5,592.25
625	Rentas de Inversiones y Otros	5,592.25
635	(-) Gastos Financieros y Otros	0
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	23,533.49
624	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0
638	(-) Costo de Ventas y Diferidos	0
638	(-) Depreciaciones Amortizaciones y Otros	0
625	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	58,545.41
629	ACTUALIZACIONES Y AJUSTES DE INGRESOS	0
639	(-) ACTUALIZACIONES Y AJUSTES DE GASTOS	82,078.90
	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE: Superavit / Deficit (-)	54,206.98

Nota: Información proporcionada por la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Anexo 3. Entrevista a la Gerente de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Entrevista sobre el Control Interno a las Cuentas por Cobrar Clientes y su Incidencia en la Toma de Decisiones

Nombre de la entrevistadora	Solórzano García Karen Liseth
Nombre de la entrevistada	Irma Cedeño
Cargo	Gerente
Objetivo	Analizar la percepción de la alta dirección respecto a la efectividad del control interno sobre las cuentas por cobrar y su influencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas y presupuestarias dentro de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
1. ¿Con qué frecuencia analiza los reportes de cuentas por cobrar para tomar decisiones estratégicas y qué tipo de decisiones se derivan de estos análisis?	
R. Mensualmente, se realiza el seguimiento y cobro a través de los responsables de las diferentes unidades de negocios de la EPULEAM.	
2. ¿Recibe reportes diferenciados por antigüedad de saldos y nivel de riesgo crediticio? ¿Cómo los utiliza?	
R. Sí se reciben reportes por cada unidad de negocios, generando las notificaciones de cobros de los servicios que la EpULEAM brinda.	
3. ¿Cómo evalúa la calidad de la información proporcionada por contabilidad sobre cuentas por cobrar?	
R. La información proporcionada por contabilidad es cruzada con los informes de las diferentes unidades de negocios, ya que es allí donde se generan las cuentas por cobrar y esta debe ser informada al área financiera.	
4. ¿Qué indicadores financieros considera más relevantes para evaluar la eficiencia de la gestión de cartera?	
R. Los reportes diarios de facturación permiten evaluar la eficiencia de la gestión de cobro, los reportes de cada unidad de negocio en función de los servicios brindados.	
5. ¿El sistema de control interno incluye mecanismos de alerta temprana ante posibles incumplimientos de pago? ¿Cómo funcionan?	

R. Sí, los responsables de cada unidad de negocio están monitoreando constantemente el cumplimiento de las obligaciones de nuestros clientes en función de los servicios brindados

6. ¿Considera que el control interno actual permite identificar oportunamente cuentas con alto riesgo de incobrabilidad? ¿Por qué?

R. Como toda medida de control siempre habrá una brecha que nos indica que debemos mejorar los procesos de control, actualmente se ejecutan mecanismos concurrentes de seguimiento directo a los clientes

7. ¿Existen políticas definidas para restringir ventas a crédito a clientes recurrentemente de pagos tardíos? ¿Se aplican de forma consistente?

R. Sí, los servicios otorgados a nuestros clientes por su naturaleza llevan un tiempo de ejecución y estos son bloqueados hasta que el cliente no cancele las cuentas pendientes.

8. ¿Cuál es su nivel de participación en la aprobación de créditos institucionales o condiciones especiales de pago?

R. Directa, la EpULEAM por ser una institución de autogestión, no otorga créditos a sus clientes comunes, los créditos son otorgados únicamente a instituciones públicas u organismo con personería jurídicas que están avalados por convenios de cooperación institucional.

9. ¿Qué tipo de acciones correctivas ha implementado ante deficiencias en la recuperación de cuentas por cobrar?

R. Llamadas constantes de cobro alertando la posibilidad de limitar el avance del servicio, no entregamos los productos finales a los clientes que reciben servicios de capacitaciones

10. ¿Cree que el control interno o la auditoria anteriormente realizada ha contribuido a mejorar la transparencia y confiabilidad financiera de la empresa?

R. Claro, fuimos objeto de un examen especial a las cuentas por cobrar en el cual se determinó una cartera elevada que fue producto de negociaciones de años anteriores que se encuentran en procesos judiciales, actualmente se maneja de manera más eficaz el tema de créditos a los clientes.

Nota: Entrevista a la gerente de la EpULEAM con el fin de investigación. Elaboración propia

Anexo 4. Entrevista a la Contadora de la Empresa Pública de Producción y Desarrollo Estratégico de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Entrevista sobre el Control Interno a las Cuentas por Cobrar Clientes y su Incidencia en la Toma de Decisiones

Nombre de la entrevistadora	Solórzano García Karen Liseth
------------------------------------	-------------------------------

Nombre de la entrevistada	Maryury Salazar
----------------------------------	-----------------

Cargo	Contadora
--------------	-----------

Objetivo

Evaluar la aplicación operativa del control interno en la gestión de cuentas por cobrar, considerando aspectos como el registro contable, seguimiento, provisiones y generación de información relevante para la toma de decisiones en la empresa pública universitaria.

1. ¿Con qué frecuencia se realizan conciliaciones de cuentas por cobrar y cómo se asegura la confiabilidad de los saldos reportados?

R. Las conciliaciones de cuentas por cobrar se realizan mensualmente mediante un proceso en el que los responsables de las unidades de negocio remiten reportes detallados sobre los clientes pendientes de pago estos reportes son revisados y validados por el área contable cruzando la información con los auxiliares de cuentas por cobrar y los registros financieros para garantizar la confiabilidad de los saldos también se comparan con los comprobantes de diario y otros documentos de respaldo sin embargo debido a que el sistema contable no está completamente adaptado al sistema público algunos procesos se realizan de manera manual lo que puede generar inconsistencias por eso se aplican ajustes adicionales fuera del sistema para mantener la precisión de los datos

2. ¿El sistema contable permite identificar automáticamente clientes con alto riesgo de morosidad? ¿Cómo se utiliza esta información en la gestión de cartera?

R. Actualmente el sistema contable no cuenta con funcionalidades que permitan identificar automáticamente clientes con alto riesgo de morosidad esta limitación obliga a realizar revisiones manuales y análisis estáticos para detectar clientes críticos a partir de estos análisis se notifica al área comercial y de cobranzas para que realicen acciones de recuperación sin embargo por la falta de automatización **este proceso es más lento y menos eficiente** lo que impide una toma de decisiones proactiva y oportuna

3. ¿Se aplican matrices de antigüedad de saldos u otros indicadores para evaluar el deterioro de cartera? ¿Cómo influyen en la toma de decisiones?

R. Sí se utilizan matrices de antigüedad de saldos para evaluar el deterioro de la cartera estas matrices permiten clasificar los saldos según su edad por ejemplo hasta 30 días entre 31 y 60 días entre 61 y 90 días y más allá de 90 días con base en esta segmentación se priorizan las acciones de cobranza y se definen estrategias específicas para cada grupo de clientes no obstante durante la auditoría se encontraron deficiencias en la documentación de respaldo lo que afectó la calidad del análisis por eso se están reforzando los procedimientos de validación y archivo para mejorar la consistencia de los datos y así tomar mejores decisiones

4. ¿Qué metodología se emplea para calcular provisiones por incobrables y cómo se documentan las decisiones de castigo?

R. En la entidad no se calculan provisiones por incobrables dado que la mayoría de los convenios tienen un periodo corto de ejecución generalmente entre siete y ocho meses durante ese tiempo se realiza un seguimiento constante del cumplimiento de los clientes al finalizar el servicio si el cliente no ha pagado se considera que el cobro no es viable y se inicia el proceso de cierre de la cuenta las decisiones de castigo se registran mediante informes técnicos y son avaladas por la alta dirección dependiendo del monto involucrado

5. ¿Qué controles internos existen para prevenir errores o fraudes en la gestión de cuentas por cobrar? ¿Han sido efectivos?

R. Existen varios controles internos entre ellos la separación de funciones validación cruzada de información supervisión periódica de movimientos y exigencia de documentación de respaldo sin embargo durante la auditoría se encontraron cinco comprobantes de ingresos sin soporte documental lo que indica que estos controles no siempre se han aplicado de manera efectiva se está trabajando en reforzar la capacitación del personal y en digitalizar los procesos para aumentar la integridad y seguridad de los controles internos

6. ¿Se aplican normas contables y auditorías internas periódicas al proceso de cuentas por cobrar? ¿Qué mejoras han surgido?

R. Sí se aplican normas contables vigentes y se realizan auditorías internas periódicas, el informe DPM-0032-2023 reveló importantes observaciones como la falta de documentación de respaldo en comprobantes de ingresos y la ausencia de póliza de

fidelidad para servidores responsables del manejo de recursos económicos, a partir de estas observaciones se han implementado varias mejoras entre ellas el refuerzo de los procedimientos de validación cruzada mejor organización del archivo documental y mayor supervisión en la gestión de cobros aunque aún queda trabajo por hacer estas acciones han contribuido a mejorar la confiabilidad de los procesos

7. ¿Qué tipo de informes contables se entregan a la gerencia para apoyar decisiones sobre crédito y recuperación?

R. A la gerencia se le entrega un informe mensual que incluye el estado de la cartera por antigüedad de saldos listado de clientes con mayor mora estimación de provisiones cuando corresponde evolución de la tasa de recuperación y análisis de riesgo crediticio este informe es clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones relacionadas con la gestión de cobranzas aunque se reconoce que podría ser más completo e integrado con herramientas tecnológicas para mejorar su utilidad

8. ¿Qué políticas rigen la concesión de créditos institucionales y qué mejoras propondría al sistema de control interno?

R. Las políticas de concesión de créditos incluyen límites de crédito verificación de solvencia aprobación jerárquica y monitoreo posterior sin embargo estas políticas no siempre se aplican de forma uniforme especialmente en casos de clientes recurrentemente morosos entre las mejoras propuestas se encuentran la implementación de un sistema automatizado de alertas tempranas fortalecer la segmentación de la cartera por niveles de riesgo establecer criterios claros para restringir ventas a crédito a clientes con historial negativo mejorar la integración entre sistemas y realizar capacitaciones periódicas al personal

9. ¿Considera que el control interno ha fortalecido la transparencia financiera de la empresa?

R. El control interno ha tenido un impacto positivo en la transparencia financiera aunque con áreas de oportunidad el informe de auditoría mostró deficiencias en la documentación de respaldo y en la administración de procesos contables lo que indica que el sistema de control interno no ha sido suficientemente robusto en algunos aspectos sin embargo se han realizado esfuerzos por mejorar la organización de la información el respaldo documental y la supervisión de operaciones lo cual está ayudando a incrementar la confiabilidad de los procesos

10. ¿Qué acciones correctivas ha implementado ante fallas en la recuperación de cuentas?

R. Ante las deficiencias identificadas en la recuperación de cuentas se han implementado varias acciones correctivas tales como el reforzamiento de los procedimientos de seguimiento y validación cruzada inicio de campañas de cobranza proactiva mejora en la capacitación del personal creación de un área especializada en cartera crítica y establecimiento de incentivos para cumplimiento de metas de recuperación además se está trabajando en la digitalización de procesos para mejorar la eficiencia y precisión en la gestión de cuentas por cobrar

Nota: Entrevista a la contadora de la EpULEAM con el fin de investigación. Elaboración propia

Ilustración 2: Cuestionario de evaluación del Control Interno de cuentas por cobrar y su incidencia en la toma de decisiones.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (MODELO COSO)					
Tema:	Control interno de cuentas por cobrar y su incidencia en la toma de decisiones				
Dirigido a:	Gerente General y Contadora General				
Instrucciones:	Responda cada ítem marcando con una "✓" la opción que más se aproxime a la realidad de la organización.				
Use la escala:					
Siempre					
Frecuentemente					
Ocasionalmente					
Nunca					
1. AMBIENTE DE CONTROL					
Ítem	Pregunta	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
1.1	¿Con qué regularidad se revisan y actualizan las políticas y normas escritas sobre el manejo de cuentas por cobrar?				
1.2	¿Con qué constancia la alta dirección promueve valores éticos y transparencia financiera en la gestión de cartera?				

1.3	¿Qué mecanismos aseguran que los empleados comprendan sus funciones en el proceso de cobranza?				
1.4	¿Se aplican sanciones de forma sistemática ante incumplimientos de normas financieras?				
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS					
Ítem	Pregunta	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
2.1	¿Con qué frecuencia se identifican riesgos de incobrabilidad antes de otorgar crédito?				
2.2	¿Se clasifican los clientes por niveles de riesgo crediticio de forma periódica?				
2.3	¿Qué medidas preventivas se aplican frente a clientes con historial moroso?				
2.4	¿Cómo se evalúan los factores de riesgo asociados a la cartera vencida?				
3. ACTIVIDADES DE CONTROL					
Ítem	Pregunta	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
3.1	¿Qué controles existen para validar documentos antes de registrar cuentas por cobrar?				

3.2	¿Se sigue un proceso formal y documentado para la aprobación de créditos?				
3.3	¿Con qué frecuencia se realizan conciliaciones entre contabilidad y operaciones?				
3.4	¿Cómo se establecen límites de crédito y plazos según el perfil de riesgo del cliente?				
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Ítem	Pregunta	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
4.1	¿Con qué regularidad se entregan reportes de antigüedad de saldos?				
4.2	¿La contabilidad proporciona información clara y oportuna para decisiones de cartera?				
4.3	¿Cómo se comunica a los responsables de cobranza los cambios en políticas de crédito?				
4.4	¿Existe una comunicación fluida entre contabilidad y gerencia sobre el estado de la cartera?				
5. MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
Ítem	Pregunta	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

5.1	¿Con qué frecuencia se revisa el cumplimiento de procedimientos de cobranza?				
5.2	¿Se realizan auditorías internas al sistema de cuentas por cobrar? ¿Con qué resultados?				
5.3	¿Qué acciones correctivas se toman ante errores o desviaciones detectadas?				
5.4	¿Cómo se actualizan los procedimientos de control interno según los resultados del monitoreo?				

***Nota:** Cuestionario del control interno dirigido a la gerente y a la contadora de la EpULEAM con el fin de investigación. Elaboración propia*