



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**



**CÓDIGO**

**AP-BIB-FO-06**

**VERSIÓN**

**1**

**VIGENCIA**

**2014**

**PÁGINA**

**1 de 2**

Neiva, 18 de Enero 2024

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Diana Marcela Sterling Penagos, con C.C. No. 1.080.934.306,

Yaneth Gutiérrez Martínez, con C.C. No. 55.067.951,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

Titulado Implementación de un plan de mejoramiento de las actividades del procedimiento del proceso de cartera de la empresa Surgas.

presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar al título de

Maestría en Administración de Empresas;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permite la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

CARTA DE AUTORIZACIÓN



CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Diana Marcela Sterling Penagos

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Implementación de un plan de mejoramiento de las actividades del procedimiento del proceso de cartera de la empresa Surgas.

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Sterling Penagos	Diana Marcela
Gutiérrez Martínez	Yaneth

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Bernal Cerquera	Francisco Rivelino

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Magíster en Administración de Empresas

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Maestría en Administración de Empresas

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2023 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 67

**TIPO DE ILUSTRACIONES** (Marcar con una X):

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos  Ilustraciones en general  Grabados   
Láminas  Litografías  Mapas  Música impresa  Planos  Retratos  Sin ilustraciones  Tablas o Cuadros

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):**

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Cartera	Briefcase	6 procedimientos	procedures
2. plan de mejoramiento	Improvement plan		
3. auditoría	audit		
4. toma de decisiones	decision making		
5. procesos	processes		

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

La auditoría, en el ámbito empresarial y financiero, es crucial para garantizar la certeza y claridad de la información financiera.

La importancia de la auditoría no se limita únicamente al cumplimiento de los aspectos normativos; también es primordial en la toma de decisiones informadas, la mitigación de riesgos y la salvaguarda de los intereses de los stakeholders. En un mundo empresarial cada vez más dinámico, donde la información contable es un activo valioso, la auditoría se convierte en un instrumento necesario para asegurar la credibilidad de la información financiera y la gestión eficiente de recursos.

El alcance de esta investigación abarcará todos los aspectos relevantes de los procedimientos de cartera de Surcolombiana de Gas S.A. E.S.P., Surgas S.A., en el año 2022. Desde la revisión de los procedimientos internos hasta la evaluación de los controles financieros, se buscará analizar el informe de auditoría con sus deficiencias y proponer recomendaciones para fortalecer la integridad y la confiabilidad de la información y el procedimiento de cartera de Surgas S.A.

El objetivo general incluye diseñar un plan de mejoramiento con base en el resultado de la auditoría al proceso de cartera de SURGAS S.A., realizada en el año 2022. A partir de la identificación de los hallazgos, la evaluación de aplicación de los procedimientos y normativas aplicables, y la propuesta de mejoras en los procesos para optimizar la eficiencia y la precisión en el área de cartera.



**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

Auditing, in the business and financial field, is crucial to guarantee the certainty and clarity of financial information.

The importance of the audit is not limited only to compliance with regulatory aspects; It is also essential in making informed decisions, mitigating risks and safeguarding the interests of stakeholders. In an increasingly dynamic business world, where accounting information is a valuable asset, auditing becomes a necessary instrument to ensure the credibility of financial information and the efficient management of resources.

The scope of this investigation will cover all relevant aspects of the portfolio procedures of Surcolombiana de Gas S.A. E.S.P., Surgas S.A., in 2022. From the review of internal procedures to the evaluation of financial controls, the audit report will be analyzed with its deficiencies and recommendations will be proposed to strengthen the integrity and reliability of the information and the Surgas S.A. portfolio procedure

The general objective includes designing an improvement plan based on the result of the audit of the SURGAS S.A. portfolio process, carried out in 2022. Based on the identification of the findings, the evaluation of the application of the applicable procedures and regulations, and the proposal of process improvements to optimize efficiency and accuracy in the portfolio área.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre Jurado: José Alfonso Mendoza

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre Jurado: Oscar Cortés Chala

Firma: \_\_\_\_\_

**Implementación de un plan de mejoramiento de las actividades del procedimiento del  
proceso de cartera de la empresa Surgas.**

Diana Marcela Sterling Penagos y Yaneth Gutiérrez Martínez

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Maestría en Administración de Empresas

Director, Francisco Rivelino Bernal Cerquera, Dr.

Noviembre de 2023

## **Tabla de Contenido**

Tabla de Figuras.....	4
Lisa de Tablas .....	4
Introducción .....	5
Formulación del Problema.....	7
Descripción del Problema .....	7
Misión.....	7
Visión.....	7
Historia .....	8
Antecedentes .....	9
Justificación .....	13
Delimitación del Problema.....	17
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos .....	19
Marcos de Análisis.....	20
Revisión de Literatura.....	20
Procesos de Cartera .....	20
Auditoría.....	21

Plan de Mejoramiento .....	23
Revisión del Estado del Arte .....	24
Marco Teórico .....	25
Mejora Continua .....	26
Plan de Mejoramiento .....	27
Marco Conceptual .....	29
Marco Legal .....	29
Metodología .....	31
Tipo de Investigación .....	31
Estudio Cualitativo.....	31
Estudio con Población.....	31
Técnicas de Investigación .....	32
Resultados del Análisis de Información .....	33
Plan de mejoramiento .....	54
Áreas de Mejora .....	54
Elaboración del Plan .....	54
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	61
Bibliografía .....	62

## **Tabla de Figuras**

Figura 1. Estructura Organizacional.....	9
Figura 2. Procedimiento de Cartera.....	18
Figura 3. Pasos del plan de mejoramiento.....	28

## **Lisa de Tablas**

Tabla 1. <i>Consolidado recaudo de Surgas año 2020, 2021, 2022.</i> .....	16
Tabla 2. <i>Plan de Acción y Mejoramiento de Surgas S.A.</i> .....	33
Tabla 3. <i>Clasificación de Cartera según su Antigüedad.</i> .....	37
Tabla 4. <i>Hallazgos de Muestreo Aleatorio.</i> .....	43
Tabla 5. <i>Recaudo de Cartera Surgas S.A. año 2022 y primer semestre de año 2023.</i> .....	52
Tabla 6. Plan de mejoramiento: diagnóstico.....	55
Tabla 7. Plan de mejoramiento: acción y seguimiento .....	56

## **Introducción**

La auditoría, en el ámbito empresarial y financiero, es crucial para garantizar la certeza y claridad de la información financiera.

La importancia de la auditoría no se limita únicamente al cumplimiento de los aspectos normativos; también es primordial en la toma de decisiones informadas, la mitigación de riesgos y la salvaguarda de los intereses de los stakeholders. En un mundo empresarial cada vez más dinámico, donde la información contable es un activo valioso, la auditoría se convierte en un instrumento necesario para asegurar la credibilidad de la información financiera y la gestión eficiente de recursos.

El alcance de esta investigación abarcará todos los aspectos relevantes de los procedimientos de cartera de Surcolombiana de Gas S.A. E.S.P., Surgas S.A., en el año 2022. Desde la revisión de los procedimientos internos hasta la evaluación de los controles financieros, se buscará analizar el informe de auditoría con sus deficiencias y proponer recomendaciones para fortalecer la integridad y la confiabilidad de la información y el procedimiento de cartera de Surgas S.A.

El objetivo general incluye diseñar un plan de mejoramiento con base en el resultado de la auditoría al proceso de cartera de SURGAS S.A., realizada en el año 2022. A partir de la identificación de los hallazgos, la evaluación de aplicación de los procedimientos y normativas aplicables, y la propuesta de mejoras en los procesos para optimizar la eficiencia y la precisión en el área de cartera.

A lo largo de esta investigación, se implementará un enfoque riguroso y objetivo, guiado por las prácticas de auditoría pertinentes, con el fin de realizar un análisis imparcial y constructivo de los procedimientos de cartera en Surgas S.A., y contribuyendo así a la

toma de decisiones por parte de la gerencia y al cumplimiento de estándares éticos y legales en el ámbito empresarial y contable.

## **Formulación del Problema**

### **Descripción del Problema**

Surcolombiana de Gas S.A.E.S.P. Energía Social a su Servicio. Es una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios que nació en el año 2004, como una respuesta del Departamento del Huila para aquellos municipios que no cuentan con el servicio de Gas Domiciliario, buscando implementar un sistema que satisficiera las expectativas de sus habitantes e impulsar proyectos de inversión, estimulando de esta manera la creación de empresas como fuentes generadoras de empleo sostenible y promotoras del desarrollo regional.

### ***Misión***

Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades y expectativas de usuarios y proveedores, mediante la comercialización y distribución de Gas Domiciliario en forma segura. Para ello contamos con talento humano eficiente, calificado y comprometido, sumado a la más avanzada tecnología y excelencia en el servicio, buscando crecimiento y rentabilidad de los accionistas, preservando el medio ambiente y generando bienestar a colaboradores, y a la comunidad.

### ***Visión***

Convertirnos en la organización líder en la comercialización y distribución de gas domiciliario en el sur de Colombia, con proyección internacional, mediante el desarrollo de servicios tradicionales e innovadores con los más altos estándares de calidad y productividad; así como el uso de tecnologías limpias que contribuyan al mejoramiento continuo, logrando un adelanto sostenible que nos permita brindar bienestar a los grupos de interés social siendo nuestra mayor responsabilidad.

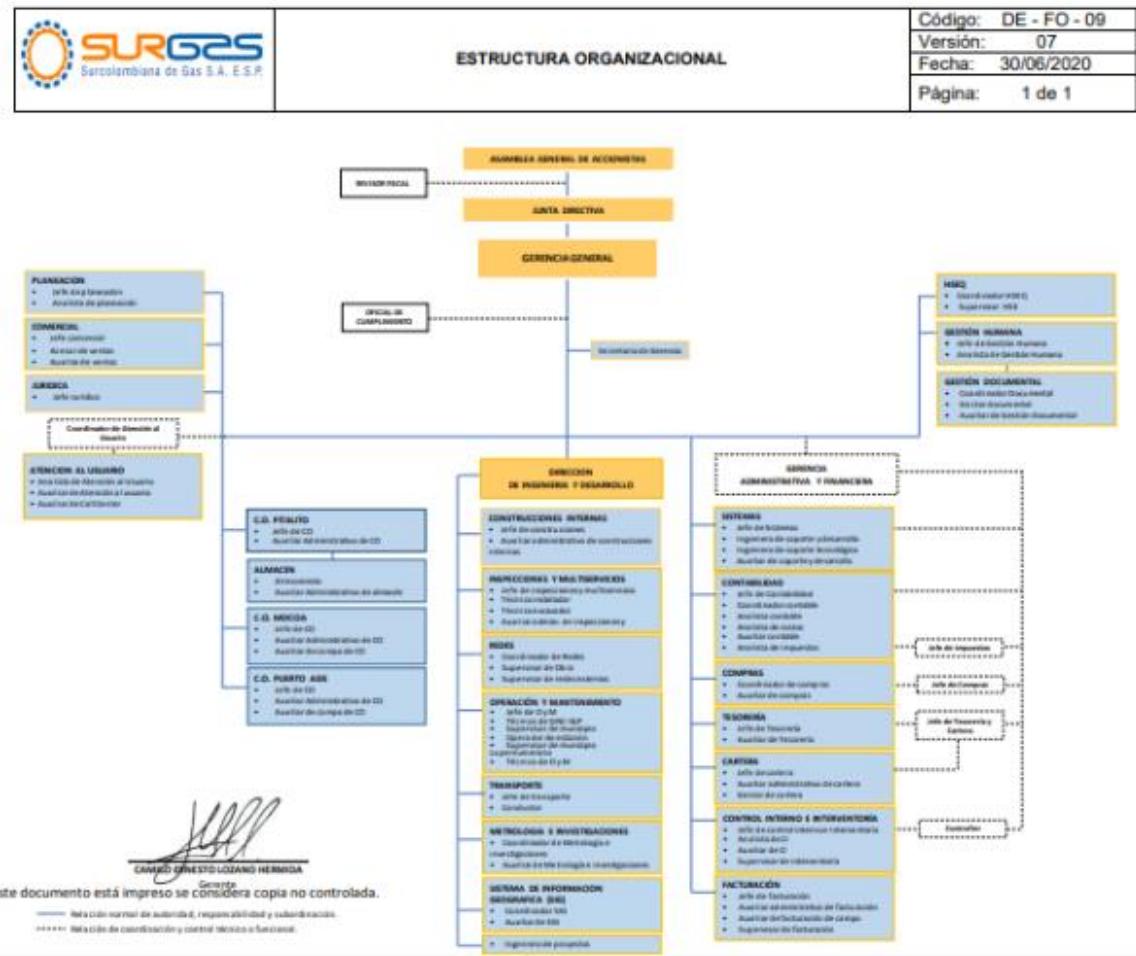
## ***Historia***

Surcolombiana de Gas S.A.E.S.P. es una empresa de servicio público domiciliario que nació en el año 2004, como una respuesta del departamento del Huila para los municipios que no cuentan con el servicio de gas domiciliario, buscando implementar un sistema que pueda satisfacer las expectativas de sus residentes e impulsar proyectos de inversión, incentivando así la creación de empresas como fuentes de empleo sostenible e impulsoras del desarrollo regional.

Fue constituida como una Sociedad Mixta, organizada como sociedad pública de responsabilidad limitada al amparo de lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley 142 de 1994, de nacionalidad colombiana y sujeta al régimen de la Ley del Servicio Público, la cual fue establecida el 1 de diciembre de 2004 por Escritura General de 1943, del Notario Primero del Municipio de Pitalito cuya empresa tiene por objeto principal la prestación de servicios de gas combustible al público en los componentes de distribución y comercialización, así como las actividades inherentes y relacionadas con estos servicios.

Su sede principal está ubicada en la ciudad de Pitalito - Huila en la carretera 1B No. 4 - 58, desde donde se coordinan las tareas de operación y mantenimiento, así como una oficina de apoyo administrativo en la ciudad de Neiva, ubicada en la carretera 10 No. 06. - 27, desde donde se coordinan veintiséis (26) centros de atención y mantenimiento en diversos departamentos del sur del país. En el departamento del Huila está representado en los municipios de Acevedo, Agrado, Altamira, Colombia, El Pital, Guadalupe, Isnos, La Argentina, Oporapa, Palestina, Pitalito, Saladoblanco, San Agustín, Suaza, Timana, Elías, Iquira, Nátaga y Santa María. También en el departamento de Putumayo en los municipios de Mocoa, Puerto asís, Puerto Caicedo, Puerto Umbría, Villa Garzón y en el departamento del Cauca en los municipios de Páez e Inza.

## **Figura 1. Estructura Organizacional.**



**Nota:** se presenta cómo está organizada la empresa y los niveles jerárquicos que funcionan dentro de esta. Fuente: Surcolombiana de Gas SAESP.

## Antecedentes

En los antecedentes relacionados con el presente proyecto se encontraron diversos trabajos de investigación sobre auditoría para la recuperación de cartera y toma de decisiones.

En la investigación realizada por (Pazmiño, 2011) sobre cartera vencida se reflejó que la institución no contaba con una estructura financiera sólida, carecía de estrategias de recuperación de cartera y políticas que guiarán a las personas en la gestión del cobro y

compensación y había ausencia de sistema de evaluación de riesgos financieros que permitiera evaluar el proceso de otorgamiento de créditos.

Frente a estas problemáticas el proyecto tuvo como objetivo evaluar el impacto de la gestión de la cartera vencida en la rentabilidad financiera de la Sucursal Ambato del Banco Nacional de Fomento, y proponer un marco de política financiera que fomente la restauración de la cartera vencida actual para mantener una liquidez permanente.

A través de una serie de preguntas sobre planificación estratégica y una entrevista organizada con el personal interno, se examina las ventajas y desventajas competitivas del banco. Luego aplicaron diversas fortalezas y amenazas para analizar los factores ambientales y de infraestructura de la organización y sugerimos formas de reducir el impacto de procedimientos inadecuados en la recuperación de la cartera.

Otra investigación sobre la auditoría de gestión del proceso de recuperación de cartera fue realizada por (Moscoso, 2018) que tuvo como objetivo evaluar el nivel de eficiencia y eficacia de las regulaciones y recursos de las entidades gestionados en el proceso de recuperación de créditos. Portafolio de empresas de Jarquifar Cia Ltda en 2017.

En su recorrido teórico se propone que la auditoría administrativa surgió en el año 1957, con el objetivo de evaluar las estructuras organizacionales a través de un examen integral. Así, en la década de 1970 surgió la necesidad de conocer el desempeño, la calidad y la gestión de una entidad, a través de informes financieros que se convirtieron en un medio para evaluarla, sólo en la medida de tener una visualización financiera de las condiciones que vivía una empresa. Sin embargo, la auditoría interna de la empresa comienza constituyéndose como un instrumento administrativo en sí misma, y consiste en la evaluación independiente de los procesos y procedimientos, el examen de los sistemas de

control interno, las operaciones contables-financieras y la implementación de las materias relacionadas. disposiciones administrativas y legales.

Los resultados mostraron que la empresa tenía más fortalezas que debilidades, es decir, que tiene elementos que contribuyen a mejorar su actividad. La empresa no estaba bien versada en evaluación y análisis de riesgos y carecía de las habilidades necesarias para realizar dichas evaluaciones. Los lineamientos de auditoría sugieren que la empresa debe considerar los riesgos crediticios como una herramienta de prevención, control o reducción de riesgos, por lo que se recomiendan matrices de evaluación de riesgos para evaluar la exposición a riesgos potenciales, su probabilidad de ocurrencia y sus posibles consecuencias en la organización. Por el contrario, la empresa no tenía ningún acuerdo crediticio. Las normas del auditor enfatizan la importancia de que la empresa tenga políticas crediticias, ya que ayudan a establecer un punto de referencia para situaciones específicas y garantizar el cumplimiento de los requisitos.

La empresa Jarquifar, no cuentan con un sistema eficaz de cobro de deudas que les ayude a gestionar adecuadamente su cartera de crédito; porque su ausencia ha provocado un crecimiento excesivo de la cartera morosa y por tanto puede hacer que los valores registrados sean irrecuperables. Las empresas farmacéuticas (Moscoso, 2018), cuenta con una persona para cada departamento, una es la responsable de realizar las visitas domiciliarias, otra se encarga del cobro y otra de hacer cumplir con los indicadores de ventas. No es recomendable que solo un funcionario sea el responsable de los tres cargos, ya que no pueden enfocar completamente en una sola función, en este caso el cobro de cartera como el más primordial y necesario para el funcionamiento de la empresa.

(Fierro, 2005) en su investigación sobre gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional, tiene como objetivo resaltar la importancia

del buen manejo de mercados de la industria y carteras, estableciendo y manteniendo relaciones sólidas con los clientes y brindando soluciones acordes a las necesidades de los clientes.

La importancia que ha adquirido, en un contexto industrial, las relaciones de largo plazo entre proveedor y cliente son, desde la perspectiva del proveedor, una obligación de relación que no siempre está justificada. En el caso de clientes que no tienen ningún interés actual o futuro en la empresa, se recomiendan (aviones stock) y en última instancia es el propio cliente quien juzga si está interesado en adquirir los productos o no.

Desde la perspectiva del cliente, el análisis se centra en el concepto de valor añadido percibido y satisfacción, con el fin de construir relaciones a largo plazo con los proveedores que mejor se adapten a sus necesidades y, por tanto, puedan aportar un mayor valor añadido. En general, parece adecuado establecer, desarrollar y mantener relaciones comerciales de largo plazo entre las diferentes entidades que conforman el mercado industrial.

Con el fin de realizar un análisis de los beneficios que trae consigo el proceso de Auditoría Interna (IA) a las organizaciones. Se realizó un estudio exploratorio sobre el uso de procesos de auditoría interna y continua en varias Pymes del sector textil en Argentina buscando mejorar su eficiencia. Concluya proponiendo desarrollar un plan de auditoría interna para la empresa. Este plan está estructurado de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría Interna (IIA, 2017) y toma en cuenta lo dispuesto en la ISA/NIA 610. Adicionalmente, el proceso de planificación se realiza con base en la metodología descrita en la Guía de Auditoría Interna (Auditool, 2011) (Grande, 2017).

Del análisis de los dos casos y de la evaluación del desempeño de la auditoría interna se encontró que el sistema de control interno estuvo adecuadamente diseñado ya

que definió políticas e integró procedimientos formales en instrucciones de procedimiento y su ubicación. Sin embargo, para aumentar la confianza en la información recopilada en los informes elaborados por el departamento encargado de la auditoría, esto debe hacerse según un enfoque de riesgo, a través de una matriz y siguiendo procedimientos típicos de auditoría interna que su implementación sea factible. Al hacerlo, la atención debe centrarse en obtener más datos para comprender el negocio y los procesos, midiendo así riesgos específicos.

Dependiendo del proceso de planificación implementado, el plan anual de la empresa incluye la revisión de dos procesos en el área administrativa y dos procesos en el área de producción.

### **Justificación**

La empresa Surcolombiana de Gas SAESP -Surgas SAESP- reconoce la importancia de contar con un área de control interno dentro de la organización. Un área que le permita auditar cada proceso y el cumplimiento de sus procedimientos, actividades, normatividad y todo lo planteado para el control y registro de cada área o proceso.

Para el presente proyecto se analizará, específicamente el proceso de cartera, el cual cuenta con un manual de procedimientos establecido y cuyo objetivo es recaudar la cartera generada de manera mensual por usuarios que no han cancelado la factura correspondiente a la prestación de servicio de gas domiciliario, de acuerdo con los plazos definidos en la normatividad vigente o pactados contractualmente para la actividad comercial que realiza la empresa. El procedimiento para la gestión de cobro de las deudas generadas por usuarios depende de la antigüedad de la deuda y a partir de ahí se definen alternativas de normalización como negociaciones de contado, abonos parciales y planes de financiación.

Así mismo existe un comité de cartera mensual, integrado por el jefe de tesorería, jefes de cartera y gestores de cartera, que tiene como objetivo dar seguimiento y apoyo para normalizar la cartera, creación de actividades, campañas, estrategias o cambio de planes de financiación que se requiera para el plan de trabajo, asignación de cartera y metas a cada gestor, socialización de cierres mensuales e indicativos, revisión de casos especiales de la cartera de la empresa y disposiciones para provisiones contables y cancelaciones de deudas.

El procedimiento de cartera cuenta con un personal capacitado, con años de experiencia y conocedora de la dinámica del departamento de Cartera de Surgas. Está conformado por Jefe de Cartera, Auxiliar Administrativo de Cartera y Gestores de Cartera los cuales tienen como objetivo gestionar la recuperación de cartera, dando cumplimiento al presupuesto establecido para cada municipio, logrando disminuir los índices de morosidad con eficiencia mediante el manejo adecuado de los recursos asignados y de acuerdo con las políticas de cartera establecidas, además de implementar los procesos de cobranza de la empresa, a través de la presentación y análisis de información así como el desarrollo de actividades de crédito y cobranza que permitan la mitigación del riesgo crediticio y el cumplimiento de los niveles de categoría de inversión establecidos por la empresa. Para el desarrollo del se interrelaciona con los departamentos de O&M, atención al usuario, tesorería, contabilidad, facturación, comercial, inspecciones y multiservicios, archivo, nomina, construcciones, control interno, sistemas. Dentro de las principales funciones a cargo del jefe del área son acompañar a los gestores en trabajo de campo, con el fin de coordinar, supervisar, controlar y supervisar la gestión de cobro de acuerdo con las políticas de cartera establecidas por la compañía. Recibir los reportes de pago (consignaciones y formato de autorización de pagos) y autorizar los pagos. Proponer estrategias de

recuperación de cartera, llevar estadísticas de recuperación de cartera, asignar y controlar los documentos comerciales a todos los gestores de cartera.

Atender a los usuarios con una práctica adecuada de servicio al cliente con el fin de lograr acuerdos de pago o cancelación de los saldos en mora. Realizar el informe de gestión del área de cartera para determinar el pago de comisiones a los gestores e informe de evolución de cartera con el área correspondientes y gestionar jornadas de capacitación.

Por su parte, el Auxiliar Administrativo de Cartera debe Hacer la auditoria de recaudos pendientes por descargar en el sistema. Generar los listados de cada ciclo en el momento de la liquidación para las actividades de los Gestores de Cartera. Enviar mensajes de texto a usuarios de atraso dos después de cada liquidación. Controlar papelería asignada a los Gestores de cartera.

Por último, el Gestores de Cartera tiene la gestión de cartera asignada para su meta de recuperación. Gestionar los listados por medio llamadas, envío de mensajes de texto y visitas personalizadas. Realizar consignaciones de los dineros recaudados y cheques girados. Disminuir el alce de cartera de los usuarios de alto consumo en atraso. Informar sobre las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado. Realizar Suspensiones y taponamientos a tiempo del servicio de gas. Hacer el reporte de suspensiones al jefe inmediato. Recibir recaudo de los clientes cuando estos los solicite.

Aunque el área de cartera cuenta con unos parámetros establecidos respecto a su proceder en el cobro de cartera aún se continúan presentando hallazgos que requieren atención, seguimiento y un plan de mejora.

El último informe de auditoría realizado al proceso de cartera tuvo como objetivo Auditar los procesos AF-PR-05 Procedimiento Cartera y AF-IN-01 Cálculo y Liquidación de Comisiones de Cartera, analizando que estos se desarrolle y cumplan en concordancia a

las normas aplicables, objetivos y metas propuestas por la compañía. La auditoría fue realizada del 01 al 27 de octubre 2022, por el área de control interno y tuvo un muestreo aleatorio de gestión de cartera y demás procesos que se encuentren o se apliquen en el área.

Se encontró que los gestores están haciendo uso del formato desactualizado, no están diligenciando los formatos de manera correcta y con la información requerida para el procedimiento de acuerdo de cartera y compromiso de pago, autorización de pagos manuales, notificación de suspensión corte del servicio, notificación de suspensión corte del servicio. También se evidenció que las actividades de suspensión del servicio son realizadas por los gestores de cartera quienes no se encuentran certificados bajo la norma 280202095 instalar centros de medición de gas según procedimientos técnicos y normativa para el conocimiento y manipulación de los centros de medición, y, por último, no se encontraron codificados los formatos de financiación de factura y el formato de registro de visitas de Cartera.

En la identificación de la cartera se encontró que el valor de la cartera durante los últimos tres años a corte de diciembre ha ido aumentando sus índices de cumplimiento y efectividad.

**Tabla 1.**

*Consolidado recaudo de Surgas año 2020, 2021, 2022.*

2020			
<b>Factura</b>	<b>Recaudo Factura</b>	<b>Efectividad</b>	
2.779.884.671	1.870.972.988	68%	
2021			
<b>Factura</b>	<b>Recaudo Factura</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Meta 75%</b>
2.940.681.548	2.248.713.147	76%	
2022			
<b>Factura</b>	<b>Recaudo Factura</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Meta 80%</b>
3.119.133.686	2.579.438.788	83%	

**Nota:** en la tabla se muestra los valores totales de las facturas del año 2020, 2021 y 2022, al igual que los ingresos y el recaudo facturado. Fuente: Surgas S.A.

Durante los últimos tres años se evidencia como las cifras de facturación y el valor de recaudo han aumentado progresivamente, en el año 2023 en comparación con el año 2020 la facturación en el servicio incrementó un 89%, así mismo el recaudo de cartera aumentó un 79%, lo cual refleja que el movimiento de cartera ha sido representativo a través de los años y su incremento afecta directamente los niveles de cartera vencida, los índices de recaudo y por supuesto, la labor e indicadores de cumplimiento de los responsables del área, donde se trabaja con fin de cumplir con las metas de recaudación de cartera las cuales también tiene la misma dinámica de crecimiento. Algunos de los motivos de este incremento en la cartera vencida se deben a los efectos económicos, sociales y culturales que generó la pandemia, el cierre de muchas empresas incidió en el aumento en las cifras de desempleo, los subsidios que estableció el gobierno para las familias de algunos sectores, las nuevas dinámicas y lineamientos afectó el desarrollo del procedimiento y a nivel externo, el sector económico de los usuarios.

Aunque se hayan establecidos unos procedimientos la repercusión de estos hallazgos hacen necesario analizar a profundidad su incidencia e identificar las decisiones que se han tomado para el proceso y la organización. Determinando así la pertinencia de proponer un plan de mejoramiento que permita a los líderes del proceso y al gerente mayor claridad para la toma de decisiones.

### **Delimitación del Problema**

A nivel contextual, se realizará dentro de la empresa Surcolombiana de Gas SAESP Surgas SAESP, específicamente en el área o proceso de cartera, se analizarán los informes de auditoría realizados en el año 2022, identificando los errores e incumplimientos en los procedimientos.

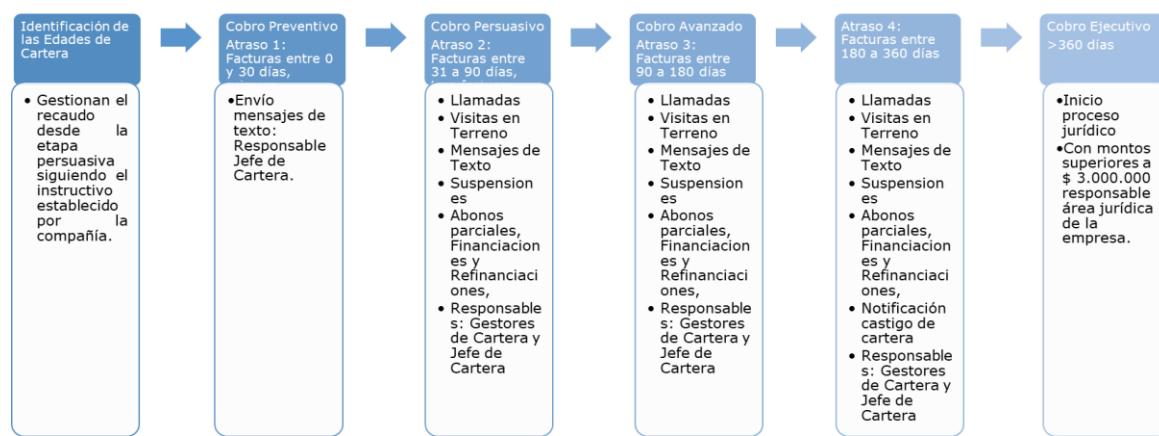
Desde el punto de vista teórico se analizará los procesos y necesidad de la auditoría dentro de la organización, su incidencia en la gestión del área y la empresa, los parámetros para el cobro y recuperación de cartera y cómo se logran articular para el desarrollo de un plan de mejoramiento.

### Planteamiento del Problema

El procedimiento de cartera cuenta con unas actividades definidas y lineales que permiten que cada colaborador cumpla con sus funciones determinadas, además el seguimiento al cobro de cartera es uno de los principales objetivos del área iniciando con la identificación de las edades de cartera, donde se reconoce los rangos de tiempos estipulados para establecer las facturas vencidas o próximas a vencer e iniciar con las acciones establecidas como envío de mensajes de texto, llamadas, visitas y suspensión, alternándose con el recibimiento de abonos parciales y solicitudes de financiación o refinanciamiento de aquellas personas que optan por esta alternativa de pago.

**Figura 2.**

#### *Procedimiento de Cartera*



**Nota:** se presenta cómo está organizada el procedimiento de Cartera. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo planteado y teniendo en cuenta que el proyecto busca analizar la mejora de las actividades del procedimiento de cartera, dentro de la organización Sugás, surge el siguiente interrogante ¿cuáles serían las estrategias para mejorar el procedimiento de cartera en el recaudo de consumo de usuarios?

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Diseñar un plan de mejoramiento con base en el resultado de la auditoria al proceso de cartera de SURGAS SAESP realizada en el año 2022

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar el informe de auditoría del proceso de cartera para identificar los errores e infracciones que se presentan en el proceso.
- Verificar el grado de incumplimiento y el desempeño que ha tenido el plan de acción para el proceso de cartera.
- Examinar la influencia que tienen los informes de auditoría del proceso de cartera en la toma de decisiones preventivas y correctivas por parte de la gerencia.
- Impulsar acciones adecuadas para mejorar y corregir las problemáticas que existen en el área proceso de cartera.

## **Marcos de Análisis**

### **Revisión de Literatura**

En este apartado, se analizaron diferentes autores de las teorías más influyentes en este estudio, de manera que, de estos, surja la base teórica para el proyecto.

#### ***Procesos de Cartera***

En la actualidad, el proceso de cobro de cartera se ha convertido en una parte fundamental de toda empresa exitosa porque un proceso de cobro eficaz puede ayudar a recaudar las facturas más rápidamente, reducir el volumen de facturas vencidas y mejorar su tasa de recuperación ( Herrera y Díaz, 2018). La gestión de cobros es un proceso complejo que requiere una gestión continua de la cartera y procesos explícitos de gestión de cobradores.

Para (Martinez, 2016) el proceso de recuperación es un plan de desarrollo estable y progresivo que ayuda a mantener la liquidez en la empresa. Es primordial porque las cuentas por cobrar son activos importantes para el flujo de caja y las ganancias de una empresa. Es una técnica que requiere una planificación y un seguimiento minucioso de los pagos de los clientes. Esto puede llevar tiempo, pero el tiempo invertido en el proceso será una inversión a largo plazo. Los negocios deben establecer una política de cobro de cartera que identifique y comprenda los plazos de pago, tasas de interés, métodos de pago y otros aspectos importantes. Además, con la implementación del proceso de cobro de cartera se asegura que la empresa obtenga el capital necesario para seguir operando, llevar a cabo proyectos y cumplir con sus compromisos financieros. Otra ventaja importante del proceso de cobro de cartera es el ahorro de costes, ya que se requiere menos capacidad de recursos para gestionar los cobros cuando la gestión se realiza a tiempo y correctamente.

En definitiva, “minimizar el impacto de la morosidad es uno de los principales objetivos que deben tener las empresas” (Portillo, 2015, pág. 3), es por esto que las cuentas por cobrar deben revisarse diariamente, independientemente que sea una actividad tediosa y repetitiva, es importante recopilar información de los clientes al iniciar el proceso de cobranza. Es importante que los departamentos de finanzas operen de forma inteligente con el objetivo de asegurar que los clientes pagan a tiempo y que la empresa obtiene los mejores resultados posibles. La gestión eficaz de las cuentas por cobrar ayudará a aumentar los ingresos, reducir los costes y asegurar la solvencia financiera de la organización.

Siendo el proceso de cartera un pilar dentro de la organización es necesario estar constantemente realizando seguimiento y evaluando el cumplimiento de sus procedimientos a través de auditorías.

### ***Auditoría***

La auditoría constituye un componente fundamental en toda organización, sin importar su dimensión o industria. Se trata de un procedimiento destinado a analizar y valorar las actividades realizadas a cabo en un sector, entidad, programa, proyecto u operación, con el objetivo, dentro de los límites legales establecidos, de evaluar su nivel de eficiencia, eficacia y economía. A través de las sugerencias formuladas en este proceso, se busca fomentar una gestión adecuada (Cofae, pág. 3). Es decir, las auditorías proporcionan información clave sobre el estado del proceso o área intervenida y es importante para la planificación a largo plazo ya que proporcionan transparencia y responsabilidad a las partes interesadas.

Auditar el proceso de cartera permiten a los jefes y directores de área confiar en la información que se les facilita, así como garantizar que se mitigan los posibles riesgos, “el riesgo se refiere a la posibilidad de daño o fracaso de determinada circunstancia. Es

importante que las empresas conozcan los riesgos a los que se enfrentan ya sean de origen interno o externo” (Moscoso, 2018). Además, de utilizar la auditoría como medida preventiva para conocer mejor la situación de cartera de la empresa, las malas gestiones, el incumplimiento en el uso de formatos o políticas establecidas a nivel interno de la organización y el área. Por esto, es esencial que las empresas programen auditorías periódicas en sus áreas para garantizar una información precisa y actualizada.

En términos generales, la auditoría juega un papel crucial en empresas de diversas dimensiones y sectores, ya que suministra información esencial acerca del estado de la empresa, salvaguarda los intereses de inversionistas y partes interesadas, y contribuye al proceso de toma de decisiones. Por lo general, son los directivos quienes asumen la responsabilidad de tomar decisiones trascendentales para el progreso de la empresa. Estas decisiones son tan significativas que se convierten en fundamentales para la gestión y, por ende, para la organización (Jennings D. & Wattam S., 1996, según lo mencionado por Salazar, 2019). Algunas de estas decisiones pueden implicar la obtención o pérdida de sumas considerables de dinero, así como el logro o incumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa (Amaya, 2018).

Koontz, H.- Wehrich, H (1998) plantea que cualquier decisión es tomada desde un mismo punto de partida, la incertidumbre. Lo único que cambia es que algunas tienen un nivel de certeza relativa hasta un nivel de incertidumbre alto. Hay ciertos riesgos implícitos en la toma de decisiones. Por tanto, los directivos deben adaptar su método de toma de decisiones en función de la situación. Es importante distinguir entre situaciones que requieren decisiones programadas y aquellas que requieren decisiones no programadas Stoner, J.-Wankel Ch. (1996) citado por (Velásquez, 2009). Las decisiones programadas son aquellas que son repetitivas y posibles de predecir y analizar. Por el contrario, las no

programadas surgen de situaciones inesperadas que requieren mayor atención ya que la mayoría de las decisiones de gerencia surgen en el momento.

### ***Plan de Mejoramiento***

Para la Contraloría General de la República (sf), un plan de mejoramiento es el compendio de objetivos, acciones y procedimientos que una organización diseña y desarrolla en un periodo determinado de tiempo, para el cumplimiento de su misión. Se hace referencia a iniciativas de desarrollo enfocadas en un ámbito específicos y actividades priorizadas de acuerdo con los objetivos y metas de la organización, alineadas con sus programas, planos y proyectos generales.

El propósito de un plan de mejora es implementar para el seguimiento y control de las áreas que requieren soluciones o intervención, identificadas durante los procesos de evaluación y auditoría, con el objetivo de lograr la mejora continua de la organización. Este plan debe ser comunicado a todos los miembros de la organización para su conocimiento y respaldo, con el fin de obtener resultados positivos (Bach, 2019).

Según Barraza y Dávila (2008), la metodología para llevar a cabo un plan de mejora continua se basa en el tercer círculo del Kaizen, cuya finalidad es eliminar lo innecesario con el propósito de mejorar la calidad de los procesos en un breve período, obteniendo resultados favorables.

La literatura también proporciona otras orientaciones, como el Enfoque de Gestión por Procesos y el Despliegue de la Función de Calidad, diseñado para brindar a las organizaciones del sector público una metodología clara y sencilla para la mejora continua que alcanza niveles de excelencia (Nuñez, Vélez, & Berdugo, 2004).

Cada uno de los modelos encontrados, además de otros enfoques como el Círculo de Deming, plantean diferentes metodologías como el diagrama de Pareto, diagrama de Causa

– efecto, entre otros, pero todos coinciden en las mismas etapas por cumplir en un plan de mejoramiento como son: análisis de las causas que provocan el problema, propuesta y planificación del plan, implementación y seguimiento y evaluación.

### **Revisión del Estado del Arte**

Con base en las diferentes teorías analizadas, se hace un barrido de los varios estudios recientes, que pueden llegar a aportar a este proyecto que se condensan en la siguiente tabla:

<b>Autor (es)</b>	<b>Título</b>	<b>Descripción</b>
(Ortiz, 2022)	Implementación de una ruta de transporte óptima para la distribución de gas domiciliario para la empresa M&P	Este estudio plantea como objetivo de estudio, determinar de qué manera influye la implementación de una ruta de transporte óptima para la distribución de gas domiciliario para la empresa M&P, en la ciudad de Lima, Perú.
(Florez & Reyes, 2021)	Evaluar la viabilidad en la parte técnica y financiera del proyecto que se presenta para la implementación de redes de gas domiciliario GLP en el centro poblado de San Andrés zona rural del municipio de Dolores Tolima.	Este trabajo plantea la posibilidad de hacer un estudio de viabilidad y factibilidad para la construcción del gas domiciliario por redes (GLP) en una población que tiene menos de 200 usuarios.
(Ramírez-Barrera, 2019)	Influencia positiva de la regulación en prácticas restrictivas de la	En este artículo de reflexión se analiza de manera monográfica las prácticas

---

	competencia en el servicio público domiciliario de Gas Licuado de Petróleo en Colombia	restrictivas de la competencia en el servicio público domiciliario de GLP en Colombia y si se han disminuido por la regulación económica.
(Bello, Rodriguez, & Córdoba, 2018)	Plan De Mejora Para El Control De Cartera Vencida En Empresa Del Sector Farmacéutico	Este proyecto consiste en mejorar las condiciones de la cartera de una empresa del sector farmacéutico, a través de un análisis de los estados financieros e indicadores, como base para la toma de decisiones y con ello el mejoramiento de los indicadores.

---

**Nota:** Fuente: elaboración propia.

## Marco Teórico

Durante un extenso período, la gestión ha sido conceptualizada mediante cuatro funciones claves: planificación, organización, dirección y control. En consecuencia, se describe la administración como el procedimiento destinado a planificar, organizar, dirigir y supervisar las acciones de los integrantes de una entidad, así como la utilización de todos los demás recursos organizativos, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por la organización (Chiavenato, 1986).

Las teorías de la administración, propuestas además por autores como Taylor y Fayol, aún siguen vigentes y son la base para la gestión de las organizaciones.

Estas teorías han recogido aspectos fundamentales como el control de gestión. El control es una fase primaria de la gestión, porque incluso si una empresa tiene grandes planes, una estructura organizacional adecuada y una gestión eficiente, si no existe un

mecanismo para asegurar e informar los hechos, el gerente no puede verificar la situación real de la organización de manera consistente con los objetivos (Flores, 2012).

La etapa de control, a través de la evaluación de actividades y la auditoría de procesos, debe generar como resultado el diseño de un plan que contenga las estrategias y acciones para el mejoramiento de aquellos procesos o factores débiles dentro de la gestión y con ello alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

### **Mejora Continua**

El término PHVA proviene de las iniciales de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, también conocido como el Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, en honor a su creador, Edwards Deming. Este enfoque metodológico detalla los cuatro pasos esenciales que deben seguirse de manera sistemática para lograr la mejora continua. La mejora continua se define como el constante perfeccionamiento de la calidad, que implica la reducción de fallos, el aumento de la eficacia y eficiencia, la solución de problemas, la previsión y la eliminación de riesgos potenciales (Walton, 2004).

A partir de 1950, y en varias ocasiones durante las dos décadas siguientes, Deming introdujo el Ciclo PHVA en todas las capacitaciones ofrecidas a la alta dirección de empresas japonesas. Desde entonces, este ciclo ha viajado por todo el mundo como un símbolo innegable de la Mejora Continua.

El Círculo de Deming consta de cuatro etapas cíclicas, de manera que una vez completada la última etapa, se vuelve al principio para repetir el ciclo. Esto asegura que las actividades sean revisadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras (Walton, 2004).

Las etapas planteadas por el ciclo son:

**Planificar.** El ciclo inicia con la etapa de planificación, con la definición de los objetivos y el establecimiento de las estrategias y los recursos necesarios para el logro de los mismos. También se nombran los responsables de las estrategias propuestas.

**Hacer.** Hace referencia al desarrollo del plan, tal como fue diseñado, llevando a cabo todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos definidos en la primera etapa.

**Verificar.** En esta etapa se reúnen los datos para evaluar los resultados, con base en los parámetros propuestos como suficientes.

**Mejorar.** Si el resultado no fue el esperado, se debe pasar a la etapa de los planes de mejoramiento. Si el resultado fue satisfactorio se deben tomar medidas de tal manera que se establezca la estandarización del proceso para mantener la calidad lograda.

### **Plan de Mejoramiento**

Un plan de mejora consiste en la implementación de una serie de medidas de cambio dentro de una organización con el objetivo de elevar su rendimiento. Estas medidas abarcan diversas áreas, como la organizativa, educativa y por departamentos, entre otras.

Se trata de un conjunto de elementos de control que integran de mejora destinadas a corregir desviaciones identificadas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones. Estas desviaciones surgen como resultado de procesos de autoevaluación, evaluación independiente y observaciones formales de entidades de control, como la (Contraloría General de la Nación, sf).

Es una herramienta utilizada para consolidar acciones de mejoramiento derivadas de una autoevaluación y de las recomendaciones generadas por una evaluación.

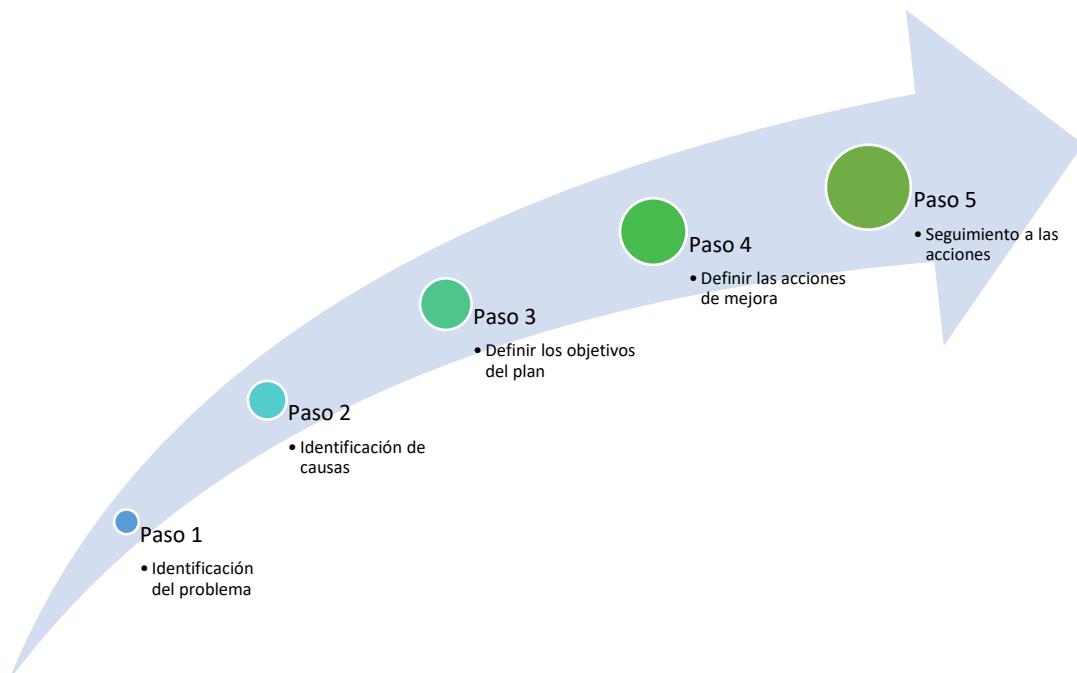
El plan de mejora se presenta como una herramienta para consolidar derivadas de la autoevaluación y las recomendaciones surgidas acciones de evaluaciones externas. Incluye la definición de objetivos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de

recursos necesarios, la determinación del nivel responsable, el seguimiento de las acciones planificadas, la fijación de fechas límites para la implementación y la determinación de indicadores para evaluar y dar seguimiento a las mejoras. Todo esto contribuye a establecer criterios de satisfacción y confiabilidad en el proceso (Futuros administradores, 2010).

Para la Contraloría General de la República, el plan de mejoramiento surge de los hallazgos, observaciones, debilidades del proceso o no conformidades encontradas en la auditoría de un ente de control, que pueden ser de tipo administrativo, disciplinario, fiscal o penal. El resultado de los hallazgos contiene acciones preventivas y correctivas, además de del planteamiento de unos objetivos, cuyo cumplimiento depende del correcto desarrollo y puesta en marcha del plan.

La literatura ofrece distintas metodologías para abordar los planes de mejoramiento, pero todas coinciden en que un plan debe contener por lo menos 5 pasos:

**Figura 3. Pasos del plan de mejoramiento**



**Nota:** Tomado desde SIGUD- Universidad Distrital Francisco José de Caldas

## **Marco Conceptual**

**Control.** Es la etapa en la que se verifica si todo ocurre de conformidad con la planificación y con los objetivos establecidos. Su finalidad es indicar las flaquezas y errores con el objetivo de corregirlos para que no se vuelvan a presentar.

**Diagnóstico.** Etapa de evaluación y análisis anterior al desarrollo de un proyecto.

**Plan de Mejora.** Recopilación de actividades planificadas, organizadas y sistematizadas que implementan las organizaciones, buscando correcciones en los puntos débiles de la gestión.

**Área de Mejora.** Son los aspectos de la organización que presentan falencias en su funcionamiento, demostrando cuales son las fragilidades que presenta la gestión, y representan un desafío para transformarlos en potenciales en la formación y gestión de la empresa.

**Acción de Mejora.** Actividad específica, que permite superar las debilidades detectadas en un área de mejora para que la organización pueda ser efectiva, eficaz y eficiente en el desempeño de su gestión.

## **Marco Legal**

En este apartado se presentan las disposiciones reglamentarias que se requieren para desarrollar este estudio:

La Ley 142 de 1994 estableció el régimen general de los servicios públicos domiciliarios, identificando los servicios públicos domiciliarios como: "acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada y telefonía local móvil en el sector rural" y adopta otras disposiciones en la materia. En esta misma Ley 142 y la 143, el Congreso de la República creó las comisiones de regulación con el fin de regular las actividades de los servicios públicos

domiciliarios, que se conoce como CREG (Comisión de Regulación de Energía y Gas).

Esta comisión ha expedido la normatividad que sirve de marco para la actividad económica de SURGAS, como lo son:

Resolución CREG 067-1995: Plantea la regla del Suministro de Gas Natural por red.

Res CREG 057-1996: Plantea el sistema tarifario para el suministro de gas natural por red.

Res CREG 045-2002: Plantea la técnica de operación y adecuación para determinar de la tasa de retorno que se debe utilizar para formular las tarifas de las actividades de suministro de gas combustible por redes para el posterior año tarifario.

Resolución CREG 023-2008, por la cual se establece el Reglamento de distribución y comercialización minorista de gas licuado de petróleo GLP.

Res CREG 202-2013, en el que se plantean las normas para retribuir el suministro de gases a través de redes.

Res. CREG 137-2013, en el que se plantean las ecuaciones tarifarias para el suministro de los servicios de gases naturales por redes.

Res. CREG 003-2021 en el que se plantean las ecuaciones para los cómputos de los subsidios aplicables al gasto de energía eléctrica y gases combustibles por redes de tuberías de los beneficiarios residenciales de los estratos 1 y 2.

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación propuesto para realizar el plan de mejoramiento, corresponde a un estudio de caso aplicado en la población de la empresa específicamente dedicada al proceso de Cartera. Según Hartley (1994) el estudio de caso constituye una forma de investigación social que se destaca por explorar de manera empírica los problemas de investigación en sus entornos naturales correspondientes. Estos problemas son abordados simultáneamente mediante diversos procedimientos metodológicos, según Merriam (1988) y Yin (1994) definen el estudio de caso como un método de evaluación cualitativa que implica una descripción y un análisis detallado y completo de un fenómeno, como una organización, una persona o un proceso. En este contexto, es notable que los autores e investigadores participan activamente como miembros de la organización objeto de estudio.

### **Estudio Cualitativo**

Los investigadores buscan, a través de la ejecución del estudio de caso, obtener una descripción minuciosa que vaya más allá de una mera representación literal de los fenómenos investigados. Para lograrlo, es necesario que el estudio de caso contemple la mayor cantidad posible de factores, destacando sus interacciones desde diversas perspectivas, evitando depender únicamente de la influencia de una variable singular y garantizando que estos factores sean analizables en un período de tiempo específico.

### **Estudio con Población**

Cuando en la investigación se requiera considerar la población, se considerará su aplicación en todo el universo, es decir todos los colaboradores involucrados en el proceso

de cartera de SURGAS, esto gracias a que es un numero manejable dentro de los términos cronológicos y presupuestales de la investigación.

## **Técnicas de Investigación**

Para la correcta ejecución de las actividades previstas en este estudio, se debe aplicar un enfoque cualitativo propio de un estudio etnográfico y de caso. Según Denzin y Lincoln (1994), es necesario utilizar distintos métodos de investigación, aunque una triangulación es suficiente para decantar las hipótesis rivales, en el presente estudio se contempla para el análisis de los objetivos específicos y de sus correspondientes componentes la aplicación de los siguientes métodos:

Entrevista en profundidad

Observación directa

Análisis de documentos, informes, organigramas, manuales de procesos, publicaciones de internet, entre otros.

## Resultados del Análisis de Información

El análisis de información se presenta en pro de los objetivos de investigación, iniciando con la revisión documental y el análisis de los informes de auditoría del proceso de cartera de Surgas realizada en el año 2022 para verificar el desempeño y los incumplimientos que ha tenido el plan de acción realizado para el proceso, que se presenta en la tabla 3.

**Tabla 2.**

*Plan de Acción y Mejoramiento de Surgas S.A.*

Hallazgos	Acción Realizada	Estado
Utilizar el formato AF-FO-09 ACUERDO DE CARTERA Y COMPROMISO DE PAGO, vigente en Isotools desde el 06 de enero de 2021.	Se realizo actualización de los formatos y socialización con los gestores de cartera el día 28 de noviembre.	<b>ABIERTO</b>
Codificar los formatos de FINANCIACIÓN Y REGISTRO DE VISITAS DE CARTERA para que sea ingresado a Isotools y quede dentro del sistema de gestión de calidad.	Se solicito codificar y registrar los formatos en Isotools, el día 22 de noviembre	<b>CERRADA</b>
Certificar a los gestores de cartera para la actividad de suspensiones, taponamientos y reconexiones del servicio de gas.	Se genera reunión y se valida no certificar a los gestores ya que no es una actividad principal, se	<b>CERRADA</b>

NORMA 280202095 INSTALAR CENTROS DE MEDICIÓN DE GAS SEGÚN PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS Y NORMATIVA.

Incluir dentro del procedimiento AF-PR-05 PROCEDIMIENTO DE CARTERA, los formatos AF-FO-17 SUSPENSIÓN Y RECONEXIÓN DEL SERVICIO, GC-FO-06 AUTORIZACIONES DE PAGOS MANUALES y el formato de financiaciones, utilizados en los procesos de cartera con sus respectivos códigos, versión, fecha de actualización.

Actualizar los descriptores de cargo jefe de cartera, teniendo en cuenta la evaluación realizada.

Diligenciar los formatos AF-FO-09 ACUERDO DE CARTERA Y COMPROMISO DE PAGO, GC-FO-06 AUTORIZACIÓN DE PAGOS MANUALES VERSIÓN 5, AF-FO-17 SUSPENSIÓN Y RECONEXIÓN DEL SERVICIO, de manera correcta,

actualiza el descriptor de cargo y procedimiento de cartera, pendiente ok de Gestión Humana

Se realiza actualización del procedimiento de cartera en las gestiones de acuerdo a la edad de mora, se anexan la codificación de los formatos de gestión, correo enviado el 5/12/2022

Se actualiza el descriptor de cargo de gestor de cartera y jefe de cartera, pendiente ok de Gestión Humana

Se realiza reunión con el personal de cartera el día 28/12/2022 vía teams para socializar los nuevos formatos de gestión y recomendaciones para diligenciar el 100% de los campos de cada formato.

**CERRADA**

**CERRADA**

**CERRADA**

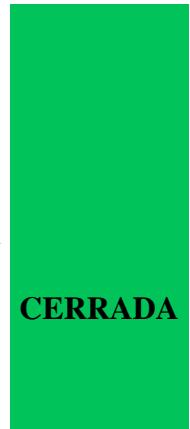
diligenciando todos los campos requeridos, con nombre claro y número de documento del gestor de cartera.

Establecer un formato de cronograma para la distribución y asignación de cartera a los gestores, para ser codificado e ingresado al sistema de gestión de calidad y quede en firme en Isotools.

Muestreo de Usuarios donde se escoge aleatoriamente una muestra del informe de cartera para realizar la respectiva validación de suspensión.

Se realiza el procedimiento de asignación de la cartera para los gestores, se solicita codificar y registrarlo en isotools, correo el día 6/12/2022

Aunque todos los hallazgos del muestreo realizado a 30 de septiembre de 2022 están cerrados, este es uno de los hallazgos que se continúan presentando actualmente.



**ABIERTO**

**Nota:** En la anterior tabla se presentan los hallazgos encontrados en la Auditoría realizada a finales del año 2022 y las acciones que se propusieron para mitigar el impacto y corregir los errores se vienen presentando en el Área de Cartera de la empresa Surgas. Igualmente se presenta cuáles de estos hallazgos continúan vigentes y aun requiere mayor trabajo y seguimiento. Fuente. Surcolombiana de Gas S.A. Surgas.

De acuerdo a los hallazgos de la auditoría realizada a finales del año 2022, se identificaron anomalías procedimentales que se generan por desconocimiento e incumplimiento de las acciones y actividades que se deben seguir en cada acto técnico y normativo establecido en el área de cartera.

No seguir los procedimientos establecidos, puede generar una serie de consecuencias negativas, tanto para la empresa y clientes, dado que, el incumplimiento de los procedimientos adecuados de cobro, puede generar una disminución en los ingresos debido a cuentas por cobrar no pagadas o pagadas tarde. También puede generar problemas de flujo de efectivo, debido a que se pueden presentar dificultades para pagar sus propias deudas o gastos si no recibe pagos a tiempo, además del aumento en los costos administrativos, ya que se necesitará más tiempo y recursos para realizar seguimientos y recuperar pagos pendientes. Además, se suma el riesgo de incumplimiento legal, a las regulaciones y leyes que rigen las prácticas de cobro. No seguir estos procedimientos puede poner a la empresa en riesgo de enfrentar litigios y sanciones.

En resumen, no seguir procedimientos en el área de cartera puede tener un impacto negativo en las finanzas, la reputación de una empresa y aspectos normativos. Es importante establecer y seguir procedimientos sólidos para garantizar un flujo de efectivo saludable y mantener el área de cartera de manera sólida, cumpliendo con el marco normativo contable que implementa la empresa, que proporciona una orientación sobre cómo se debe presentar, contabilizar y manejar la información.

Dentro de Surgas existe una orientación normativa que permite establecer procedimientos que pueden aplicarse, con pautas generales, para el cumplimiento en normas contables, como es el reconocimiento inicial de la cartera en su valor razonable en el momento de la adquisición, incluyendo el costo de adquisición y cualquier otro gasto

directamente atribuible. La medición subsiguiente, en la cual la cartera se mide a valor razonable o al costo amortizado, dependiendo de su clasificación.

En algunos casos, la cartera se mide a valor razonable, lo que significa que se ajusta al valor de mercado actual en el momento de la medición. Para la mayoría de las carteras, se utiliza el método del costo amortizado. El costo amortizado se calcula teniendo en cuenta los flujos de efectivo futuros esperados, incluyendo el principal y los intereses, descontados a una tasa de interés efectiva.

Se debe evaluar periódicamente la cartera para identificar posibles pérdidas por deterioro. Si se considera que un activo en la cartera está deteriorado, se debe registrar una pérdida por deterioro y reducir el valor en los libros del activo.

Las normas contables requieren que las empresas proporcionen revelaciones significativas sobre su cartera en las notas a los estados financieros, incluyendo información sobre la política contable utilizada, la naturaleza de los activos en la cartera, el riesgo de crédito, las tasas de interés aplicables y otras informaciones relevantes.

La clasificación de la cartera, ya que las normas contables requieren clasificar la cartera en distintas categorías según su naturaleza e intención, en Surgas se clasifica según su antigüedad, la cartera por facturación liquidada a favor de Surcolombiana de Gas S.A. E.S.P. se clasifica según La edad, que determina la cantidad de facturas vencidas, identificando la gestión a realizar, de acuerdo con la tabla 4.

### **Tabla 3.**

*Clasificación de Cartera según su Antigüedad.*

<b>Característica</b>	<b>Gestión</b>
<b>Cobro Preventivo</b>	1. Entrega de Facturas responsable Facturación

---

<b>Atraso 1:</b> Facturas entre 0 y 30 días, primera.	2. Envío mensajes de texto: se realizan 1 o 2 veces al mes con mensajes muy comerciales, recordatorios de pago. Responsable jefe de Cartera.
<b>Cobro Persuasivo</b>	1. Entrega de Facturas responsable Facturación
<b>Atraso 2:</b> Facturas entre 31 a 90 días, tres facturas liquidadas	2. Llamadas: se hacen antes de salir a terreno por parte de Gestores de Cartera.
	3. Visitas en terreno: se hacen en campo por parte de gestores de Cartera, teniendo en cuenta la distribución realizada por el jefe de cartera.
	4. Mensaje de texto, herramienta utilizada por el jefe cartera.
	5. Suspensiones: corte del servicio al incumplimiento al compromiso de pago por parte del usuario al momento de la visita, responsable el gestor de Cartera y facturación.
	6. Abonos parciales, Financiaciones y Refinanciaciones, responsables Gestores de Cartera y jefe de Cartera en el formato
	<b>AF-FO-09 Acuerdo de cartera y compromiso de pago.</b>
<b>Cobro Avanzado</b>	1. Entrega de Facturas responsable Facturación.
<b>Atraso 3:</b> Facturas entre 90 a 180 días	2. Llamadas: se hacen antes de salir a terreno por parte de Gestores de Cartera.
	3. Visitas en terreno: se hacen en campo por parte de gestores de Cartera, teniendo en cuenta la distribución realizada por el jefe de cartera.
	4. Mensaje de texto, herramienta utilizada por el jefe cartera

---

---

5. Suspensiones: corte del servicio al incumplimiento al compromiso de pago por parte del usuario al momento de la visita, responsable el gestor de Cartera.

6. Abonos parciales, Financiaciones y Refinanciaciones, responsables Gestores de Cartera y jefe de Cartera.

**Atraso 4:** Facturas entre  
180 a 360 días

1. Entrega de Facturas responsable Facturación.

2. Llamadas: se hacen antes de salir a terreno por parte de Gestores de Cartera.

3. Visitas en terreno: se hacen en campo por parte de gestores de Cartera, teniendo en cuenta la distribución realizada por la jefe de cartera.

4. Mensaje de texto, herramienta utilizada por el jefe cartera

5. Envío de notificación castigo de cartera. (Entrega el gestor)

6. Suspensiones: corte del servicio al incumplimiento al compromiso de pago por parte del usuario al momento de la visita, responsable el gestor de Cartera.

7. Abonos parciales, Financiaciones y Refinanciaciones, responsables Gestores de Cartera y jefe de Cartera.

8. Castigo de Cartera serán definidas mediante aprobación por parte del jefe de Cartera, Gerencia de Surgas, jefe de Cartera de Chilco y Gerente Financiero y Administrativo de Chilco.

**Cobro Ejecutivo**  
>360 días

1. Viabilidad para un proceso Jurídico.

2. Usuarios con edades de mora mayor a 360 días.

---

---

3. Con montos superiores a \$ 3.000.000 responsable área jurídica de la empresa.

---

**Nota:** Surgas maneja una clasificación de cartera según su antigüedad como se presenta anteriormente, al igual que la gestión que debe realizar el personal del área de cartera. Fuente: Surgas S.A.

Esta clasificación de la cartera según su antigüedad es una práctica común en la gestión financiera y crediticia, dado que permite evaluar y administrar de manera efectiva el riesgo asociado con sus cuentas por cobrar, además de presentar ventajas significativas según su clasificación, permite identificar rápidamente las cuentas que están vencidas y no han sido pagadas a tiempo y con este tomar medidas para recuperar los pagos atrasados y reducir el riesgo de incumplimiento. Igualmente, la segmentación de riesgo, debido a que, al agrupar las cuentas por su antigüedad, es posible evaluar el riesgo de manera más precisa. Las cuentas más antiguas generalmente tienen un riesgo más alto de ser recuperadas, por lo que las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo abordar estas cuentas, cómo ofrecer descuentos, implementar planes de pago o recurrir a acciones legales. También se puede priorizar las acciones de cobro, al identificar las cuentas más antiguas y de mayor riesgo se puede orientar mayor atención y más constante, mejorando así, también la gestión de flujo de efectivo, anticipando cuándo esperan recibir pagos y cuándo es probable que ocurran retrasos.

Por último, la información sobre la antigüedad de las cuentas incumplidas ayuda a ajustar las políticas de concesión de crédito y reducir el riesgo de que los clientes no paguen. Así mismo, tomar decisiones basados en una información actualizada, fidedigna y

relevante para la toma de decisiones financieras y estratégicas, lo que les permite gestionar de manera más efectiva el riesgo crediticio y maximizar sus ingresos.

Es decir, la clasificación de la cartera según su antigüedad es una herramienta importante para la gestión financiera y crediticia, que proporciona una visión clara de las cuentas por cobrar y ayuda a las empresas a tomar decisiones proactivas para minimizar el riesgo y maximizar la eficiencia en la recuperación de deudas.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las normas contables pueden variar y las empresas deben cumplir con las normas específicas que les sean aplicables. Además, las regulaciones contables pueden cambiar con el tiempo, por lo que es esencial mantenerse al tanto de las actualizaciones y consultas con profesionales contables o auditores para asegurarse de estar cumpliendo con las normativas vigentes.

Retomando los hallazgos presentados en el plan de acción y mejoramiento de Surgas, se identificaron malos manejos en los formatos, la falta de algunos soportes y formatos actualizados y debidamente diligenciados implementados en el proceso de cartera como son los de pago, suspensión y reconexión, financiación y la autorización de pagos manuales.

Así mismo, la falta del registro en el sistema de gestión de calidad de los formatos de financiación y registro de visitas y de cartera, generando así un retroceso en el control interno eficaz de la empresa y el cumplimiento en el objetivo del manejo de la información, generando resultados errados e información desactualizada. Frente a estos hallazgos se realizó la actualización de los formatos y socialización con los gestores de cartera al igual que llevó a cabo una reunión con el personal de cartera con el fin de presentar y socializar los nuevos formatos de gestión y capacitar y brindar las recomendaciones para diligenciar el 100% de los campos de cada formato AF-FO-09 Acuerdo de Cartera y Compromiso de

Pago, GC-FO-06 Autorización de Pagos Manuales, AF-FO-17 Suspensión y Reconexión del Servicio. Por último, se solicitó también codificar y registrar los formatos en Isotools.

En el cumplimiento de la Normas 280202095 que orientan la Instalación Centros de Medición de Gas se tiene como objetivo demostrar e infundir confianza en la capacidad de los funcionarios para realizar actividades técnicas, con competencias necesarias y probativas de conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para realizar eficazmente las tareas estipuladas en los documentos reglamentarios y las prácticas recomendadas para trabajos en zonas de instalación de gas, hacia falta certificar a los gestores de cartera para la actividad de suspensiones, taponamientos y reconexiones del servicio de gas, sin embargo, en reunión se validó y determinó no certificar a los gestores ya que no es una actividad principal, por el contrario, se actualiza el descriptor de cargo y procedimiento de cartera.

Teniendo en cuenta que hace falta establecer un formato de cronograma para la distribución y asignación de cartera a los gestores, para ser codificado e ingresado al sistema de gestión de calidad y quede en firme en Isotools, se realizó el procedimiento de asignación de la cartera para los gestores y se solicitó codificar y registrarlo en Isotools.

Actualización de manual de funciones de líder de área de cartera. Al obtener la evaluación realizada, se procedió a actualizar las funciones y perfil del gestor y jefe de cartera y se presenta al área de gestión humana para su aprobación.

Una parte de la auditoría está basada en Muestreo de Usuarios, realizar una selección aleatoria y procede a validar en Nexis la suspensión del servicio de gas, dentro del muestreo realizado se encontraron las siguientes observaciones:

**Tabla 4.***Hallazgos de Muestreo Aleatorio.*

<b>Hallazgo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>
Cod. 102100-MACIAS DE LA CRUZ YURY FERNEY.  Su último pago fue el 06 de julio 2022 y se encuentra activo después 3 meses de su último recaudo.	Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 25 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación  Suspensión
Cod. 84569-IGLESIAS BACCA ARCELLY JAMILETH.  Su último pago fue el 12 de julio 2022 y se encuentra activo después de 3 meses de su último recaudo.	Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 14 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación  Suspensión
Cod.106291-ORTEGA ALVARADO YURI ESPERANZA.  No se evidencian recaudos desde la fecha de venta, 28 junio 2022, tiene consumo hasta la fecha y se observa que el usuario no ha realizado los pagos correspondientes. No tiene suspensión del servicio se encuentra activo.	Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 21 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación  Suspensión

Cod.106163-PINZON FERNANDEZ CESAR	Facturación
AUGUSTO.  su último recaudo realizado es de la cuota inicial de matrícula el 17 de junio del 2022. Tiene consumo hasta la fecha y se observa que el usuario no ha realizado los pagos correspondientes. No tiene suspensión del servicio se encuentra activo.	Suspensión  Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 13 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.
Cod. 105938-GUZMAN NINCO CARLOS ARTURO.  Su ultimo pago tiene como concepto la cuota inicial de matrícula, se evidencia que no se ha realizado algún abono por consumo desde la fecha de instalación, estado activo.	Facturación  Suspensión  Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 8 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.
Cod. 105325-PARRA MARIN TEOFILIO.  Su ultimo recaudo fue el 06 de julio 2022, a la fecha se encuentra consumiendo y activo después de 3 meses de su último pago.	Facturación  Suspensión  Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 14 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.

Cod. 91734-MAYRA YADIRA VELAZQUEZ RIVERA.

Usuario realizó el recaudo el 05 de octubre 2022, y le suspenden el servicio el 06 de octubre de 2022. (se observa que se le suspendió el servicio un día después de haber pagado el servicio).

Cod. 071436-IPIA YOTENGO CARMEN.

Su último recaudo registrado fue el 15 de junio de 2022. Se observa que el usuario sigue activo sin haber realizado algún abono.

Cod. 055707-CUETOCHAMBO VARGAS MIGUEL ANTONIO.

En estado activo, su último recaudo registrado fue el 05 de junio 2022. Se observa que el usuario sigue activo sin haber realizado algún abono.

Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 5 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.

Usuario con tres meses de mora realiza pago el día 5 noviembre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.

Usuario sin consumo, valor de 3.140 no procede la suspensión.

Facturación

Suspensión

Facturación

Suspensión

Facturación

Suspensión

Cod. 36231-GARZON DE MENDEZ FLOR ALBA.	Usuario con tres meses de mora realiza pago el día 24 octubre queda al día, la suspensión es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación
Usuario con 3 meses de atraso, su último recaudo registrado fue el 27 de mayo 2022, se observa que el usuario hace más de 4 meses no realiza un abono y sigue activo.		Suspensión
Cod. 105605-CLAROS DÍAZ OSCAR FERNANDO.	Usuario con tres meses de mora realiza pago el día 13 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación
Estado activo, sin recaudo desde la fecha de venta 09 de junio 2022.		Suspensión
COd. 103989-CAMACHO GARZON FIDELA.	Usuario con tres meses de mora realiza pago el día 25 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación
Su ultimo recaudo registrado fue el 10 de junio de 2022. Se observa que el usuario sigue activo luego de tres meses de atraso.		Suspensión
Cod. 087889-MEDINA BENAVIDES ESMERALDA PATRICIA.	Usuario con dos meses de mora realiza pago el día 6 octubre queda al día, las suspensiones es una actividad principal del área de Facturación.	Facturación
En estado activo con 3 meses de atraso, su último recaudo registrado fue el 10 de junio 2022.		Suspensión

Cod. 077605-ROJAS PENAGOS ANGEL ANDRES.

Facturación

Tiene 3 meses de atraso, su último recaudo registrado fue el 14 de junio quedándole un saldo a favor, su estado es activo. Se observa que no tiene suspendido el servicio.

Usuario con suspensión el 13 octubre, el usuario en vereda difícil acceso.

Suspensión

**Nota:** como resultado se encontraron que los anteriores usuarios presentaban novedades, la mayoría se encontraba con meses de mora y aun no se les había suspendido el servicio. Para todos estos hallazgos ya se realizaron las acciones pertinentes y se cerraron los casos, todos estos hallazgos pertenecen al área de facturación y suspensión. Fuente: Surgas S.A.

Este es uno de los hallazgos que, aunque ya se encuentran cerrados, son reiterativos y al seleccionar nuevamente un muestreo aleatorio para medir el cumplimiento de los procedimientos, se sigue presentando y no se realiza la adecuada gestión y suspensión, corte del servicio por incumplimiento al compromiso de pago por parte del usuario al momento de la visita, esta acción está bajo responsabilidad del gestor de cartera.

En el curso de esta suspensión, los usuarios tienen la posibilidad de concretar acuerdos de pago, realizar pagos parciales, optar por financiamiento o refinanciamiento de la deuda. En cualquier momento durante este proceso, el deudor puede llegar a un acuerdo de pago con la empresa, lo que resultará en la suspensión del procedimiento y la posibilidad de levantar las medidas preventivas impuestas. Sin embargo, si el deudor no cumple con el acuerdo de pago, el procedimiento retrocede a la etapa inicial, es decir, se reanuda el proceso de cobro administrativo o ejecutivo desde el punto en que se llevó a cabo la suspensión.

El repetitivo incumpliendo de este proceso puede generar consecuencias significativas y riesgos asociados a los procesos de cartera, como es la disminución de ingresos y flujo de efectivos de la empresa, ya que al no realizar la debida suspensión del servicio los clientes no tendrán la necesidad de asumir su responsabilidad de cancelar la deuda porque continúan disfrutando del servicio de gas. Además, de generar costos adicionales, en la corrección de facturas y resolver disputas con clientes puede generar costos adicionales en términos de tiempo y recursos.

Para evitar estos riesgos, es esencial que la empresa implemente un proceso de cartera, facturación y suspensión efectivo, que incluya controles de calidad, capacitación adecuada para el personal encargado de la gestión, y la adopción de sistemas de seguimiento electrónico, que pueden ayudar a reducir los errores y mejorar la eficiencia del proceso. Además, es importante mantenerse al tanto de las leyes y regulaciones locales relacionadas y cumplir con ellas en todo momento.

Por otro lado, se desarrolla el tercer objetivo específico, examinando la influencia que tienen los informes de auditoría del proceso de cartera en la toma de decisiones preventivas y correctivas por parte de la gerencia.

La auditoría financiera permite examinar de manera sistemática la aplicación de la normativa contable en cada proceso dentro de Surgas S.A., además de estudiar los estados financieros, registros, operaciones y transacciones que se realizan, específicamente en el área de cartera, con el objetivo analizar y emitir una opinión sobre la razonabilidad y practicidad de la presentación de la información financiera y la adecuación de las políticas contables aplicadas.

Aunque la auditoría financiera se centra en la verificación de la información financiera, esto no garantiza que la empresa no presente casos de irregularidades, pero si

permite diseñar procedimientos para identificar los riesgos. Además, en Surgas S.A. se complementa con una auditoría enfocada también a la gestión, ya que proporciona información real y objetiva sobre cómo se están llevando a cabo las actividades de gestión y cómo se están alcanzando los objetivos organizativos. Es decir, permite examinar la realidad de la empresa de manera integral e identificar el cumplimiento de las 3E eficiencia, eficacia y economía, la eficiencia se centra en cómo se utilizan los recursos, la eficacia se centra en la consecución de objetivos, y la economía se centra en la gestión prudente de los recursos. En la auditoría, es esencial lograr un equilibrio adecuado entre estos tres conceptos para garantizar una auditoría efectiva y eficiente.

Este proceso de auditoría es llevado a cabo por el área de Control Interno, quien es el que define el alcance de la auditoría, la empleabilidad de las normas contables, los procedimientos (pruebas de transacciones, revisión de documentos, muestreo aleatorio, seguimiento telefónico) y realiza los informes de auditoría donde presentan los hallazgos y emite su opinión razonablemente sobre los procesos y la situación financiera de la entidad y los resultados de sus operaciones, analiza cómo se toman las decisiones en la empresa, mide y evalúa el desempeño en relación con los objetivos establecidos en cada área, en este caso el de cartera, revisar la efectividad de los sistemas de control interno para prevenir fraudes y errores, verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables y establece acciones correctivas y preventivas para cada irregularidad o hallazgo encontrado.

El trabajo por parte de los auditores es primordial, durante el proceso y en la elaboración del informe final, el cual se presenta y socializa con gerencia. A través de los informes se contextualiza a la gerencia, además se fortalece la transparencia y responsabilidad, en relación con el manejo de los recursos y la implementación de controles internos efectivos; se asegura el cumplimiento normativo pertinente. Se fortalece la

confianza de Surgas S.A. a nivel interno y externo, ya que la presentación de informes efectivos construye la confianza entre la gerencia, los accionistas, los reguladores y otras partes interesadas. Y la transparencia y la honestidad de los resultados de la auditoría han sido fundamentales para mantener una buena reputación y relaciones sólidas con todas las partes involucradas.

Respecto a los informes del área de cartera en Surgas S.A. han permitido que gerencia identifique los riesgos asociados con el proceso de gestión de cartera, como retrasos en los pagos, incumplimientos de clientes, deudas incobrables y otros problemas, al igual que comprender los riesgos a los que se enfrenta la empresa y tomar decisiones para mitigarlos y analizar la eficiencia del proceso de cartera, incluyendo la gestión de cuentas por cobrar, el ciclo de conversión de efectivo y la eficacia de las políticas de crédito.

Algunas decisiones por parte de gerencia en Surgas S.A han estado enfocadas en el otorgamiento de crédito, la gestión de cuentas incobrables y la revisión de políticas de crédito para reducir el riesgo crediticio, cambio de personal y capacitación para el cumplimiento de la gestión, actualización de procedimientos, revisiones más continuas y demás gestiones que han garantizado mejorar la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y tomar decisiones estratégicas relacionadas con la expansión, la diversificación, estrategia de cobro o la consolidación de la cartera de Surgas S.A.

Los hallazgos de esta auditoría han hecho que desde la gerencia se tomen decisiones y se centre, junto con el equipo de control interno, en analizar y reevaluar las estrategias y métodos de cobro y las recaudación del valor facturado de la cartera generada por cobros de consumos, y otros conceptos como cuotas de matrícula de instalación, derechos de conexión, centro de medición, revisión quinquenal, reparaciones, materiales adicionales, financiaciones entre otros.

Así mismo, ha llevado a examinar los indicadores de desempeño y cumplimiento por parte del personal de sus labores y cumplimiento de cobros preventivos, persuasivos, avanzado y ejecutivo y hace el seguimiento de las actividades del procedimiento, el cual conlleva las siguientes actividades:

- Realizar la generación de listados, entrega de zonas para recaudo y entrega de listados a los gestores, posteriormente la actualización de los datos (números de teléfono).
- Verificar el comportamiento de recaudo diariamente.
- Realizar acompañamiento en campo a los gestores de cartera.
- Realizar gestión de cobro de acuerdo con sus diferentes modalidades (cobro telefónico, personalizado, mensajes, envío de notificaciones, etc.).
- Obtener soportes de pagos realizados por los gestores de cartera.
- Realizar informe de cartera para Comité de Gerencia.
- Generar informe de evolución de cartera cierre mensualmente.
- Generar el acta de Castigo, aplicar el proceso uno a uno para el retiro del usuario por castigo, generar las reliquidaciones en el sistema Nexit.

Y la otra área que durante esta auditoría requirió mayor atención fue la de facturación el cual tiene las siguientes actividades definidas:

- Depuración de saldos mínimos de cartera.
- Realizar el cruce de cartera vs las consignaciones pendientes por registrar.
- Solicitar el soporte de pago en las conciliaciones de cartera para verificar en el recaudo y posteriormente actualizar el estado de cartera.

- Las facturas canceladas detectadas en la conciliación de cartera, las cuales no sea posible identificar con el soporte de pago enviado por la entidad; se solicitará el soporte al operador o al usuario.

La gestión efectiva en el área de cartera ha logrado que reducir el riesgo de incumplimiento y aumentar los índices de cobranzas, de acuerdo a los índices de recaudo de cartera del primer semestre del año 2023, se ha logrado un porcentaje de efectividad, ingreso y recaudo de cartera significativo frente a las cifras alcanzadas en el año 2022.

**Tabla 5.**

*Recaudo de Cartera Surgas S.A. año 2022 y primer semestre de año 2023.*

<b>2022</b>				
<b>Factura</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Recaudo Factura</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Meta</b>
3.119.133.686	2.755.787.206	2.579.438.788	83%	80%
<b>2023</b>				
<b>Factura</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Recaudo Factura</b>	<b>Efectividad</b>	
1.339.520.214	2.092.652.194	1.921.519.539	72%	

**Nota:** de acuerdo al consolidado de recaudo de cartera del año 2022 y el primer semestre del año 2023 se refleja un aumento representativo, esto debido a los informes de auditoría y las decisiones tomadas desde la gerencia que han generado cambios positivos en el proceso de cartera y el cobro de cartera vencida o por vencer. Fuente: Surgas S.A.

De acuerdo con este cambio y mejora en el área de cartera se evidencia que la presentación de los informes de auditoría a gerencia es crucial para estructurar un sistema de control que permita evaluar objetivamente los procedimientos y gestionar mejor los riesgos financieros y desempeño general de Surgas S.A, además de desarrollar un plan de

acción para el área de cartera que implicó abordar cuestiones relacionadas con la gestión de la eficiencia en la recuperación de cartera y la reducción de riesgos asociados.

Con base en lo anterior y en desarrollo del tercer objetivo, se diseña un plan de mejoramiento que permita generar acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de auditoría, en procura de lograr un mejoramiento continuo del área de cartera de Surgas S.A.

## **Plan de mejoramiento**

### **Áreas de Mejora**

De las falencias identificadas en el proceso de auditoría, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas áreas de mejora que sean consideradas prioritarias, tomando en cuenta el impacto que generará en la organización, o como en este caso, el proceso de cartera. Para el caso, es decir el proceso de cartera de Surcolombiana de Gas – Surgas S.A. E.S.P., de se identifican dos áreas de mejora:

Proceso de cobro persuasivo a cargo de los gestores de cartera. También recaen responsabilidades en los funcionarios de facturación y suspensión del servicio.

Asignación del portafolio de clientes para el cobro. Responsabilidad del jefe de cartera.

### **Elaboración del Plan**

De acuerdo a los pasos planteados en la teoría, la elaboración del plan tiene 5 pasos que se desarrollan a continuación:

1. Identificación del problema
2. Identificación de las causas
3. Definir los objetivos
4. Definir las acciones
5. Seguimiento de las acciones

**Tabla 6.***Plan de mejoramiento: diagnóstico*

<b>Hallazgos</b>	<b>Identificación del problema</b>	<b>Posibles causas</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Proceso de cobro persuasivo</b>			
Uso inadecuado de la documentación propia del procedimiento de cartera	Se evidencia una falencia clara en el conocimiento, manejo y	Falta de capacitación constante	Promover el correcto uso de las
	aplicación de los	en el uso y manejo de la	herramientas de calidad en el
	procedimientos y formatos de	documentación del proceso	área, a través de la capacitación
			constante
Realización de procedimientos de suspensión del servicio por parte de personal (gestores de cartera) no calificados ni certificados en ello.	calidad establecidos para el desarrollo de las actividades propias del área.	Falta de coordinación y eficiente designación de	Concientizar al equipo de la importancia de los
		actividades para el cargo,	procedimientos de calidad, de
		además de la calificación del personal para las actividades	manera que aumente la apropiación de los procesos y el
		designadas	entusiasmo por su utilización
Incumplimiento del proceso de suspensión del servicio	También se evidencian falencias en la correcta		Generar procesos de revisión y control de las actividades

<b>Asignación del portafolio de clientes para el cobro</b>	coordinación de actividades y designación de roles de acuerdo a la cualificación del personal	Falta de seguimiento a las acciones y necesidades del proceso.	propias de cada proceso, de manera que se garantice su cumplimiento según la meta.
Falta una sistematización y estandarización del proceso, a través de documentación de calidad.		Falta de apropiación de los procesos de calidad específicos para el área.	

**Nota.** El plan de mejoramiento se presenta en dos fases, una relacionando los hallazgos con la identificación del problema, sus

causas y los objetivos del plan que garanticen una mejora.

**Tabla 7.**

*Plan de mejoramiento: acción y seguimiento*

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones de mejora</b>	<b>Responsables</b>	<b>Seguimiento</b>
Promover el correcto uso de las herramientas de calidad en el área, a través de la capacitación constante	Cronograma de capacitación y evaluación del personal del área en: • Manejo de Isotools	HSEQ: Coordinador de calidad	Se realizará un cronograma semestral de capacitación y evaluación, cuyo control y

<p>Concientizar al equipo de la importancia de los procedimientos de calidad, de manera que aumente la apropiación de los procesos y el agrado por su utilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso adecuado y actualización de formatos</li> <li>• Proceso de calidad y su importancia</li> </ul>	<p>seguimiento se realizará bimestralmente.</p>
	<p>Diseño de un programa de motivación e incentivos por el correcto uso de las herramientas de calidad</p>	<p>El programa de incentivos y motivadores se realizará por cumplimiento de metas mensuales y su control será de igual manera, una vez al mes.</p>
<p>Generar procesos de revisión y control de las actividades propias de cada proceso, de manera que se garantice su cumplimiento según la meta.</p>	<p>Cronograma de control actividades de cobro que garantice el cumplimiento de las acciones correspondientes</p> <p>Revisión de los perfiles y responsabilidades de los gestores de cartera, definiendo sus funciones de acuerdo a la cualificación del funcionario.</p>	<p>Director de cartera</p> <p>Jefe de cartera</p> <p>Gestión Humana: coordinador y analista de selección</p> <p>Cronogramas mensuales de actividades de cartera con controles bimestrales</p> <p>Evaluación anual de perfiles y su ajuste según las necesidades de cualificación del personal</p>

---

y desarrollo de

personal

Solicitar apoyo de otras áreas (operación y mantenimiento) para cumplir con las actividades de suspensión que requieren certificaciones especiales

Director de cartera

Las actividades de suspensión se realizan mensualmente y se realizará su control y seguimiento de la misma manera, una vez al mes

---

**Nota.** Se presenta la segunda fase del plan de mejoramiento, con las acciones de mejora y su seguimiento.

## Conclusiones

Este estudio de caso se inició con el análisis de los informes de auditoría al proceso de cartera, identificando los hallazgos, para conocer las posibles causas de los eventos y que curso de acción se tomó por parte de la jefatura, a través de la revisión del plan de acción y mejoramiento de Surgas 2022.

Aunque el área de cartera obtuvo, como resultado de auditoría un plan de acción y mejoramiento, la toma de decisiones de la gerencia no fue tan efectiva, pues aún hay observaciones sin cerrar y dado que, el resultado de la evaluación arrojó un riesgo residual medio y bajo, la toma de decisiones a partir de los hallazgos no tuvo la trascendencia que debía.

Es por lo anterior que, como resultado de este estudio de caso, se diseñó un plan de mejoramiento, que contiene la identificación de los problemas, sus posibles causas, los objetivos para alcanzar la mejora continua del proceso deficiente y las acciones y seguimientos que debe tener el plan.

En estos análisis se detectaron dos áreas de mejora como son, el *Proceso De Cobro Persuasivo*, donde se evidencian tres falencias importantes en el cumplimiento de los procedimientos: uso inadecuado de la documentación propia del procedimiento de cartera, realización de procedimientos de suspensión del servicio por parte de personal (gestores de cartera) no calificados ni certificados en ello y el incumplimiento del proceso de suspensión del servicio. Dentro de las estrategias trazadas en el plan para mejorar el procedimiento de cartera en el recaudo de consumo de usuarios, se planteó promover el correcto uso de las herramientas de calidad en el área, a través de la capacitación constante de los funcionarios; también el concientizar al equipo de la importancia de los procedimientos de calidad, de manera que aumente la apropiación de los procesos y el agrado por su utilización.

La otra área de mejora se presenta en la *Asignación Del Portafolio De Clientes Para El Cobro*, bajo la responsabilidad del jefe de cartera, en la que se evidenció que falta sistematización y estandarización del proceso, a través de documentación de calidad. Por lo anterior, se planteó generar procesos de revisión y control de las actividades propias de cada proceso, de manera que se garantice su cumplimiento según la meta.

Cada una de estas estrategias tiene sus acciones y propuesta de seguimiento.

## **Recomendaciones**

El proceso de cartera de la empresa Surcolombiana de Gas S.A. E.S.P. es eficiente en la mayoría de sus procesos, de acuerdo a lo arrojado por el informe de evaluación y auditoría, pero como todo proceso, es susceptible de mejora, de manera que se garantice la calidad constante en sus actividades y resultados. Es por esto que, se recomienda a la directiva del área de cartera prestar mayor atención y generar un mayor seguimiento a las actividades a través de herramientas de gestión de tiempo (Ganttpro u otros) para las tareas del área con designación de responsables y tiempos de cumplimiento y control.

Se recomienda realizar este estudio en cada área de la compañía que apunte a la mejora continua de la organización y el uso eficiente de los recursos, además de la eficiencia de la gestión que se traduzca en aumento de productividad y rentabilidad como resultado del ejercicio.

Por último, se recomienda poner en marcha las fases dos y tres del plan de mejoramiento propuesto, que son el desarrollo y el seguimiento al plan, de manera que sirva como piloto para replicar el modelo en otras áreas con deficiencias.

## Bibliografía

- Herrera y Díaz. (2018). *Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad*. Bogotá.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. . Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 13-29.
- Bach, K. (2019). *Plan de mejora para aumentar la productividad de la empresa Limarice S.A.* . Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán - Perú: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6137/Cadena%20Quispe%20Kevin%20Jordi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barraza, M., & Dávila, J. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. . *Pecvnia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León* (7), 285-311.
- Barthelmess, C. (2003). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>
- Bello, C., Rodríguez, J., & Córdoba, Y. (2018). *Plan de mejora para el control de cartera vencida en empresa del sector farmacéutico*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Colombia: <https://core.ac.uk/download/pdf/160741139.pdf>
- Bravo et al. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>

- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración. Séptima Edición.* México D.F.: Mac Graw Hill.
- Cofae. (s.f.). *Introducción al Proceso de Auditoría de Gestión.* Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_intro\\_proc\\_aud\\_ges.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf)
- Contraloría General de la Nación. (sf). *Oficina de Planeación.* Obtenido de Plan de mejoramiento: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=plan+de+mejoramiento#ip=1>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed.* . México: Pearson Educación.
- David-Scott, J. (2011). *Manual de planeación.* Editorial Academica Espanola.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Introduction: entering the field of qualitative research. *Handbook of Qualitative Research. .*
- Economia. (2013). *Economia .* Obtenido de <https://economia.org/estrategia.php>
- Fierro, J. C. (2005). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 173-185.
- Flores, A. (2012). *Cátedra dirección y control.* Obtenido de <http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/>
- Florez, A., & Reyes, G. (2021). *EVALUAR LA VIABILIDAD EN LA PARTE TÉCNICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO QUE SE PRESENTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REDES DE GAS DOMICILIARIO GLP EN EL CENTRO POBLADO DE SAN ANDRÉS ZONA RURAL DEL MUNICIPIO DE DOLORES TOLIMA.* Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Colombia: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.ucatolica.edu.co/se> rver/api/core/bitstreams/5bc5333c-85db-4634-8df4-625e644dc4cf/content

- Futuros administradores. (2010). *Gestión administrativa 6: Plan de mejoramiento empresarial*. Obtenido de <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>
- Gerencie. (2020). *Gerencie.com*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/diferencia-entre-tactica-y-estrategia.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20real%20academia%20de,conseguir%20un%20fin%2C%20u%20objetivo>.
- Gómez, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- González et al. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones* (Vol. 21). Ecuador . Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Goodstein et al. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada* . Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>
- Grande, T. G. (2017). *Diseño de un plan de Auditoría Interna para una Pyme del Sector Textil de Córdoba*. Córdoba - Argentina .
- Guaman, E. (2015). *Plan de negocios para la creación de una empresa que compita en la industria textil, bajo la modalidad “Alta Costura”, dentro de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito .
- Hartley, J. (1994). *Case studies in organizational research*. Londres: SAGE Publications.
- Hernández et al. (2017). *La Herramienta DOFA*.
- Infinita, M. (2015). *Pensamiento Estratégico* . Obtenido de Medium: [https://medium.com/@MiradaInfinita\\_CasaCreativa/pensamiento-estrat%C3%A9gico-d1b4389f5f4f](https://medium.com/@MiradaInfinita_CasaCreativa/pensamiento-estrat%C3%A9gico-d1b4389f5f4f)

- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Marciniak, R. (2013). Obtenido de <https://renatamarciak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Martínez et al. (2021). Diseño e implementación del FODA y el plan estratégico para los caprinocultores sociales de la comarca lagunera. 724-738.
- Martinez, V. M. (2016). *Propuesta para prevenir la cartera vencida de la empresa Medicomp*. Guayaquil- Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13421/1/PROPUESTA%20PARA%20PREVENIR%20LA%20CARTERA%20VENCIDA%20DE%20LA%20EMPRESA%20MEDICOMP.pdf>
- Matriz FODA. (s.f.). *Matriz FODA*. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- MBA International Business. (2019). Obtenido de <https://mbainternationalbusiness.net/2019/02/competencias-del-directivo-de-hoy/#:~:text=Existen%20juegos%2C%20como%20el%20ajedrez,la%20acci%C3%A9n%20est%C3%A1n%20unidos%20intr%C3%A1nsicamente.>
- Merriam, S. (1988). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mora, C. (2012). *Métodos e Instrumentos para la Prospectiva*.
- Moscoso, M. C. (2018). *Auditoría de estión al proceso de recuperacion de cartera de la empresa Jarquifar Cia. Ltda del periodo 2017*. Cuenca, Ecuador .
- Nuñez, L., Vélez, M., & Berdugo, C. (2004). . Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de

- Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla. *Revista Ingeniería y desarrollo (16)*, 45-58.
- Ortiz, J. (2022). *Implementación de una ruta de transporte óptima para la distribución de gas domiciliario para la empresa M&P*. Obtenido de Repositorio Universidad Cesar Vallejo: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97985/Ortiz\_CJK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pazmiño, D. A. (2011). *La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco nacional de fomento sucursal Ambato durante el Período comprendido de enero a diciembre del 2009*. Ambato – Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.pucessa.edu.ec/bitstream/123456789/696/1/75497.pdf>
- Portillo, I. C. (2015). *Técnica de Negociación con Clientes Morosos*. Madrid.
- Ramírez-Barrera, D. (2019). *Influencia positiva de la regulación en prácticas restrictivas de la competencia en el servicio público domiciliario de gas licuado de petróleo en Colombia*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia - RIUCaC: <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/73d413a1-8ab1-4433-a02d-5d1f1f741162/full>
- Salas, E., Mendoza, D., & López, D. (2021). Planificación estratégica en empresas de servicios públicos domiciliarios de Riohacha, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 No. 5, 755-773.
- Salazar, J. L. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21346/G%c3%b3mez%20Salazar%20Jaime%20Leon2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el sistema de salud cubano. *MEDISAN*, 21(5). Obtenido de <http://www.medisan.sld.cu/index.php/san/article/view/1011/html>
- Torres y Daza. (2022). *Propuesta de Planeación Estrategia para la Empresa Kholer Ltda.*
- Velásquez, J. L. (2009). *Auditoria Interna como Herramienta para Toma de Decisiones Gerenciales en Medianas y Grandes Empresas Distribuidoras de Productos Alimenticios de Consumo Masivo.* Obtenido de  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/lote01/Calderon-Jeny.pdf>
- Walton, M. (2004). *El método Deming en la práctica.* Bogotá: Norma.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Desing and methods. 2da Edición.* Londres: SAGE Publications.
- Zapata, A. (2017). *Modelo sistémico de direccionamiento estratégico.* Barranquilla: Universidad del Norte.