



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CLUB DEPORTIVO EL
NACIONAL, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE
PICHINCHA, PERIODO 2021.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

AUTORA: GABRIELA ALEXANDRA PÈREZ BENALCÁZAR

DIRECTORA: ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARIN

Riobamba – Ecuador

2023

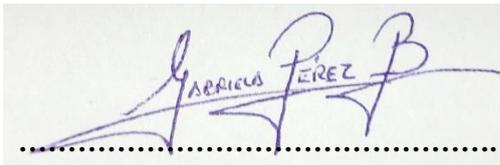
©2023, Gabriela Alexandra Pérez Benalcázar

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de autor.

Yo, Gabriela Alexandra Pérez Benalcázar, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de agosto del 2023



Gabriela Alexandra Pérez Benalcázar

C.I. 0605494871

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación, Tipo: Proyecto de Investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2021.**, realizado por la señorita. **GABRIELA ALEXANDRA PÉREZ BENALCAZAR**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Mónica del Pilar Miranda Salazar
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



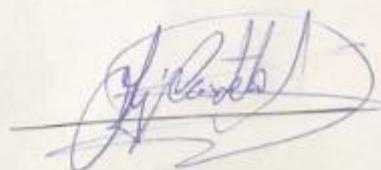
2023-08-24

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-08-24

Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar
MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2023-08-24

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación, primero a Dios quien me regalo fortaleza intelectual y espiritual para realizar mis estudios. A mi amada hija Isabella Guevara, ella se ha convertido en mi fuente de motivación e inspiración, es por ella que me levanto y sigo de pie ante cualquier adversidad. A mi hermanita Pame, ella simplemente cree en mí, y me devuelve confianza, ella es mi mejor amiga desde niñas, y a pesar de la distancia o diferencias nos amamos como siempre. A mis amados padres Mary Benalcázar y Luis Pérez, quienes me dieron la vida, me vieron crecer, y han sido el apoyo incondicional para mis hermanos y para mí. Y finalmente a mis ángeles, estoy segura que sonrían desde el cielo, se alegran por mis triunfos y me acompañan en los días grises, porque siento que una parte de ellos vive en mí.

Los amo

Gaby P.

AGRADECIMIENTO

Durante el camino que vas recorriendo, siempre aparecen manos amigas que hacen el andar más fácil: Por eso quiero aprovechar estas líneas para agradecer a todas las personas que me han ayudado y me han apoyado a lo largo de estos años de estudio. A Dios mi protector, quien me bendice y acompaña en cada paso que doy. Quiero agradecer a toda mi familia, especialmente a mis padres ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles, pues para mí son los mejores y han hecho su mejor esfuerzo. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amados padres. Agradecerles a mis amigos y compañeros por los momentos compartidos y las historias vividas No quería pasar por alto la oportunidad de agradecer a mi querida ESPOCH, y a todos los profesores que he tenido durante mi formación académica, porque entre todos han formado la base para que hoy pueda ser lo que soy. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

Gracias

Gaby P.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento Del Problema	2
1.1.1. <i>Formulación del Problema</i>	3
1.1.2. <i>Delimitación del problema</i>	3
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes Investigativos	5
2.1.1. <i>Antecedentes históricos</i>	5
2.2. Fundamentación teórica	5
2.2.1. <i>Auditoría</i>	5
2.2.1.1. <i>Características de la auditoría</i>.....	6
2.2.1.2. <i>Finalidad de la Auditoria</i>	6
2.2.1.3. <i>Objetivo de la auditoría</i>.....	7
2.2.2. <i>Gestión</i>	8
2.2.2.1. <i>Funciones de la gestión</i>	8
2.2.2.2. <i>Tipos de gestión</i>.....	9
2.2.2.3. <i>Proceso de gestión</i>.....	10
2.2.2.4. <i>Elementos de gestión</i>	10
2.2.2.5. <i>Auditoria de gestión</i>	11
2.2.2.6. <i>Objetivo de la auditoría de gestión</i>	11

2.2.2.7.	<i>Elementos de la auditoría de gestión</i>	12
2.2.2.8.	<i>Control Interno</i>	13
2.2.2.9.	<i>Fases de la auditoría</i>	16

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	18
3.1.	Hipótesis a defender	18
3.1.1.	<i>Idea a Defender</i>	18
3.2.	Tipo de investigación	18
3.2.1.	<i>Tipos de estudio de investigación</i>	18
3.2.2.	<i>Modalidad de la investigación</i>	19
3.2.3.	<i>Diseño de la Investigación</i>	19
3.3.	Población y Muestra	19
3.3.1.	<i>Observaciones</i>	19
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	20
3.4.1.	<i>Métodos</i>	20
3.4.2.	<i>Técnicas</i>	21
3.4.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	22

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	23
4.1.	Resultados	23

CAPÍTULO IV

5.	MARCO PROPOSITIVO	29
5.1.	Título	29
5.2.	Contenido de la propuesta	29
5.2.1.	<i>Archivo Permanente</i>	29
5.2.1.1.	<i>Índice de Archivo Permanente</i>	30
5.2.1.2.	<i>Propuesta de Auditoría</i>	31
5.2.1.3.	<i>Carta de Aceptación</i>	35
5.2.1.4.	<i>Contrato de Auditoría</i>	36
5.2.1.5.	<i>Orden de Trabajo</i>	38
5.2.1.6.	<i>Objetivos Específicos</i>	39

5.2.1.7.	<i>Tiempo estimado para la realización</i>	40
5.2.1.8.	<i>Notificación de Inicio de Auditoría</i>	41
5.2.1.9.	<i>Organigrama Estructural</i>	42
5.2.1.10.	<i>Marcas de Auditoría</i>	43
5.2.2.	<i>Archivo Corriente</i>	44
5.2.2.1.	<i>Índice de Archivo Corriente</i>	45
5.2.2.2.	<i>FASE I: Planificación</i>	46
5.2.2.3.	<i>FASE II: Ejecución</i>	126
5.2.2.4.	<i>FASE III: Comunicación de Resultados</i>	149
5.2.3.	<i>Informe Final de Auditoría</i>	160
5.2.4.	<i>Matriz de Recomendaciones</i>	167
CONCLUSIONES		176
RECOMENDACIONES		177
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1:	Población.....	19
Tabla 4-1:	Existencia de Auditorías de Gestión anteriores.....	23
Tabla 4-2:	Eficiencia y Efectividad de las actividades que ejecuta.....	24
Tabla 4-3:	Existencia de Manuales, Estatutos y Reglamento Interno.....	25
Tabla 4-4:	Cumpliendo de la filosofía organizacional.....	26
Tabla 4-5:	Importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión.....	27
Tabla 4-6:	El Informe de Auditoría de Gestión y la toma de decisiones	28
Tabla 5-1:	Matriz de Ponderación de Auditoría.....	113
Tabla 5-2:	Matriz de Evaluación de Procesos.....	129
Tabla 5-3:	Matriz de Riesgos.....	130
Tabla 5-4:	Cadena de Valor	139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Clasificación de la Auditoría.....	7
Ilustración 2-2:	Proceso de la Auditoría de Gestión.....	13
Ilustración 2-3:	Componentes del Control Interno.....	14
Ilustración 4-1:	Existencia de Auditorías de Gestión anteriores.....	23
Ilustración 4-2:	Eficiencia y Efectividad de las actividades que ejecuta.....	24
Ilustración 4-3:	Existencia de Manuales, Estatutos y Reglamento Interno.....	25
Ilustración 4-4:	Cumpliendo de la filosofía organizacional.....	26
Ilustración 4-5:	Importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión.....	27
Ilustración 4-6:	El Informe de Auditoría de Gestión y la toma de decisiones.....	28
Ilustración 5-1:	Organigrama.....	42
Ilustración 5-2:	Calificación Riesgo – Confianza.....	113
Ilustración 5-3:	Cobro aportación.....	132
Ilustración 5-4:	Cobro auspiciantes.....	134
Ilustración 5-5:	Gestión de viáticos.....	136
Ilustración 5-4:	Seguimiento y control.....	138

RESUMEN

La presente auditoría de gestión Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, periodo 2021., tuvo como finalidad determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos. Para el desarrollo de la auditoría se elaboró una MATRIZ FODA institucional, se realizó visitas a las instalaciones, se solicitó la información pertinente para supervisión del componente gobernabilidad, se aplicó la matriz de calidad de gobierno, se realizó la entrevista al gerente del Club, se utilizó cuestionarios de control interno para evaluar el riesgo y confianza del mismo mediante el método de COSO I, se evaluó procesos y procedimientos, se diseñó cadena de valor y se aplicó indicadores de gestión de riesgo en la organización, que permitieron obtener los siguientes hallazgos: inexistencia de herramientas de gestión tales como los planes operativos, estratégicos y presupuestos, incumplimiento del proceso para cobro de aportaciones socios, incumplimiento del proceso de recuperación de aportes, falta de gestión y seguimiento en la concesión de viáticos, falta de planes de mitigación de riesgos, no cuenta con manual de funciones y procedimientos y falta de inducción de productos y servicios. Se recomienda la elaboración anual del Plan Operativo, Plan Estratégico y presupuesto; comprobar el cumplimiento correcto de los procesos de otorgamiento de auspicios, gestión, seguimiento y recuperación de aportes impagos; identificar y valorar los riesgos potenciales e implementar un plan para la mitigación de los mismos; diseñar un manual de funciones y procedimientos de acuerdo a competencias necesarias en el Club.

Palabras clave: <AUDITORÍA DE GESTIÓN>, <CONTROL INTERNO>, <QUITO (CIUDAD)>, <MATRIZ FODA>, <INDICADORES DE GESTIÓN DE RIESGO>.



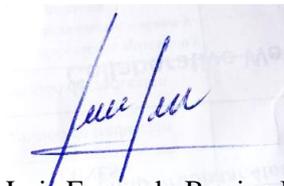
18-10-2023

1851-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This management audit process to Club Deportivo el Nacional located in Quito city, province of Pichincha, period 2021 was aimed to determine the levels of efficiency, effectiveness and economy regarding to its proposed goals and objectives. To carry out this audit, an institutional SWOT MATRIX was prepared, some visits to the club facilities and pertinent information was requested to supervise the governance component, the governance quality matrix was applied, an interview with the club manager, internal control questionnaires were applied to evaluate risks and trust through the COSO I method, processes and procedures were evaluated, a value chain was designed and risk management indicators were applied in the club, which allowed to obtain the following results: a lack of management tools such as operational, strategic plans and budgets, non-compliance with the process to collect member contributions, non-compliance with the contribution recovery process, lack of management and monitoring in the granting of travel expenses, lack of risk mitigation plans, the club lacks of a manual of functions and procedures along with the absence of induction of products and services. The annual preparation of the operational and strategic plan plus a budget is recommended; verify the correct compliance with the processes of granting sponsorships, management, monitoring and recovery of unpaid contributions; identify and assess potential risks and implement a plan to mitigate them; design a manual of functions and procedures according to the necessary competencies in the club.

Keywords: <MANAGEMENT AUDIT>, <INTERNAL CONTROL>, <QUITO (CITY)>, <SWOT MATRIX>, <RISK MANAGEMENT INDICATORS>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación realizado en el Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, periodo 2021, ayudará a determinar los niveles de deficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos Bajo la siguiente estructura, con cuatro capítulos que son los siguientes:

Capítulo I: EL PROBLEMA constituye el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Delimitación del Problema, Formulación de los Objetivos y la Justificación de la Investigación.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO constituye las investigaciones previas que servirán de soporte al nuevo análisis, referencia teórica y conceptual, proponiendo así la idea a defender. Las variables de investigación como son: La Auditoría de Gestión, Control Interno, eficiencia y eficacia económica en el manejo de los recursos.

Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO constituye la metodología de ¿cómo y con qué? se va a investigar presentando el enfoque asumido y orientado de la investigación, además se define la modalidad y los tipos de investigación, se establece la población y por último se presenta los procedimientos de recolección de la información.

Capítulo IV: MARCO PROPOSITIVO constituye el desarrollo de la Propuesta denominada Auditoría de Gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, periodo 2021, que consta de dos archivos: el Archivo Permanente y el Archivo Corriente como: Conocimiento Preliminar, Planificación del Trabajo, Ejecución de la Auditoría y Comunicación de Resultados.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento Del Problema

El Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, nace hace el 1 de junio de 1964 como un equipo multi deportivo participando en futbol de hombres y mujeres, basket, gimnasia y competencias atléticas de la época. Con el pasar de los años el futbol va tomando renombre y el club pasa a ser un apéndice de las filas militares donde casa integrante de la rama militar sería considerado un socio del club tanto como posible aficionado, hincha y también en el aporte económico del club

Actualmente el Club Nacional cuenta con más de 13.000 socios (as).

Al realizar un breve diagnóstico del Club, se constató algunos problemas que afectan las actividades comunes y diarias de la institución, en los procesos de gestión administrativa y operativa, como se mencionan a continuación:

- Existencia de altos índices de retraso en aportaciones, por falta de controles en aportaciones; el personal del área no tiene procedimientos definidos para la ejecución de su trabajo, adicionalmente no presentan de forma correcta reportes y no se evalúa adecuadamente, lo que provoca una excesiva cartera por cobrar de aportaciones, además de no saber cómo realizar dichos cobros, y en muchas ocasiones presentando documentos que no informan la realidad del club.
- No existen un manual de caja chica que oriente los procedimientos o actividades a realizar en esta área, lo que ocasiona que el personal realice procedimientos empíricamente y no acordes con las actividades desarrolladas.
- El Club deportivo El Nacional no tiene un plan anual de capacitación para sus empleados, esto afecta directamente al rendimiento laboral, lo que ocasiona que el personal sea menos eficiente en la ejecución de sus responsabilidades en su puesto de trabajo.
- El Club no posee un reglamento de reclutamiento y selección de personal, lo que ocasiona que el personal que ingresa a la empresa no cuente con el perfil y las competencias necesarias para los diferentes puestos de trabajo, sin cumplir con un debido proceso.
- La falta de un Manual de Funciones que contenga detalladamente las responsabilidades del personal del Club El Nacional, lo que ocasiona pérdidas de tiempo, desorganización y mala realización de sus funciones.

La falta de Auditoría de Gestión en el Club es la causa para estas falencias, además de no permitir y determinar el uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, de tal forma que se pueda emitir un informe con los principales hallazgos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones, documento que bien puede convertirse en una importante herramienta de gestión para que sus directivos mejoren la toma de decisiones a nivel institucional.

1.1.1. *Formulación del Problema*

¿En qué medida la realización de una Auditoría de gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, permite medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones?

1.1.2. *Delimitación del problema*

Campo: Administrativo

Área: Contabilidad y Auditoría

Aspecto: Auditoría

Delimitación Temporal: del 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2021

Delimitación Espacial: El presente trabajo investigativo se lleva a cabo en las instalaciones del Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

1.2. *Justificación*

La presente investigación justifica su desarrollo en la importancia práctica que éste conlleva, ya que los resultados que se obtendrá serán de mucha ayuda para solucionar los problemas existentes en el Club Deportivo “El Nacional”, en cuanto se refiere al desarrollo adecuado de los procesos administrativos, así que la finalidad de esta investigación es ayudar a minimizar el uso indebido de los recursos, evitar pérdidas innecesarias, disminuir los riesgos de errores e irregularidades y así contribuir a la administración a fortalecer su gestión para que las decisiones tomadas sean las correctas y oportunas.

Sobre el contexto se justifica el presente trabajo bajo los siguientes criterios:

Aporte Teórico.- Por cuanto se ha diseñado un marco teórico que permita ser la base para el desarrollo del tema de investigación considerando que deben ser utilizados en el desarrollo de la auditoría de gestión y mediante recomendaciones tomar acciones correctivas a los problemas existentes.

Aporte Práctico. - La investigación a realizarse en el Club Deportivo “El Nacional” de la ciudad de Quito, beneficiará a las autoridades, funcionarios y socios ya que de acuerdo a las observaciones realizadas les permitirá tomar decisiones adecuadas para el eficiente desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas.

Aporte Metodológico. - En la ejecución de la Auditoría de Gestión se utilizará una serie de procedimientos y técnicas de control interno, los cuales estarán propensos al encuentro de hallazgos, los que conlleva a la formulación de conclusiones y recomendaciones, las mismas que ayudarán a una buena toma de decisiones.

Aporte Académico. -Esta investigación, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica, así como adquirir nuevas experiencias y conocimientos en ese campo y poder aplicarlos en mi futuro profesional.

La presente investigación es factible, por cuanto ayudará a los directivos del Club Deportivo a tomar acciones pertinentes para el buen desempeño de los trabajadores y la satisfacción de los socios.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Realizar la Auditoría de Gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

1. Estructurar el marco teórico en el desarrollo de la presente investigación enfocada a una Auditoría de Gestión para sustentarla con bases científicas.
2. Determinar el marco metodológico, para la resolución de los problemas presentes en el Club Deportivo el Nacional.
3. Evaluar el nivel de desempeño de los recursos y sus niveles de gestión funcional, para el mejoramiento del desarrollo organizacional.
4. Emitir el informe correspondiente sobre los hallazgos en la auditoría, para facilitar la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

2.1.1. *Antecedentes históricos*

La Gestión Administrativa se encarga del manejo óptimo de recursos que se tiene para producir a grandes niveles, alcanzado la eficiencia y la eficacia. Por otro lado, el Control Interno garantiza un buen desempeño de la empresa alcanzado las metas y objetivos propuestos a través de los métodos y procedimientos y tener un mayor control de recursos.

La Auditoría ha tenido grandes cambios con el paso de los años ajustándose a las necesidades que se presenta en la actualidad dividiéndose en las diferentes especializaciones para dar una mayor cobertura a la gran demanda de empresas que necesitan conocer cuáles son o pueden ser áreas críticas para dar soluciones a problemas futuros. La Auditoría Administrativa es la revisión, verificación y evaluación objetiva de la estructura orgánica de una determinada entidad para conocer el estado en que se encuentran y las mejoras que se puedan hacer a futuro.

2.2. Fundamentación teórica

Con la finalidad de fundamentar el presente trabajo investigativo se ha estimado conveniente indagar acerca de los enfoques que poseen distintos autores con relación a el tema propuesto, consecuencia de ello a continuación se citan los puntos de vista de dichos investigadores

2.2.1. *Auditoría*

Para (Gutierrez, 2021) El vocablo auditoría es sinónimo, de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencia sobre informaciones, registro, proceso, circuitos, etc. hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común estar de una u otra forma vinculado a la empresa, pueden diferenciarse su función de su finalidad económica inmediata.

De acuerdo a (Madariaga, 2014) La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección

y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas

2.2.1.1. *Características de la auditoría.*

(Blanco, 2021) La auditoría posee las siguientes características

- **Objetiva.** Porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
- **Sistemática.** Porque su ejecución es adecuadamente planeada.
- **Profesional.** Porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que poseen capacidad, experiencia y conocimiento en el área de auditoría financiera.
- **Específica.** Porque cubre la revisión de las operaciones financieras e incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnóstico e investigaciones.
- **Normativa.** Verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financieros e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.

Decisoria. Concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre los hallazgos detectados en el transcurso del examen.

2.2.1.2. *Finalidad de la Auditoría*

(Cedeño, 2021), La auditoría financiera tiene como objetivo revisar y examinar los estados financieros de una entidad con el fin de establecer su razonabilidad, y de esta manera aumentar la utilidad de la información que los mismos poseen. Esta labor debe ser realizada por parte de un contador público, diferente de aquel que preparó la información contable plasmada en los mismos.

(Cuellar 2012), en su libro señala lo siguiente:

1. Evaluación de la posición competitiva
2. Evaluación de la estructura organizativa
3. Balance Social
4. Evaluación del proceso de la dirección estratégica
5. Evaluación de los cuadros directivos (p. 06)

La finalidad de la auditoría son aspectos bajo los cuales su objetivo es observado para mantener en orden el control interno, de esta manera contribuir al eficiente desarrollo de las actividades de la entidad.

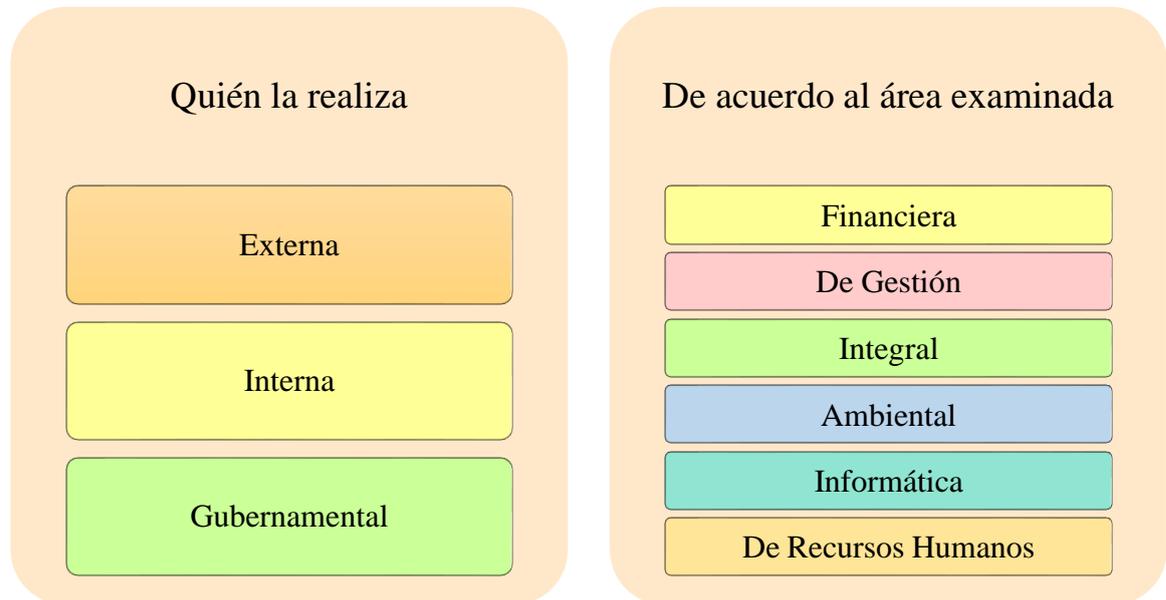


Ilustración 2-1: Clasificación de la Auditoría

Fuente: De la Peña Gutiérrez, 2021.

Realizado por: Gabriela Pérez. 2021.

2.2.1.3. *Objetivo de la auditoría*

(Nogues 2021), señala que, El objetivo de una auditoría común por parte de un auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la imparcialidad con que presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la posición financiera, resultado de operaciones y su flujo de efectivo en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptada.”

Para (Blanco, 2012) dice que:

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivos principales los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y eficiencia de

los mismos.

- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.2.2. Gestión

Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias.

Sin embargo, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso. Por ejemplo, cuando una persona se organiza para cumplir una serie de deberes en un tiempo determinado está gestionando su tiempo.

2.2.2.1. Funciones de la gestión

Del concepto de gestión anteriormente citado aplicado a la administración de empresas indica que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales las cuales son:

“Planificar. - La primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

Organizar. - La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Dirigir. - La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

Controlar. - El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.”

Teniendo en cuenta las funciones antes mencionadas se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión ya que aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que las empresas o instituciones pueda desempeñarse de mejor manera en su área de trabajo. Economipedia (última actualización año 2021). Documento electrónico disponible.

2.2.2.2. *Tipos de gestión*

La gestión como tal se divide en diferentes tipos de conformidad con la actividad y el objetivo que persigan cada una de ellas, es por ello que a continuación se citan los tipos de gestión más importantes:

Gestión Tecnológica. - Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

Gestión Social. - Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

Gestión de Proyecto. - Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de tal manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión de Conocimiento. - Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Ambiente. - Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

Gestión Administrativo. - Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Gestión Gerencial. - Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

Gestión Financiera. - Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública. - No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Gestión Estratégica. - La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación. Economipedia (última actualización año 2021). Documento electrónico disponible)

2.2.2.3. *Proceso de gestión*

“Un grupo de procesos relacionados puede ser visto como un sistema. En un sistema los procesos están íntimamente vinculados entre sí y cada componente se justifica en función de su vinculación al sistema. Existen muchos flujos dependientes entre sí en una organización.” (TOVAR, Johana; Tipos de Gestión, Venezuela, 2008. Documento electrónico disponible en <http://johanatov.blogspot.es/>)

2.2.2.4. *Elementos de gestión*

(Graig-Cooper, 2021), establece como elementos de la gestión los siguientes:

- **Eficiencia:** consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y el menor costo posible.
- **Ética:** la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad.

- **Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

2.2.2.5. *Auditoría de gestión.*

(Maldonado 2011), manifiesta, Una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables o iniciar acciones correctivas. (p. 21)

(Blanco 2012), señala, La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p. 394)

La Auditoría de Gestión es un examen especial, realizado por un profesional externo, destinado a verificar la eficiencia efectividad y calidad de la gestión, con el objetivo de ayudar al mejoramiento de los procesos y una buena toma de decisiones.

2.2.2.6. *Objetivo de la auditoría de gestión*

(Blanco 2012), nos dice, Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- Determinar si la entidad ha conseguido los objetivos propuestos. (p. 403)

(Cuellar 2012), señala lo siguiente, El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus

probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. (p. 06)

La Auditoría de Gestión tiene como objetivo medir los niveles de eficiencia y eficacia y economía de las operativas realizadas en una organización; así como identificar las irregularidades encontradas que estén afectando al normal desarrollo de las operaciones.

2.2.2.7. *Elementos de la auditoría de gestión.*

Eficacia.

(Diaz Moreno 2017), Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Eficiencia.

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

Economía.

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Ética.

Es un elemento básico de la gestión institucional expresada en la moral y conducta individual y

grupal de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

Equidad.

Implica distribuir y asignar los recursos dentro de toda organización, teniendo en cuenta la dimensión de necesidades y estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperante sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas. (p. 24)



Ilustración 2-2: Proceso de la Auditoría de Gestión

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2022)

2.2.2.8. *Control Interno*

Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos su objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

Métodos de evaluación del Control Interno

- Utilización de cuestionarios
- Flujo gramas
- Narrativa

Control Interno Método COSO. - Es un proceso que evalúa a todos los integrantes de la

organización, es diseñado para dar un grado razonable de seguridad para evaluar el desarrollo de las actividades para la obtención de los objetivos y metas.

Componentes del Control Interno. -

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control gerencial
4. Información y comunicación
5. Supervisión

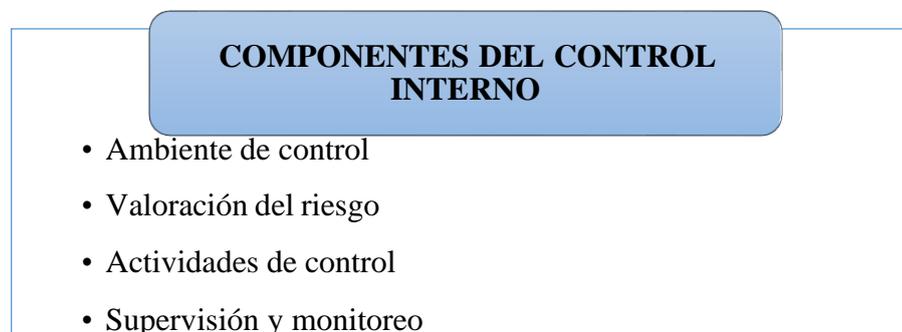


Ilustración 2-3: Componentes del Control Interno

Fuente: Maldonado, 2011.

Programa de Auditoría. - Un programa de auditoría es un plan de trabajo que el auditor debe seguir paso a paso, para desarrollar la auditoría, y es el elemento básico para formular las recomendaciones.

Procedimiento de Auditoría. - Conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida, mediante las cuales el auditor obtiene información para fundamentar su opinión; Si las técnicas no son las apropiadas, la auditoría no podrá ser de aporte para la empresa.

Hallazgo de Auditoría. - Se refiere a debilidades en el Sistema control interno detectadas por el auditor. El hallazgo, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merece ser comunicados a los empleados y funcionarios de la organización auditada y a otras personas interesadas.

Evidencia. - La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

- Evidencia documental
- Evidencia física
- Evidencia testimonial
- Evidencia analítica

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

- Riesgo Inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

Técnicas de Auditoría. -Son los métodos prácticos de investigación que ayuda con la realización de la Auditoría.

- Conocimiento de la empresa, Análisis de saldos, Análisis de movimientos, Inspección, Confirmación, Investigación o entrevistas, Declaraciones, Observación, Calculo, Procedimientos analíticos, Hechos posteriores, Computación, Muestreo

Comunicación de Resultados. - la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo, debe ser ejecutada durante todo el proceso.

Informe de la Auditoría Integral.- La culminación de la auditoría integral es un informe final con su dictamen u opinión, conclusiones y recomendaciones sobre: los estados financieros básicos; lo adecuado del control interno; el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y estatutarias; la gestión de los administradores; y la concordancia entre la información adicional presentada por los administradores, si la hubiere, permitirá generar conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión Administrativa y Financiera de la Empresa.

Papeles de Trabajo

Se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. Contraloría General del Estado (2011).

Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer, además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no. Contraloría General del Estado (2011).

2.2.2.9. Fases de la auditoría

(Sotomayor Rodrigo 2021) nos manifiesta, Se puede agrupar en cinco fases diferentes una representación esquemática de estas fases es la siguiente:

FASE I: Etapa Previa y definición de los términos del trabajo

FASE II: Planeación

- Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración de los riesgos.
- Obtención de información sobre las obligaciones legales de la empresa.
- Obtención de información sobre el plan de gestión de la empresa.
- Realización de procedimientos analíticos preliminares.
- Establecer la importancia relativa y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y riesgo inherente.
- Entender la estructura del control interno y evaluar el riesgo de control.
- Elaborar un plan global de auditoría y un programa de auditoría.

FASE III: Procedimiento de auditoría en respuesta a los riesgos valorados.

- Determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos.
- Pruebas de controles.
- Procedimientos sustantivos.
- Evaluación de la evidencia.
- Documentación.

FASE IV: Fase Final de la Auditoría.

- Revisar los pasivos contingentes.
- Revisar los acontecimientos posteriores.
- Acumular evidencias finales.
- Evaluar el presupuesto de empresa en marcha.
- Obtener carta de presentación o certificaciones de los estados financieros.
- Revisar los estados financieros y verificar que las cifras finales concuerdan con ellos.
- Construir los indicadores esenciales para evaluar el desempeño de la administración en el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Emitir el informe de auditoría integral.
- Discusión del informe con la Administración o Comité de Auditoría. (p. 77)

FASE V: Control de calidad de los servicios

Las fases de la auditoría son procedimientos establecidos que se siguen antes y durante el desarrollo de una auditoría en un lugar determinado.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis a defender

3.1.1. *Idea a Defender*

La Auditoría de Gestión al club Deportivo El Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, permitirá medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. *Tipos de estudio de investigación*

Investigación de campo

Por el lugar se trata de una investigación de campo porque se realizará una recopilación de información en el Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en especialmente del área Administrativa, es decir en el lugar en donde se genera la información.

Investigación bibliográfica - documental

La investigación es bibliográfica porque nos permite explorar los escritos de diferentes autores sobre una auditoría de gestión, que corresponde al marco teórico de esta investigación. También es documental porque se ha recogido y recogerán varios informes históricos existentes en los archivos de la organización.

Investigación descriptiva.

El presente trabajo de investigación analiza y describe la realidad presente en el Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en cuanto a hechos personas, situaciones, etc. Sobre ella se evaluará la entidad mediante una aplicación de la auditoria de gestión.

3.2.2. *Modalidad de la investigación*

Cuantitativa y cualitativa.

La perspectiva cuantitativa en la presente investigación sobre auditoría de gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, se da mediante la observación acerca de la realidad del área administrativa; se recogerán datos para ser analizados y para poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.

La investigación **cualitativa** es valiosa porque nos ayuda a realizar análisis particulares y/o generalizados de la información obtenida de fuentes primarias necesarias en esta investigación.

3.2.3. *Diseño de la Investigación*

La presente investigación está orientada a una revisión documental y procesos que se llevan a cabo en el club deportivo el Nacional.

3.3. **Población y Muestra**

3.3.1. *Observaciones*

La población es un conjunto de individuos, constituido de forma estable, ligado por vínculos de reproducción e identificado por características territoriales, políticas, jurídicas, étnicas o religiosas.

La población para la presente investigación está constituida por 13 personas, distribuidas de la siguiente manera.

Tabla 3-1: Población

N.-	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO
1	Presidente del C.D.N.	Dra. Lucía Vallecilla
2	Vicepresidente	Grab. Santiago Almeida
3	Gerente Administrativo -Financiero	Subm. Carlos Cueva.
4	Gerente Deportivo	Ing. Julio Estrella.
5	Secretario General	Prof. Klever Arguello.
6	Asesor Jurídico	Subs. Rómulo Carvajal V.
7	Gerente Financiero	Cnl. Galo Merizalde
8	Asistente de Gerencia	Alm. Aníbal Carrillo

9	Contador General	Ing. Iván Landeta
10	Asistente Contable	Dr. Fernando Sandoval
11	Tesorero	Sra. Alexandra Benalcázar
12	Comisión deportiva	Gral. Patricio Núñez
13	Recaudación	Ing. Nataly Terán

Fuente: Auditoría Administrativa. 2022.

Muestra. - No se aplicará la muestra ya que el universo es pequeño, por lo tanto, en la presente investigación se trabajará con el total de la población.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1. *Métodos*

Método inductivo.

El método inductivo es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.

Pasos del método inductivo.

- a) Observación.
- b) Experimentación.
- c) Abstracción.
- d) Generalización.

Método deductivo.

El método deductivo sigue un proceso sintético - analítico, es decir contrario a lo anterior, se presentan conceptos, principios y definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones en las cuales se aplican o examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- a) Aplicación.
- b) Comprensión.
- c) Demostración.

Métodos empíricos.

Recolección de información.

Las técnicas de recolección de información son procedimientos especiales utilizados para obtener y evaluar las evidencias necesarias, suficientes y competentes que le permitan formar un juicio profesional y objetivo, que facilite la calificación de los hallazgos detectados en la materia examinada.

El actor debe seleccionar la técnica más apropiada, para examinar cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto o transacción de la entidad bajo examen.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas de recolección de información se clasifican en:

Verbales: Obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

Observación: Es la técnica por medio de la cual, el auditor se cerciora personalmente de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la institución por parte del personal de la misma. Consiste en observar conscientemente, con el propósito de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación. La técnica de la observación es una habilidad que hay que desarrollar con esmero para agilizar y hacer más efectiva la ejecución del trabajo.

La observación puede efectuarse de tal manera que las personas observadas son conscientes de estar siendo objetos de la técnica. Esta es una observación de tipo abierto. Si el auditor lleva a cabo la técnica sin que el personal de la empresa tenga conocimiento de ser objetos de la misma, la observación se denomina discreta.

Criterio de Expertos: Este método nos permite consultar un conjunto de expertos para validar nuestra propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, etc. Da la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo sobre todo si no hay posibilidades de que lo hagan de manera conjunta.

Técnicas de investigación.

- **Entrevista.**

Se usa esta técnica en una o varias personas para cuestionar y orientar y para poder obtener la información adecuada. Este medió es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar más información completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y comentarios. Se aplica en el conocimiento preliminar al representate legal.

- **Encuesta.**

Es un conjunto de preguntas diseñadas por el auditor para genera los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. Se aplica para conocer el funcionamiento de la entidad.

3.4.3. Instrumentos de investigación.

Guía de entrevista.

Se recogerá información en forma directa mediante datos del entrevistador y el entrevistado, se responderá de acuerdo a cuestionarios previamente elaborados

Cuestionario. Es un proceso de investigación científica, pues es uno de los recursos más utilizados para obtener información. Debe contener los siguientes aspectos:

- Tener claro el problema, el objetivo y la hipótesis de la investigación que va a realizarse.
- Conocer las características de la población objeto del estudio.
- Indagar sobre la existencia del cuestionario o técnicas de recolección de información sobre el mismo tema de investigación que va a realizarse.
- En caso de no existir un cuestionario previo que sirva como base para elaborar el propio, es necesario comenzar por determinar el formato de preguntas y respuestas que conformaran el cuestionario.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

1. ¿Conoce usted si se han realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en el Club deportivo El Nacional??

Tabla 4-1: Existencia de Auditorías de Gestión anteriores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

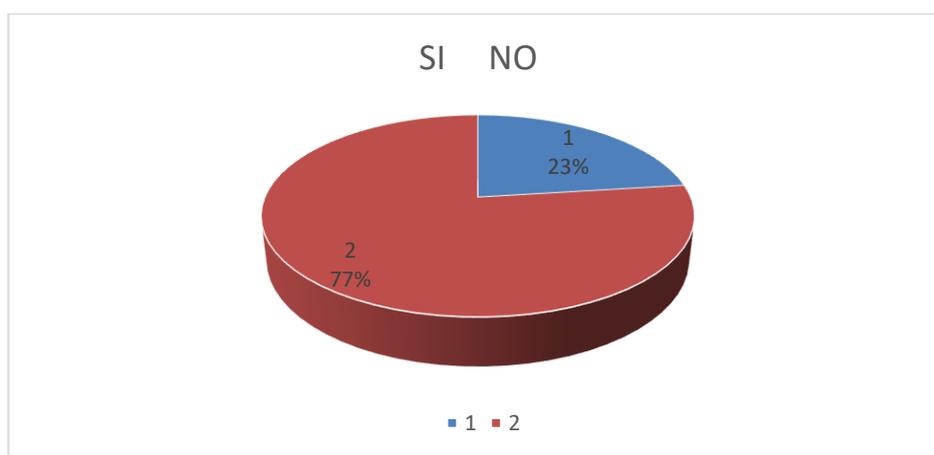


Ilustración 4-1: Existencia de Auditorías de Gestión anteriores

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

Análisis: Según la encuesta aplicada, el 23% del personal menciona que SI se han realizado con anterioridad Auditorías de Gestión; mientras que el 77% del personal menciona que NO han realizado auditorías, por lo que se ve necesaria la realización de una Auditoría de Gestión para poder determinar las falencias y dar a conocer a la administración, de tal manera que ayude a tomar decisiones acertadas.

2. En los procesos que realiza, ¿cree que son eficiente y efectivas las actividades que ejecuta en su trabajo?

Tabla 4-2: Eficiencia y Efectividad de las actividades que ejecuta

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	46%
NO	7	54%
TOTAL	13	100%

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

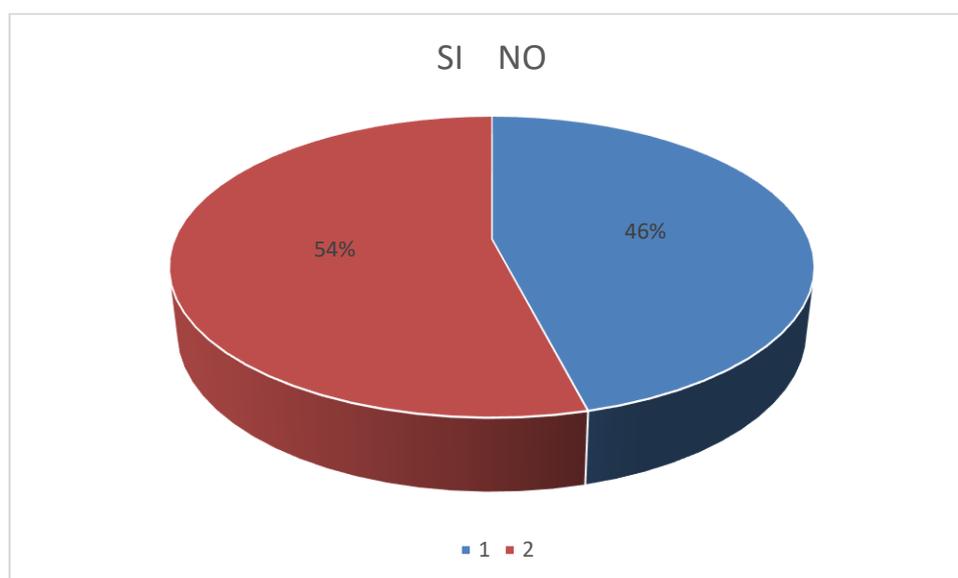


Ilustración 4-2: Eficiencia y Efectividad de las actividades que ejecuta

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 46% del personal encuestado SI conocen los diferentes procesos que realizan y particularmente son eficientes y efectivas las actividades que ejecuta en su trabajo; mientras que el 54% indican no conocer tales procesos, lo que permite determinar que no existe una adecuada designación de funciones del personal que labora en el Club el Nacional.

3. ¿Conoce la existencia de manuales, estatutos y reglamento interno del Club?

Tabla 4-3: Existencia de Manuales, Estatutos y Reglamento Interno

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	77%
NO	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

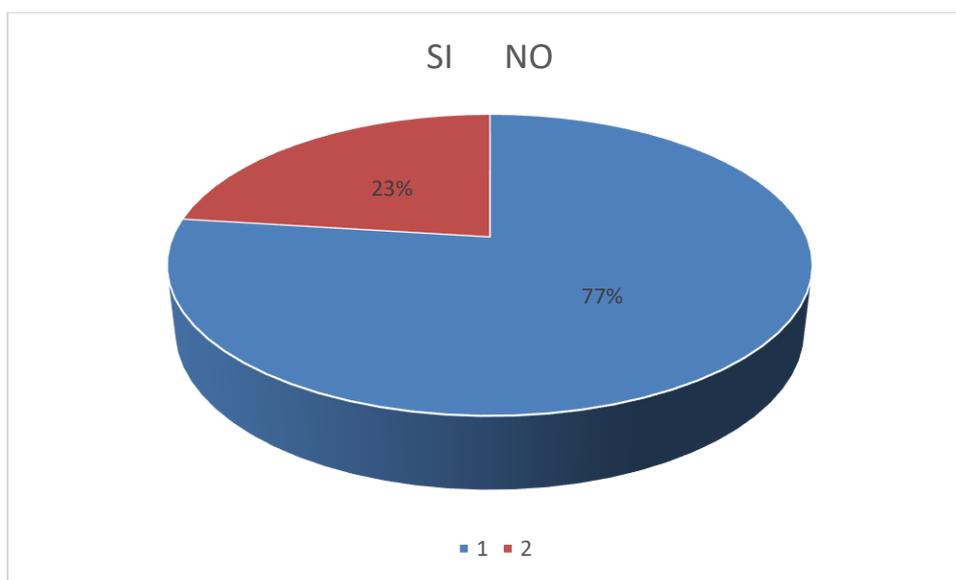


Ilustración 4-3: Existencia de Manuales, Estatutos y Reglamento Interno

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

Análisis: En cualquier organización es necesario establecer manuales de procedimientos, estatutos y reglamentos internos para el buen funcionamiento de la gestión administrativa y de los procesos de control interno; según la encuesta aplicada el 77% del personal encuestado conoce la existencia de los manuales, estatutos y reglamentos, por tanto el 23% no conoce su existencia; lo cual permite comprobar que no existe un debido seguimiento para detectar problemas operativos o duplicidad de procesos, con el fin de corregir y mejorar la gestión administrativa.

4. ¿Considera que se está cumpliendo la filosofía organizacional?

Tabla 4-4: Cumpliendo de la filosofía organizacional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	69%
NO	4	31%
TOTAL	13	100%

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

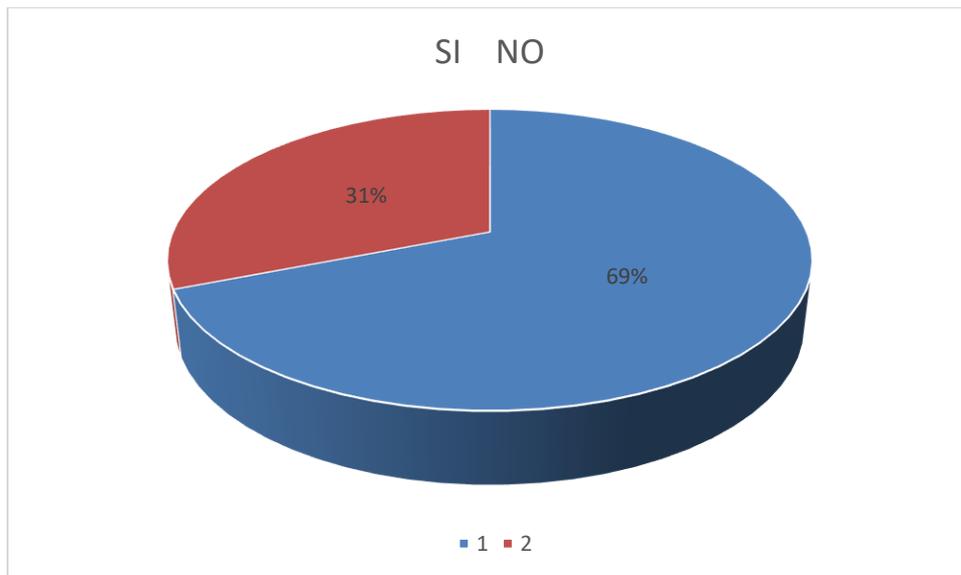


Ilustración 4-4: Cumpliendo de la filosofía organizacional

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

Análisis: El cumplimiento de la filosofía organizacional permite direccionarse hacia un futuro; debido a la encuesta aplicada el 69% del personal opinan que se cumple con la filosofía organizacional, mientras que el 31% del personal opina que no se están cumpliendo la filosofía, debido a la falta de políticas internas de la institución que ayuden orientar el camino correcto en la que el personal debe realizar sus actividades.

5. ¿Considera usted, de importancia la aplicación de una Auditoría de Gestión en el Club El Nacional?, que permita establecer el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la administración?

Tabla 4-5: Importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100%
NO	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

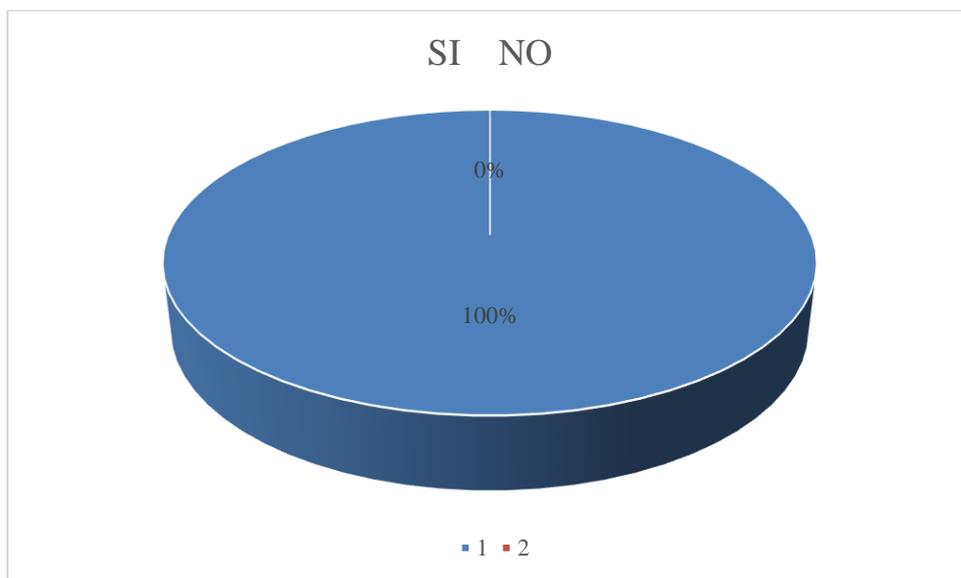


Ilustración 4-5: Importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

Análisis: Según la encuesta aplicada, el 100% del personal considera relevante la realización de la Auditoría de Gestión al Club, ya que permite evaluar la gestión administrativa, determinar la eficiencia del control interno y de los procedimientos aplicados en la entidad.

6. ¿Considera usted que el Informe de Auditoría de Gestión permitirá a los directivos del Club El Nacional?, tomar decisiones oportunas y adecuadas en base al hallazgo que se determinen?

Tabla 4-6: El Informe de Auditoría de Gestión y la toma de decisiones

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	100%
NO	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

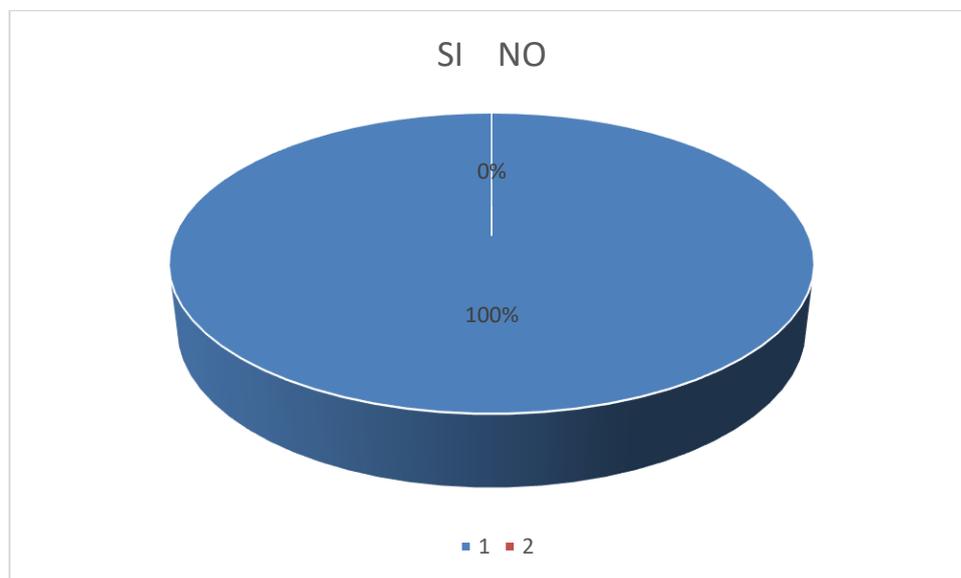


Ilustración 4-6: El Informe de Auditoría de Gestión y la toma de decisiones

Fuente: Club Deportivo el Nacional. 2022.

Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

Análisis: El personal del Club El Nacional, el 100% considera de gran importancia la realización de las auditorías, a fin de conocer deficiencias y aspectos que se deben mejorar en cada una de las actividades y procesos.

CAPÍTULO IV

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título

Auditoría de gestión al Club Deportivo El Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021.

5.2. Contenido de la propuesta

5.2.1. *Archivo Permanente*

ARCHIVO PERMANENTE

Entidad:	Club Deportivo El Nacional
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión
Periodo:	2021
Realizado por:	Gabriela Pérez B
Supervisado por:	Xxxxxx

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

AUDITORIA PEREZ	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-IAP
-----------------	---	---------------

5.2.1.1. *Índice de Archivo Permanente*

ARCHIVO PERMANENTE	
ÍNDICE	CONTENIDO
AP-IAP	Índice de Archivo Permanente
AP-IG	Información General y de Carácter Histórico
AP-RC	Registro en el Organismo de Control
AP-POA	Plan Operativo Anual
AP-OE	Organigrama Estructural
AP-PA	Propuesta de Auditoría
AP-CAC	Carta de Aceptación
AP-CAU	Contrato de Auditoría
AP-OT	Orden de Trabajo
AP-NI	Notificación de Inicio
AP-RN	Respuesta de Notificación
AP-MA	Marcas de Auditoría
AP	Archivo Permanente

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-PA 31/4
--	---	-----------------------------

5.2.1.2. *Propuesta de Auditoría*

Quito, 4 de enero de 2021

Señor.

Subm. Carlos Cueva.

GERENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL.

Presente.

De mi consideración:

En consideración la carta de auspicio que fue dirigida la Dra. Lucia Vallecilla, el día 5 de agosto del 2020 del Club Deportivo El Nacional, en la cual nos otorga la autorización para realizar el trabajo de titulación, en este documento presentamos a su persona la propuesta de auditoría de gestión para la El Club Deportivo El Nacional de la ciudad de Quito provincia de Pichincha, periodo 2021, la cual he proyectado teniendo en cuenta el alcance de la Auditoría de Gestión, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás disposiciones legales que controlan las actividades de la organización.

1. OBJETIVO

Realizar la Auditoría de Gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-PA 32/4
--	---	-----------------------------

2. NATURALEZA DE LA AUDITORÍA

La naturaleza de la presente Auditoría de Gestión estará compuesta por:

- Control interno.
- Gestión

3. ALCANCE

El Alcance de la Auditoría de Gestión se desarrollará de conformidad con las Normas de Auditoría y demás disposiciones legales que regulen las actividades de la organización, en consecuencia, incluirá todas las pruebas que sean necesarias y oportunas en vista de las circunstancias.

Dichas pruebas serán de carácter selectivo suficientes para obtener una seguridad razonable de la información con el fin de obtener evidencia suficiente y válida para formar y justificar el informe, además se realizará pruebas selectivas para soportar las conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

4. PERIODO Y PLAZOS

La presente Auditoría se fundamentará en la valoración del periodo 2021; y el plazo para su elaboración será de 60 días laborables desde el primer día hábil a la firma del contrato.

5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

5.1 Planeación

Consiste en tener el conocimiento de las actividades de la organización, además, estas actividades implican reunir información que permita valorar el riesgo y desarrollar un plan de auditoría adecuado.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-PA 33/4
--	---	-----------------------------

5.2 Ejecución de la auditoría

5.2.1 Evaluación del control interno

El objetivo de la evaluación del control interno es confirmar que se esté operando en forma efectiva durante todo el ejercicio.

Las pruebas de controles se basarán en interrogantes sustentatorios complementados con la observación y examen de la evidencia documental.

5.2.3 Auditoría de Gestión

Esta auditoría se ejecutará con el propósito de evaluar la gestión y desempeño institucional, para determinar el cumplimiento de los objetivos, mediante la aplicación de indicadores con el propósito medir el grado de eficiencia, eficacia y economía.

5.3 Comunicación de resultados

5.3.1 Informe

Al final de la aplicación del proceso de la auditoría de gestión se presentará un informe con los siguientes alcances:

- Evaluación integral de Control interno.
- Auditoría de gestión

Cualquiera que sea el resultado del trabajo el informe que se emitirá será entregado para efecto de su análisis y estandarización para uso futuros.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-PA 4/4
--	---	----------------------------

6. TÉRMINOS DEL CONVENIO

- a. La Auditoría de gestión será realizada por un contador público.
- b. Se actuará como profesional independiente, sin subordinación laboral, limitación de tiempo ni horario, pero con todo el espacio que sea necesaria. Para poder realizar la Auditoría de Gestión, la institución se compromete a conservar los documentos y archivos ordenados, facilidad de inspección física de los documentos, planes de gestión, cumplimiento de leyes, regulaciones y a suministrar toda la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de la auditoría.
- c. Para prestar el mejor servicio posible, se conformará un equipo de trabajo que garantice resultados eficientes y objetivos. A continuación, se detalla el mismo:

EQUIPO DE TRABAJO	RESPONSABILIDADES
Jefe de Equipo	Programa, dirige, supervisa, prepara y presenta informe.
Auditor Senior	Apoya en la definición de los procesos de la auditoría de gestión.
Auditor Junior	Realiza el trabajo bajo la dirección del jefe de equipo de auditoría integral.

Por la presente le agradezco. Atentamente:

Gabriela Pérez Benalcázar.

JEFE DE EQUIPO

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-CAC
--	---	---------------

5.2.1.3. *Carta de Aceptación*

Quito, 6 de enero del 2021 Srta.

Gabriela Pérez Benalcázar. Presente. -

De mi consideración:

Después de realizada la reunión general del Club Deportivo El Nacional se resolvió aceptar y autorizar la prestación de sus servicios profesionales para la realización de una Auditoría de Gestión a la organización en el período 2021.

Por tal motivo se procede a notificar la aceptación de la oferta propuesta por usted que su firma presentó; dando por autorizado el inicio de trabajo de titulación correspondiente, procurando la total independencia y el absoluto sigilo y confidencialidad con la información la cual será entregada cuando ésta sea solicitada.

Atentamente,

Dra. Lucia Avecilla.

GERENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-CAU 36/2
--	---	------------------------------

5.2.1.4. *Contrato de Auditoría*

CONTRATO DE PRESENTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En Quito, a los 05 días del mes de agosto del año dos mil veinte y uno, comparece por una parte el Sr. Carlos Cueva, en calidad de Gerente del Club Deportivo El Nacional, y por otra parte la Srta. Gabriela Pérez Benalcázar, portadora de la cédula de ciudadanía No. 060549487-1 en calidad de representante de la prestación de servicios; para celebrar el presente contrato, los mismos que están contenidos en las siguientes cláusulas.

PRIMERA. - OBJETO

El Sr. Crnl Carlos Cueva A, en calidad de Gerente del Club Deportivo El Nacional, contrata los servicios profesionales de la Srta. Gabriela Pérez Benalcázar, para que bajo su exclusiva responsabilidad realice la Auditoría de Gestión a la institución comprendido en el periodo 2021.

SEGUNDA. - PLAZO

El tiempo pactado para la entrega del informe final de la auditoría de gestión, es de sesenta días laborables contados desde el registro del presente contrato, pudiendo extender el tiempo determinado de existir causa fortuita o de fuerza mayor debidamente comprobado y aceptado por la Institución.

TERCERA. - REMUNERACIÓN

El valor convenido entre las partes por concepto de los servicios profesionales prestados es de \$ 3000,00 USD (tres mil con 00/100 dólares americanos), se incluye el IVA en este valor; la forma de pago se realizará de la siguiente manera: El 25% en la suscripción del contrato, el 25% en la presentación del borrador de informe y el 50% en la entrega del informe final.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-CAU 37/2
--	---	------------------------------

CUARTA. - HORARIO DE TRABAJO.

No se establece un horario de trabajo fijo, debido a que se sujetará al cronograma, exigencias y compromisos que vayan prestándose en el desarrollo del trabajo.

QUINTA. - MULTA

En caso de que el trabajo no cumpliera con lo pactado en el contrato, en el tiempo determinado las partes han acordado una multa del uno por mil del valor del contrato por cada día de retraso en la entrega del informe final, el valor que deberá ser contabilizado y descontado en forma inmediata del saldo por pagar al final del trabajo.

SEXTA. - RESPONSABILIDAD

Será de exclusiva responsabilidad del equipo de auditoría, el uso de los suministros, materiales, equipos de oficina que el o los auditores soliciten para la realización de la auditoría, por tal motivo no se establece ninguna relación laboral entre los comparecientes, de tal manera que una vez cumplido los trabajos contratados se da por terminado el presente contrato.

SÉPTIMA. - ACEPTACIÓN

Los interesados aceptan el presente contrato sin ninguna condición con todo lo estipulado en el mismo.

Para constancia de lo acordado, se firma el documento en un original y dos copias del mismo tenor.

Sr. Carlos Cueva
Gerente del Club Deportivo Nacional

Srta. Gabriela Pérez B
Jefe de Equipo de Auditoría

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 18/01/2022

	Co Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-OT 38/3
--	--	-----------------------------

5.2.1.5. *Orden de Trabajo*

Asunto: Orden de Trabajo 001-BP-BP

Quito, 6 de enero del 2021

Señorita.

Gabriela Pérez Benalcázar.

Jefe de Equipo de Auditoría.

Presente. -

De mi consideración:

De acuerdo al contrato realizado con el Gerente del Club Deportivo El Nacional, Sr. Carlos Cueva A, para realizar la Auditoría de Gestión a la institución antes mencionada, autorizo a usted para que en calidad de jefe de Equipo inicie dicha Auditoría.

Se cumplirá con los siguientes objetivos:

Objetivo General

Realizar la Auditoría de Gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-OT 39/3
--	---	-----------------------------

5.2.1.6. *Objetivos Específicos*

Estructurar el marco teórico en el desarrollo de la presente investigación enfocada a una Auditoría de Gestión para sustentarla con bases científicas.

Determinar el marco metodológico, para la resolución de los problemas presentes en el Club Deportivo el Nacional.

Evaluar el nivel de desempeño de los recursos y sus niveles de gestión funcional, para el mejoramiento del desarrollo organizacional.

Emitir el informe correspondiente sobre los hallazgos en la auditoría, para facilitar la toma de decisiones.

Alcance de la Auditoría

La Auditoría se realizará al Club Deportivo El Nacional de la ciudad de Quito, del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2021.

Equipo de Trabajo

El personal determinado para la realización de la auditoría es el siguiente:

Srta. Gabriela Pérez Benalcázar.	JEFE DE EQUIPO
Dr. xxxxxxxxxxxxxxxxx	SUPERVISOR
Lic. xxxxxxxxxxxxxxxxx	SUPERVISOR

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-OT 40/3
--	---	-----------------------------

5.2.1.7. *Tiempo estimado para la realización*

La fecha de inicio de la Auditoría del 5 de enero del 2021, el tiempo que ha presupuestado para el cumplimiento del trabajo es de 60 días laborables en las que se realizará lo siguiente:

Planificación Preliminar:	10 días desde 11 hasta el 22 de enero de 2021
Planificación Específica:	15 días desde 23 de enero hasta el 07 de febrero de 2021.
Ejecución del trabajo de campo:	30 días desde 08 de febrero hasta el 05 de marzo de 2021.
Comunicación de Resultados:	10 días desde 08 hasta el 18 de marzo de 2021

Atentamente;

Sr. Subm. Carlos Cueva.

GERENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL.

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-NI
--	---	--------------

5.2.1.8. *Notificación de Inicio de Auditoría*

Quito, 11 de enero de 2021

Sr. Subm. Carlos Cueva.

GERENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, de acuerdo a la orden de trabajo 001-GP-GP, y en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley del Deporte y sus articulados del Reglamento a la Ley del Deporte, realice la auditoría, en la **CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL.**", ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha inspección se efectuará el 02 de enero hasta 16 de marzo del año en curso.

El objetivo general es: Analizar la adecuada gestión aplicada en la entidad a través del uso de indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de la misma, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2021, del Club Deportivo El Nacional.

El equipo de trabajo estará conformado por los Auditores: **xxxxxxxxxxx** como Supervisor, **xxxxxxxxxxx** como supervisor y Srta. Gabriela Pérez B. como Auditora.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 60 días laborables.

En virtud de ello informarle que se dará inicio y al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida un espacio físico para ejecutar el trabajo planificado, la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información.

Atentamente,

Gabriela Pérez B

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-OE
--	---	--------------

5.2.1.9. Organigrama Estructural

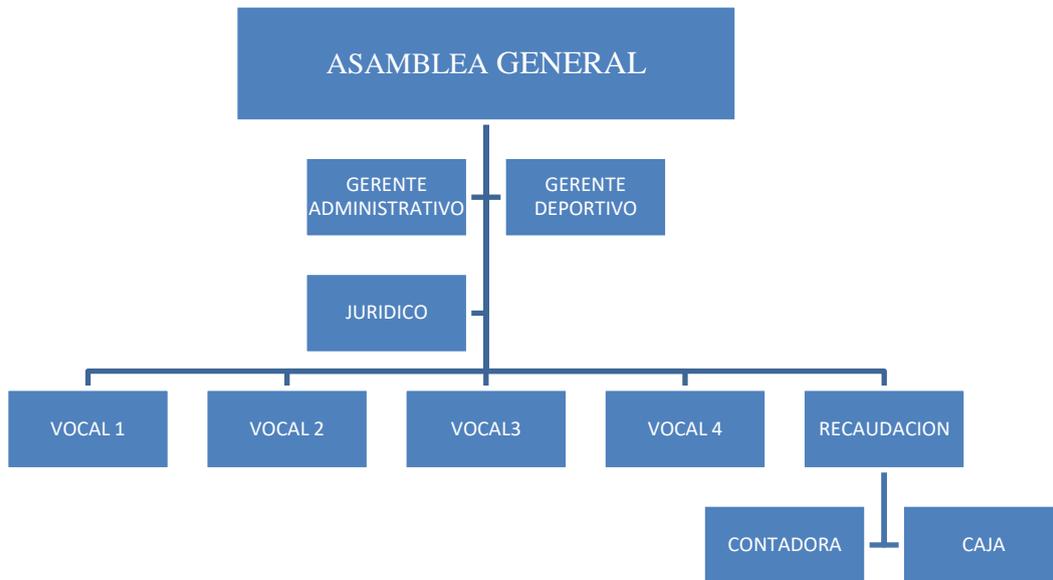


Ilustración 5-1: Organigrama
Realizado por: Pérez Gabriela, 2022.

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AP-MA
--	---	--------------

5.2.1.10. *Marcas de Auditoría*

SIGNIFICADO	MARCAS
Verificado	√
Debilidad	D
Nudo Crítico	●
Hallazgo	@

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

5.2.2. *Archivo Corriente*

ARCHIVO CORRIENTE

Entidad:	Club Deportivo El Nacional
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión
Periodo:	2021
Realizado por:	Gabriela Pérez B
Supervisado por:	XXXXXXXXXXXX

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IAC
--	---	---------------

5.2.2.1. *Índice de Archivo Corriente*

ARCHIVO CORRIENTE	
ÍNDICE	CONTENIDO
AC-IAC	Índice de Archivo Corriente
AC-FODA	FODA
AC-IPV	Información Previa Visitas
AC-VI	Visita a las Instalaciones
AC-PS	Planificación de Supervisión
AC-CHL	Check List – Requerimientos
AC-MCG	Matriz de Calidad de Gobierno
AC-MH	Matriz de Hallazgos
AC-EG	Entrevista al Gerente
AC-FRC	Formula Riesgo – Confianza
AC-ECI	Evaluación de Control Interno
AC-DRC	Determinación Riesgo – Confianza
AC-MPA	Matriz Ponderación de Auditoría
AC-OCI	Oficio de Control Interno
AC-RA	Resumen de Actas
AC-MEP	Matriz Evaluación de Procesos
AC-HDP	Hoja Descriptiva – Procedimientos
AC-FP	Flujograma de Procedimientos
AC-CV	Cadena de Valor
AC-DCV	Descripción de Cadena de Valor
AC-IG	Indicadores de Gestión
AC-IT	Informe Técnico
AC-NLI	Notificación de Lectura de Informe
AC-OIF	Oficio de Remite Informe Final
AC-IFA	Informe Final de Auditoría
AC-MR	Matriz de Recomendaciones
AC-PA	Plan de Acción
AC-AIF	Acta de Lectura de Informe Final
AC	Archivo Corriente

Realizado por: GPB	Fecha: 04/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 21/01/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PLA
--	---	---------------

5.2.2.2. *FASE I: Planificación*

FASE I: PLANIFICACIÓN

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	
--	---	--

Programa de Planificación

Objetivo: Evaluar la Gestión realizada del Club Deportivo El Nacional mediante la realización de una auditoría de gestión a fin de que se determine la eficiencia, eficacia y economía de sus procedimientos.

Objetivos Específicos:

- Conocer al Club de manera general para la determinación de los componentes que serán objeto de la auditoría de gestión planteada en este trabajo de titulación a fin de que se obtenga un criterio completo de las actividades que se desarrollan en la misma.
- Evaluar la existencia del manuales y documentación referente a los procedimientos que se realizan en institución, mediante la información requerida y la aplicación de cuestionarios de control interno a fin de se determine el eficiente desarrollo de las actividades.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF. PT.	REALIZADO POR	FECHA	OBS.
1	Realice el programa de planificación de auditoría	AC-PP	GPB	21/01/2022	
2	Elabore el FODA Institucional	AC-FODA	GPB	22/01/2022	
3	Determine información previa para la realización de la visita a las instalaciones	AC-IPV	GPB	25/01/2022	
4	Realice la visita a las instalaciones del Club	AC-VI	GPB	25/01/2022	
5	Aplique Check List	AC-CHL	GPB	26/01/2022	
6	Realice la entrevista al Gerente Del Club	AC-EG	GPB	29/01/2022	

N°	PROCEDIMIENTOS	REF. PT.	REALIZADO POR	FECHA	OBS.
7	Establece la fórmula para determinar el nivel de riesgo y confianza.	AC-FRC	GPB	29/01/2022	
8	<p>Aplique Evaluación de Control Interno mediante cuestionarios según los componentes del COSO I.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente de Control -Evaluación del Riesgo -Actividades de Control -Supervisión y Monitoreo -Información y Comunicación 	AC-ECI	GPB	29/01/2022	
9	<p>Determine el Riesgo y Confianza según los componentes del COSO I.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente de Control -Evaluación del Riesgo -Actividades de Control -Supervisión y Monitoreo -Información y Comunicación 	AC-DRC	GPB	29/01/2022	
10	Realice Matriz de ponderación de Auditoría	AC-MPA	GPB	29/01/2022	

N°	PROCEDIMIENTOS	REF. PT.	REALIZADO POR	FECHA	OBS.
11	Elabore el oficio de información de control interno (Riesgo Confianza)	AC-OCI	GPB	01/02/2022	
12	Realice resumen de control de actas	AC-RA	GPB	02/02/2022	

Realizado por: GPB	Fecha: 21/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IPV
--	---	---------------

FODA

Misión

Ser un promotor de cambio y acompañar a los integrantes de la comunidad del **club** en la formación de excelencia en cada actividad deportiva y cultural estimulando **valores** con compromiso social y de ese modo contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Visión

Ser un modelo de institución social y deportiva respetuosa de su historia y de los valores inculcados desde su fundación, en la que se reconoce al **fútbol** como su actividad principal, con una identidad cultural y deportiva definida, con liderazgo en la formación de juveniles y protagonismo en cada competencia.

Realizado por: GPB	Fecha: 21/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IPV
--	---	---------------

CARACTERÍSTICAS		F	O	D	A
1	Diferente a los demás clubs.	x			
2	País en recuperación económica		x		
3	Reducción de inversionistas				x
4	Baja participación en el sistema financiero del Ecuador			x	
5	Especialistas en deportes	x			
6	Poca capacidad de contratación de tecnología de punta			x	
7	Instrucciones públicas y privadas que financian o patrocinan.		x		
8	Escasa participación del Gobierno local y nacional				X
9	Creación de nuevas normativas que exigen más de la capacidad de la institución				X
10	Bajo nivel en el programa de capacitación al personal			x	
11	Contar con la autorización de la FEF	x			
12	Ser controlada por Federación Local y Organismos internacionales de Fútbol.	x			
13	Poca participación de los directivos en sus funciones			x	
14	Participación activa en el campeonato de fútbol.		x		
15	Formar parte de la asociación de fútbol profesional del Ecuador.	x			

Realizado por: GPB	Fecha: 21/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IPV
--	---	---------------

Información Previa a Visitas

Fecha de inicio de visitas: 11 de enero de 2021
Fecha de término de visitas: 21 de marzo de 2021

Nombre de la Entidad: Club Deportivo El Nacional
Dirección: San Blas
Provincia: Pichincha
Cantón: Quito

Base Legal de Creación y Funcionamiento

Datos de Creación

Todo empezó con el sueño del Cap. Hugo Enderica, de formar un equipo de fútbol profesional integrado únicamente por jugadores de nacionalidad ecuatoriana. Para tomar el mando del proyecto se escogió al técnico paraguayo José María Ocampo, el mismo que tuvo la responsabilidad de recorrer el país en busca de los talentos que conformarían finalmente al equipo. El club debuta en 1960 en el Campeonato Provincial de Segunda Categoría de Pichincha como *Club Mariscal Sucre* y después de una exitosa trayectoria consiguió el ascenso en 1963, por lo que el 1 de junio de 1964 es inscrito oficialmente en AFNA, cambiando su nombre por el de *Club Deportivo El Nacional*. El club logró el subcampeonato de 1964 en su primera participación en el campeonato nacional

Realizado por: GPB	Fecha: 21/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IPV
--	---	---------------

Actividades que realiza

- Compra de Jugadores
- Venta de Jugadores
- Recaudación Socios Voluntaria
- Cobro de auspiciantes
- Venta de Taquilla Estadio

Base Legal

- Constitución del Ecuador
- Estatutos FEF
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Instituciones Financieras
- Ley de Régimen Tributario Interno

Información General

Misión

Ser un promotor de cambio y acompañar a los integrantes de la comunidad del **club** en la formación de excelencia en cada actividad deportiva y cultural estimulando **valores** con compromiso social y de ese modo contribuir con el desarrollo de la sociedad.

Realizado por: GPB	Fecha: 21/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-VI
--	---	--------------

Visita a las Instalaciones

Visión

Ser un modelo de institución social y deportiva respetuosa de su historia y de los valores inculcados desde su fundación, en la que se reconoce al **fútbol** como su actividad principal, con una identidad cultural y deportiva definida, con liderazgo en la formación de juveniles y protagonismo en cada competencia.

El 11 de enero de 2021, siendo las 09h00 am se visitó las instalaciones del Club Deportivo El Nacional ubicada en el barrio San Blas de la ciudad de Quito provincia de Pichincha, en donde se pudo evidenciar los siguientes:

La atención que presta la organización es de lunes a viernes 08:00 a 13:00; y 14 30 a 18 30, sábado de 09 00 a 13h00.

En la visita a las instalaciones se observó que la infraestructura y el espacio físico no es el adecuado según las necesidades evidenciadas, ya que el lugar es pequeño y no se encuentra dividido por áreas de trabajo.

El personal asiste a laborar con vestimenta formal según sus gustos y preferencia, a razón de que no existe un uniforme para la presentación adecuada de los empleados.

El control de ingreso y salida se realiza mediante el registro físico en un documento en el escritorio del gerente y otras actividades laboran hasta más tarde, este tiempo adicional no es remunerado.

Realizado por: GPB	Fecha: 25/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PS 1/4
--	---	----------------------------

Planificación de Supervisión - Solicitud de Información

1. Datos mínimos de la supervisión:

Nombre de la Entidad: Club Deportivo El Nacional
Fecha de Corte: 31 de diciembre de 2021
Fecha Inicio Inspección: 02/01/2021
Fecha Término Inspección: 16/03/2021
Supervisor a cargo: **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**
Jefe de Equipo: Srta. Gabriela Pérez B.

2. Objetivos y alcance de la supervisión

Realizar la Auditoría de Gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones.

3. Información preliminar analizada

Estatutos del Club
Información General de la entidad
Cultura Organizacional
Reglamento Interno del club
Manuales de Procedimientos

Realizado por: GPB	Fecha: 21/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PS 56/4
--	---	-----------------------------

4. Prioridades de la supervisión

Componente	Subcomponente	Objetivo	Asignación
Gobierno Cooperativo	Calidad de Gobierno √	Identificar los procedimientos de trabajo que se deben llevar a cabo en cada una de las áreas a través de la verificación del cumplimiento de los manuales para garantizar un adecuado funcionamiento de la entidad	
Evaluación de Estructura Financiera	N/A		

5. Legislación a considerar

- Constitución del Ecuador
- Estatutos FEF
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Instituciones Financieras
- Ley de Régimen Tributario Interno

6. Información requerida

Estatutos sociales y adecuado
Aportación de socios
Exclusiones de socios
Actas de nombramiento de directivos

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PS 57/4
--	---	-----------------------------

Convocatorias y actas de Asamblea General✓
Documento de caución del Gerente✓
Informe de Auditoria Externa años comparativos✓
Informe de Auditoria Interna años comparativos✓
Plan estratégico✓
Plan operativo✓
Presupuesto✓
Manuales y procedimientos✓
Reglamentos✓
Hoja de vida de Directivos✓
Registro Ingresos Auspiciantes✓
Registro Ingresos por Jugadores✓
Registro o acopio de socios✓
<u>ANÁLISIS CONTÍNUO</u>
Contratos, Acuerdos y Convenios Vigentes✓
Impuesto a la Renta✓
Conocimiento del negocio✓

7. Equipo de supervisión

La supervisión estará a cargo de un equipo conformado por los siguientes servidores:

EQUIPO DE TRABAJO	
Cargo	Nombres
Supervisor	XXXXXXXX
Supervisor	XXXXXXXX
Jefe de Equipo	Srta. Gabriela Pérez B.

8. Duración de la auditoría

El tiempo estimado para la auditoría es de 60 días laborables, desde el 04 de enero de 2021, hasta el 19 de marzo de 2021, el cual podría modificarse en caso de que se produzca un cambio de los integrantes del equipo de trabajo y de las actividades de control asignadas.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PS 4/4
--	---	----------------------------

Suscriben:

RUBRICA DE EQUIPO DE TRABAJO		
Cargo	Apellido y Nombre	Firma
Supervisor	Xxxxxx	
Supervisor	Xxxxxxx	
Jefe de Equipo	Srta. Gabriela Pérez B.	

Realizado por: GPB	Fecha: 25/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-CHL 1/2
--	---	-----------------------------

Check List - Requerimientos

No.	Detalle	Control	
		Si	No
	Actas de la Asamblea General		
1	Acta con la aprobación de la Asamblea General con reglamento interno y de elecciones.	x	
2	Acta de la Asamblea General donde se verifique el conocimiento del plan estratégico, plan operativo y presupuesto.		x
3	Acta de la Asamblea General donde se apruebe o rechace el informe anual de gestión de la Gerencia		x
4	Acta de la Asamblea General donde conste la aprobación del informe que revele el control de las actividades económicas.	x	
5	Acta de la Asamblea General donde conste la aprobación del informe sobre la emisión de una opinión sobre la gestión (auditoría interna).		x
6	Acta de la Asamblea General en la cual se aprueba el informe sobre el cumplimiento a las recomendaciones de auditoría.	x	
7	Acta de la Asamblea General donde se conoce la terna y se designa al auditor interno y externo.		x
8	Acta de Asamblea General de Elecciones de directivos para los miembros Directivos	x	
9	Acta de Asamblea General donde se conoce y se resuelve el informe de auditoría interna y externa.		x
	Actas Departamento Jurídico.		
10	Acta donde conste el documento con la propuesta de la gerencia con las políticas, reglamentos y procedimientos.		x
12	Acta donde conste la aceptación o rechazo de socios.	x	
13	Acta donde se nombre el Gerente y Gerente Deportivo y la fijación de su retribución económica.	x	
14	Acta donde se da aprobación de los programas de capacitación y bienestar laboral	x	
15	Acta donde conste la designación del presidente y vocales.	x	
16	Acta donde conste el informe relacionado con el control de las actividades económicas.		x
17	Acta que conste la terna del auditor externo e interno presentado a la Asamblea General		x
	Gerencia		
18	Informe de control interno realizado por la Gerencia.		x
19	Estatutos de la organización y sus reformas.	x	
20	Nómina de socios del Club, en la que se detalle: Número, Nombres y Apellidos, Cedula de Ciudadanía, valor del certificado de aportación.	x	

Realizado por: GPB	Fecha: 25/01/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional	AC-MCG
	Auditoría de Gestión - Periodo 2021	60/6

Matriz de Calidad de Gobierno

CRUCE MATRIZ	ACTIVIDAD	Gerencia	Art.	Gerencia Deportiva	Art.		Jurídico	Art.	Asamblea General	Art.	Cumple	No cumple	Observación
ATRIBUCIONES DE LA GERENCIA			22		28			10		22			
Verificar que el gerente haya propuesto las políticas, reglamentos y procedimientos, de acuerdo al Reglamento Interno Art 22	Políticas, reglamentos y procedimientos (metodología)	Proponer					Aprueba política y metodología		Aprobar y reformar el reglamento interno		x		
Verificar que el gerente presente el plan estratégico, plan Operativo y su proforma presupuestaria .	Plan estratégico, plan operativo, presupuesto	Elaborar					Aprueba		Conocer			x	La GERENCIA no ha elaborado el Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MCG 61/6
--	---	----------------------------------

CRUCE MATRIZ	ACTIVIDAD	Gerencia	Art.	Gerencia Deportiva	Art.	Jurídico	Art.	Asamblea General	Art.	Cumple	No cumple	Observación
Verificar donde se apruebe o rechace el informe anual de gestión de la gerencia	Políticas de normativas internas de la organización	Diseñar				Aprobar Políticas		Conocer		x		
Solicitar un informe en el cual se evidencie la contratación de Obligaciones a nombre Del Club Deportivo El Nacional.	Obligaciones a nombre del Club.	Contraer				Autorizar		Autorizar (bienes inmuebles, bienes y servicios)		X		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MCG 62/6
--	---	----------------------------------

CRUCE MATRIZ	ACTIVIDAD	Gerencia	Art.	Gerencia Deportiva	Art.	Jurídico.	Art.	Asamblea General	Art.	Cumple	No cumple	Observación
Constatar la manera de designación del Presidente y sus Directivos.	Presidente y secretario	Nombrar		Nombrar		Validar		Aprobar		x		
Evidenciar que la Asamblea a través de un informe controle las actividades económicas aplicando normas contables y normativa vigente. Apoyándose en el área Financiera Administrativa.	Controles concurrentes y posteriores sobre procedimientos de contratación y ejecución	Realizar		Realizar		Validar		Evidenciar y Controlar.			x	La FEF Federación Ecuatoriana de Fútbol tiene control permanente sobre la actividad económica de los clubes, con énfasis en el pago adecuado de remuneraciones a futbolistas.

	Club Deportivo El Nacional	AC-MCG
	Auditoría de Gestión - Periodo 2021	63/6

CRUCE MATRIZ	ACTIVIDAD	Gerencia	Art.	Gerencia Deportiva	Art.	Jurídico	Art.	Asamblea General	Art.	Cumple	No cumple	Observación
Verificar que la Gerencia haya cumplido con lo relacionado a la planificación y evaluación del funcionamiento del club, en base a las normas y procedimientos de la FEF	Funcionamiento del Club	Ejecutar		Planificar y evaluar		Planificar y evaluar		Aprobar o rechazar			x	La FEF Federación Ecuatoriana de Fútbol vigila el adecuado cumplimiento de la planificación de los clubes del país.
Evidenciar el cumplimiento del reglamento en lo relacionado con la aceptación o rechazo de solicitud de ingreso o retiro de socios.	Solicitudes de ingreso o retiro de socios	Conocer		Conocer		Aceptar o rechazar		Conocer		x		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MCG 64/6
--	---	----------------------------------

CRUCE MATRIZ	ACTIVIDAD	Gerencia	Art.	Consejo Vigilancia	Art.	Consejo Administración	Art.	Asamblea General	Art.	Cumple	No cumple	Observación
Constatar la designación del presidente, gerente deportivo y todos sus directivos, basados en los estatutos internos y en concordancia a la normativa de la FEF	Presidente, Gerente, Gerente Deportivo, Jurídico, Vocales y comisiones o comités especiales					Designar, remover		Conocer		x		
Verificar el nombramiento del gerente y del gerente deportivo	Gerente y gerente deportivo y su retribución económica					Nombrar		Conocer		x		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MCG 65/6
--	---	------------------------------

CRUCE MATRIZ	ACTIVIDAD	Gerencia	Art.	Gerencia Deportiva	Art.	Jurídico	Art.	Asamblea General	Art.	Cumple	No Cumple	Observación
ATRIBUCIONES DE ASAMBLEA GENERAL												
Solicitar y analizar el Acta de Asamblea General de Elección de Directivos y verificar el cumplimiento dentro de la reglamentación existente.	Solicitar Actas	Verificar		Verificar		Verificar y Aprobar		Elegir		x		
Verificar si la Asamblea General conoció y resolvió sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.	Informes de Auditoría interna y externa	Conocer		Conocer		Conocer		Conocer y resolver		x		

<p>Constatar la aprobación del Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente, gerentes, directivos, y jugadores.</p>	<p>Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente, gerentes, Directivos y jugadores</p>	<p>Conocer</p>		<p>Conocer</p>		<p>Conocer</p>		<p>Aprobar</p>		<p>x</p>		
---	---	----------------	--	----------------	--	----------------	--	----------------	--	----------	--	--

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 67/14
--	---	------------------------------

Matriz de Hallazgo

Objetivo: Evaluar la existencia de la planificación general, a fin de determinar el correcto uso de los recursos en el Club Deportivo EL Nacional de forma eficiente.

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
Asamblea General	Es la evaluación de la organización en los ámbitos de cultura organizacional, sistema de control interno y cumplimiento normativo	Calidad de Gobierno	Evaluación de la calidad de la gestión de la Asamblea General, Gerentes y Directivos en el buen funcionamiento de una organización.	Verificar la existencia de un plan estratégico anual mediante el plan operativo anual con el fin de determinar el grado de cumplimiento y eficiencia del plan.	Solicitud de las diferentes actas relativas a las atribuciones de la Asamblea General	Solicitar y analizar el Acta de Asamblea General de Elección de Directivos y verificar el cumplimiento de acuerdo a la normativa existente.	N/A	N/A	N/A	N/A

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 68/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Verificar si el Club en Asamblea General aprobó y/o reformo el Estatuto, Reglamentos, y Normativa interna del club.	N/A	N/A	N/A	N/A
						Verificar el cumplimiento del Art. 18 numeral 2, relacionado con el nombramiento de Auditor interno y externo del terna propuesto para el caso.	N/A	N/A	N/A	N/A

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 69/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Verificar si la Asamblea General conoció y resolvió sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.	N/A	N/A	N/A	N/A
				Identificar el uso correcto de las herramientas de gestión del Club Deportivo El Nacional a fin de que se de un buen uso y correcto		Solicitar y analizar el acta de Asamblea mediante el cual la Asamblea conoció el plan estratégico, plan operativo y presupuesto. .	No existen en las actas presentando el Plan Estratégico, Plan Operativo	Al no existir POA. PEI y Presupuesto que analizar no se puede solicitar, lo que incurre a una falta	No se puede evaluar la ejecución de la planificación del año 2021, del Club Deportivo El	A la Asamblea General se recomienda exigir a las Gerencias y departamentos velar porque existan las herramientas e instrumentos para elefectivo goce de

			funcionamiento de las mismas.		y Presupuesto.	de control.	N a c i o n a l y mucho menos tomar acciones que propicien el cumplimiento eficiente objetivos y metas evaluables.	las actividades del Club además al departamento jurídico precautele el control y monitoreo con mecanismos eficientes salvaguardar los recursos de la misma.
--	--	--	-------------------------------	--	----------------	-------------	--	---

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 71/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Verificar el cumplimiento de lo dispuesto en la normativa interna sobre la autorización para adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles o la contratación de Bienes o servicios dentro de los montos constantes en el Estatuto o Reglamento Interno	N/A	N/A	N/A	N/A

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 72/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
				Examinar el desempeño de la gestión operativa y administrativa mediante las herramientas de		Verificar que las gerencias y departamentos hayan cumplido lo dispuesto en la normativa interna relacionado a herramientas de gestión y control.	No existe el Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto	No existen instrumentos que permitan propiciar Pasos claros Para evaluar los objetivos	No se puede evaluar la ejecución de la planificación del año 2021, Del Club.	A la Asamblea General se recomienda el diseño y elaboración del POA, PEI y presupuesto

			gestión que posee el Club El Nacional fin de determinar el grado de eficiencia en la ejecución de sus actividades.			Y metas a corto plazo y La ejecución de la gestión Del Club El Nacional	preforma de los Sigüientes años según lo estipula el reglamento de
--	--	--	---	--	--	---	--

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 74/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Analizar el cumplimiento del artículo del Código de trabajo relacionado con políticas de contratación, renuncias y Terminos de contrato de los trabajadores.	N/A	N/A	N/A	N/A

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR/IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 75/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Evidenciar el cumplimiento de la normativa interna relacionado con la aceptación o rechazo de Solicitud de ingreso o retiro de socios.	N/A	N/A	N/A	N/A
						Constatar la designación del presidente, gerentes y directivos del Club de acuerdo al descrito en los reglamentos, estatutos y normativa interna.	N/A	N/A	N/A	N/A

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 76/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Verificar el nombramiento de los gerentes y directivos y si se fijó su retribución económica de acuerdo a lo estipulado en su normativa interna, basado en leyes.	N/A	N/A	N/A	N/A
						Evidenciar si la Asamblea General autorizo la adquisición debienes muebles y servicios de acuerdo a lo que este estipulado en el Estatuto o Reglamentos.	N/A	N/A	N/A	N/A

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 77/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
				Determinar el uso de las facultades que tienen en el Club Nacional identificando herramientas e instrumentos de la gestión operativa y fin de determinar si se cumple el grado de eficiencia en la ejecución de Sus actividades.		Constar la aprobación del plan estratégico, plan operativo Y su presupuesto para conocimiento de la Asamblea General.	El Club Nacional no ha elaborado El Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto	El No existen instrumentos De que determinen directrices que permitan evaluar, monitorear y consolidar la ejecución de La gestión.	No se puede Evaluar la ejecución de la planificación del año 2021, Del Club y tomar acciones Que propicien el cumplimiento eficiente Objetivos y metas Evaluables.	A los gerentes se recomienda el Diseño y elaboración del POA, PEI y presupuesto preforma de los Siguiete año Según lo Estipula el Reglamento aprobarlo Según las competencias La Asamblea General para su conocimiento, Y se pueda Coordinar la evaluación periódica de los mismos y Pueda existir control

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 78/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Comprobar si la Asamblea conoció y resolvió respecto de los informes mensuales de los Gerentes.	N/A	N/A	N/A	N/A
						Constatar la manera de designación del Presidente y directivos según la normativa.	N/A	N/A	N/A	N/A

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 79/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Verificar que los gerentes hayan propuesto a la Asamblea General, políticas, reglamentos y procedimientos.	N/A	N/A	N/A	N/A

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 80/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Constatar el cumplimiento de la política relacionada con aceptación de renuncias y terminación de contratos laborales de conformidad a lo dispuesto por la Asamblea General y basados en leyes superiores.	N/A	N/A	N/A	N/A

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MH 81/14
--	---	------------------------------

Componente	Alcance	Sub Componente	Alcance	Objetivos	Procedimiento	Actividad/criterio	Condición	Causa	Efecto	Recomendación
						Solicitar el informe de control interno al gerente cuando el Club disponga de Auditor interno y cuando no sea el caso en el momento en que se estén evidenciando los hallazgos. Considerar la existencia de normas de control interno.	N/A	N/A	N/A	N/A

Realizado por: ALG	Fecha: 26/01/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 03/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-EG 82/4
--	---	-----------------------------

Entrevista al Gerente

- 1. ¿En qué fecha asumió la Gerencia General del Club El Nacional, cree que su perfil es idóneo para el cargo que desempeña?**

Yo fui nombrado el 10 de septiembre del 2021 pero asumí la responsabilidad como gerente el 4 de enero del 2022, en cuanto al perfil para poder estar en la institución yo creo que si es idóneo por contar con algo de experiencia en manejo administrativo dentro de la rama militar.

- 2. ¿Conoce usted la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, valores y principios del Club), si es positivo cada cuanto son actualizados?**

Sí, los mandos directivos tenemos la obligación de conocer toda la filosofía interna de la institución a fin de promulgarla y darla a conocer a nuestros compañeros, socios y amigos. No tengo datos de la actualización.

- 3. ¿El Club cuenta con una planificación estratégica, si es (+) cada cuanto son actualizados?**

Bueno anteriormente no se contaba con la planificación estratégica, específicamente en el año 2020, está proyectado realizarlo en este año bajo la nueva administración.

- 4. ¿Cuenta el Club con un organigrama estructural y funcional donde se establezcan jerarquías y funciones?**

Con el organigrama estructural si contamos, pero no es muy adecuado ya que no está completo y mucho menos las funciones de acuerdo al cargo q estamos desempeñando.

- 5. ¿Posee El Club manual de funciones y de procedimientos?**

Si posee con el manual de funciones; pero no está completo ni adecuado para la realidad de la institución. Existe reglamentación que debe ser actualizada.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-EG 83/4
--	---	-----------------------------

6. ¿Cuenta el Club con un reglamento interno de trabajo?

Sí, pero lamentablemente no hemos hecho ninguna reforma, ninguna actualización de los cuales hemos planificado para hacer ciertos ajustes de acuerdo a las necesidades de la institución, aún está vigente con falencias, pero estamos trabajando para mejorar.

7. ¿Cómo realiza el Club el reclutamiento y la selección del personal que debe ingresar en la organización?

Bueno como dice la misma normativa está a cargo de las Gerencias la contratación del personal de acuerdo con la normativa vigente, y la mayoría de nuestro personal es personal militar en el área administrativa, mas no en la deportiva.

8. ¿Cree usted que el personal actual posee el perfil idóneo para el cargo que desempeñan en el Club?

Yo creo que sí, porque prácticamente nosotros antes de realizar el contrato o hacer que asuman la responsabilidad como dice la misma normativa tiene que cumplir un rango de capacitación en conocimientos básicos con respecto al cargo que va a desempeñar. Además, tenemos algunos filtros ya sean administrativos o personales de acuerdo al personal.

9. ¿Cada que tiempo el personal que labora en el Club recibe capacitación?

Bueno por lo general nosotros tenemos capacitaciones constantes para estar actualizados porque nosotros capacitamos a todo el personal para que de esta manera no tengan desconocimiento a cerca de la función que desempeña cada uno, en general capacitamos cada año.

10. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación al desempeño al personal que labora en el Club?

En el área administrativa la Gerencia se encarga de evaluar el desempeño de los empleados, pero sin ningún instrumento, más bien personal de acuerdo a lo realizado; en el área deportiva si tienen evaluación constante.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-EG 84/4
--	---	-----------------------------

11. ¿Cuenta el Club con un Plan Operativo Anual, si es (+) ha sido evaluado el cumplimiento de este Plan Operativo Anual?

En lo que respecta al año 2021 no contamos, en la actualidad estamos elaborando recién para evaluar el presupuesto anual, la necesidad de crear el plan operativo debido a que es muy importante ya que nos ayuda a llevar los procesos de acuerdo a la calendarización para evaluar los avances y resultados de acuerdo a lo planificado, ya que no contar con un plan es ineficiente porque no podemos medir el cumplimiento de objetivos.

12. ¿Considera usted necesaria la realización de esta auditoría de gestión, si es (+) por qué?

Si es muy necesario la Auditoría de Gestión nos va a dar una orientación a los que nos está faltando, que estamos haciendo mal y que debemos hacer para mejorar la gestión, para así mejorar la administración financiera, recursos y talento humano; porque nuestro objetivo es velar por el bienestar y satisfacción de los socios, jugadores, personal administrativo, personal de servicios e incluso nuestros patrocinadores y auspiciantes; también ayudará determinar lo que en la actualidad estamos haciendo mal para poder corregir y mejorar, en base a las sugerencias emitidas por los profesionales en auditoría.

Realizado por: GPB	Fecha: 29/01/2021
Supervisado por:	Fecha: 03/02/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-FRC
--	---	---------------

Fórmula para determinar el nivel de riesgo y confianza

La fórmula bajo la cual se establece el nivel de riesgo y confianza del Sistema de Control Interno del Club, mediante los cuestionarios realizados al personal. Los cuestionarios serán calificados con una puntuación de 1 por empleado en cada pregunta, mismo que se registrará y valorará la respuesta, sea afirmativa SI, o sea negativa NO con el mismo valor.

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total Ponderación Total}}{\text{Nivel de Riesgo} = 100 - \text{Nivel de Confianza}}$$

Por la información que se obtiene se procede a elaborar la matriz de nivel de confianza y riesgo, como se presenta a continuación:

Matriz de Riesgo y Confianza

NIVEL DE CONFIANZA (NC)		NIVEL DE RIESGO (NR)	
BAJO	15%-50%	ALTO	85%-50%
MODERADO	51%-75%	MODERADO	49%-25%
ALTO	76%-95%	BAJO	24%-5%

Nivel de Riesgo

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Realizado por: GPB	Fecha: 29/01/2021
Supervisado por:	Fecha: 03/02/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-ECII/29
--	---	-------------------

Evaluación de Control Interno

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Planificación (Misión y Visión)

N°	Preguntas	Respuestas			Obsv.
		SI	NO	NA	
MISIÓN INSTITUCIONAL					
1	¿Conoce usted la misión del Club?	13			
2	¿La misión del Club es difundida y aplicada en cada área de la institución?	13			
3	¿La misión explica la razón de ser del Club?	13			
4	¿La misión es alcanzable, coherente y pertinente?	13			
5	¿Se modifica la misión en base a los cambios que surgen en el Club?	10	3		
6	¿Considera importante conocer la misión del Club?	13			
VISIÓN INSTITUCIONAL					
7	¿Conoce usted la visión del Club?	13			
8	¿La visión es difundida y aplicada en todas las áreas del Club?	13			
9	¿El contenido de la visión muestra claramente lo que desea ser el Club a largo plazo?	13			
10	¿La visión es modificada de acuerdo con los avances del Club?	10	3		
11	¿El desempeño de las actividades diarias se proyecta a alcanzar la visión?	13			
12	¿La visión es alcanzable, coherente y de fácil comprensión?	13			
13	¿Considera usted que es importante conocer la visión del Club?	13			
	TOTAL	133	6		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	DRC2/29
--	---	----------------

Determinación del Riesgo y Confianza

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total 133}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 139$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 95,67\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 95,67$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 4,33\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente planificación (**Misión y Visión**) posee un nivel de confianza de 95,67% y de riesgo de 4,33%; institucionalmente tiene un nivel de confianza alto porque el personal del Club conoce sobre la misión y visión, reflejando la misión la razón de ser de la organización y su sociabilización de mucha importancia para la misma de manera oportuna, mientras que la visión demuestra visiblemente lo que desean ser a largo plazo.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 88/29
--	---	-------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control **Subcomponente:** Planificación (Objetivos)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
OBJETIVOS INSTITUCIONALES					
1	¿Se han establecido objetivos en el Club?	13			
2	¿Los objetivos institucionales han sido comunicados a todo el personal?	13			
3	¿Los objetivos son claros, concisos y alcanzables?	9	4		
4	¿Los objetivos expresan los propósitos y metas del Club?	13			
5	¿Los objetivos definidos tienen concordancia con la misión?	10	3		
6	¿Las actividades que se realizan están enfocadas al cumplimiento de los objetivos?	10	3		
7	¿Se establecen plazos para el cumplimiento de los objetivos?	3	10		DI No se verifica el cumplimiento de los objetivos planteados
8	¿Se actualizan los objetivos en base al crecimiento del Club?	10	3		
9	¿Se evalúa regularmente el cumplimiento de los objetivos del Club?	3	10		Cada año
10	¿El Club determina políticas institucionales acorde a los objetivos establecidos?	13			
	TOTAL	97	33		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 89/29
--	---	-------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total 97}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \underline{130}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 74,61\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 74,61$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 25,39\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

Dentro del subcomponente planificación (**Objetivos Institucionales**), posee un nivel de confianza de 74,61% y de riesgo de 25,39%; el Club presenta un nivel de confianza moderado ya que los objetivos institucionales han sido comunicados a todo el personal, pero no a todos les queda claro, expresan los propósitos y metas del Club además se actualizan en base al crecimiento del Club, pero presentan los empleados la falta de plazos o metas claras para su cumplimiento, por ello se presenta este riesgo de control.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 90/29
--	---	-------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización (Estructura Organizacional)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1	¿Dispone el Club de un organigrama estructural?	13			
2	El Club revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos?	3	10		D2 No se ha actualizado el organigrama estructural
3	¿Define el manual de funciones claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	11	2		
4	¿Cree usted que la definición de responsabilidades y funciones de los empleados son adecuadas?	11	2		
5	¿El manual de funciones es adecuado para el tamaño y actividades operacionales y administrativas del Club?	13			
6	¿Se asigna responsabilidad, se delega autoridad y se observa de manera clara los puestos del Club en el organigrama?	10	3		
7	¿Existen empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	13			
8	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios para el Club?	13			
9	¿El Club ha realizado una revisión, adecuación y actualización de sus procesos y manuales organizativos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa?	9	4		
	TOTAL	96	21		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 91/29
--	---	-------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total 96}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{117}{100}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 82,00\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 85,00$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 18,00\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Organización (**Estructura Organizacional**), posee un nivel de confianza de 82,00% y de riesgo de 18,00%; es decir posee un nivel de confianza alto, ya que la organización tiene manual de funciones en el cual se define las funciones, actividades y las líneas de autoridad, responsabilidad acorde al tamaño, también se dispone de un organigrama estructural que constituye un complemento al desarrollo funcional del Club.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 92/29
--	---	-------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización (División y Distribución de Funciones)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES					
1	¿La estructura de cada área está definida por procesos o por funciones?	13			
2	¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con cada proceso?	13			Manual de funciones (No actual)
3	¿Cada empleado conoce sus funciones y resultados individuales esperados, con identificación clara y precisa de los objetivos, metas y normas a cumplir en el periodo?	13			
4	¿Existe una apropiada segregación de funciones?	6	7		D3 No existe segregación de funciones y rotación de labores
5	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad de cada empleado?	6	7		
	TOTAL	51	14		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 93/29
--	---	-------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total} 51}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{65}{84}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 78,46\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 78,46$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 22,54\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Organización (**División y Distribución de Funciones**), posee un nivel de confianza de 78,54% y de riesgo de 22,54%; de ellos el club se encuentra en un nivel de confianza moderado, aunque exista una estructura orgánica definida, en todas las áreas el 50% de los empleados realizan otras actividades no definidas o diferentes para las que fueron contratado, y a pesar de que consta en el manual de funciones la segregación de las mismas estas no se cumplen debidamente.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 94/29
--	---	-------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Organización (Recurso Humano)

N°	Preguntas	Respuestas			Obsv.
		SI	NO	NA	
RECURSO HUMANO					
1	¿Se existe un proceso para la selección y contratación del personal?	11	2		
2	¿Se investiga sobre las referencias personales y laborales y profesionales previo a la contratación del personal?	13			
3	¿Los funcionarios del Club cuentan con los conocimientos y habilidades correspondientes a los cargos que desempeñan dentro de la misma?	13			
4	¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos y salarios?	13			
5	¿Se realiza el pago oportuno de horas extras a todo el personal que labora en el Club?	13			
6	¿El desempeño de cada empleado es evaluado y revisado periódicamente?	11	2		
7	El Club procura el desarrollo del trabajo participativo y cooperativo de los funcionarios?	11	2		
8	¿Existe un programa de capacitación continua a los empleados?	11	2		Cada año
9	¿Posee el Club un código de ética que procure el cumplimiento de los valores éticos y morales de los empleados en la organización?	13			
10	¿El código de ética ha sido difundido a todos los empleados del club procurando su entendimiento y aplicación?	13			
	TOTAL	122	8		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 95/29
--	---	-------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total } 122}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{130}{122}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 93,84\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 93,84$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 6,16\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Organización (**Recursos Humanos**), posee un nivel de confianza de 93,84% y de riesgo de 6,16%; tiene un nivel de confianza alto; para la contratación y selección del personal se realiza mediante uso exclusivo de la gerencia sin concursos o pruebas que abalen la capacidad de los aspirantes, además se realiza entrevistas y se investiga las referencias personales y profesionales de los aspirantes, el riesgo señalado se debe a que no se cuenta con un reglamento para este proceso indispensable para la organización.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 96/29
--	---	-------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control **Subcomponente:**
Dirección (Liderazgo)

N°	Preguntas	Respuestas			Obsv.
		SI	NO	NA	
LIDERAZGO					
1	¿El Gerente se preocupa de que los empleados entiendan bien su trabajo?	11	2		
2	¿Los empleados aportan con ideas para mejorar los procesos del Club?	13			
3	¿Los empleados se esfuerzan por cumplir con sus obligaciones?	10	3		
4	¿Los problemas que surgen entre los equipos de trabajo se resuelven de manera óptima?	11	2		
5	¿El Gerente mantiene informado al personal sobre nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo?	13			
6	¿En las oficinas todos los problemas se discuten de manera constructiva?	9	4		
7	¿El Gerente se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo?	10	3		
	TOTAL	77	14		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 97/29
--	---	-------------------------------

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

$$\text{Nivel de Confianza} = \underline{91}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 84,61\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 84,61$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 15,39\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Organización (**Liderazgo**), posee un nivel de confianza de 84,61% y de riesgo de 15,39%; tiene un nivel de confianza alto debido a que en la organización el gerente trata de mantener a los empleados informados y a gusto, logrando en su mayoría la resolución de problemas que suscitan, a más de la utilización de técnicas relacionadas con el trabajo teniendo siempre presente la consecución de objetivo y mejorar la calidad.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 98/29
--	---	-------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Ambiente de Control

Subcomponente: Dirección (Filosofía de la Dirección)

N°	Preguntas	Respuestas			Obsv.
		SI	NO	NA	
FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN					
1	¿La dirección procura el mantenimiento de un clima organizacional adecuado?	13			
2	¿La dirección fomenta la realización de actividades para la integración de las diferentes áreas del Club?	11	2		
3	¿Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones?	10	3		
4	¿La dirección atiende adecuadamente las deficiencias de control interno?	9	4		
5	¿Se exige el cumplimiento de los controles internos en el Club?	9	4		
6	¿El Club ha elaborado y aprobado oportunamente el Plan Estratégico Institucional, el Plan Operativo Anual y su Presupuesto Institucional, en forma consistente con su Misión, áreas de trabajo y la Normativa vigente?		13		D4 No se ha elaborado la planificación del año 2021 y presupuesto respectivo
7	¿La entidad ha establecido un proceso de seguimiento y evaluación periódica de la PEI, POA y Presupuesto para su aplicación efectiva?		13		
8	¿La dirección exige el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia?	10	3		
9	¿Se establecen expectativas de desempeño reales para el personal operativo?	13			
10	¿La dirección supervisa si los empleados están cumpliendo con las funciones asignadas?	13			
11	¿Se efectúan reuniones periódicas con el personal para socializar el resultado alcanzado de la planificación?	11	2		
TOTAL		99	44		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 99/29
--	---	-------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total 99}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{143}{207}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 69,23\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 69,23$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 30,77\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Organización (**Filosofía de la Dirección**), posee un nivel de confianza de 69,23% y de riesgo de 30,77%, institucionalmente tiene un nivel de confianza moderado ya que existe delegación de autoridad y responsabilidad, la dirección exige el cumplimiento los trabajos propuestos en base a metas y objetivos de forma eficiente y eficaz, también el control interno de la empresa aunque no en su totalidad cuenta con la debida atención, pero no se cuenta con herramientas de planificación importantes como el POA, PEI y Presupuestos manteniendo un riesgo de control moderado.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 100/29
--	---	--------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Evaluación de Riesgos

Subcomponente: Control (Identificación de Riesgos)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SINO	NA		
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
1	¿Se efectúan acciones para conocer los factores de riesgos a los empleados?	11	2		
2	¿Existen mecanismos adecuados para identificar los posibles riesgos?	6	7		D5 Inexistencia de mecanismos y medidas adecuadas ante a los riesgos que puedan surgir
3	¿Los mecanismos utilizados para identificar los riesgos tienen en cuenta los factores internos y externos?	6	7		
4	¿Se identifican los riesgos importantes que puedan impactar sobre los objetivos y metas de la organización?	13			
5	¿El Club ha elaborado una metodología para evaluar las posibles respuestas a los riesgos que surgen?	13			
6	¿Existe comunicación en todas las áreas respecto a los riesgos que se puedan presentar?	13			
7	¿Se elabora un listado de riesgos para categorizarlos según su impacto?	10	3		
8	¿Se analiza el impacto de los riesgos una vez ocurridos?	11	2		
	TOTAL	83	21		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 101/29
--	---	--------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 83$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{104}{125} \times 83$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 83,33\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 79,80$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 20,20\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Control (**Identificación de Riesgos**), posee un nivel de confianza de 79,80% y de riesgo de 20,20%, el club tiene un nivel de confianza alto, porque identifica los riesgos tanto internos como externos que pueden afectar las operaciones que se llevan a cabo el Club, un riesgo de control bajo porque algunos trabajadores expresan que no existen mecanismos propios para identificar posibles amenazas y no se elabora un listado de riesgos para categorizarlos según su impacto, por lo tanto no se dispone correctamente de acciones para suprimirlos.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 102/29
--	---	--------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Evaluación de Riesgos

Subcomponente: Control (Evaluación de Riesgos)

N°	Preguntas	Respuestas			Obsv.
		SI	NO	NA	
EVALUACION DE RIESGOS					
1	¿Los empleados participan en la evaluación del impacto de los riesgos?	11	2		
2	¿Se cuenta con información oportuna para evaluar el riesgo?	11	2		
3	¿La evaluación de los riesgos se desarrolla en reuniones de manera frecuente?	9	4		
4	¿Los procedimientos de evaluación de los riesgos se encuentran documentados?	9	4		
5	¿Se designa un responsable para coordinar la evaluación de los riesgos?	11	2		
6	¿Se realiza el diseño de un plan para prevenir posibles riesgos?	9	4		
7	¿El personal está capacitado para reaccionar frente a posibles riesgos ocasionados por el cambio?	19	4		
	TOTAL	69	22		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 103/29
--	---	--------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}69}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{91}{\quad}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 75,82\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 75,82$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 24,18\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Control (**Identificación de Riesgos**), posee un nivel de confianza de 75,82% y de riesgo de 24,18%, obteniendo un nivel de confianza moderado, debido a que en el momento de evaluar al riesgo el personal no es involucrado en su totalidad, manteniendo la exclusión y aunque se designe a una persona responsable para coordinar las actividades de control, daría un riesgo de control moderado en vista que no se tiene definidos procedimientos para evaluar los riesgos que puedan afectar al Club de acuerdo a su nivel de importancia.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 104/29
--	---	--------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Actividades de Control

Subcomponente: Control (Actividades Principales de Control)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CONTROL					
1	¿Existen documentos tales como: manuales, instrucciones o normas de cómo se deben desarrollar las diversas actividades o procesos?	13			
2	¿Existen manuales que describan los procedimientos para el manejo de recursos financieros?	13			
3	¿Se entrega información como reglamentos, manuales a los empleados?	11	2		
3	¿Los responsables de cada área cuentan con controles para las actividades que se desarrollan?	11	2		
4	¿Se analizan las políticas periódicamente para determinar si continúan siendo efectivas?	12	1		
5	¿Existe documentación oportuna y apropiada para las transacciones que se realizan diariamente o semanal?	13			
6	¿Revisa la gerencia periódicamente que se encuentren archivados en orden cronológico y técnicamente los documentos elaborados por los empleados?	6	7		D6 Falta de diligencia en el cuidado y registro de la documentación que se hace parte de los empleados y su archivo
7	¿Es revisado el organigrama para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?	6	7		
	TOTAL	72	21		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 105/29
--	---	--------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{91}{100} \times 100 = 91\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 80,84\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 80,84 = 19,16\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 19,16\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Control (**Actividades Principales de Control**), posee un nivel de confianza de 80,84% y de riesgo de 19,16%, obteniendo un nivel de confianza alto, porque existen manuales, reglamentos de las actividades a desarrollarse y se implementan ciertas medidas de control con la finalidad de evitar errores e irregularidades el riesgo de control es bajo los responsables de cada área no cuentan con indicadores de evaluación.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 106/29
--	---	--------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Actividades de Control

Subcomponente: Control (Sistema de Información y Control)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL					
1	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso a los sistemas de información?	13			
2	¿El personal dispone de claves para el ingreso al sistema del Club?	13			
3	¿Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas?	11	2		
4	¿Hay procesos para revisar periódicamente los privilegios del sistema y controles de acceso a las diferentes aplicaciones y bases de datos?	9	4		
5	¿Ha establecido la dirección procedimientos para conciliar periódicamente activos fijos con los registros contables?	13			
6	¿Se toman inventarios físicos en forma periódica y se ajusta de acuerdo a los inventarios?	13			
7	¿Se ha establecido procedimientos para prevenir acceso no autorizado a la destrucción de documentos, registros y activos?	9	4		
8	¿Se tiene información estadística de los socios que no cancelan a tiempo sus aportes?	6	7		D7 Falta de control eficiente de los aportes de socios.
9	¿Se almacena adecuadamente respaldos respecto a la información digital?	11	2		
	TOTAL	98	19		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 107/29
--	---	--------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total 98}}$$

Ponderación Total 98

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{117}{\text{—}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 83,70\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 83,70$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 16,30\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Control (**Sistema de Información y Control**), posee un nivel de confianza de 83,70% y de riesgo de 16,30%, con un nivel de confianza alto a razón que la información que se expone en el Club es correcta, aunque por sí sola no puede reflejar debido a que la información puede que no sea confiable y oportuna si no existe un debido control sobre la misma, de ahí que razonablemente existe seguridad aunque no todos manifiesten lo mismo sobre seguridad física sobre los activos de tecnología, mientras tanto por ello existe un riesgo de control bajo debido a que se deberían definir procedimiento correcto para el control y manejo de esta información, su almacenamiento adecuado o los respaldos respecto a la información digital según la documentación física.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 108/29
--	---	--------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Información y Comunicación

Subcomponente: Dirección (Información y Comunicación)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
1	¿La información se clasifica por órdenes de importancia que permita cumplir las actividades?	9	4		
2	¿Refleja claramente el organigrama las áreas de responsabilidad y las líneas de reporte y comunicación?	9	4		
3	¿Existen procedimientos para evaluar la información externa como interna necesaria para cumplir los objetivos del Club?	9	4		
4	¿Se suministra a los empleados la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades?	13			
5	¿Existen políticas que salvaguarde o modifique la información generada por el Club?	7	6		D8 Inadecuadas políticas de respaldo de la información computarizada
6	¿La entrega de información a los diferentes niveles de la entidad se realiza mediante reportes?		13		D9 Deficiencias en los canales de comunicación y seguimiento documental
7	¿El requerimiento de información circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	13			
8	¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?	13			
9	¿Los empleados comunican situaciones inapropiadas de forma directa a la gerencia?	13			

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 109/29
--	---	--------------------------------

N°	Preguntas	Respuestas		Obsv.	
		SI	NONA		
INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
10	¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?	9	4		
11	¿Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades desu trabajo?	11	2		
12	¿La comunicación es cordial con todo el personal?	13			
13	¿Las decisiones emitidas por la dirección se comunican oportunamente?	13			
	TOTAL	136	33		

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 110/29
--	---	--------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total 136}}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{169}{210}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 80,48\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 80,48$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 19,52\%$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Dirección (Información y Comunicación), posee un nivel de confianza de 80,48% y de riesgo de 19,52%, con un nivel de confianza alto porque la entrega de la información se realiza de manera oportuna desde la dirección, se refleja claramente el organigrama las áreas de responsabilidad y las líneas de reporte y comunicación, aunque ciertos empleados no lo ven de esa forma, ya que mencionan no existir políticas correctas para entrega de la información, es más esta puede ser modificada por la gerencia.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 111/29
--	---	--------------------------------

Cuestionario de Control Interno Componente: Supervisión y Monitoreo

Subcomponente: Dirección (Supervisión y Monitoreo)

N°	Preguntas	Respuestas			Observación
		SI	NO	NA	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
1	¿Existen procedimientos para monitorear las actividades del Club?	9	4		
2	¿Existen políticas, procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?	11	2		
3	¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias encontradas o reportadas por los diferentes funcionarios?	11	2		
4	¿Se da seguimiento al cumplimiento de las normas y leyes que rigen al Club?	13			
6	¿Existen procedimientos para monitorear cuando los controles son omitidos?	9	4		
7	¿La Asamblea revisa y analiza los informes del Gerente?	13			
8	¿Realizan auditorías periódicamente en el Club?		13		D10 No existe evidencia de auditorías anteriores realizadas en el Club.
	TOTAL	79	25		

Realizado por: GPB	Fecha: 29/01/2021
Supervisado por:	Fecha: 03/02/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 112/29
--	---	--------------------------------

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}79}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{104}{\quad}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 75,96\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 75,96$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 24,04$$

Nivel de Confianza

BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
50 – 85%	25 – 49%	5 – 24%
ALTO	MODERADO	BAJO

Nivel de Riesgo

Análisis:

El subcomponente Dirección (**Supervisión y Monitoreo**), posee un nivel de confianza de 75,96% y de riesgo de 24,04%, posee un nivel de confianza moderado debido a que la gerencia tiene políticas, procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles y se evalúa periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas de manera global y en cada área.

Realizado por: GPB	Fecha: 29/01/2021
Supervisado por:	Fecha: 03/02/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 113/29
--	---	--------------------------------

Matriz de Ponderación de Auditoría

Tabla 5-1: Matriz de Ponderación de Auditoría

Componente	Confianza %	Riesgo %
Ambiente de Control	82,63	17,37
Evaluación de Riesgos	77,81	22,19
Actividades de Control	82,27	17,63
Información y Comunicación	80,48	19,52
Supervisión y Monitoreo	75,96	24,04
Total	399,15	100,85
Promedio	79,83	20,17

Fuente: Personal del Club El Nacional. 2022.

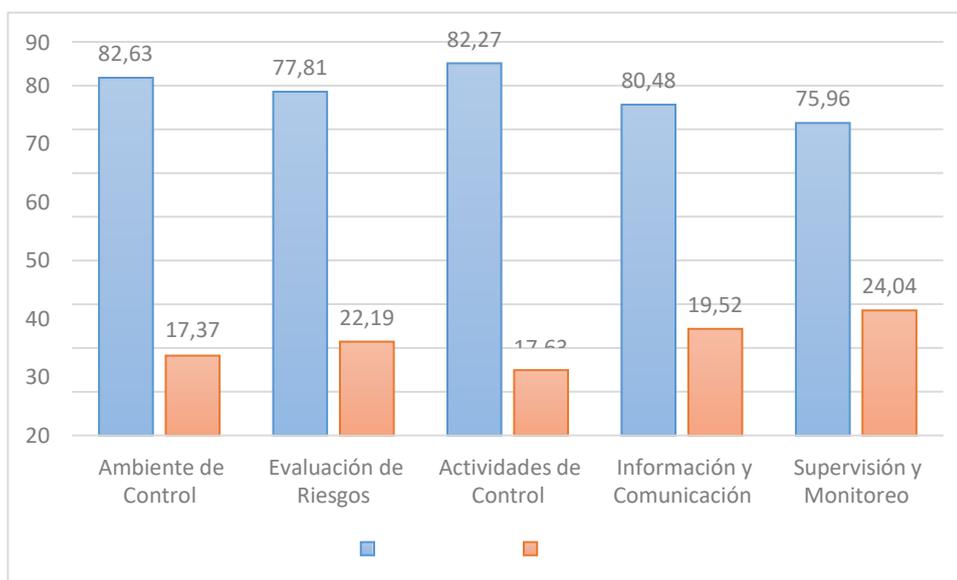


Ilustración 5-2: Calificación Riesgo – Confianza

Fuente: Personal del Club El Nacional. 2022.

Realizado por: GPB	Fecha: 01/02/2021
Supervisado por:	Fecha: 04/02/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DRC 114/29
--	---	--------------------------------

Oficio de Control Interno

Quito, 05 de Febrero de 2022 Señores:

Lucia Vallecilla

PRESIDENTE DEL C D N

Santiago Almeida J

VICEPRESIDENTE DEL C D N

Carlos Cueva A

GERENTE ADMINISTRATIVO C D N

Dirección: San Blas

Teléfono: 022 505 819 Asunto: "Remite Informe"

De mi consideración: En nuestra opinión, de la revisión y evaluación del sistema de control interno; el riesgo es bajo con un porcentaje del 20,17%, en el Club Deportivo El Nacional en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2021; debiendo dar cumplimiento a las recomendaciones luego del resultado motivo de la auditoría.

Atentamente,

Gabriela Pérez B.

Auditora

Realizado por: GPB	Fecha: 05/02/2021
Supervisado por:	Fecha: 05/02/2021

	Club Deportivo El Nacional	
	Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-SI

Resumen de Actas

Objetivo: Efectuar un resumen de las actas más relevantes que se han llevado a cabo en el año de revisión por tipo de Gobierno.

Actas: Asamblea General

CONVOCATORIA					ACTA						
Fecha de la Convocatoria	Temas Según Convocatoria	Personas que convocan	Tipo de Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados	
5/4/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Ordinaria	12/04/2021 Hora: 10:00	001	12/4/2021	1. Constatación del Quórum Reglamentario. 2. Palabras de bienvenida. 3. Lectura del Acta Anterior. 4. Lectura y Aprobación de los Estados Financieros. 5. Análisis y reforma del estatuto del Club Asuntos varios 7. Clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente. Gerente Vocales	Presidente Secretario	Aprobación de los Estados Financieros Análisis y reforma del estatuto del Club Asuntos varios	

Fecha de la Convocatoria	Temas Según Convocatoria	Personas que convocan	Tipo de Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados
24/9/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	extraordinaria	30/09/2021 Hora: 10:00	2	30/9/2021	1. Constatación del Quórum Reglamentario. 2. Instalación de la reunión 3. Lectura del Acta anterior 4. Presentación de los candidatos Gerente Deportivo 5. Votaciones individuales Conteo de votos 7. Conocimiento de los resultados de votación 8. Asuntos varios 9. Clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente e. Gerente Vocales	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Presentación de los candidatos para elegir Gerente Deportivo Votaciones individuales. Conteo de votos Conocimiento de los resultados de votación Asuntos varios

ATRIBUCIONES ASAMBLEA GENERAL Art. 29:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.	2. Elegir el Gerente Deportivo	4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que Presentada.	5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes De Gerencia Rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente	6. Conocer los informes emitidos por gerencia en los cuales indique la correcta marcha Del Club En sus diferentes áreas.	7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles del Club o la de bienes o servicios, cuyos	8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;	9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el Estatuto.	12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y Directivos.
Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Actas: Gerencia.

CONVOCATORIA					ACTA					
Fecha de la Convocatoria	Temas Según la Convocatoria	Personas que convocan	Tipo Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados
26/2/2021	1. Constatación del Quórum Reglamentario. 2. Instalación de la Sesión. 3. Lectura y aprobación del Acta Anterior. 4. Lectura y Aprobación de los Balances primer y segundo semestre de 2021. 5. Clausura de Sesión.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Ordinaria	08/03/2021 Hora:10:00	001	08/3/2021	1. Constatación del Quórum Reglamentario. 2. Instalación de la Sesión. 3. Lectura y aprobación del Acta Anterior. 4. Lectura y Aprobación de los Balances terna auditoria interna y externa 5. Clausura de Sesión.	Presidente Vicepresidente. Gerente Vocales. Jurídico.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Aprobación Auditores para el año 2020-2021

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario	2. Controlar las Actividades económicas del Club	3. Vigilar que la contabilidad del Club se ajuste a las normas técnicas y legales	5. Efectuar las funciones de auditoría interna	6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría en el caso de haberlas.	7. Presentar a la Asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros del club.	8. Proponer ante la Asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y la remoción de los directivos en caso de haberlos.	10. Informar a la Asamblea General sobre los riesgos que puedan afectar al Club
no cumple	Cumple	Cumple	no cumple	Cumple	no cumple	Cumple	no cumple

Actas: Gerencia

CONVOCATORIA					ACTA					
Fecha de la Convocatoria	Según la Convocatoria	Personas que convocan	Tipo Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Temas tratados
22/05/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	extraordinaria	29/05/2021 Hora: 10:00	001	29/5/2021	1. Constatación del Quórum 2. Instalación de la reunión. 3. Lectura del Acta anterior. 4. Planificación para el trabajo 5. Acordar el costo de comisiones para directivos Asuntos varios 7. Clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente Gerente Vocales. Jurídico.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Planificación para el trabajo de los directivos. Acordar del costo de comisiones para directivos Asuntos varios

Fecha de las Convocatoria	Según la Convocatoria	Personas que convocan	Tipo Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados
25/6/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	extraordinaria	04/07/2021 Hora: 17:00	2	04/07/2021	1. Constatación del Quórum 2. Instalación de la reunión. 3. Lectura y aprobación del Acta Anterior. 4. Lectura de los estados financieros. 5. Realizar plan de cumplimiento de recomendaciones de la auditoria. Asuntos varios . 7. clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente. Gerente. Vocales. Jurídico.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Lectura de los estados financieros. Realizar plan de cumplimiento de recomendaciones de la auditoria. Asuntos varios

Fecha de las Convocatoria	Según la Convocatoria	Personas que convocan	Tipo de Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados
2/7/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	ordinaria	09/07/2021 Hora: 10:00	3	09/7/2021	1. Constatación del Quórum 2. Instalación de la reunión. 3. Lectura del Acta Anterior. Informe general 5. Lectura y aprobación de los estados financieros. 6. Planifica para el registro de nuevos directivos 8. Asuntos varios 9. Clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente Gerente Vocales. Jurídico.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Lectura y aprobación de los estados financieros Planifica para el registro de nuevos directivos. Asuntos varios

Fecha de las Convocatorias	Según la Convocatoria	Personas que convocan	Tipo de Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados
27/8/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	ordinaria	31/08/2021 Hora: 16:00	4	31/8/2021	1. Constatación del Quórum 2. Instalación de la reunión. 3. Lectura del Acta Anterior. 4. Lectura de los estados financieros. 5. Planificación para presentar el cambio de oficinas del área administrativa del Club Asuntos varios 7. Clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente. Gerente Vocales. Jurídico.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Lectura de los estados financieros. Planificación para presentar el cambio de oficinas del área administrativa del Club Asuntos varios

Fecha de las Convocatorias	Según la Convocatoria	Personas que convocan	Tipo Convocatoria	Fecha y hora	No. Acta	Fecha de Sesión	Orden del Día	Asistentes	Personas que firman el Acta	Resolución temas tratados
1/10/2021		Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Ordinaria	09/10/2021 Hora: 16:00	5	9/10/2021	1. Constatación del Quórum 2. Instalación de la reunión. 3. Lectura del Acta Anterior. 4. Lectura de los estados financieros. Asuntos varios 6. Clausura de la reunión	Presidente Vicepresidente. Gerente Vocales. Jurídico.	Lucia Vallecilla (Presidente). Klever Arguello (Secretario).	Lectura de los estados financieros Asuntos varios

ATRIBUCIONES DE LA GERENCIA

2. Planificar y evaluar el funcionamiento del Club	3. Aprobar las políticas institucionales y metodologías de trabajo.	4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto y reglamentos.	5. Dictar los reglamentos de la administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;	6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso no retiro de socios;	8. Designar al Presidente, Vice presidente y Secretario, Gerentes Directivos; comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria	9. Nombrar al Gerente y Gerente Deportivo y fijar su retribución económica; funcionarios obligados a rendirlas; fije el estatuto y reglamento interno;	10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los muebles y servicios, en las obligaciones; cuantía que fije el estatuto y reglamento interno;	11. Autorizar el plan estratégico, el plan operativo anual y mensual y presupuesto de la Asamble General;	12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y mensual y presupuesto de la Asamble General;	14. Conocer y resolver sobre los informes de los operativos y mensuales del Gerente;	16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;	18. Aprobar los programas de capacitación y bienestar del Club sus respectivos presupuestos.
cumple	no cumple	no cumple	no cumple	cumple	no cumple	cumple	no cumple	cumple	cumple	no cumple	no cumple	no cumple

Realizado por: GPB	Fecha: 02/02/2022
Supervisado por:	Fecha: 02/02/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-ECI
--	---	---------------

5.2.2.3. *FASE II: Ejecución*

FASE II: EJECUCIÓN

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PP
--	---	--------------

Programa de Ejecución

Objetivo: Evaluar las funciones y procedimientos del personal y los procesos que se realizan en el Club Deportivo El Nacional, mediante la realización de flujogramas e indicadores de gestión a fin de que se determine la eficiencia, eficacia y economía de sus procedimientos.

Objetivos Específicos:

Determinar el cumplimiento de la normativa y procesos mediante la revisión y control de actividades y funciones que realiza el personal con el fin de establecer puntos críticos en los procedimientos realizados.

- Aplicar indicadores de gestión determinando las actividades y debilidades encontradas a fin de que se puedan establecer los hallazgos y se puedan emitir conclusiones y recomendaciones.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. PT.	REALIZADO POR	FECHA	OBS.
1	Realice el programa de ejecución de auditoría	AC-PE	GPB	05/02/2022	
2	Elabore la matriz de evaluación de procesos	AC-MEP	GPB	08/02/2022	
3	Determine la hoja descriptiva de procedimientos	AC-HDP	GPB	09/02/2022	
4	Elabore los flujograma de procesos	AC-FP	GPB	15/02/2022	
5	Elabore la cadena de valor	AC-CV	GPB	22/02/2022	
6	Realice la descripción de la cadena de valor	AC-DCV	GPB	25/02/2022	
7	Elabore los indicadores de gestión	AC-IG	GPB	27/02/2022	

Realizado por: GPB	Fecha: 05/02/2022
Supervisado por: PR / IA	Fecha: 05/03/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MEP 1/3
--	---	-----------------------------

Matriz de Evaluación de Procesos en las Actividades

El presente cuadro mostrará la Matriz de Evaluación de Procesos, cuadro que detalla la prioridad en procesos que realiza El Club Deportivo El Nacional

Para una mejor comprensión se detalla la forma de evaluación donde los siguientes factores de evaluación podrán ser calificados bajo la siguiente numeración, misma que al ser sumada dará una asignación de prioridad:

FACTOR DE EVALUACIÓN	BAJO	MODERADO	ALTO
Impacto sobre los resultados	1 impacto bajo	2-3 impacto moderado	4-5 impacto alto
Riesgo de no Auditarlo	1 riesgo bajo	2-3 riesgo moderado	4-5 riesgo alto
Cantidad de recursos involucrados	1 pocos recursos	2-3 cantidad moderada de recursos	4-5 alto consumo de recursos
Oportunidad de mejorar el desempeño	1 poca oportunidad	2-3 oportunidad moderada	4-5 oportunidad de mejorar el desempeño
Factibilidad de auditoría	1 poca factibilidad de auditoría	2-3 factibilidad moderada	4-5 alta factibilidad

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MEP 129/3
--	---	-----------------------------------

Tabla 5-2: Matriz de Evaluación de Procesos

Matriz de Evaluación de Procesos Club Deportivo El Nacional							
N°	Procesos significativos de la gestión	Factores de evaluación					designación de Prioridad
		Impacto sobre los resultados	Riesgo de auditarlo	No Recursos involucrados	Oportunidad de mejorar el desempeño	ctibilidad auditoría	
1	Aceptación/ Rechazo Socios.	1	1	1	1	1	5
2	Designación de personal Deportivo	1	3	1	1	2	8
3	Cobro de aportaciones Socios	4	3	4	4	3	18
4	Cobro a auspiciantes.	3	1	1	2	3	10
5	Contratación personal idóneo.	1	1	1	1	3	7
6	Gestión de Evaluación por resultados.	1	2	2	2	2	9
7	Preparación de informes mensual de Gerencia y departamentos.	2	1	1	1	1	6
8	Gestión de Indicadores por proceso.	1	1	2	3	2	9
9	Gestión de pago/cobro	1	2	1	2	1	7
10	Gestión de viáticos	3	2	3	2	2	12
11	Registro de inversiones efectuadas por el Club	1	1	1	1	4	8
12	Gestión de Seguimiento y Control	2	2	3	3	4	14

Fuente: (Maldonado E., 2011)

Realizado por: Pérez, G. 2022.

De la evaluación realizada se observó que 4 de ellas de una puntuación sobre 20, pasaron la mitad más uno de la evaluación misma que nos permitirán determinar exhaustivamente la revisión de los procedimientos o actividades que se realizan.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MEP 130/3
--	---	-----------------------------------

Tabla 5-3: Matriz de Riesgos

N°	Procesos	Impacto			Probabilidad			Causales	Consideración	Área
		Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja			
1	Cobro Aportaciones Socios		x			x		D11 No existe un adecuado seguimiento al cobro de las aportaciones de los socios.	Minimizar el riesgo	Financiera Tesorería.
2	Cobro a Auspiciantes	x			x			D12 Poca planificación y mala negociación con auspiciantes tanto en el aporte como en la manera de pago	Minimizar el riesgo	Gerencia Financiero
3	Gestión Viáticos	x			x			D13 Cumplimiento del pago adecuado de los valores designados para viáticos.	Minimizar el riesgo	Gerencia Financiera
4	Gestión de Seguimiento y Control	x			x			D14 No efectúa seguimiento de las operaciones financieras, y del desempeño del área financiera.	Minimizar el riesgo	Gerencia Talento Humano.

Realizado por: Pérez, G. 2022.

Realizado por: GPB	Fecha: 08/02/2022
Supervisado por:	Fecha: 05/03/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-HDP 1/5
--	---	-----------------------------

Hoja Descriptiva - Procedimiento

Procedimiento de Cobro Aportaciones Socios		
N°	Actividad	Responsable
1	Solicite información sobre Socios	Socio
2	Revisa información de los Socios	Técnico Financiero
3	¿Está atrasado en los aportes?	Técnico Financiero
4	NO: Fin de Procedimiento	
5	SI: Información tiempo de retraso.	Técnico Financiero
6	Revisa detalle financiero del socio	Técnico Financiero
7	Solicita explicación al socio de su retraso	Técnico Financiero
8	Entrega justificaciones sobre su retraso	Socio
9	Revisa justificaciones	Técnico Financiero
10	Coordina nueva llamada	Técnico Financiero
11	Realiza llamada	Técnico Financiero
12	Emite informe de conversas	Técnico Financiero
13	Posibles soluciones de pagos	Técnico Financiero
14	¿Comunica al socio sobre pagos?	Técnico Financiero
15	NO: Niega Pagos	Socio
16	Comunica sanciones por impago	Técnico Financiero
17	Se informa de sanciones	Socio
18	SI: Pago	Socio
19	Queda al día.	Socio
20	Fin de Procedimiento	

Flujograma de Procedimiento

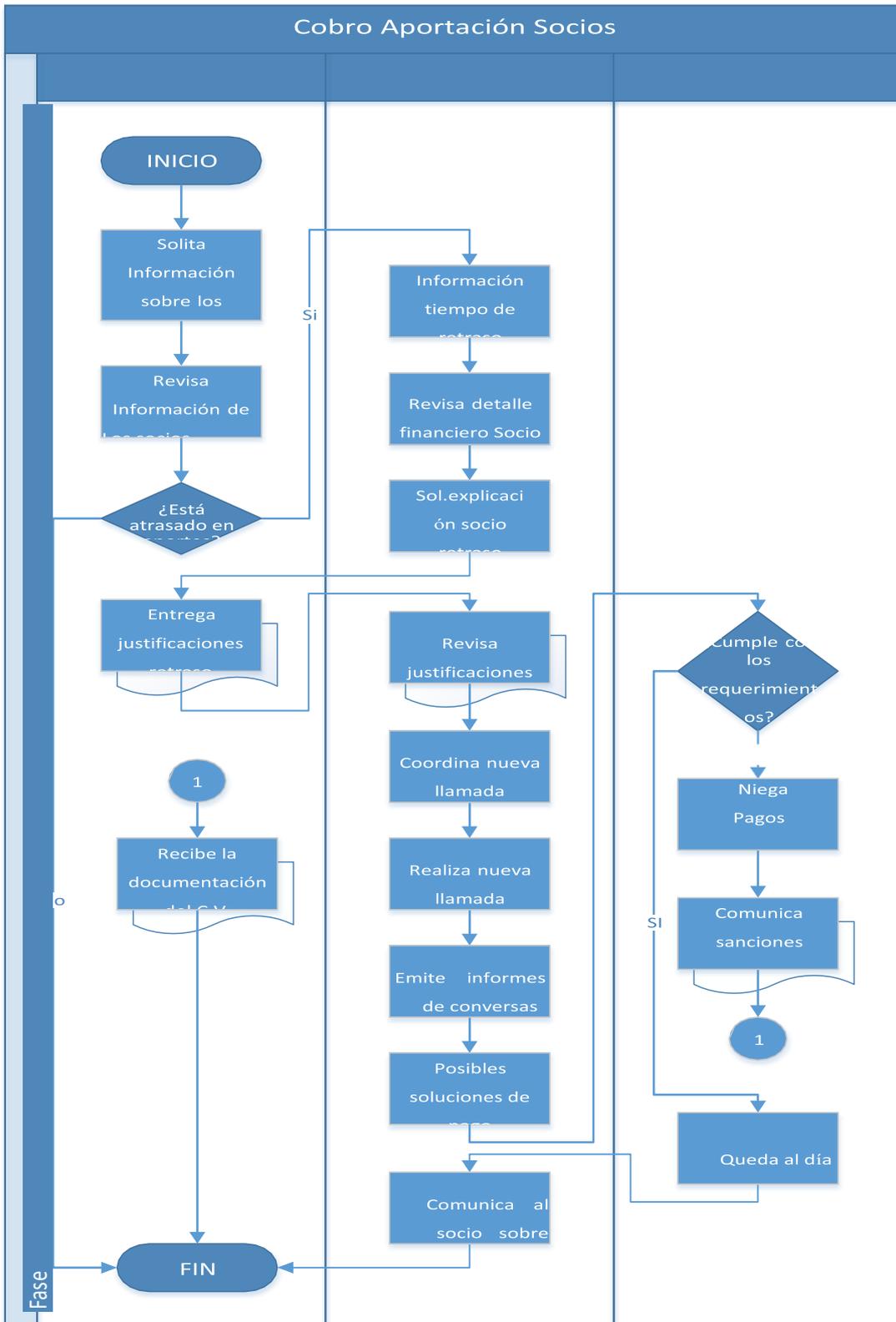


Ilustración 5-3: Cobro aportación
Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-HDP 2/5
--	---	-----------------------------

Procedimiento de Cobro de Auspiciantes		
N°	Actividad	Responsable
1	Cronograma de visitas	Técnico Financiero
2	Detalla cobros pendientes	Técnico Financiero
3	Entrega la documentación	Técnico Financiero
4	Revisa la documentación recibida	Gerente
5	¿Se autoriza documentación?	Gerente
6	NO: Se devuelve la información al Técnico Financiero	Gerente
7	SI: Agenda visitas	Gerente
8	Entrega documentación agendada.	Gerente
9	Recibe y prepara documentación.	Técnico Financiero
10	Ejecución de trabajo.	Técnico Financiero
11	Fin de Procedimiento	

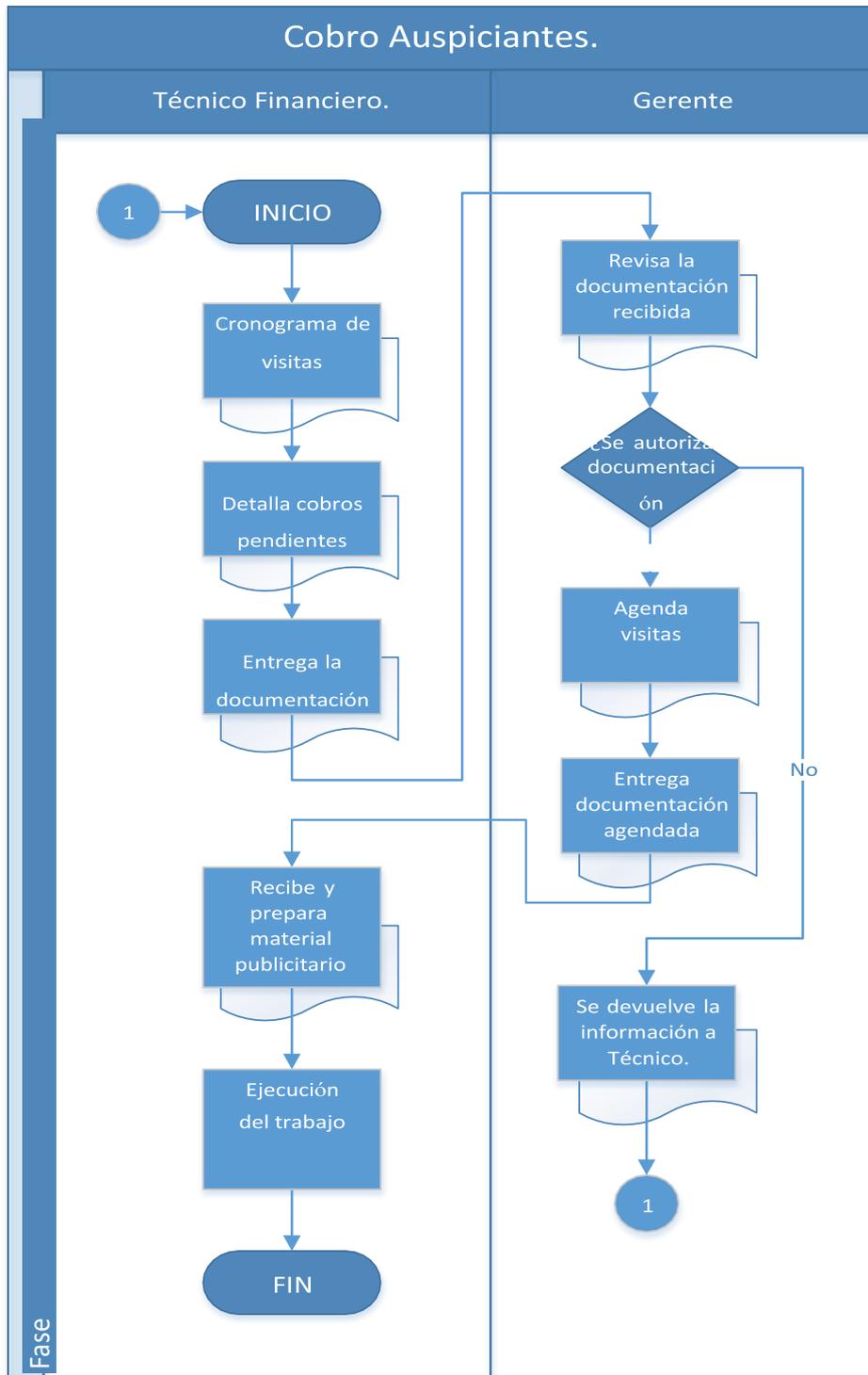


Ilustración 5-4: Cobro auspiciantes
 Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-HDP 3/5
--	---	-----------------------------

Procedimiento de Gestión de Viáticos		
N°	Actividad	Responsable
1	Realiza cronograma de visitas	Técnico Financiero
2	Elabora hoja de rutas	Técnico Financiero
3	Entrega la documentación	Técnico Financiero
4	Revisa la documentación recibida	Gerente
5	¿Se autoriza documentación?	Gerente
6	NO: Se devuelve la información al asesor	Gerente
7	SI: Determina viáticos para visitas y rutas	Gerente
8	Entrega documentación al asesor	Gerente
9	Reciba y prepara material publicitario	Técnico Financiero
10	En la fecha programada se ejecuta trabajo de campo	Técnico Financiero
11	Fin de Procedimiento	

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-FP 2/6
--	---	----------------------------

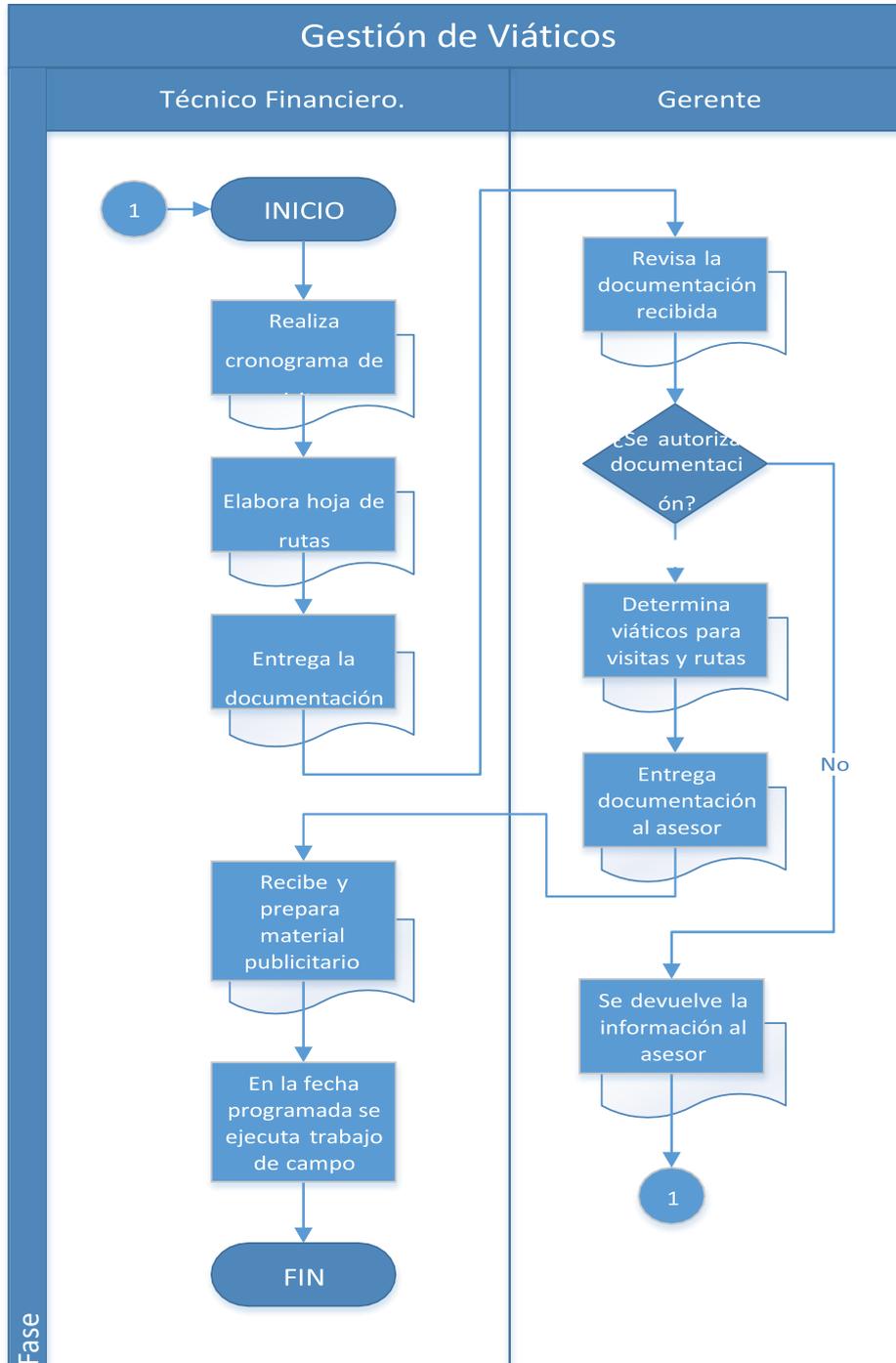


Ilustración 5-5: Gestión de viáticos
 Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-HDP 4/5
--	---	-----------------------------

Procedimiento de Seguimiento y Control		
N°	Actividad	Responsable
1	Solicita carpeta con la información sobre desempeño TH	Gerencia
2	Revisa información de Talento Humano	Gerencia
3	¿Existe poco seguimiento y control?	Gerencia
4	NO: Realiza informe de resultados	Gerencia
5	SI: Entrega documentación a TH para q coordine visitas In Situ.	Gerencia
6	Recibe y revisa documentación	Talento Humano
7	Se realiza el proceso de verificación de documentos	Talento Humano
8	Efectúa visita IN-SITU	Personal
9	Elabora un detalle de las visitas realizadas	Talento Humano
10	Entrega el detalle de las visitas realizadas	Talento Humano
11	Realiza informe de resultados de TH	Gerencia
12	Fin de Procedimiento	

Elaborado por: GPB	Fecha: 15/02/2022
Supervisado por:	Fecha: 08/03/2022

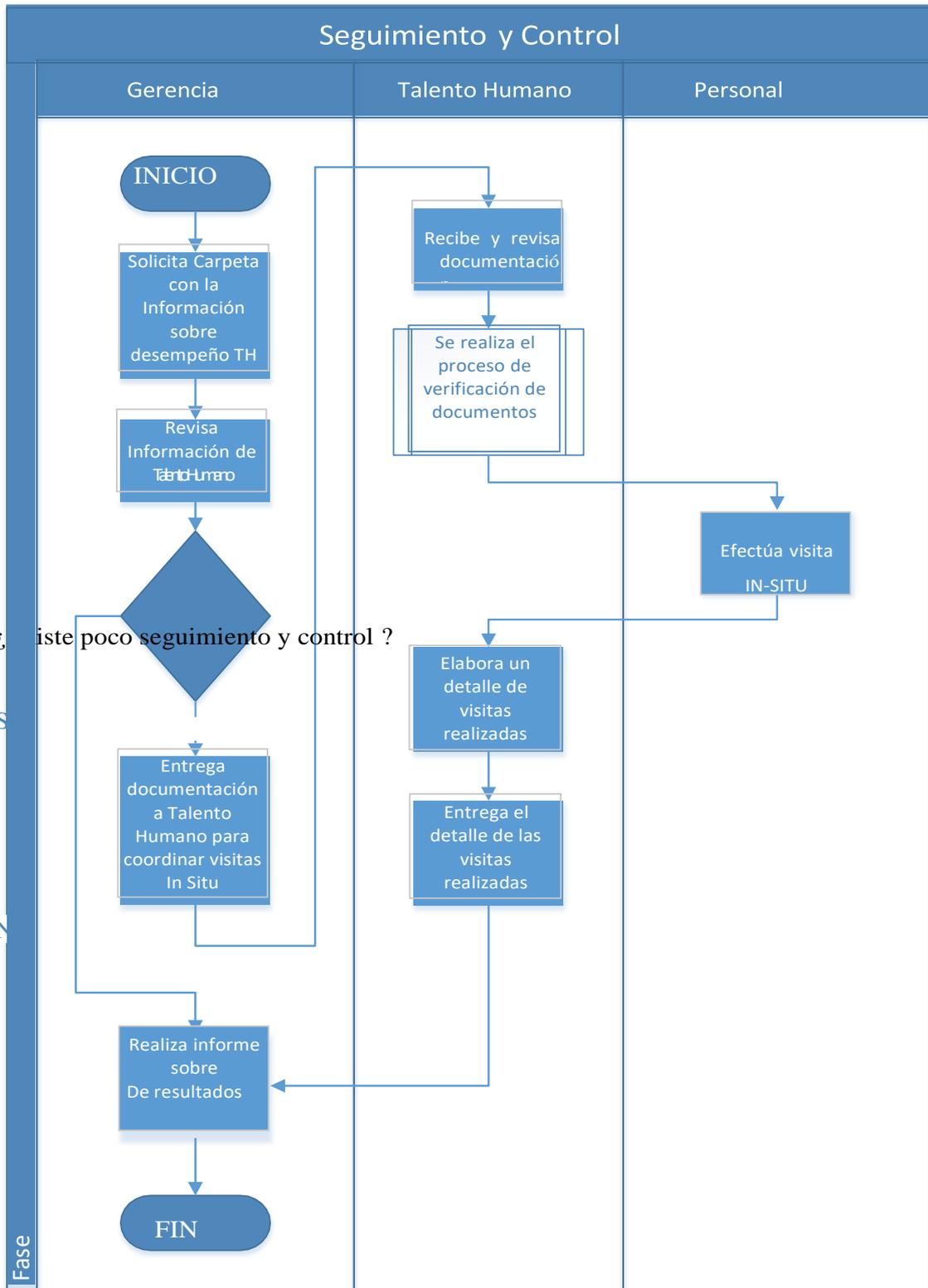


Ilustración 5-6: Seguimiento y control
Realizado por: Pérez, Gabriela. 2022.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-CV
--	---	--------------

Cadena de Valor

Tabla 5-4: Cadena de Valor

REQUERIMIENTOS	PROCESOS DE GOBERNABILIDAD O DIRECCIÓN		SATISFACCIÓN SOCIOS
	Gestión Jurídica	Asamblea General	
	Gestión Administrativa	Gerente Deportivo	
	Gerencia General		
	PROCESOS CLAVES O PRINCIPALES		
	Cobro Aportaciones Socios	Evaluación por resultados	
	Cobro Auspiciantes	Gestión de Indicadores	
	Gestión de Seguimiento y Control	Inversiones	
	Gestión de Viáticos	Gestión de Cobranza.	
	PROCESOS DE APOYO O SOPORTE		
	Gestión Financiera	Contabilidad	
	Atención al Socio	Asistentes	

Realizado por: Pérez, G. 2022.

Realizado por: GPB	Fecha: 22/02/2022
Supervisado por:	Fecha: 09/03/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DCV 140/3
--	---	-------------------------------

Descripción de la Cadena de Valor

a. Procesos de Gobernabilidad o de Dirección

✓ Gestión Jurídica.

Tiene como objetivo la defensa de los intereses y los bienes de la organización frente a todo tipo de conflictos jurídicos, y también durante negociaciones con terceras partes, tales como los proveedores, auspiciantes, socios.

✓ Gestión Administrativa y de Control

Este es un elemento dinámico y diferenciador de la institución, donde se desarrolla el control y la administración general, donde se aplica la correcta gobernabilidad entre todos los socios la gerencia y todos sus directivos, por medio de la aplicación clara y correcta de los principios, valores y la filosofía institucional, y el correcto logro hacia los objetivos propuestos activado por la vía de la participación democrática, clara y comprometida.

✓ Gerencia General

Como toda organización se necesita una cabeza visible que permita de la organización y el elemento que permite unir todos los componentes de la cadena de valor para generar el margen competitivo deseado.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DCV 141/3
--	---	-------------------------------

Por ellos la gerencia debe poseer herramientas necesarias que permitan que la organización logre su cometido en su máxima expresión, con capacidad de crecimiento y de visión de futuro en pos de generación de bienestar para los socios y la comunidad.

b. Procesos Claves o Principales

✓ Aportaciones de los Socios.

Como uno de los pilares fundamentales de un Club deportivo, el aporte es el principal producto en el cual el Club concentra sus esfuerzos y su dinámica, a razón de que, si existen aportes, podrá tener un desenvolvimiento financiero adecuado.

Por ellos la captación de nuevas aportaciones debe ser fortalecida con la presentación deportiva que haga que el número de socios crezcan cada año más

✓ Cobro Auspiciantes.

El cobro de los auspiciantes al igual que los aportes de los socios es un ingreso vital para cualquier club deportivo del país, ya que representa más del 60% de los ingresos anuales de un equipo y todo su club que lo representa.

Estos auspicios van de la mano del buen desempeño del club, puesto que para los aportantes representa una estrategia de marketing que debe darles resultados financieros y crecimiento empresarial.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-DCV 142/3
--	---	-------------------------------

✓ **Inversiones.**

Como empresa netamente financiera y de intercambio comercial no está limitada, a realizar cualquier tipo de negociación que conlleve inversiones nacionales o internacionales sean estas en bienes inmuebles o bienes muebles, que generen ingresos extras al de su cometido financiero.

✓ **Gestión de Cobranza**

Al igual que la gestión jurídica, es esta acción lo que permite poseer los recursos necesarios para el buen desenvolvimiento financiero del Club, tanto en lo económico y social. Por ellos es que el Club debe dotar de tecnología y profesionalismo en cuanto a lo que se refiere la cobranza y la actividad de aportes socios y auspiciantes.

c. Procesos de Apoyo o Soporte

✓ **Gestión Financiera**

El área financiera debe aportar las herramientas necesarias que permitan bienestar a los socios en el sentido de información veraz y transparente de sus cifras. El Club debe acoger métodos financieros que le permitan una buena gestión de los recursos, mismas que se deben encuadrar bajo normas, principios, ética, regulación, control y supervisión de ámbito legal.

✓ **Atención al Cliente**

En cuanto a la atención al cliente, este proceso es indispensable, porque el buen trato y el servicio al socio forman un punto indispensable que ayuda y brinda prestigio a la organización.

Realizado por: GPB	Fecha: 23/02/2022
Supervisado por:	Fecha: 09/03/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IG 143/5
--	---	------------------------------

Indicadores de Gestión

DEBILIDADES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA	TIPO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	APLICACIÓN FORMULA	ANÁLISIS
D1	Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos del Club	Determinar el cumplimiento de objetivos y metas propuestos y sus satisfacción	Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos	(# de personas que conocen los objetivos propuestos) / (total de personal que laboran en el Club)*100	Efectividad	Semestral	Gerencia General	$(11/13)*100=84,61\%$	El 84% de las personas que labora en el Club mencionan que proporcionan a cabalidad el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos
D2	Verificar la actualización del organigrama estructural	Conocer si se ha actualizado el organigrama estructural	Determinación de la actualización	S/F	Calidad	Cada vez que se lo amerite	Gerencia General	S/F	Se conoció que el Club no ha realizado una actualización del Organigrama estructural
D3	Definir los procesos y relaciones con sus superiores en relación a la segregación de funciones identificando situaciones conflictivas en base a la segregación de funciones	Determinar si se encuentran claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad de cada empleado	Porcentaje de listas con puestos documentados y descripciones de autoridad	(# procesos donde existen conflictos) / (total de procesos del club)*100	Efectividad	Trimestral	Gerencia General	$(4/12)*100=33,33\%$	Los procesos que se observaron en el Club un 33% posee problemas conflictivos sea por falta de autoridad o que no se ha definido claramente la líneas de comunicación según los puestos de trabajo

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IG 144/5
--	---	------------------------------

DEBILIDADES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA	TIPO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	APLICACIÓN FORMULA	ANÁLISIS
D4	Conocer el nivel de cumplimiento en la ejecución del Presupuesto	Determinar en cuanto a sido eficiente la entidad financiera en base a su proyección	Porcentaje de cumplimiento en base a lo presupuestado	$(\text{Valor ejecutado del Presupuesto}) / (\text{Valor total Presupuestado}) * 100$	Eficiencia	Semestral	Asamblea General	$(0/0) * 100 = 0\%$	El Club no cuenta con herramientas de planificación y presupuestos que permita determinar el grado de cumplimiento @
D5	Determinar si se realizan mecanismos adecuados para identificar los posibles riesgos tanto interno como externo	Conocer si existen planes o mecanismos para mitigar los riesgos que suscitaron	Porcentaje de planes de riesgos o mecanismos implementados para atenuar los riesgos internos y externos	$(\# \text{ de incidentes significativos causados por riesgos no identificados}) / (\text{Total de planes elaborados para mitigar los posibles riesgos}) * 100$	Efectividad	Semestral	Jurídico	$(4/9) * 100 = 44,50\%$	El Club no realiza planes de mitigación de riesgos que logren mitigar todos los riesgos que se presentan en la entidad @
	Conocer si los documentos del	Determinar si se realiza un	Determinación						El Club realiza casi en su totalidad el

D6	Club son archivados en orden cronológico y técnicamente	correcto archivar todos los documentos.	de documentos que se archivan correctamente	S/F	Calidad	Semestral	Gerencia General	S/F	archivo por código y cronológicamente según los socios que tenga
D7	Señalar la cantidad de cartera de socios impagos del club en términos porcentuales	Determinar cantidad por cobrar de aportes de los socios	Porcentaje de aportes impagos de los socios	$(\text{Total aportes vencida}) / (\text{Total recaudación}) * 100$	Efectividad	Bimestral	Gerencia Financiero	$(89.000,00/190.000,00)*100=46,80\%$	El los aportes de socios durante el periodo fiscal de 2021 recupero tan solo el 46,80% recalando que la entidad no ha cumplido correctos protocolos para la recuperación total, @

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IG 146/5
--	---	------------------------------

DEBILIDADES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA	TIPO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	APLICACIÓN FORMULA	ANÁLISIS
D8	Conocer si existen políticas que proporcione confiabilidad a la información que se genera en el Club	Definir los índices de confiabilidad de la información que se genera en el Club	Porcentaje de cumplimiento en la clasificación e información del Club	$(\text{Total datos e información del Club}) / (\text{Total de información duplicada}) * 100$	Calidad	Mensual	Cada área	$(50/100)*100=50\%$	En el área seleccionada para contar el número de documentos duplicados, se encontró que le 50% de los mismo se reprodujeron para fines propios del Club, aunque se conoció que no todos tuvieron la correcta confiabilidad.
D9	Verificar si la información que llega a las diferentes área es documentada	Determinar si las comunicaciones solo se dan verbalmente o por medio de reportes	Porcentaje de información documentada o reportadas	$(\# \text{ de comunicaciones atendidas por el personal}) / (\text{Total de comunicaciones realizadas})$	Calidad	Trimestral	Gerencia	$(19/25)*100=76,00\%$	De un total de 25 comunicaciones escritas o reportadas por las autoridades competentes solo 19 fueron respondidas de forma formal escrita mientras q

									las otras han sido realizadas, pero a petición verbal.
D10	Determinar sobreauditorías que se efectuaron en el Club auditorías anteriores	Establecer las realizaciones de las auditorías que se han realizado	Determinación de Auditoría	S/F	Efectividad	Anual	Asamblea General	S/F	No se encuentran registro de auditorías realizadas en años posteriores o para periodos fiscales anteriores
D11	Conocer si se realizan los cobros en las fechas de vencimiento del aporte	Determinar el cumplimiento de los socios del club con los pagos de aportes	Porcentaje de cobros realizados a tiempo	(# cobros efectuados a tiempo) / (total de cobros que se deben ejecutar) *100	Efectividad	Mensual	Financiero	(89.000,00/190.073,00) *100= 47,66%	Solo un 46,84% ha sido cobrado no cumpliéndose correctamente con la totalidad de los cobros de Aportes de socios @

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IG 148/5
--	---	----------------------------------

DEBILIDADES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA	TIPO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	APLICACIÓN FORMULA	ANÁLISIS
D12	Mostrar la realización de planificación de negociación con auspiciantes	Revelar si el Club realiza planificación de cobros y visitas a auspiciantes	Porcentaje de Planificaciones realizadas	$(\# \text{ de productos y servicios adquiridos}) / (\# \text{ de productos y servicios ofertados}) * 100$	Efectividad	Mensual	Gerencia General Financiero	$(12/24)*100=50,00\%$	Tan solo el 50% de las planificaciones de trabajo son efectivas puestas que las otras se realizan casualmente, mas no porque se planeó @
D13	Conocer la forma en que se expiden los viáticos a los empleados	Determinar el correcto uso de los viáticos que solicitan los empleados	Porcentaje de Viáticos usados correctamente	$(\# \text{ cobros efectuados a tiempo}) / (\text{total de cobros que se deben ejecutar}) * 100$	Efectividad	Mensual	Gerencia General	$(19/21)*100=90,48\%$	De todas las salidas que realizan el funcionario y el cobrador el 90,48% se han realizado correctamente no viendo criterio significativo, aunque este no cumple correctamente la formade solicitarlo
D14	Saber si el club da seguimiento a las operaciones y desempeño financiero	Determinar si la entidad realiza seguimientos al área financiera	Porcentaje de seguimiento financiero	SF	Efectividad	Mensual	Gerencia Talento Humano		El Club no mantiene un adecuado seguimiento en las operaciones financieras, mucho menos en el desempeño departamental.

Realizado por: GPB	Fecha: 26/02/2022
Supervisado por:	Fecha: 10/03/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-ECI
--	---	---------------

5.2.2.4. *FASE III: Comunicación de Resultados*

FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PP
--	---	--------------

Programa de Comunicación de Resultados

Objetivo: Presentar el informe final de Auditoría de Gestión mediante la comunicación de resultados, matriz de recomendaciones y un plan de acción para el cumplimiento de las mismas con la finalidad de dar a conocer los hallazgos encontrados.

Objetivos Específicos:

- Elaborar el informe técnico general sobre la calidad de la Gobernabilidad del Club informando la inspección realizada a la misma con el fin de que se determine los fundamentos de hecho y derecho de las debilidades encontradas.
- Comunicar a los directivos del Club los resultados de los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría mediante el informe final de auditoría a fin de que el Club tome decisiones en base al cronograma emitido para el cumplimiento de las recomendaciones.

°	PROCEDIMIENTOS	REF. PT.	REALIZADO POR	FECHA	OBS.
1	Realice el programa de comunicación de resultados	AC-PCR	GPB	08/03/2021	
2	Realice el informe técnico	AC-IT	GPB	09/03/2021	
3	Ejecute la notificación de lectura de informe	AC-NLT	GPB	10/03/2021	
4	Elabore el oficio remite el informe final	AC-OIF	GPB	11/03/2021	
5	Realice el informe final de auditoría	AC-IFA	GPB	15/03/2021	
6	Elabore la matriz de recomendaciones	AC-MR	GPB	16/03/2021	
7	Determine el plan de acción	AC-PA	GPB	16/03/2021	
8	Elabore el acta de lectura del informe final	AC-AIF	GPB	18/03/2021	

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IT 1/6
--	---	----------------------------

Informe Técnico

MEMORANDO No. -2022-0001

PARA: Carlos Cueva Arevalo

GERENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL.

DE: Gabriela Pérez B.

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA

ASUNTO: Informe Técnico FECHA: 9 de Marzo de 2021

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL

DOMICILIO DEL CLUB:

San Blas 0e 21 4

RUC: 17090936545

FUNDAMENTOS DE HECHO:

Mediante Oficio No. -9122-03 de enero 04 de 2022, se notificó al Gerente del Club Deportivo El Nacional que se ha resuelto realizar una inspección en el Club de su representación, de acuerdo a lo establecido en la normativa externa como en sus reglamentos internos, oficio recibido en forma personal en enero de 2022.

Realizado por: GPB	Fecha: 08/03/2022
Supervisado por:	Fecha: 16/03/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IT 152/6
--	---	------------------------------

Con Oficio 9122-04 de marzo 17 de 2022 se comunica y remite la “Matriz de Hallazgos”, se procedieron con la lectura y entrega de citada la matriz resultante de la supervisión efectuada al Club, dejando constancia en el Acta de Comunicación de Resultados de marzo del 2022 suscrita por directivos, gerente y jurídico, cuya documentación sustentadora debió haber sido en el término de 15 días, a partir de la fecha de su recepción.

La Firma Auditora Pérez emite el Informe final de inspección del Club Deportivo El Nacional, en el que se detallan hallazgos, hechos subsecuentes y recomendaciones de los cuales se pueden recalcar los siguientes:

Asamblea General:

Hallazgos Informe Supervisión 2021

No aprobó instrumentos de gestión, es decir no cuenta con herramientas de control como los son el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual y Presupuesto.

Evaluación del hecho subsecuente por firma Auditora Pérez:

La documentación que se solicitó no fue remitida por no hallarse su elaboración

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IT 153/6
--	---	------------------------------

Gerencia:

Hallazgos Informe Supervisión 2021

No aprobó políticas, reglamentos y procedimientos como instrumentos de gestión lo que incide a que exista un inadecuado desempeño de la gestión financiera y administrativa.

Evaluación del hecho subsecuente por Auditoria Pérez:

No consta el documento con la propuesta de la gerencia con las políticas, reglamentos y procedimientos

Jurídico.

Hallazgos Informe Supervisión 2021

No se realizó controles sobre las actividades del Club.

Evaluación del hecho subsecuente por Auditoria Pérez:

No consta ningún informe relacionado con el control de las actividades económicas.

FUNDAMENTOS DE DERECHO:

Artículo 7. De las organizaciones deportivas: La naturaleza jurídica de los organismos deportivos es de derecho privado sin finalidad de lucro. Se rigen por la Ley, el presente reglamento, sus estatutos, las normas y principios que comprenden la órbita privada, con las excepciones previstas en la normativa vigente. En el campo laboral, se sujetan al Código del Trabajo.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IT 154/6
--	---	------------------------------

Para que sea aplicable la reglamentación interna de los organismos deportivos, dichos instrumentos normativos deberán publicarse en sus portales digitales al momento de su adopción y mantenerse así de manera permanente. Deberán practicar una actividad deportiva real y durable, y un giro administrativo y financiero sustentable”.

Artículo 20. De los Clubes: Los Clubes establecidos en la Ley son las organizaciones base del deporte nacional. En estos organismos se forman y preparan los deportistas para integrar las selecciones respectivas. Los Clubes se registrarán por la Ley, el presente reglamento y el ordenamiento jurídico ecuatoriano aplicable, por sus propios estatutos y reglamentos, así como por los estatutos y reglamentos de los organismos a los que se encuentren afiliados. Además, deberán acatar los lineamientos técnicos de las Federaciones Ecuatorianas del Deporte respectivas. Estos organismos deben ejercer una actividad deportiva real, específica y durable. Además, deberán contar con giro administrativo y financiero sustentable;

Anualmente los Clubes deberán remitir al organismo al que se hallen afiliados, sus estados financieros, informe del presidente y de los miembros del Directorio debidamente aprobado por la Asamblea o Congreso, información que podrá ser requerida por la entidad rectora del deporte en cualquier momento

Artículo 40. Informes: Para resolver el procedimiento se solicitarán aquellos informes que se requieran y los que se juzguen necesarios.

Artículo 49. De los instructivos y formatos: Para cumplir con el objeto del presente reglamento y de acuerdo con lo establecido en el literal p) del artículo 14 de la Ley, la Entidad Rectora del Deporte podrá expedir reglamentos, instructivos técnicos o cualquier otra norma que considere necesaria.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IT 155/6
--	---	------------------------------

Artículo 54. De la información administrativa, técnica y financiera: Cuando el organismo deportivo haya solicitado recursos públicos para aplicarlos en la preparación de deportistas en competencias nacionales o internaciones, así como temas administrativos o de mantenimiento, tendrá la obligación de remitir a la Entidad Rectora 20 del Deporte la información generada respecto a la aplicación de dichos recursos, en la forma y tiempo que sea requerido.

Artículo 66. Presentación del plan operativo anual: Las organizaciones deberán presentar a la Entidad Rectora del Deporte sus planificaciones, hasta 15 días luego de notificado el techo presupuestario por parte de la Entidad Rectora del Deporte.

Artículo 67. Evaluación de la planificación anual: La Entidad Rectora del Deporte evaluará los planes operativos anuales presentados por las organizaciones deportivas de forma semestral. Para el efecto, definirá el formato para la información a ser entregada y solicitará a las organizaciones deportivas la presentación de sus planificaciones consolidada a nivel provincial para el deporte formativo, el deporte estudiantil, y el deporte barrial.

CONCLUSIÓN:

La Asamblea General, La gerencia, el área Jurica y directivos del Club Deportivo El Nacional en el ejercicio de sus atribuciones, han incumplido obligaciones y prohibiciones al Reglamento General de la Ley del Deporte vigente en el país.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IT 6/6
--	---	----------------------------

RECOMENDACIÓN:

Al Presidente del Club Deportivo El Nacional convocar a Asamblea General para elaborar el plan estratégico institucional, plan operativo anual y su presupuesto conjuntamente con la Gerencia el departamento Jurídico, además responder por la marcha administrativa, operativa y financiera del Club e informar trimestralmente, a la Gerencia de los resultados dando cumplimiento y en concordancia a los artículos 40, 49 y 54 del Reglamento de la Ley del Deporte vigente en el país.

Realizado por: GPB	Fecha: 08/03/2022
Supervisado por:	Fecha: 16/03/2021

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-NLI
--	---	---------------

Notificación de Lectura del Informe

Oficio No. 0011-GP-GP

Riobamba, 17 de marzo de 2022

Señores

Sr. Lucia Vallecilla L

PRESIDENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL

Sr. Luis Roja A.

GERENTE GENERAL

Presente

Asunto: Notificación de Lectura del Informe

De mi consideración:

En relación con la supervisión realizada al Club Deportivo El Nacional., comunico a ustedes que la lectura de los hallazgos encontrados, se notifica la lectura del informe, a las 15:20 pm, en la oficina del Club ubicada en la ciudad de Quito, San Blas.

Para efectuar la comunicación de hallazgos, se solicita la asistencia de los directivos que constan en el detalle formal, Sr. Santiago Almeida J Vicepresidente, Sr. Néstor Landeta Gerente Deportivo, Sr. German Páez Gerente de Marketing, Sr. Klever Arguello secretario general, Sr. Miguel Gavilánez Jurídico, Sr. Norman Puga Primer Vocal Principal, Sr. Segundo Remache segundo Vocal principal, Sr. José Rosero A tercer Vocal Principal.

Una vez entregada los Hallazgos a los miembros de la Asamblea, departamento Jurídico y Gerencia, deberán proceder con su análisis y posterior remisión de los descargos correspondientes a la Firma de Auditoría Pérez, dentro de 15 días término contados a partir de la firma del “Acta de Comunicación de Resultados de Supervisión”, en concordancia a lo dispuesto en las leyes, normas y estatutos externos e internos del Club.

Atentamente,

Srta. Gabriela Pérez B

JEFE DE EQUIPO

Realizado por: GPB	Fecha: 09/03/2022
Supervisado por:	Fecha: 16/03/2022

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-OIF
--	---	---------------

Oficio Remite Informe Final

Riobamba, 18 de marzo de 2022

Señores

Sr. Lucia Vallecilla L

PRESIDENTE DEL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL

Sr. Luis Roja A.

GERENTE GENERAL

Presente

Asunto: "Remite Informe" De mi consideración:

Anexo a la presente se adjunta la matriz de hallazgos (observaciones) y recomendaciones que deberá ser cumplido por todos los departamentos mencionados y que cuyo cronograma de implementación de las recomendaciones incluidas en la matriz, deberá ser presentado a la firma Auditora Pérez, en un plazo de 15 días contados a partir de la fecha de recepción de la presente comunicación.

Atentamente,

Gabriela Pérez B.

AUDITORES INDEPENDIENTES

Realizado por: GPB	Fecha: 12/03/2022
Supervisado por:	Fecha: 16/03/2022

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL

Por el periodo comprendido entre el 1ro de enero y el 31 dediciembre de 2021

Firma de Auditoría Pérez.

5.2.3. Informe Final de Auditoría

1. DATOS GENERALES

Oficio N° GP-IF-2021

Fecha de Corte 11/03/2021

Período Auditado	2021	
Auditoría	Fecha de Inicio	13/10/2021
	Fecha de finalización	18/03/2021

Equipo	Apellidos y Nombres
Supervisor	XXXXXXXXXX
Supervisor	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Jefe de Equipo	Srta. Gabriela Pérez B

Información General del Club

Nombre de la Institución.	Club Deportivo El Nacional.
RUC N°	1789053434
Detalle de Administradores:	Directiva Año 2021
Gerente o Administrador	Sr. Carlos Cueva A
Presidente del CLUB	Sra. Lucia Vallecilla
Vicepresidente del CLUB	Sr. Santiago Almeida J
Dirección	San Blas
Provincia	Pichincha.
Ciudad	Quito
Correo Electrónico /Web	http://www.elnacionalec.com
Teléfono	032404646
Base Legal	Constitución del Ecuador Ley del Deporte Reglamento de la Ley Del Deporte Código de Trabajo Ley de Seguridad Social Ley de Instituciones Financieras Ley de Régimen Tributario

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IFA 161/9
--	---	-------------------------------

2. ANTECEDENTES

De conformidad con el oficio N°001-GP-GP de fecha 06 de enero de 2021, la Srta. Gabriela Pérez B, en calidad de Auditor, conformó el equipo de auditoría para efectuar la auditoría para revisar la gestión del Club Deportivo El Nacional, por medio de una Auditoría de Gestión.

3. OBJETIVO

Objetivo general

Realizar la Auditoría de Gestión al Club Deportivo el Nacional, de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2021, para medir el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de sus operaciones.

Objetivos específicos

Estructurar el marco teórico en el desarrollo de la presente investigación enfocada a una Auditoría de Gestión para sustentarla con bases científicas.

Determinar el marco metodológico, para la resolución de los problemas presentes en el Club Deportivo el Nacional.

Evaluar el nivel de desempeño de los recursos y sus niveles de gestión funcional, para el mejoramiento del desarrollo organizacional.

Emitir el informe correspondiente sobre los hallazgos en la auditoría, para facilitar la toma de decisiones.

4. ALCANCE

El periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2021, los contenidos a analizar son:

- Manuales Generales
- Manual de funciones del Club
- Documentación para aportes socios y auspicios.
- Desempeño de la gestión administrativa

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IFA 162/9
--	---	-------------------------------

5. HALLAZGOS

TÍTULO: Inexistencia de herramientas de gestión tales como los planes operativos, estratégicos y presupuestos.

CONDICIÓN: No se ha elaborado el Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto, nocontando la existencia de las actas de presentación de los mismos.

CRITERIO: De acuerdo a la Ley del Deporte Art 165 detalla causales para la intervención del cual por falta de presentación de un Plan Estratégico, Plan Operativo y proforma presupuestaria pueden tener una sanción de suspensión temporal o permanente, el gerente debería presentar a la Asamblea para su aprobación.

CAUSA: Al no existir POA, PEI y Presupuesto que analizar no se puede solicitar, lo que incurre a una falta de control.

EFFECTO: No se puede evaluar la ejecución de la planificación del año 2021, del Club y mucho menos tomar acciones que propicien el cumplimiento eficiente objetivos y metas evaluables.

CONCLUSION. - No existen instrumentos de que determinen directrices que permitan evaluar, monitorear y consolidar la ejecución de la gestión del Club.

RECOMENDACIONES: Al gerente se recomienda el diseño y elaboración del POA, PEI y presupuesto preforma de los siguientes años según lo estipula el reglamento de la Ley del Deporte, aprobarlo según las competencias de la Asamblea General para su conocimiento, y se pueda coordinar la evaluación periódica de los mismos y pueda existir control, según lo estipula el reglamento de la Ley del Deporte.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IFA 4/9
--	---	-----------------------------

TÍTULO: Incumplimiento en el cobro de aportaciones de los socios.

CONDICIÓN

Incumplimiento del proceso de cobro aportaciones de socios, se verificó los expedientes de cada socio pudiendo evidenciar que no realizan un adecuado seguimiento y mucho menos cobro a tiempo.

CRITERIO

En el reglamento interno literal I, Art 25 se denota la importancia del control y desarrollo de los cobros de los valores que es parte fundamental de los ingresos del Club, en el flujograma de procesos presentando se puede observar lo que se debería realizar a fin de tener un registro adecuado.

CAUSA

Las personas encargadas de este proceso no cumplen con los delineamientos básicos ni tienen un registro y control adecuado de los socios, sus aportaciones y la actualización de los mismos.

EFECTO

Información incompleta en los registros de los socios, duplicidad de información, falta de organización que provoca un desconocimiento de la parte financiera detallada de las aportaciones de los socios.

CONCLUSION. - No existen registros de control adecuados ni físicos e informáticos sobre las aportaciones de los socios.

RECOMENDACIÓN

Al Técnico Financiero seguir el flujograma de procesos propuesto a fin de reducir las equivocaciones, y poder tener un registro actualizado de los socios con su condición, detalle de deudas y otra información de importancia.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IFA 5/9
--	---	-----------------------------

TÍTULO: Incumplimiento del proceso de cobro a auspiciantes.

CONDICIÓN

Incumplimiento del proceso de cobro aportaciones a auspiciantes, se verificó los expedientes de cada auspiciante pudiendo evidenciar que no realizan un adecuado seguimiento y mucho menos cobro a tiempo.

CRITERIO

De acuerdo al reglamento interno literal J, Art 32 se denota la importancia del control y desarrollo de los cobros a los auspiciantes que es parte fundamental del presupuesto del Club, que influye en el desarrollo operacional del mismo.

CAUSA

Las personas encargadas de este proceso no cumplen con los delineamientos básicos ni tienen un registro y control adecuado de los auspiciantes, sus aportaciones y la actualización de los mismos.

EFECTO

Información incompleta en los registros de los auspiciantes, duplicidad de información, falta de organización que provoca un desconocimiento de la parte financiera detallada de los ingresos por auspicios.

CONCLUSION. - No existen registros de control adecuados ni físicos e informáticos sobre los cobros de los aportes por auspicios.

RECOMENDACIÓN

Al Técnico Financiero seguir el flujograma de procesos propuesto a fin de reducir las equivocaciones, y poder tener un registro actualizado de los auspiciantes con su condición, detalle de deudas y otra información de importancia.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IFA 165/9
--	---	-------------------------------

TÍTULO: Falta de Gestión y seguimiento en la concesión de viáticos.

CONDICIÓN

Falta de Gestión y Seguimiento de los viáticos concedidos a los directivos, ya que no alcanzó el estimado en el año 2021.

CRITERIO

De acuerdo a la resolución de la Superintendencia de control del poder de mercado los valores entregados usando del modelo de viáticos deben ser formalmente sustentados y presentados al tiempo que lo solicite la entidad responsable.

El Club tiene la potestad de supervisar el adecuado uso de los viáticos; es decir, que los recursos otorgados se estén utilizando para el fin que lo solicitó. El directivo está en la obligación de brindar las facilidades a los funcionarios del Club para la supervisión correspondiente.

CAUSA

Tan solo el 50% de las planificaciones de trabajo son efectivas puestas que las otras se realizan casualmente, más no porque se planeó, sin dar seguimiento del control y buen uso de los fondos que el club proporcione a los directivos.

EFECTO

Mal uso de presupuesto anual en cuestión a viáticos, a más de producir un incumplimiento en el devengado del presupuesto sobre ese rubro o en su defecto un porcentaje no adecuado sobre los valores entregados comparados con los valores gastados.

CONCLUSION. - No esta normado o establecido lo referente a viáticos para directivos, son a discreción de los involucrados.

RECOMENDACIÓN

Al Técnico Financiero y Gerente: Vigilar y planificar los procesos de otorgamiento de viáticos a los directivos del Club.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-IFA 166/9
--	---	-------------------------------

TÍTULO: No cuenta con Manual de funciones y procedimientos.

CONDICIÓN

El Club no cuenta con un manual de funciones y procedimientos específicos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, funciones y análisis de las capacidades, aptitudes y requisitos exigidos para cada uno de los puestos de trabajo del Club y sus actividades claves.

CRITERIO

De acuerdo a la Ley del Deporte Art 165 detalla causales para la intervención del cual por falta de presentación de Normas de Control Interno que trata sobre los Manuales de Funciones y Procedimientos: “La máxima autoridad de cada entidad, debe apoyar y promover la elaboración de manuales de funciones y procedimientos para cada puesto y procesos relativos a las diferentes actividadesde la entidad”.

CAUSA

La mitad de los empleados que laboran en el Club conoce en su totalidad sus funciones pero desconocen que exista específicamente funciones que determine sus responsabilidades precisamente por la falta de un Manual de Funciones y Procedimientos que permita definir responsables. La manera con que se efectúan los procesos en el Club no permite detectar en que área se ubica las deficiencias de los procesos.

EFECTO

La falta de un Manual de Funciones y Procedimientos genera el desconocimiento de los diferentes procesos que deben ejecutarse.

Provoca en muchos casos, una duplicidad de labores en las funciones y el deslindamiento de responsabilidades.

CONCLUSION. – Falta de Manuales internos que proporcionen información adecuada de sus funciones y procedimientos a sus empleados.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente, en base a sus competencias elaborar, aprobar y socializar del Manual de Funciones y Procedimientos de acuerdo a competencias necesarias en el Club y segúnla normativa legal que posea, basándose siempre en las necesidades de la misma.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MR 167/2
--	---	----------------------------------

5.2.4. Matriz de Recomendaciones

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES																																						
N°	CARGO/RECOMENDACIÓN	ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				FIRMA RESPONSABLE
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°					
1	Al gerente se recomienda el diseño y elaboración del POA, PEI y presupuesto preforma de los siguiente año según lo estipula el reglamento de la Ley del Deporte, aprobarlo según las competencias de la Asamblea General para su conocimiento, y se pueda coordinar la evaluación periódica de los mismos y pueda existir control, según lo estipula el reglamento de la Ley del Deporte.																																					

2	Al Técnico Financiero seguir el flujograma de procesos propuesto a fin de reducir las equivocaciones, y poder tener un registro actualizado de los socios con su condición, detalle de deudas y otra información de importancia.																																							
3	Al Técnico Financiero seguir el flujograma de procesos propuesto a fin de reducir las equivocaciones, y poder tener un registro actualizado de los auspiciantes con su condición, detalle de deudas y otra información de importancia.																																							
4	Al Técnico Financiero y Gerente: Vigilar y planificar los procesos de otorgamiento de viáticos a los directivos del Club.																																							

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-MR 169/2
--	---	----------------------------------

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES																																						
N°	CARGO/RECOMENDACIÓN	ABR				MAY				JUN				JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				FIRMA RESPONSABLE
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°					
		s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s					
5	Al Gerente, en base a sus competencias elaborar, aprobar y socializar del Manual de Funciones y Procedimientos de acuerdo con competencias necesarias en el Club y según la normativa legal que posea, basándose siempre en las necesidades de la misma.																																					
6	A la Gerencia identificar y valorar los riesgos potenciales tanto internos como externos mediante una tabla que incluya la implementación de un plan para la mitigación de riesgos a fin de que el personal pueda estar preparado ante la inminencia de ocurrencia e impacto que pueda surgir.																																					

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PA 170/3
--	---	----------------------------------

Plan de Acción

Ord.	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	FECHA INICIO DE EJECUCIÓN	FECHA FIN DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES	DOCUMENTO DE SUSTENTO
	Inexistencia de herramientas de gestión tales como los planes operativos, estratégicos y presupuestos	AL Gerente se recomienda el diseño y elaboración del POA y PEI y presupuesto, proforma del siguiente año según lo estipulado en el Reglamento de la Ley del Deporte.	1. Elaboración del Plan Operativo Anual, Plan Estratégico Institucional y Presupuesto del presente año en curso con una programación de su ejecución semestral			Gerente	Documentos del POA, PEI y Presupuesto Registro de soporte sobre la aprobación de

1			2. Aprobar la elaboración del POA, PEI y Presupuesto y su programación de ejecución y evaluación Semestral.			Gerente/ Asamblea General.	Plan Estratégico, Operativo y presupuesto. • Convocatoria a Asamblea General Acta de Asamblea General
			3. Dar a conocer y Socializar las herramientas de gestión a probadas			Asamblea General	
	Incumplimiento del proceso de Cobro a Auspiciantes.	Al Técnico Financiero seguir flujograma de procesos propuesto a fin de reducir las Equivocaciones y poder tener un registro actualizado de los socios con su condición, detalle de deudas y otra información de importancia.	Realizar flujogramas de procesos o seguir el flujograma propuesto. Actualizar el registro de los auspiciantes su información financiera y plan de pagos.			Técnico Financiero.	Listado de Auspiciantes. Registro de Ingreso por auspiciantes. Registro Informático.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PA 172/3
--	---	----------------------------------

Ord.	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	FECHA INICIO DE EJECUCIÓN	FECHA FIN DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES	DOCUMENTO DE SUSTENTO
3	Incumplimiento del proceso de cobro aportes socios.	Al Técnico Financiero seguir flujograma de procesos propuesto a fin de reducir las Equivocaciones y poder tener un registro actualizado de los socios con su condición, detalle de deudas y otra información de importancia.	1. Determinar mensualmente los socios impagos.			Técnico Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de los socios al día e impagos. Informe de realización de llamadas a socios detallando su condición actual. Informe de actualización informativa, financiera e informática de los socios.
			2. Realizar llamadas a los socios a fin de determinar su condición actual o su permanencia en la misma.			Técnico Financiero	
			Actualizar el registro informativo, financiero e informático de los socios, el cual facilitara la adecuada información.			Técnico Financiero	

4	Falta de Gestión y seguimiento en otorgamiento de Viáticos. .	Al Técnico Financiero y Gerente: Vigilar y planificar los procesos de otorgamiento de viáticos a los directivos del Club.	1. Planificar las actividades de seguimiento y desembolso a los directivos de viáticos.			Técnico Financiero / Gerente	Informe de actividades de seguimiento y desembolso de viáticos a directivos. Programación de viajes directivos.
			2. Determinar los valores correctos de viáticos.			Técnico Financiero / Gerente	Listado de últimos desembolsos realizados por viáticos.

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-PA 174/3
--	---	----------------------------------

Ord.	HALLAZGOS	RECOMENDACIONES	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	FECHA INICIO DE EJECUCIÓN	FECHA FIN DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES	DOCUMENTO DE SUSTENTO
			2. Determinar mecanismos de Inducción de los productos y servicios del Club			Gerencia	
5	No cuenta con Manual de funciones y procedimientos.	Al Gerente, en base a sus competencias elaborar, aprobar y socializar del Manual de Funciones y Procedimientos de acuerdo con competencias necesarias en el Club y según la normativa legal que posea, basándose siempre en las necesidades de la misma..	laborar un Manual de Funciones y procedimientos para el Club.			Gerencia	Manual de Funciones
			robar un Manual de Funciones y Procedimientos			Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Registro de soporte sobre la aprobación del
			3. Dar a conocer y sociabilizar el Manual de Funciones y Procedimientos			Asamblea General	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria a Asamblea General Acta de Asamblea General

	Club Deportivo El Nacional Auditoría de Gestión - Periodo 2021	AC-AIF
--	---	---------------

Acta de Lectura del Informe Final

Fecha de Corte:

En la ciudad de Quito; en las oficinas del Club Deportivo El Nacional siendo las 15:00 pm, del día martes 14 del mes de marzo del año 2022, producto de la visita de inspección en situación iniciada el día lunes 10 de enero de 2022, asisten a la comunicación de hallazgos, por una parte los funcionarios del Club Deportivo El Nacional los señores Lucia Vallecillas, presidente del Club, Santiago Almeida J, Vicepresidente, Carlos Cueva Arévalo, Gerente, Rómulo Carvajal, Jurídico y Klever Arguello Secretario.

Se informa a los funcionarios del Club Deportivo El Nacional, que el Jefe de Equipo Gabriela Pérez B otorga un plazo de 15 días, a partir de la fecha de entrega de la Matriz de Hallazgos, para que remitan al organismo de control los descargos y la documentación sustentatoria pertinente relacionada con los hallazgos presentados en la reunión.

Para constancia de lo actuado en esta fecha, suscriben la presente acta en original y dos copias las personas que intervienen:

Sr. Carlos Cueva A
GERENTE DEL CLUB

Dra., Lucia Vallecilla.
PRESIDENTE DEL CLUB

Sr. Miguel Gavilánez
JURIDICO

XXXXXXXXXXXX

Gabriela Pérez B

XXXXXXXXXXXX

SUPERVISOR

JEFE DE EQUIPO

SUPERVISOR

Realizado por: GPB	Fecha: 16/03/2022
Supervisado por:	Fecha: 16/03/2022

CONCLUSIONES

Del análisis efectuado al Club Deportivo El Nacional, se concluye lo siguiente:

- El Club Deportivo el Nacional, está ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, y enmarcado dentro de la Ley del Deporte, ha presentado problemas relacionados con el incumplimiento del proceso correcto para recaudación de aportes de los socios, así como también de los auspiciantes.
- El Club Deportivo el Nacional durante el periodo fiscal 2021, no cuenta con evidencia de respaldo de la aprobación de un Manual de Funciones y Procedimientos que determine los lineamientos y responsabilidades de los directivos y empleados de la empresa.
- El Club Deportivo el Nacional no cuenta con herramientas de Gestión tales como Plan Operativa Anual, Plan Estratégico Institucional y Presupuestos, para evaluar el accionar administrativo y operativo de la misma de forma eficiente y eficacia.

RECOMENDACIONES

- Establecer un proceso de cobro de aportes de los socios como de los auspiciantes, pudiendo mantener los registros informativos y financieros actualizados, pudiendo de esta manera identificar inmediatamente los retrasos que pudieran darse.
- Elaborar, aprobar y socializar el Manual de Funciones y Procedimientos del personal del Club Deportivo el Nacional, según las competencias, actividades, base legal y sus necesidades, con el propósito de mejorar los procesos y procedimientos de todas las áreas
- Elaborar, aprobar y socializar herramientas técnicas y de gestión tales como: Plan Operativa Anual, Plan Estratégico Institucional y Presupuestos, que permitan evaluar la eficiencia, eficacia, economía de sus recursos en las actividades y procesos El Club Deportivo el Nacional

BIBLIOGRAFÍA

- Cedeño, C (2019). *Auditoría - Gestión*. Madrid: Paraninfo.
- Sotomayor, Rodrigo (2021) Auditoria de Gestión, Fases de Auditoria. México.
- Ruíz, J. (2014). *Auditoría de gestión*. Recuperado de:<http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-auditoria-de-gestion/>
- Blanco. Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Contraloría General del Estado. (2021). Actualización *Guía metodológica de auditoría de gestión*. Quito: CGE.
- Cuellar, Guillermo. (2014). Auditoría Financiera. Puente Alto.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión*. 4ª. ed. Quito: Abya Yala.
- Allende, Gerardo. (2015). Manual de Organización de la Auditoria Financiera y Contable.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill
- Estupiñan, G. (2016). *Control interno y fraudes*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Gutiérrez, A. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría administrativa. México: McGraw-Hill.



ANEXOS

ANEXO A: OBSERVACIONES A MODIFICAR:

- ✓ Conceptos del marco teórico actualizado, versiones textos actualizados, textos y conceptos tienen que ser actuales o máximos 5 años atrás
- ✓ Directorio actualizar
- ✓ En la entrevista al gerente y a los socios actualizar
- ✓ Oficios cambiar números y fechas
- ✓ Cambiar nombre del presidente anterior
- ✓ En las actas actualizar fechas y nombres
- ✓ Fechas de ejecución cambiar
- ✓ Fechas de matrices
- ✓ Fechas de tablas
- ✓ Conclusiones a cada hallazgo
- ✓ Duración de la auditoría
- ✓ Encabezados
- ✓ Los hallazgos presentar en una matriz adecuada (cuadro)
- ✓ En cuanto a fechas de todo el documento (tablas, matrices, oficios, documentos, etc.), actualizar con fechas actuales y de días laborales.

Datos directorio Actual:

N.-	CARGO	NOMBRE DEL FUNCIONARIO
1	Presidente del C.D.N.	Dra. Lucía Vallecilla
2	Vicepresidente	Grab. Santiago Almeida
3	Gerente Administrativo -Financiero	Subm. Carlos Cueva.
4	Gerente Deportivo	Ing. Julio Estrella.
5	Secretario General	Prof. Klever Arguello.
6	Asesor Jurídico	Subs. Rómulo Carvajal V.
7	Gerente Financiero	CrnI. Galo Merizalde
8	Asistente de Gerencia	Alm. Aníbal Carrillo
9	Contador General	Ing. Iván Landeta
10	Asistente Contable	Dr. Fernando Sandoval
11	Tesorero	Sra. Alexandra Benalcázar
12	Comisión deportiva	Gral. Patricio Núñez
13	Recaudación	Ing. Nataly Terán