



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Contabilidad Superior

**REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA:
APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE
GESTIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Autores:

**Bernarda Monserrath Arias Hernández; Edgar Mauricio
Guzmán Guzmán**

Director:

Eco. Raquel Bermeo Molina

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado especialmente a mi madre Sandra Hernández. Quien ha sido mi motor para nunca rendirme dándome su apoyo incondicional, y siempre estar pendiente de mí a lo largo de este arduo pero satisfactorio camino hacia mi formación profesional.

También a mi familia y amigos, por los ánimos y sabios consejos, que me han impulsado a alcanzar mi objetivo deseado.

Bernarda Arias

Este trabajo quiero dedicar a mis padres, en especial a mi mami que a pesar de que ya no esté conmigo siempre me apoyó y confió en mí, siendo mi principal fortaleza para seguir adelante.

Además, a mi familia y amigos que contribuyeron con su apoyo incondicional permitiendo que lo que al principio fue un sueño, ahora sea una realidad.

Mauricio Guzmán

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a la Universidad del Azuay, Escuela de Contabilidad Superior, por permitirnos culminar nuestra carrera, y por todos los conocimientos y herramientas impartidas, las mismas que nos facilitarán en el día a día del ámbito profesional.

De manera especial, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a nuestra directora de tesis, Econ. Raquel Bermeo, por su paciencia y ayuda incondicional, para culminar con la presente investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MÉTODO.....	3
2.1 Paso 1: delimitación por palabras clave y año de publicación tesis de pregrado. 4	
2.2 Paso 2: delimitación por el alcance de la auditoría de gestión	5
3. DESARROLLO	7
3.1 Metodología aplicada en la auditoría de gestión.....	7
3.2 Definiciones de temas relacionados.....	7
3.2.1 Planificación.....	7
3.3 Hallazgos de auditoría.....	9
3.4 Comentarios de auditoría	10
3.5 Conclusión de auditoría	10
3.6 Recomendación de auditoría.....	10
4. COMBINACIÓN DE RESULTADOS.....	10
4.1 Hallazgos de auditoría en el componente de créditos.....	11
4.2 Hallazgos de auditoría en el componente talento humano.....	15
4.3 Hallazgos de auditoría en el componente ventas	19
5. DISCUSIÓN.....	22
Componente de créditos.....	22
Componente de talento humano.....	24

Componente de ventas	25
6. Conclusiones	27
Bibliografía	29

Índice de tablas

Tabla 1. Tesis pregrado de AG del período enero 2014 a mayo del 2020	5
Tabla 2. Componentes auditados obtenidos mediante aplicación de criterios de selección.....	6
Tabla 3. Hallazgos del componente créditos.....	11
Tabla 4. Hallazgos del componente talento humano	15
Tabla 5. Hallazgos del componente ventas.....	19

Índice de figuras

Figura 1. Criterios de selección de las tesis de pregrado	4
Figura 2. Etapas de la AG aplicada en las diferentes investigaciones analizadas...	7

RESUMEN

La auditoría de gestión se aplica en todo tipo de empresas sea públicas o privadas y no se sujeta a requisitos específicos lo que le diferencia de una auditoría financiera. Es un examen independiente y objetivo que brinda información en diversas dimensiones de análisis como eficiencia, eficacia y economía, entre otros; siendo su producto final un informe con conclusiones y recomendaciones de mejora continua para la empresa. El presente artículo de revisión se plantea como objetivo realizar un análisis comparativo entre tesis de pregrado desarrolladas en las universidades de la ciudad de Cuenca sobre Auditoría de Gestión, en el período comprendido entre el 01 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2019. La metodología utilizada para seleccionar la bibliografía se basó en dos pasos, el primero, por una delimitación de criterios de búsqueda como palabras claves y año de publicación, el segundo, por el alcance de la Auditoría de Gestión. El análisis de los comentarios y conclusiones de las auditorías aplicadas según las tesis examinadas, detectan riesgos similares, principalmente, falta de personal, falta de capacitación e incumplimiento de la normativa legal interna.

Palabras clave: auditoría de gestión, administrativa, operativa.

ABSTRACT

Management audit applies to all types of public or private companies and is not set to specific requirements, which is the difference from a financial audit. It is an independent and objective exam that provides information on various dimensions of analysis such as efficiency, effectiveness and economy, among others. Its final product is a report with conclusions and recommendations for continuous improvement of the company. The objective of this review article was to carry out a comparative analysis between undergraduate theses developed at the universities of Cuenca on Management Audit, in the period from January 1, 2014 to December 31, 2019. The methodology used selected the bibliography was based on two steps, first, by a delimitation of search criteria such as keywords and year of publication, and second, by the scope of the Management Audit. The analysis of the comments and conclusions of the audits applied according to the theses examined, detect similar risks, mainly, lack of personnel, lack of training and non-compliance with internal legal regulations.

KEY WORDS

Management, Administrative, Operational Audit

A handwritten signature in blue ink, reading "Magali Piteaga", with a stylized flourish underneath.

Firma digital revisor Unidad de Idiomas

1. INTRODUCCIÓN

El proceso académico seguido en la educación superior termina con la presentación del trabajo de titulación, de acuerdo a las diferentes modalidades como, tesis, artículos académicos y examen complejo para evidenciar el dominio teórico y metodológico sobre un campo determinado de acuerdo al perfil de cada carrera.

Bajo este contexto, el objetivo de la presente investigación se fundamenta en realizar un análisis comparativo entre los trabajos de titulación desarrollados por los estudiantes de las diferentes universidades de la ciudad de Cuenca en la carrera de Contabilidad y Auditoría, durante el período entre el 01 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2019, cuyo tema de tesis se basan en la aplicación de la Auditoría de Gestión.

Entendiéndose a la auditoría de gestión (AG) como:

El examen efectuado a una entidad por un profesional externo e independiente, con la finalidad de evaluar la eficacia de la gestión con relación a los objetivos generales; su eficacia como organización y la actuación y posicionamiento desde el punto de vista comparativo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco, 2012, p. 403)

Por otra parte, Santamaría, Cárdenas y Vega (2016) afirman que la AG sirve como recurso de apoyo en la toma de decisiones empresariales, adicional ser un recurso necesario con aplicación frecuente, debido a las condiciones cambiantes que afectan a la entidades, con el desarrollo de la AG se logran alcanzar los objetivos y metas utilizando adecuadamente los recursos. (p.102)

A criterio de Bravo, Bravo y López (2018) la finalidad de la auditoría de gestión es examinar el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras, operativas, evaluar el control interno y la gestión, todo esto para medir la ejecución de programas y proyectos y determinar si las operaciones se realizan de acuerdo a los procesos y criterios de economía, eficiencia y efectividad.

El desarrollo de la AG proporciona a las entidades herramientas para mejorar la gestión, por ende, las empresas “deben desarrollar procesos que faciliten el flujo de información, que permitan la verificación de las actividades de forma suficiente,

relevantes, oportuna, adecuada y veraz, disponibles para tomar decisiones idóneas y oportunas en beneficio de la organización”. (Bravo, M, Bravo, S y López, 2018, p. 13)

Mediante la revisión de los trabajos de grado presentados por las diferentes instituciones, se determina que tanto la Universidad de Cuenca y del Azuay contienen en los repositorios trabajos de titulación bajo la temática de auditoría de gestión, por otro lado, las demás instituciones de la ciudad no disponen de esta información.

Otro dato importante evidenciado en cuanto a la tendencia de aplicación de este tipo de auditoría, la mayoría de trabajos fueron aplicados a entidades del sector privado, considerando que las diferentes instituciones del sector público ecuatoriano son reguladas por la Contraloría General del Estado, ente encargado del control y ejecución de la auditoría. De acuerdo a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en el art. 21 primer párrafo define a la AG como:

Constituyen objeto de la auditoría de gestión los procesos: administrativos, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo, y el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la AG no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes (Contraloría General del Estado, 2014, p.6).

De acuerdo a la revisión bibliográfica en los diferentes repositorios institucionales, se identificó que los componentes de la AG comprenden un elemento importante para el análisis de los resultados, según las tesis revisadas en orden de tendencia se encuentran los departamentos de; crédito, talento humano, ventas entre otros. Al efectuar el proceso de la AG se realizan los exámenes de auditoría que involucra la aplicación de un conjunto de etapas, iniciando con la planificación preliminar, específica, la ejecución del trabajo y finalmente la comunicación de resultados mediante un informe, que presenta los hallazgos, en este sentido, las 17 tesis revisadas exponen el desarrollo de las etapas antes mencionadas.

En la etapa de ejecución, el auditor aplica los programas de auditoría de acuerdo al trabajo planificado y desarrollado en la planificación, obteniendo como producto final los

papeles de trabajo y los hallazgos de la auditoría. Según Marulanda (2016) un hallazgo es toda la información relevante obtenida en el desarrollo del plan de auditoría, basados en el juicio del auditor y que deben comunicarse en el informe final, comprende la comparación con respecto al criterio y la situación actual percibida durante la ejecución del examen.

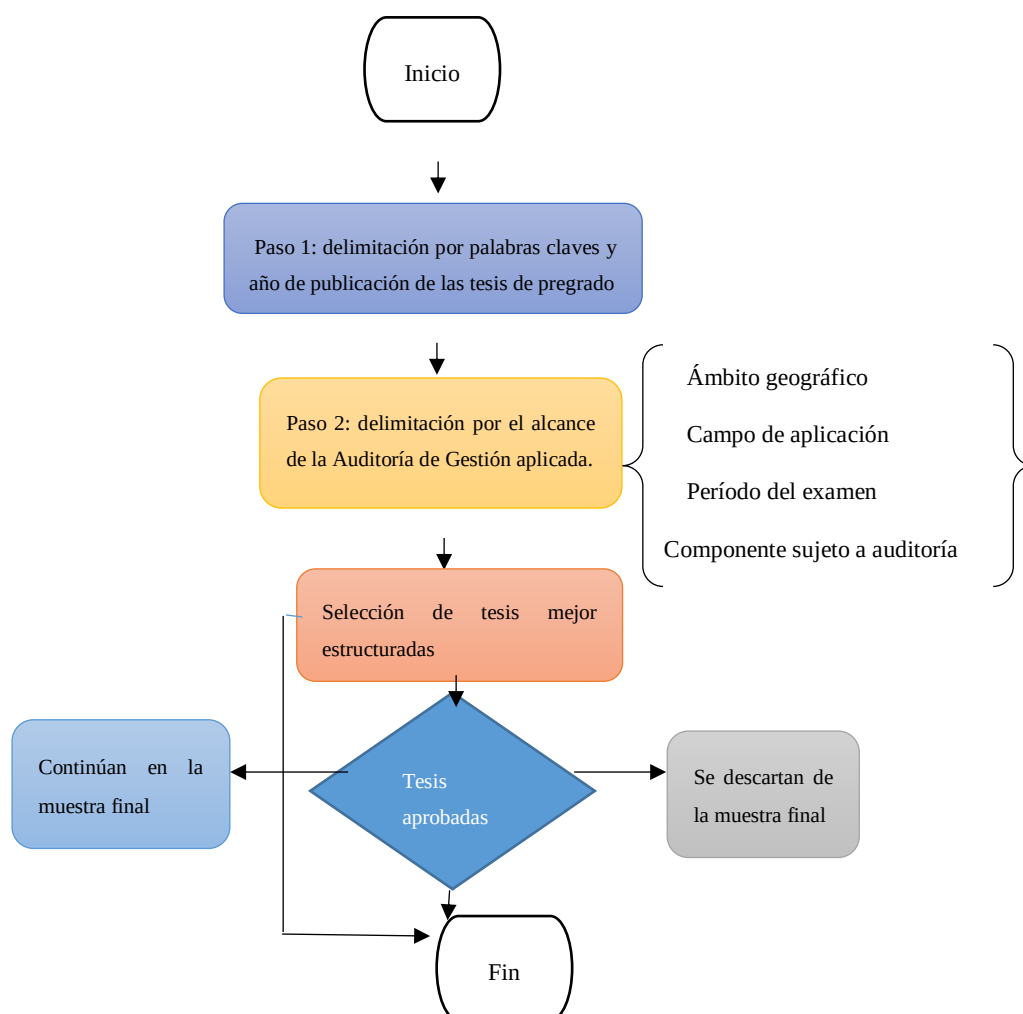
Mediante la revisión bibliográfica la presente investigación se centra en investigar y estudiar los hallazgos detallados en cada uno de los trabajos investigados, el análisis inicia con el estudio de cómo se obtuvieron y presentaron los hallazgos en el informe final, posteriormente, se segmentara los resultados por componente para establecer similitudes y diferencias en cada hallazgo de acuerdo a los elementos (condición, criterio, causa y efecto) finalmente se estudiará la viabilidad de las recomendaciones expuestas.

2. MÉTODO

La metodología utilizada en la investigación, comprende la revisión bibliográfica la cual se basa en la búsqueda de información en los diferentes repositorios de las instituciones de educación superior de la ciudad de Cuenca, específicamente tesis de pregrado donde se aplique una AG.

Las fuentes de búsqueda de información fueron los repositorios de la Universidad de Cuenca, Universidad del Azuay, Universidad Técnica Particular de Loja sede Cuenca, Universidad Católica de Cuenca y la Universidad Politécnica Salesiana. Para ello, se tomó en cuenta un conjunto de pasos a seguir, descritos en la figura 1:

Figura 1. *Criterios de selección de las tesis de pregrado*



Fuente: Elaboración propia

2.1 Paso 1: delimitación por palabras clave y año de publicación tesis de pregrado.

El término AG se relaciona con otros tipos de auditoría como: administrativa y operativa, siendo las palabras claves o descriptores utilizados para la delimitación de la revisión bibliográfica.

Los repositorios institucionales de las universidades de Cuenca, ofrecen resultados de acuerdo al año de publicación del trabajo, para el efecto, se realizó la búsqueda en un tiempo de seis años y cinco meses, esto es, desde enero del 2014 hasta mayo del 2020. Así mismo, los repositorios constantemente se encuentran en actualización, por lo que, la búsqueda de información se realizó durante un mes, desde el 22 de mayo al 21 de junio

del 2020. Los resultados obtenidos fueron un total de 68 tesis de pregrado, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1. Tesis pregrado de AG del período enero 2014 a mayo del 2020

Universidades de la ciudad de Cuenca	Tesis aplicadas	Porcentaje
Universidad del Azuay	32	47%
Universidad de Cuenca	36	53%
Universidad Particular de Loja	0	0%
Universidad Católica de Cuenca	0	0%
Universidad Politécnica Salesiana	0	0%
Total	68	100%

Fuente: Elaboración propia

2.2 Paso 2: delimitación por el alcance de la auditoría de gestión

El segundo criterio para la selección de la información se basa en el alcance de la auditoría, ya que se determina los límites del examen. Según la Contraloría General del Estado (2015) el alcance es definido como “examina a una entidad o parte de ella, como a una determinada actividad, programa o proyecto, lo importante es que los componentes escogidos, presenten resultados ya sean positivos o negativos”. (p. 40)

Al momento de realizar la AG los auditores profesionales definen ciertos puntos clave para delimitar el alcance, basados en las respuestas a cuatro preguntas clave; ¿dónde?, ¿cuál?, ¿cuándo? y ¿qué?, estos aspectos serán utilizados en la investigación como segundo paso para establecer los criterios de selección de la información, de acuerdo al siguiente detalle:

¿Dónde? Ámbito geográfico

- Selección de trabajos de investigación aplicados en empresas ubicadas en la ciudad de Cuenca.
- Resultado obtenido, 56 tesis de pregrado.

¿Cuál? Campo de aplicación

- Selección de trabajos de investigación desarrollados en empresas privadas.
- La aplicación de una AG al sector privado, tiene un amplio abanico de

posibilidades de mejora continua, facilitando la toma de decisiones a la alta dirección.

- Resultado obtenido, 39 tesis de pregrado

¿Cuándo? Período de examen

- Selección de trabajos de investigación aplicados para el período de examen comprendido desde el 01 de enero de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2019.
- Resultado obtenido, 38 tesis de pregrado.

¿Qué? El componente sujeto a la auditoría

- Selección de trabajos de investigación aplicados a un componente específico, se descarta aquellas que han sido aplicadas a la totalidad de la empresa.

Luego de aplicar los criterios de selección se presentan los resultados en la tabla 2, el componente más auditado es créditos con el 29%, seguido del componente de talento humano con el 18% y finalmente ventas con el 14%.

Tabla 2. Componentes auditados obtenidos mediante aplicación de criterios de selección

Componentes ejecutados	Tesis aplicadas	Porcentaje
Ventas	4	14%
Pagos	0	0%
Créditos	8	29%
Cobranzas	4	14%
Producción	1	4%
Talento humano	5	18%
Administración	1	4%
Financiero	2	7%
Inventarios	1	4%
Nutrición	1	4%
Quirófano	1	4%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración propia

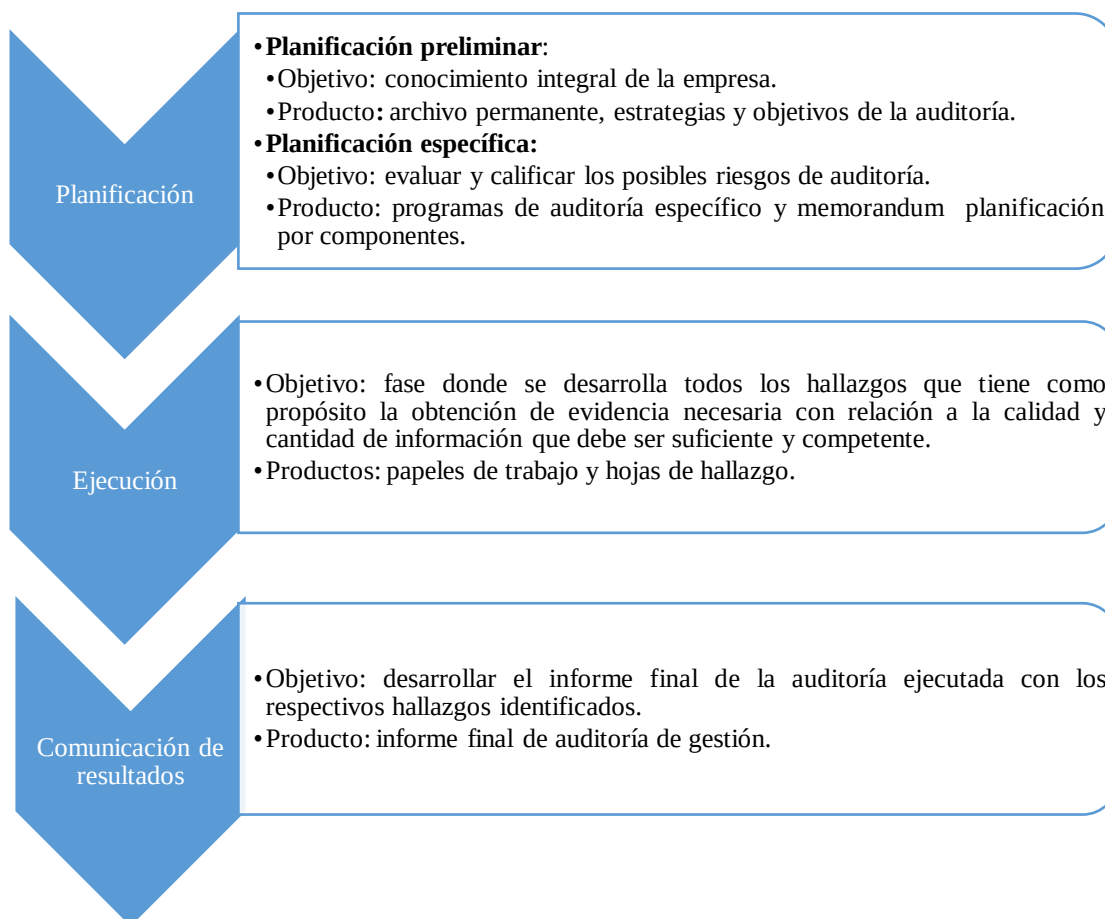
Como se aprecia en la tabla 2, aplicando los criterios antes señalados, se obtiene una muestra total de 17 tesis de pregrado para ser analizadas, en cuanto a la metodología utilizada y los hallazgos y recomendaciones obtenidas.

3. DESARROLLO

3.1 Metodología aplicada en la auditoría de gestión

Para analizar los hallazgos de la auditoría se requiere conocer la metodología utilizada para desarrollarla. A continuación, se desagrega cuatro etapas que son aplicadas en todos los trabajos seleccionados, según se muestra en la figura 2:

Figura 2. *Etapas de la AG aplicada en las diferentes investigaciones analizadas*



Fuente: Elaboración propia

3.2 Definiciones de temas relacionados

De acuerdo a la Contraloría General del Estado (2015) la AG se desarrolla en cuatro etapas descritas a continuación:

3.2.1 Planificación

Comprende la primera fase de la auditoría, consiste en la recopilación de evidencias a través de la aplicación de métodos para el logro eficiente y eficaz de los objetivos

estructurados, mediante el uso de recursos necesarios para la ejecución del examen de auditoría; se divide en:

3.2.1.1 Planificación preliminar

- **Objetivo:** conocer a la entidad de manera integral, enfocándose en aquellas actividades importantes, lo cual ayudará a determinar la adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados durante el proceso que conlleva la auditoría.
- **Actividades:**
 - Visita a la entidad, se observará las actividades y procesos visualizando el funcionamiento en general de la empresa.
 - Realizar una entrevista con la máxima autoridad de la entidad.
 - Revisar las auditorías anteriores en caso que existan obteniendo los archivos corriente y permanente.
 - Realizar un FODA de la entidad (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
 - Determinar indicadores de gestión.
 - Evaluar la estructura organizacional de la empresa.
 - Determinar el objetivo y a su vez la estrategia en general de la auditoría a aplicarse.
 - Evaluación del control interno.

3.2.1.2 Planificación específica

- **Objetivo:** encaminar la AG hacia los objetivos trazados, que permita establecer las actividades a seguir en la fase de planificación y la siguiente fase conjuntamente con las actividades que se desarrollaran.
- **Actividades:**
 - Analizar la información obtenida en la primera fase.
 - Evaluación del control interno específico del área o componente sujeta al examen, determinando el nivel de confianza y riesgo.
 - Realizar el Memorándum de Planificación.
 - Realizar programas con información detallada relacionada con los objetivos establecidos.

3.2.1.3 Ejecución

- **Objetivo:** desarrollar las actividades planificadas en la segunda fase, consta de los diferentes programas de auditoría, las cuáles serán expuestas en los papeles de trabajo con su respectiva evidencia y referencias, así mismo se presentará las no conformidades encontradas durante el proceso; a continuación, se presentan algunas actividades a realizar en la fase de la ejecución:
- **Actividades**
 - Realizar la aplicación de los diferentes programas específicos para cada componente.
 - Preparar los papeles de trabajo conjuntamente con la documentación correspondiente.
 - Realizar las hojas de hallazgos significativas conformados por cada componente con los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.
 - Estructurar el informe de auditoría

3.2.1.4 Comunicación de resultados

- **Objetivo:** realizar una reunión con las principales autoridades y partes interesadas, para indicar la finalización de la fase tres que corresponde a la ejecución de la auditoría, con el fin de exponer todas las actividades realizadas y los resultados obtenidos durante el examen, al igual que las distintas correcciones y recomendaciones que serán efectuadas en la fase de seguimiento.
- **Actividades**
 - Desarrollo del informe de auditoría.
 - Comunicación de los resultados mediante una reunión, la misma que permite tomar decisiones correctivas para la entidad.

3.3 Hallazgos de auditoría

A criterio de Marulanda (2016) el hallazgo de auditoría es toda información relevante, obtenida de hechos basados en el juicio del auditor y que requieren ser comunicados en el informe final, es la comparación con respecto al criterio y la situación actual percibida durante la ejecución del examen.

 **Condición:** describe la situación en la que se encuentra dicho hallazgo, es el reflejo de la realidad en un momento determinado. **“lo que es”**

- ✚ **Criterio:** está formado por la normativa, políticas o reglamentos fundamentados, donde rige lo que debe ser, de tal manera que servirá de base para medir la condición. **“Lo que debe ser”**
- ✚ **Causa:** son los factores que determinan las razones o circunstancias por las que originaron esa condición, pudiendo medir el grado de cumplimiento. **“Por qué”**
- ✚ **Efecto:** es la consecuencia de la condición ya sea cualitativa o cuantitativamente, otorgando resultados positivos o negativos que servirán para la oportuna toma de decisiones correctivas. **“Diferencias de lo que es y lo que debió ser”**

3.4 Comentarios de auditoría

Son aquellos hallazgos encontrados durante el examen de auditoría, pueden ser generados por; error o irregularidades que se encuentran con base a las evidencias obtenidas en el proceso, estos dan a conocer sucesos significativos a considerar y comprende la unión de los cuatro elementos del hallazgo condición, criterio, causa y efecto.

3.5 Conclusión de auditoría

En este apartado se expresa el juicio profesional que emite un auditor frente a los hallazgos encontrados en el desarrollo del examen de auditoría.

3.6 Recomendación de auditoría

Son sugerencias emitidas por el auditor a una o varias personas en particular, generalmente suelen ser; directivos y jefes departamentales, las recomendaciones están relacionadas a los hallazgos, con el afán de proponer medidas correctivas, que encamine hacia la mejora continua de la organización.

4. COMBINACIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos expuestos a continuación corresponden a los trabajos analizados durante la etapa de ejecución, para los componentes de; créditos, talento humano y ventas, de acuerdo al análisis las investigaciones presentan similitudes tanto en los comentarios y recomendaciones; pero también, se detectan diferencias, debido a la naturaleza misma de las entidades sujetas a la auditoría.

Cabe mencionar que los hallazgos han sido obtenidos mediante la aplicación de distintas técnicas de auditoría. De forma general las técnicas más utilizadas son; entrevistas, encuestas, narrativas, evaluaciones al control interno, revisión física de la documentación y comparación de información.

Debido a la amplitud con la que se exponen los hallazgos en los trabajos de investigación revisados, se procede a exponer en forma de síntesis la condición y recomendaciones a los mismos, diferenciados por componente auditado, tal como se puede apreciar en las tablas 3, 4 y 5.

4.1 Hallazgos de auditoría en el componente de créditos

Del análisis se desprende que, del total de tesis revisadas, ocho fueron aplicadas al área de créditos, de las cuales, seis corresponden al sector financiero y dos al sector comercial. En el primer caso cinco auditorías fueron aplicadas a cooperativas de ahorro y crédito y una a instituciones bancarias; mismas que son supervisadas y controladas por entidades técnicas denominadas, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Superintendencia de Bancos respectivamente.

Las cooperativas de ahorro y crédito que forman parte de esta revisión son: Baños, CREA Ltda. y Jardín Azuayo, recalando que, para la última cooperativa, el examen de ejecución comprende, tres periodos diferentes (2015-2016 y 2018). La institución bancaria examinada es el Banco de Guayaquil S.A., y las entidades comerciales corresponden a las empresas: Almacenes Juan Eljuri y Electro Instalaciones.

A continuación, se detalla los resultados de los hallazgos del examen de auditoría en el componente de créditos:

Tabla 3. Hallazgos del componente créditos

Condición del hallazgo	No. Tesis	Recomendación
La aprobación de créditos está centralizada.	T1 (Cobos & Villavicencio, 2016)	R1. Descentralizar al personal para la aprobación de créditos comercial y de consumo en diferentes agencias.
El proceso de calificación de los créditos no permite evaluar factores de riesgo.	T1 (Cobos & Villavicencio, 2016)	R1. Analizar el proceso de calificación de créditos, con base a diferentes variables que puedan tener los clientes.
Falta de personal.	T1 (Cobos & Villavicencio, 2016)	

	T16 (Calle & Guamantario, 2015)	R1. Asignar a una persona por zona con mayores solicitudes de créditos que tenga conocimiento del mercado. R1. Estructurar mejor el manual de funciones. R2. Mejorar estrategias de reclutamiento.
Exceso de personal.	T9 (Cabrera & Illescas, 2018)	R1. Analizar la necesidad de cierto personal según funciones asignadas en la empresa.
El personal no cumple con los reglamentos internos y planes estratégicos y operativos.	T10 (Garzón & Narváez, 2015)	R1. Controlar que el Oficial de Crédito cumpla con los reglamentos.
	T11 (Calle & Lima, 2016)	R1. Realizar modificaciones en el reglamento interno. R2. Cumplir con los planes estratégicos y operativos establecidos.
	T16 (Calle & Guamantario, 2015)	R1. Controlar que el Oficial de Crédito cumpla con los reglamentos.
El personal no revisa ni archiva adecuadamente la documentación de los créditos.	T1 (Cobos & Villavicencio, 2016)	R1. Analizar la documentación crediticia en agencias con mayor número de solicitudes detectando falencias en los procesos.
	T10 (Garzón & Narváez, 2015)	R1. Cumplir con el manual de negocios. R2. Solicitar, verificar y archivar la documentación.
	T15 (Ávila & López, 2017)	R1. Cumplir con el manual de negocios. R2. Dar un seguimiento delimitando tiempos para revisar información.
	T16 (Calle & Guamantario, 2015)	R1. Cumplir con el manual de negocios que tiene la cooperativa. R2. Reforzar la supervisión de la documentación que se recepta y los pagarés crediticios.
	T12 (Fajardo, 2017)	R1. Establecer un plan de capacitación al personal y evaluar.
El personal no está capacitado.	T15 (Ávila & López, 2017)	R1. Establecer un plan de capacitación al personal y evaluar.
	T14 (Illescas & Uguña, 2017)	R1. Establecer un plan de capacitación al personal y evaluar.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 presenta un resumen de los hallazgos estudiados en las diferentes tesis revisadas relacionadas al componente de créditos. La primera condición, indica una centralización en la aprobación de créditos, según Cobos y Villavicencio (2016), recomiendan la descentralización, ya que, la centralización de los procesos de créditos, según la institución bancaria, se basa directamente en la necesidad y facilidad de establecer un control de los créditos, tanto comerciales como de consumo, siendo estos los más solicitados y así identificar posibles riesgos, estos serán evaluados por el comité de riesgos del banco, como efecto de esta condición se presentan inconvenientes en las solicitudes debido a las demoras y altos porcentajes de solicitudes negadas, deduciendo que las recomendaciones analizadas son buenas alternativas para la entidad.

La segunda condición, hace relación a la manera como se califican los créditos según los autores Cobos y Villavicencio (2016), recomiendan analizar otras variables que se puedan presentar por los clientes, dichas variables son; estabilidad laboral, garantías, lugar de trabajo y saldos de cuentas bancarias; ya que la institución se enfoca específicamente en dos fórmulas la capacidad de pago y perfil de gastos del cliente.

La tercera condición analizada se enfoca en la falta de personal, detectada en los trabajos de Cobos y Villavicencio (2016) quienes recomendaron reestructurar el manual de funciones y mejorar las estrategias de reclutamiento; por otro lado, Calle y Guamantario (2015), recomiendan asignar una persona por agencia que contengan mayor número de solicitudes de créditos. El manual de funciones ayuda a tener conocimiento claro sobre las actividades a realizar en el entorno institucional, si este no es estructurado a cabalidad, se corre el riesgo de una sobrecarga de actividades, por lo que, según el análisis realizado, se denota una necesidad de reestructurar el manual existente, a través de la distribución equitativa del trabajo. Por otra parte, establecer buenas estrategias en el proceso de reclutamiento permite una contratación justa y de acuerdo al perfil apropiado, de acuerdo a las necesidades empresariales.

La cuarta condición encontrada en el área de créditos es el exceso del personal, para ello, Cabrera e Illescas (2018) recomiendan realizar una evaluación de las necesidades de personal, según las funciones que desempeñan en la institución. Esta condición se fórmula por el análisis desarrollado a los empleados de tercer nivel, donde se determinó bajo la normativa interna que existe un excedente de nómina, por ende, al existir un recorte de personal, la cooperativa no sufriría alteraciones en la funcionalidad, puesto que el personal existente está capacitado para desarrollar las actividades delegadas.

Por otra parte, la quinta condición, manifiesta la falta de cumplimiento de la normativa interna, según lo establece el trabajo realizado por Garzón y Narváez (2015), Calle y Guamantario (2015) los autores recomiendan en establecer un procedimiento de control dirigido a los oficiales de crédito, mientras que, Calle y Lima (2016) sugieren dos recomendaciones; la primera se enfoca en la modificación de la normativa interna; mientras que la segunda habla de cumplir los planes; estratégicos y operativos. Bajo este sentido un óptimo funcionamiento se basa al correcto cumplimiento y comunicación de los reglamentos y políticas internas institucionales, mediante el análisis efectuado se delimita la importancia de ejercer un control adecuado a las actividades realizadas por los oficiales de crédito, debido a que recae claramente la responsabilidad del cumplimiento de la normativa.

La sexta condición encontrada es la desorganización en revisar y archivar la documentación, según lo establecen Cobos y Villavicencio (2016), Garzón y Narváez (2015) con base a la recomendaciones proporcionadas para el problema encontrado, se evidencia una similitud entre los autores, quienes proponen la necesidad de efectuar un análisis apropiado de la documentación, mientras que, Ávila y López (2017), Calle y Guamantario (2015), mencionan la importancia de acatar la normativa de negocios, por otra parte Ávila y López (2017), establecen una segunda recomendación encaminada en otorgar un seguimiento al personal donde se delimite el tiempo utilizado para la revisión de la información, en tanto que, Calle y Guamantario (2015) hacen énfasis en reforzar la supervisión. Es importante que la documentación sea revisada, analizada y archivada de manera acertada, con la finalidad de ejercer un oportuno control de la información de las organizaciones, con relación a las recomendaciones que se han expresado son pertinentes de acuerdo a las condiciones presentadas.

La última condición estudiada se refiere a la falta de capacitación del personal, según lo indican los autores , Fajardo (2017), Ávila y López (2017) e Illescas y Uguña (2017), quienes llegaron a una misma recomendación, establecer un plan de capacitación para el personal. El análisis del tema se centra en la falta de conocimientos del personal para el desarrollo de las actividades, esto generado por la ausencia de un programa de capacitación, generando un riesgo significativo ya que los trabajadores no tienen conocimiento sobre temas inherentes a sus funciones, especialmente en temas relacionados a cartera vencida y recuperación.

4.2 Hallazgos de auditoría en el componente talento humano

Las tesis revisadas con relación al componente de talento humano son cinco, de los cuales, tres corresponden al sector comercial (Salvador Pacheco Mora S.A, Corporación de Desarrollo social para la niñez y la familia (CORPDESFA) e Indumot S.A); una al sector de producción (Lácteos San Antonio C.A.) y una al sector de servicios (Hospital San Juan de Dios).

A continuación, se presenta los resultados de los hallazgos identificados en este componente.

Tabla 4. Hallazgos del componente talento humano

Condición del hallazgo	No. Tesis	Recomendación
El personal no cumple con la normativa vigente	T3 (Brito & Quezada, 2015)	R1. Dar a conocer el manual de funciones a todo el personal.
		R2. Supervisar y evaluar el plan de capacitación del personal.
		R3. Designar a una persona que se encargue de realizar la inducción a todo el personal contratado.
		R4. Cumplir con el proceso de selección y contratación según lo establecido.
Incumplimiento en los presupuestos establecidos para capacitaciones del personal.	T6 (Castillo & Samaniego, 2016)	R1. Dar a conocer el manual de funciones a todo el personal.
		R2. Cumplir con el proceso de selección y contratación según lo establecido sin excepción alguna.
Falta de un manual de funciones y procesos, planes de capacitación, selección e inducción.	T6 (Castillo & Samaniego, 2016)	R1. Se recomienda que se cumpla con el presupuesto establecido.
		R1. Implementar un plan de selección, reclutamiento e inducción.
	T5 (Aguirre, 2016)	R1. Implementar un manual de desvinculación del personal
		R2. Implementar un manual de funciones.
		R3. Implementar un manual de procesos.

		R4. Implementar un plan de incentivos.
	T17 (Romero & Medina, 2018)	R1. Implementar un plan de selección, reclutamiento e inducción.
Falta de personal para cumplir con actividades.	T6 (Castillo & Samaniego, 2016)	R1. Contratar personal necesario. R2. Ejecutar un plan de rotación de labores.
		R1. Asignar a una persona que supervise y monitoreo la información.
	T13 (Deleg & Santos, 2015)	R2. Actualizar los datos de carpetas de Reclutamiento según requisitos establecidos.
El personal no revisa, organiza ni supervisa la información receptada.		R1. Asignar a una persona que supervise y monitoreo la información. R2. Controlar las marcaciones y comunicar las que no son realizadas a autoridades, en base a la información obtenida.
	T17 (Romero & Medina, 2018)	R3. Asignar a una persona que supervise y monitoreo la información. R4. Verificar valores a subir al sistema del IEES, y capacitar a la persona encargada de subir la información al IEES.
Falta de evaluaciones de desempeño del personal.	T6 (Castillo & Samaniego, 2016)	R1. Formular indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal.
	T17 (Romero & Medina, 2018)	R1. Establecer un programa de evaluación al personal así detectar los niveles de conocimiento.
	T3 (Brito & Quezada, 2015)	R1. Se recomienda que se capacite al personal.
El personal no es capacitado.	T6 (Castillo & Samaniego, 2016)	R1. Revisar y evaluar el plan de capacitaciones.
	T17 (Romero & Medina, 2018)	R1. Se recomienda que se capacite al personal.

Fuente: Elaboración propia

Los datos de la tabla 4 presentan un resumen de los hallazgos identificados en las tesis revisadas relacionadas al componente talento humano.

La primera condición, determina el incumplimiento respecto a la normativa interna, según los autores Brito y Quezada (2015) y Castillo y Samaniego (2016) recomiendan conocer y cumplir la normativa; a la par Brito y Quezada (2015) manifiestan que la entidad debe realizar la supervisión y asignación de una persona encargada del proceso de inducción y capacitación al nuevo personal. Con base a la revisión, se detectó que las empresas cuentan con normativa, planes estratégicos y operativos, también con programas de reclutamiento, sin embargo, no son socializados esto por la mala gestión del personal responsable. Se debe mencionar que los procesos de; selección, inducción y capacitación son procesos que permiten identificar a las personas más calificadas para ocupar las vacantes, en el caso de las entidades evaluadas en los trabajos no cumplen con dichos procesos.

La segunda condición, demuestra el incumplimiento del presupuesto asignado a las capacitaciones, de acuerdo a Castillo y Samaniego (2016) recomiendan cumplir con los presupuestos establecidos para las actividades propuestas en la institución. Se debe marcar la importancia de contar con trabajadores capacitados, el desarrollo de esta característica obliga a las organizaciones a destinar una gran cantidad de recursos económicos para cumplir con un plan de capacitación de forma periódica.

La tercera condición, hace relación a la falta de normativa interna, según lo indican Aguirre (2016), Castillo y Samaniego (2016) y Romero y Medina (2018) quienes coinciden con las recomendaciones, respecto a la implementación de una normativa interna, al igual que los procesos necesarios para la contratación de personal. Una causa del incumplimiento relevante expuesta por Aguirre (Aguirre, 2016) es la falta de procesos definidos en el departamento de talento humano, adicional enmarca la ausencia de un plan para el reclutamiento, selección, permanencia y desvinculación del personal del área comercial.

Por otro lado, los autores Romero y Medina (2018) expresan la ausencia de un manual de funciones, generado por la falta de una persona encargada exclusivamente del área de talento humano. Castillo y Samaniego (2016) sostienen que la contratación del personal se realiza de acuerdo al grado de afinidad familiar con los dueños de la empresa, concluyendo que la contratación no se efectúa de manera equitativa.

La cuarta condición detectada es la falta de personal, para lo cual Castillo y Samaniego (2016) recomiendan la contratación de trabajadores y la ejecución de un plan de rotación de labores. El hecho de no realizar rotación de actividades del personal, impide el crecimiento profesional, por ende, los conocimientos son escasos y el funcionamiento de la empresa no es adecuado, generando conflictos al desarrollar los procesos involucrados. De tal manera se manifiesta la importancia de las recomendaciones emitidas, mismas que son idóneas a la condición determinada y será de ayuda para la separación de funciones, disminuyendo así, los riesgos.

La quinta condición, manifiesta una desorganización de la información por parte del personal, según los autores Déleg y Santos (2015) y Romero y Medina (2018) exponen una recomendación similar para la problemática identificada, la cual indica monitorear y supervisar la información receptada por una persona en específico; mientras que Déleg y Santos (2015) sostienen que es importante actualizar las carpetas del proceso de reclutamiento. Por otro lado, Romero y Medina (2018) consideran importante establecer un control respecto a las marcaciones en el reloj biométrico del registro de asistencia del personal y verificar la información en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). La información proporcionada a IESS, para el caso del análisis de estas tesis, se solicita sea supervisado por el contador a cargo, con el propósito de verificar que la información proporcionada por el auxiliar sea calculada correctamente, antes de registrar en el sistema, evitando perjudicar al personal afiliado. Así también, se habla de un gran número de atrasos del personal, donde los registros no son verificados por los jefes de área y a su vez no se comunica al área administrativa, denotando la falta de compromiso con la institución, en este caso la aplicación de sanciones es fundamental para disminuir los atrasos y responsabilizar al personal con los horarios de trabajo establecidos.

La sexta condición encontrada es la falta de evaluaciones de desempeño al personal, según Castillo y Samaniego (2016) la recomendación para entidad fue formular indicadores de gestión; mientras que, Romero y Medina (2018) exponen que el establecimiento de un programa de evaluación de desempeño. La situación que se presenta en este examen, es la falta de indicadores de gestión, lo que impide una evaluación al control interno de las entidades, a la vez a la determinación del nivel de eficiencia, eficacia, economía y calidad, del funcionamiento de la organización en general. Además, se detecta la falta de actualización de los reglamentos internos, lo que

afecta directamente en la carencia de evaluaciones del desempeño, que permiten determinar el nivel de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal.

La última condición establecido es la falta de capacitación al personal, según Brito y Quezada (2015) y Romero y Medina (2018), recomiendan capacitar a los trabajadores, mientras que, Castillo y Samaniego (2016) y Romero y Medina (2018), sostienen la importancia de diseñar un plan de capacitaciones. La falta de formación, según el análisis realizado, se debe al incumplimiento de las normativas, donde se establece claramente los programas de capacitación que deben ser ejecutados en los tiempos establecidos, situación provocada por un limitado conocimiento de las personas que conforman la empresa.

4.3 Hallazgos de auditoría en el componente ventas

Las tesis revisadas relacionadas al componente ventas son cuatro, de las cuales, dos pertenecen al sector comercial (Roceluma Cía. Ltda., y Joyería Guillermo Vásquez) y dos al sector de servicios (Intal Cía. Ltda., y Cien x Ciento Serigrafía Cía. Ltda.).

A continuación, se expresan los resultados detectados en la presente revisión:

Tabla 5. Hallazgos del componente ventas

Condición del hallazgo	No. Tesis	Recomendación
No se cumple con el presupuesto de ventas.	T2 (Díaz & Sinchi, 2016)	R1. Revisar periódicamente la calidad de los productos y fijar precios de acuerdo al mercado, evitando perdidas de clientes que permitan cumplir con los presupuestos establecidos.
	T7 (Peñafiel & Urgilés, 2019)	R1. Implementar nuevas estrategias de ventas.
	T8 (Villamagua & Vásquez, 2015)	R1. Implementar nuevas estrategias de ventas.
	T4 (Alvarado & Crespo, 2016)	R1. Establecer un control de las visitas que realizan los vendedores y verificar si los cronogramas son cumplidos R2. Incrementar más vendedores para cumplir con el presupuesto.
Incumplimiento en las capacitaciones programadas.	T7 (Peñafiel & Urgilés, 2019)	R1. Cumplir con los programas de capacitaciones para el personal programadas.

El personal tiene capacitaciones deficientes.	T8 (Villamagua & Vásquez, 2015)	R1. Actualizar programas de capacitación y dar seguimiento a las actividades de los vendedores.
El personal no cuenta con el perfil adecuado.	T2 (Díaz & Sinchi, 2016)	R1. Mejorar estrategias de reclutamiento para el nuevo personal.
Falta de estrategias publicitarias	T8 (Villamagua & Vásquez, 2015)	R1. Mejorar estrategias de reclutamiento para el nuevo personal.
publicidad.	T2 (Díaz & Sinchi, 2016)	R1. Utilizar nuevos medios publicitarios.
Clientes insatisfechos	T4 (Alvarado & Crespo , 2016)	R1. Dar un seguimiento a los vendedores y a la atención que proporcionan.
Falta de personal.	T4 (Alvarado & Crespo , 2016)	R1. Analizar a todos los vendedores fijándose si cumplen con el cronograma de ventas.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 5 presenta un resumen de los hallazgos encontrados en las tesis revisadas sobre el componente de ventas.

La primera condición, expresa el incumplimiento de ventas, según Díaz y Sinchi (2016), la recomendación para hacer frente a este resultado es revisar cuidadosamente la calidad de los productos ofertados, por otro lado, Alvarado y Crespo (2016), manifiestan que la empresa debe controlar a los vendedores con la finalidad de cumplir con los programas y presupuestos de ventas establecidos, mientras tanto, Peñafiel y Urgilés (2019) y Villamagua y Vásquez (2015), recomiendan la implementación de estrategias de ventas. De acuerdo al análisis, una causa fundamental del incumplimiento del presupuesto es la mala estructura de políticas, ocasionando la deficiente comunicación entre el personal administrativo y los vendedores. Así mismo, la falta de seguimiento a los consumidores ocasiona la fuga de clientes. Respecto a las estrategias de venta solicitadas, se diferencia por sector, para las empresas comerciales es importante implementar una serie de tácticas como: establecer promociones continuas, atención personalizada, venta por catálogo, capacitación a los vendedores, incorporación de nuevo personal, descuentos por fidelidad e invertir en publicidad; en tanto que para el sector de servicios las tácticas a considerar son: realizar asesorías y dar otorgar mantenimiento a los servicios que prestan.

La segunda condición, está enfocada en la falta de capacitación al personal, según lo indican Peñafiel y Urgilés (2019) quienes recomiendan cumplir con los programas de capacitación, según lo indica el manual 8 de la empresa auditada, “la entidad debe generar en su personal una cultura de actualización y mejora continua global, que le permita ser

competitiva en el mercado para ello, se debe programar capacitaciones por lo menos una vez al año”.

La tercera condición, expresa una deficiencia en las capacitaciones al personal de ventas, según Villamagua y Vázquez (2015) recomiendan la actualización de los programas de capacitación, los autores comentan que los directivos desconocen sobre los programas de capacitación, generando un factor negativo en el entorno, siendo esta la causa por la que, el personal de ventas tiene conocimientos deficientes. De esta forma que evidencia que la recomendación es oportuna, al sugerir que los programas de capacitación se actualicen según las necesidades del negocio y así reforzar la preparación del personal.

La cuarta condición, hace relación al inadecuado perfil de cargo del personal, según lo expresan Díaz y Sinchi (2016) y Villanueva y Vázquez (2015) quienes emiten la misma recomendación, respecto a mejoras en las estrategias de reclutamiento. La falencia encontrada en estás tesis, es que, el personal no cumple con los requisitos establecidos para ocupar los cargos existentes, debido a que el proceso de incorporación no se realiza según lo planteado en el reglamento interno. De igual manera, se indica que la comunicación entre departamentos es deficiente, este aspecto debe ser mejorado con el afán, que la información sea transmitida correcta y oportunamente.

La quinta condición, expresa que no existen nuevas estrategias publicitarias, según lo mencionan Díaz y Sinchi (2016) quienes recomiendan usar nuevos medios publicitarios como son: radio, prensa y volantes. Según el examen, exponen que la empresa cuenta con presupuestos establecidos, pero no son invertidos en los medios convenientes. La sugerencia propuesta es utilizar medios con mayor aceptación, que permitan captar un mayor número de clientes, de esta forma indican que se cumplirá con los objetivos y metas trazadas.

La sexta condición, expresa una insatisfacción de los clientes respecto a la atención recibida, según los autores Alvarado y Crespo (2016) recomiendan realizar un seguimiento a los vendedores, verificando el trato proporcionado a los clientes de esta tomar medidas correctivas. El personal de ventas no presenta una adecuada capacitación sobre atención al cliente, es por eso, que la misma es deficiente y se ha detectado comentarios negativos perjudicando directamente a la imagen de la empresa y peor aún, en la pérdida de clientes.

La séptima y última condición del componente de ventas, habla sobre la falta de personal, según lo detalla Alvarado y Crespo (2016) quienes recomiendan analizar los cronogramas de ventas, de este modo verificar que se cumplan apropiadamente. El hallazgo que los autores proporcionan, comenta que la empresa tenía determinado un presupuesto a alcanzar, pero no se cumplió como se esperaba, debido a que el personal existente no era suficiente, cabe recalcar que la empresa es distribuidora nacional, para lo cual, los vendedores no han logrado cubrir con las rutas nacionales. La recomendación es válida ya que la contratación de vendedores permitirá alcanzar metas propuestas.

5. DISCUSIÓN

Los trabajos de titulación revisados develan que a pesar de que una auditoria de gestión se aplique a un mismo componente en diferentes empresas, los resultados son diferentes, pues la realidad que viven cada una de ellas es propia, debido a su naturaleza misma. Entonces, el estudio de un examen de auditoria requiere un análisis sistemático de todos los aspectos que han sido investigados por parte del auditor.

Componente de créditos

Los resultados encontrados en la presente investigación sobre el estudio de las auditorías aplicadas al componente de créditos, muestran una serie de hallazgos que inciden para llevar una adecuada gestión crediticia. En este sentido, el estudio de Cobos y Villavicencio (2016) muestran que, frente al hallazgo de centralización en la aprobación de créditos en una entidad financiera, se recomienda descentralizar este proceso, de esta manera mejorar la toma de decisiones de forma oportuna y pertinente. No obstante, como medida adicional a criterio personal se sugiere que las empresas potencien el uso de herramientas y canales de comunicación a nivel organizacional, haciendo uso de medios *online*, como por ejemplo reuniones virtuales y autorizaciones de firma digital para acelerar el proceso de aprobación crediticia.

Otro de los hallazgos que afecta al componente de créditos son los procesos de calificación, puesto que no permiten evaluar los factores de riesgo. Al respecto la recomendación de Cobos y Villavicencio (2016) versa en analizar dichos procedimientos con base a una evaluación de diferentes variables de los clientes. Frente a estos resultados, se considera pertinente aplicar otras medidas eficaces que permitan una adecuada

administración de carteras, como por ejemplo modelos de Score Crediticio que sirven como herramienta de apoyo en la toma de decisiones. Según Vargas y Mostajo (2014) este modelo versa en un procedimiento estadístico usado para clasificar a los sujetos que solicitan un crédito a partir del historial de cumplimientos e incumplimientos la base de datos o historial equivalente deberá contener información sobre las características del sujeto de crédito para poder descifrar un patrón para pronosticar de manera prospectiva si una operación de crédito entrará o no en incumplimiento en base a experiencias similares.

Frente al hallazgo de falta de personal en el componente de créditos, Calle y Guamantario (2015) sugieren estructurar mejor el manual de funciones y mejorar las estrategias de reclutamiento, en tanto que Cabrera e Illescas (2018) con respecto al exceso de personal consideran necesario analizar la necesidad de ciertos empleados según las funciones asignadas. Al respecto, se añade como recomendación el establecimiento de individuos específicos para monitorear la calidad de crédito, asignando las responsabilidades necesarias para garantizar la calidad de la cartera.

Otro de los resultados encontrados fue que el personal no cumple con los reglamentos internos y los planes estratégicos y operativos. Situación en la que Garzón y Narváez (2015) recomiendan establecer mecanismos de control a los reglamentos, en tanto que Calle y Lima (2016) manifiestan que es necesario modificar las normativas internas de las instituciones y cumplir con los planes estratégicos y operativos; mientras que Calle y Guamantario (2015) señalan que el oficial de crédito ejerza mayor control sobre el cumplimiento del personal con los reglamentos. Con respecto a estas medidas se recomienda implementar sanciones al personal que incumpla las normativas y protocolos internos.

Finalmente, el personal no suele revisar y/o archivar la documentación relacionada a créditos que otorgan las entidades analizadas, por lo tanto, Cobos y Villavicencio (2016) manifiestan se lleve a cabo análisis documental en aquellas agencias con mayor número de solicitudes de crédito; por su parte, Garzón y Narváez (2015), aluden al cumplimiento de los manuales de negocio y los procesos de solicitud, verificación y archivo de la documentación; Ávila y López (2017) refieren como medida al seguimiento de los tiempos para revisar información; finalmente Calle y Guamantario (2015) concuerdan con estas recomendaciones, añadiendo reforzar la supervisión de la documentación receptada. De acuerdo con los estudios abordados se sugiere el diseño de

flujogramas de procesos, en donde se especifique los pasos de archivo documental, para que su cumplimiento sea obligatorio y caso de no cumplirse se estipulen las sanciones respectivas para el personal a cargo.

Componente de talento humano

En el componente de talento humano se encontraron múltiples hallazgos en los que cada autor emite una recomendación, en este sentido, tanto Brito y Quezada (2015) como Castillo y Samaniego (2016) encontraron que el personal no cumple con la normativa vigente, para lo que sugieren dar a conocer el manual de funciones a todo el personal, con ello se pretende que los empleados conozcan las actividades que se les encomendó, entre los que consta parte de las obligaciones y normas para la coordinación entre cargos, recomendación que se articula con la designación de una persona que realice una inducción a los nuevos empleados, debido a que proporciona mayor conocimiento sobre el rol dentro de la empresa y las normas a cumplir.

Otra de las recomendaciones al hallazgo mencionado es el cumplimiento, evaluación y control del proceso de selección y capacitación, para ello es importante que el personal de recursos humanos cumpla a cabalidad con la normativa interna de la organización, en los que se tome en cuenta aspectos como: las fases de los procesos de capacitación, que de acuerdo con Romero (2016) comprende la evaluación de los candidatos mediante pruebas de conocimiento e incluso juego de roles, por consiguiente es necesario realizar un informe de cada uno de los candidatos, para contribuir a la toma de decisión del candidato idóneo para el puesto.

Entre los hallazgos encontrados por Castillo y Samaniego (2016) destaca el incumplimiento en los presupuestos establecidos para las capacitaciones del personal, para lo cual es necesario comunicar el presupuesto designado a toda la empresa, para ello se requiere una previa planificación, en donde, el encargado de talento humano debe realizar un informe para que la gerencia autorice en función de los recursos disponibles en el presupuesto, considerando que no se debe tomar decisiones arbitrarias.

Por otra parte, Aguirre (2016), Castillo y Samaniego (2016) y Romero y Medina (2018) encontraron que en las empresas auditadas no existen manual de funciones y procesos, planes de capacitación, selección e inducción, para lo que recomiendan implementar manual de funciones y procesos de para incorporar a nuevos empleados, con respecto a ello Coronel, Cartuche, Rodríguez y Saca (2018) manifiestan que un manual

de funciones en una empresa es de suma importancia porque genera beneficios tanto a empleados como gerentes, ya que es una forma de delimitar las actividades de un empleados, mientras que al empleado le permite obtener un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa.

Con relación al proceso de incorporación de nuevos empleados, es necesario que toda empresa tenga un proceso e integración completo desde la fase de reclutamiento hasta la inducción de nuevos empleados, según Chiavenato (Chiavenato, 2009) este proceso comprende el reclutamiento, selección, diseño de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, prestaciones, incentivos, formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento, higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y sistemas de información administrativa.

Componente de ventas

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis del componente de ventas, frente al hallazgo de incumplimiento del presupuesto de ventas, Díaz y Sinchi (2016), sugieren revisar periódicamente la calidad de los productos y fijar precios en función al mercado, evitando pérdidas de clientes que permitan cumplir con los presupuestos establecidos, sin embargo, a criterio propio se añade a esta sugerencia establecer políticas que estén al conocimiento del personal para que se lleve un control adecuado de los productos, asimismo implementar ofertas que capten la atención del mercado, generando más ventas.

Por otro lado, según Peñafiel y Urgilés (2019) junto a Villamagua y Vásquez (2015), recomiendan implementar nuevas estrategias de ventas, sugerencia que está generalizada, motivo por el cual se debe establecer medidas específicas tales como: socializar en redes sociales o crear páginas web como herramientas de interacción para atrapar a los mejores clientes, también se debe conocer a fondo el mercado al que se va a llegar, es decir ponerse en el lugar del consumidor para saber cuáles son sus necesidades y de esta manera ofrecer un determinado producto.

Por otro lado, con respecto al mismo hallazgo Alvarado y Crespo (2016), sugieren establecer un control de las visitas que realizan los vendedores y verificar si los cronogramas son cumplidos, además incrementar más vendedores para cumplir con el presupuesto, no obstante de ello, a criterio personal se recomienda que antes de ampliar

el personal de la empresa en cuanto a vendedores se trabaje con los mismos pero con nuevas estrategias de ventas como promociones u ofertas que capten la atención del mercado. Incrementar nuevos trabajadores implicaría un gasto adicional para la empresa.

Con respecto al hallazgo sobre el incumplimiento en las capacitaciones programadas, de acuerdo a Peñafiel y Urgilés (2019), recomiendan realizar un cumplimiento adecuado con los programas de capacitaciones para el personal programadas, sin embargo, personalmente se sugiere que se lleve un control estricto en cuanto al desarrollo de las capacitaciones para el crecimiento profesional de los trabajadores, asimismo en cuanto a los partícipes establecer medidas de control de asistencia para posteriormente implementar una sanción a las personas que no asisten.

En cuanto al hallazgo de las capacitaciones deficientes que se le brinda al personal, Villamagua y Vásquez (2015), proponen actualizar programas de capacitación y dar seguimiento a las actividades de los vendedores, además a criterio propio se debe establecer un programa de capacitaciones con temas específicos y que contribuyan al conocimiento de los vendedores, por ejemplo: que se realice una capacitación sobre los indicadores ya que sin el conocimiento de esto las ventas y productividad bajan, por otro lado se debe profundizar en cuanto al conocimiento de los productos ofertados para brindar información de calidad al momento de llegar a los clientes.

De acuerdo al hallazgo que se refiere a la falta del perfil adecuado por el personal que labora, Díaz y Sinchi (2016) con apoyo de Villamagua y Vásquez (2015), recomiendan, mejorar estrategias de reclutamiento para el nuevo personal, no obstante de ello se propone que se actualicen las políticas de contratación al personal en cuanto a entrevistas, pruebas de conocimiento y psicológicas, además sería necesario para la empresa realizar evaluaciones de desempeño a los candidatos que han sido seleccionados, para conocer su desenvolvimiento en el cargo.

En relación al hallazgo de la falta de estrategias publicitarias, según Díaz y Sinchi (2016), proponen utilizar nuevos medios publicitarios. Al respecto se concuerda con la sugerencia brindada por los autores, sin embargo, es necesario ser más específicos en cuanto a los medios que se propone utilizar para ofrecer el producto que se quiere vender, tales como: *Webinars* y videos interactivos que son muy utilizados por las empresas como herramienta para resolver cualquier tipo de duda que les pueda surgir a los clientes. Retransmisiones en *streaming* este tipo de publicidad busca hacer partícipes a los

seguidores de la marca con la finalidad de que se sientan parte de la marca y así aumentar su posición en el mercado.

Con respecto al sexto hallazgo que se refiere a clientes insatisfechos, Alvarado y Crespo (2016), sugieren dar un seguimiento a los vendedores y a la atención que proporcionan, sin embargo, se podría ampliar esa sugerencia realizando seguimientos rigurosos no solo de los vendedores sino también de los productos en cuanto a calidad y presentación, tales como: establecer mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente, fomentando la relación con los consumidores y anticiparse a las necesidades de los compradores.

Finalmente, en el hallazgo detectado de la falta de personal, según Alvarado y Crespo (2016), se debe analizar a todos los vendedores fijándose si cumplen con el cronograma de ventas, adicional a esta sugerencia, se propone establecer políticas de control para el personal de ventas en cuanto al desempeño y como se han mantenido con las ventas en los últimos tres meses, de esta manera analizar si las ventas han mejorado o disminuido.

6. Conclusiones

El presente artículo académico tuvo por objetivo realizar una revisión bibliográfica comparativa sobre la aplicación de la auditoría de gestión en la ciudad de Cuenca, para ello, se analizaron los resultados de tesis de pregrado desarrolladas en las universidades de la ciudad de Cuenca en el periodo 2014 al 2019. Una vez desarrollado el estudio se exponen las siguientes conclusiones con base a los resultados identificados en los tres componentes: créditos, talento humano y ventas.

Los resultados encontrados en las auditorías aplicadas según las tesis analizadas, muestran riesgos similares en cada una de las unidades de estudio, particularmente resaltan factores como la falta de personal, la ausencia de capacitaciones e incumplimiento de normativas institucionales internas.

En tal virtud, en función de los hallazgos de auditoría en el componente créditos se detectó varios inconvenientes que dificulten la administración adecuada de la cartera crediticia en cada una de las entidades, como por ejemplo la centralización en la aprobación de créditos, deficientes procesos de calificación de créditos, personal que incumple los planes a nivel estratégico y operativo, entre otros.

Al analizar las recomendaciones a cada uno de los hallazgos del componente de talento humano, se puede concluir que la mayoría comprenden la realización de un manual de funciones y de la incorporación de procesos para la gestión de talento humano, debido a que el correcto manejo del recurso humano genera múltiples beneficios para cualquier organización. No obstante, la implementación de procesos de gestión implica la realización de un plan estratégico que organice los mecanismos de obtención de los objetivos, los cuales requieren de la inversión de tiempo y recursos para optimizar los resultados.

En tal virtud de lo mencionado, se recomienda a las empresas desarrollar, transformar y evaluar al talento humano, así como desarrollar competencias del personal con la finalidad de conseguir el buen desempeño laboral, beneficiando de esa manera a la organización, dado que incrementa la productividad de los colaboradores. Es importante mencionar, que el proceso de gestión de talento humano no comprende solamente el reclutar personal, sino crear un ambiente adecuado en el que los empleados se sientan motivados.

De acuerdo a los resultados de hallazgos en cuanto al componente ventas, se pudo observar que existe falencias en cuanto al personal, ya sea por falta de capacitación o equivocaciones al momento de contratar, desencadenándose fallas en cuanto a las ventas debido a que los vendedores no están actualizados en conocimientos de nuevas estrategias para llegar al mercado esperado, evadiendo métodos de publicidad tecnológicos que son los más utilizados por los consumidores hoy en día, además las empresas no cuentan con un control estricto en cuanto a las capacitaciones brindadas, por lo que no se dictan temas de total contribución para llenar los vacíos o dudas que tienen los vendedores.

Después de analizar los resultados de los hallazgos evidenciados en el componente ventas se recomienda a las empresas establecer políticas de control y generar nuevas estrategias de ventas, para garantizar la satisfacción de los compradores y a su vez generar un incremento en las ventas logrando la captación de nuevos clientes.

Bibliografía

- Aguirre, D. (2016). Auditoria de Gestión al Talento Humano en el Área Comercial de la Empresa Indumot S.A. de Enero a junio de 2015. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Alvarado, M., & Crespo, M. (2016). Auditoría de Gestión al sistema de ventas Intal Cía. Ltda. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Ávila, A., & López, V. (2017). Auditoría de gestión al sistema de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños Ltda.; periodo 2015. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoria Integral normas y procedimientos Segunda Edición*. ECOE EDICIONES.
- Bravo, M., Bravo, S., & López, J. (2018). Importancia de la auditoría de gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Brito, M., & Quezada, V. (2015). Auditoría de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación de Talento Humano de Comercial Salvador Pacheco Mora S.A. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cabrera, J., & Illescas, L. (2018). Auditoría de Gestión al proceso de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Calle, F., & Lima, E. (2016). Auditoría de gestión al sistema de créditos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Azuay: aplicación Cooperativa Jardín Azuayo Ltda. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Calle, J., & Guamantario, M. (2015). Auditoría de gestión al Sistema de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltd., período 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Castillo, M., & Samaniego, K. (2016). Auditoria de Gestión a los Sistemas de Selección y Capacitación del Talento Humano de la Empresa Lácteos San Antonio C.A. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cobos, A., & Villavicencio, L. (2016). Auditoría de Gestión al proceso de Calificación y Aprobación de crédito comercial y consumo del Banco Guayaquil S.A al año 2015. Cuenca, Azuay, Ecuador.

- Contraloría General del Estado. (12 de junio de 2014). Ley Orgánica De La Contraloría General del Estado, Acuerdo N° 034 CG-2014. 33.
- Contraloría General del Estado. (2015). Manual de Auditoria de Gestión. Obtenido de [http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL AUD-GESTION 1.pdf](http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL_AUD-GESTION_1.pdf)
- Déleg, O., & Santos, D. (2015). Auditoría de Gestión al Sistema "Talento Humano de la corporación de desarrollo social de la niñez y la familia" CORPDESFA. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Díaz, M., & Sinchi, E. (2016). Auditoría de gestión aplicada al sistema de comercialización en la empresa “Cien x Ciento Serigrafía Cía. Ltda.”. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Fajardo, M. (2017). Auditoría de Gestión al sistema de créditos y cobranzas a la empresa Electro Instalaciones en el período 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Garzón, I., & Narváez, S. (2015). Auditoría de gestión a los procesos de crédito y cobranza, Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Illescas, M., & Uguña, D. (2017). Auditoría de Gestión a los procesos de créditos y cobranzas de la empresa Almacenes Juan Eljuri - división Licores, para el período 1 de enero al 31 de diciembre del 2015. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Marulanda, L. (2016). Hallazgos de auditoría encuentro nacional de contralores 2016. Antioquia, Colombia. Obtenido de https://www.contraloriabga.gov.co/files/HALLAZGOS_LEMT.pdf
- Peñafiel, A., & Urgilés, S. (2019). Auditoría de Gestión a ROCELUMA CIA. LTDA. De la ciudad de Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Romero, Á., & Medina, G. (2018). Auditoría de Gestión al Hospital San Juan de Dios de la Ciudad de Cuenca, año 2016. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. Universitas Miguel Hernández.
- Santamaría, G., Cárdenas, M., & Vega, P. (2016). La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía. *UTCiencia y Tecnología al servicio del pueblo*, 95-103.

- Vargas, A., & Mostajo, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*.
- Villamagua, A., & Vásquez, J. (2015). Auditoría de Gestión al sistema de ventas de la joyería Guillermo Vásquez empresa comercializadora de joyas y relojes. Cuenca, Azuay, Ecuador.