

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TÍTULO:

**“AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA FINANCIERA DE UNA  
ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS EN EL AÑO 2015”**

AUTORA:

VERA CASTRO JOHANNA IVETTE

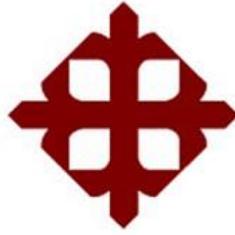
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA.

TUTOR:

Econ. Guzmán Segovia, Guillermo Xavier MSc.

Guayaquil, Ecuador

14 de marzo del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Johanna Ivette Vera Castro** como requerimiento parcial para la obtención del Título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

Econ. Guzmán Segovia, Guillermo Xavier MSc.

DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_

Ing. Wong Laborde, Nancy Ivonne, Ph.D.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Yo, Johanna Ivette Vera Castro**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS EN EL AÑO 2015**”, previa a la obtención del Título de: **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

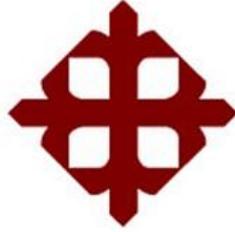
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del año 2017

AUTORA

f. \_\_\_\_\_

**Vera Castro, Johanna Ivette**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUTORIZACIÓN

**Yo, Johanna Ivette Vera Castro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la Entidad del Trabajo de Titulación **“AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS EN EL AÑO 2015”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de marzo del año 2017

AUTORA

f. \_\_\_\_\_

**Vera Castro, Johanna Ivette**

## REPORTE URKUND

**URKUND**

**Dokument** [VERA\\_JOHANNA\\_FINAL.docx](#) (D26210838)

**Inskickat** 2017-03-06 18:05 (-05:00)

**Inskickad av** guillermo.guzmanx@cu.ucsg.edu.ec

**Mottagare** guillermo.guzman.ucsg@analysis.orkund.com

**Meddelande** tt [Visa hela meddelandet](#)

2% av det här c:a 39 sidor stora dokumentet består av text som också

Rankning	Sökväg/Filnamn
+	<a href="#">Trabajo de Titulación Mercedes y Evelyn v.06.docx</a>
+ >	<a href="#">Trabajo de Titulación Mercedes y Evelyn v.04.02.docx</a>
+	<a href="#">Trabajo de Titulación Mercedes y Evelyn v.03.02.docx</a>
+	<a href="#">caratula.docx</a>

1 Varningar Återställ Exportera Skicka

<https://secure.orkund.com/view/25561681-792208-926711#q1bKLVayijbSMdUxNdQxBdLGOqbmOqYWOqaWOhaxOkrfmeI5mWmZyYI5yaIKVgZ6BkZGFIZmlsYmhsYGxpaWxgamtQA=>

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

Econ. Guzmán Segovia, Guillermo Xavier MSc.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para poder culminar esta etapa en mi vida.

A mis padres, quienes son mi apoyo incondicional en mi desarrollo y crecimiento profesional. Por haberme inculcado siempre el valor de la responsabilidad y lo importante que es valerse por uno mismo.

A mis hermanos y demás familiares quienes de una manera u otra me han ayudado y apoyado para culminar esta meta.

A mis amigos y compañeros con quienes compartí momentos gratos en esta etapa de estudio universitario por su ayuda y su apoyo para poder alcanzar este logro.

Para finalizar al Econ. Guillermo Guzmán, tutor de este proyecto, por el apoyo, colaboración y ayuda brindada.

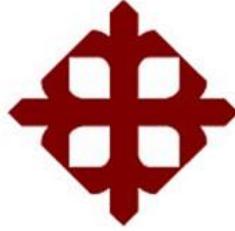
***Johanna Vera***

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Lider Vera e Icel Castro quienes depositaron nuevamente su confianza en mí y a Renato Vera Castro por ser tan paciente y esperar siempre que vuelva a casa.

Este logro es por y para ustedes,

***Johanna Vera***



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

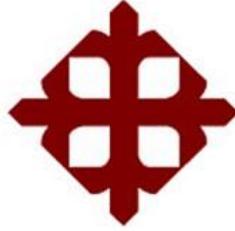
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. \_\_\_\_\_  
Econ. Guillermo Xavier, Guzmán Segovia, Msc.  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Nancy Ivonne Wong Laborde, Ph.D.  
DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_  
CPA. Pedro Omar, Jurado Reyes MBA.  
COORDINADOR DE ÁREA



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE  
GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA E INGENIERÍA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

CALIFICACION

f. \_\_\_\_\_

Econ. Guillermo Xavier Guzmán Segovia, Msc.

TUTOR

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>CAPITULO 1</b> .....	18
<b>MARCO TEORICO</b> .....	18
<b>1.1. Antecedentes de la Entidad</b> .....	18
<b>1.2. Características Institucionales</b> .....	20
<b>1.3. Fundamentos Teóricos</b> .....	35
<b>1.4. Herramientas de la Auditoría de Gestión</b> .....	43
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	46
<b>CAPITULO 2</b> .....	46
<b>2.1. Método Nivel Teórico</b> .....	46
<b>2.2. Método Nivel Empírico</b> .....	46
<b>2.3. Tipo de Investigación</b> .....	47
<b>2.4. Alcance de la Investigación</b> .....	48
<b>2.5. Población y Muestra</b> .....	49
<b>2.6. Significación Social</b> .....	49
<b>2.7. Explicación de la Estructura</b> .....	50
<b>CAPITULO 3</b> .....	51
<b>ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE INVESTIGA</b> ...	51
<b>3.1. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados</b> .....	51
<b>3.2. Interpretación de los resultados del diagnóstico</b> .....	52

<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>78</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA.....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos – “Plan Nacional del Buen Vivir” .....	49
Tabla 2. Muestra de Ingreso y Pago a distintos Proveedores.....	54
Tabla 3. Interpretación de Niveles de Cumplimiento.....	56
Tabla 4. Calificación de Preguntas para Medir los Componentes de Control .....	56
Tabla 5. Ponderación y Calificación de Componentes Internos.....	57
Tabla 6. Calificación Riesgo y Confianza.....	58
Tabla 7. Matriz de Riesgos .....	63
Tabla 8. Comparativos Estados Financieros .....	65
Tabla 9. Comparativos de Ejecución Presupuestaria .....	69
Tabla 10. Índices Financieros de Gestión.....	72
Tabla 11. Cálculo de Indicadores Financieros .....	74

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Estructural de la Entidad Deportiva del Guayas	23
Figura 2: Organigrama Estructural Departamento Financiero .....	28
Figura 3. Comparación Estados Financieros .....	68
Figura 4. Comparativo Ejecución Presupuestaria .....	71
Figura 5. Solvencia y Autonomía Financiera .....	73

## RESUMEN

El presente estudio se realizó con el propósito de establecer mejoras y emitir recomendaciones para los controles y procesos que mantienen en el Área Financiera de una Entidad Deportiva del Guayas, la implementación conlleva a la solución de los problemas existentes que posee esta Entidad.

La estructura del proyecto está constituida en primer lugar por la información de la Entidad en el cuál se revela detalles en cuanto a su división por Departamentos y de que se encargan cada uno de ellos luego de esto se realizó un examen más detallado en cuanto a los procesos que maneja el Área Financiera.

Además para conocer el diagnóstico situacional de la Entidad se usaron herramientas para la obtención de información como: Cuestionarios de Control Interno, entrevistas y demás actividades que ayudaron a comprender y entender las operaciones financieras de la misma.

Las recomendaciones efectuadas tienen como finalidad controlar y mejorar los procesos que intervienen en el Área en estudio enfocadas al cumplimiento de los objetivos y de esta forma optimizar recursos.

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de procesos es una disciplina que nos permite valorar de manera independiente todas las operaciones que se desarrollan dentro de una organización o Entidad, de forma razonada y ordenada, para poder identificar si se cumplen las normas y leyes establecidas, de manera correcta, con el fin de utilizar los recursos de forma eficaz y económica, sin olvidar maximizar los recursos y fortalecer el desarrollo de la organización.

La Auditoría de Gestión es un elemento fundamental en la evaluación de los procesos administrativos y operacionales, apunta a la evaluación de fuerzas y debilidades de una organización.

Realizando una Auditoría de Gestión en la Entidad Deportiva se podrá verificar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y disposiciones normativas que regulan el desempeño, con el objetivo final de encontrar desviaciones e identificar labores correctivas.

Este estudio consta de cuatro capítulos los cuales son desarrollados de la siguiente manera:

CAPITULO I Y II.- En estos capítulos se desarrollará la identificación de la Entidad Deportiva la distribución de la Entidad y el desarrollo que se maneja en el Área Financiera. De la misma manera se dará a conocer los conceptos de Auditorías, así como su clasificación entre otras teorías aplicadas al estudio.

CAPITULO III Y IV.- Se desarrollará la Auditoría de Gestión y posteriormente se emitirán las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Entidad Deportiva del Guayas cuenta con seis departamentos de los cuales todos deben tener comunicación entre sí, específicamente en este estudio se hará una investigación a fondo del Departamento Financiero de la misma debido a que existen ciertos retrasos en cuanto a los pagos a los proveedores y la falta de comunicación con los demás departamentos en cuanto a la asignación de viáticos. Con este estudio se podrá emitir recomendaciones y medir el grado de eficiencia y eficacia que se ha venido dando en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma una Auditoría de Gestión aplicada a la Entidad Deportiva del Guayas en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 en el Área Financiera, ayuda a evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en el manejo de los recursos?

- PROPOSICION DEL TRABAJO

El examen integral en el Área Financiera a la Entidad Deportiva del Guayas por el período comprendido 2015 permitirá obtener una evaluación completa de los aspectos financieros, de control interno de cumplimiento y de gestión que proporcionará acciones de mejora para la Entidad.

- OBJETIVOS

1. General

Efectuar una auditoria de gestión a la Entidad Deportiva del Guayas con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones sobre sus procesos en el Área Financiera correspondientes al período 2015.

2. Específicos

- ✓ Establecer Indicadores de Gestión operativo, financiero y administrativo mediante el estudio de los estados financieros y su variación con los períodos anteriores para validar la eficiencia operativa de la organización.

- ✓ Aplicar cuestionarios de control interno en el departamento Financiero de la Entidad mediante una muestra seleccionada del personal que conforma el área en estudio para determinar el grado de su cumplimiento.

- ✓ Proponer recomendaciones con sujeción a la Ley mediante los resultados obtenidos en la encuesta para el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Deportiva del Guayas.

# CAPITULO 1

## MARCO TEORICO

### 1.1. Antecedentes de la Entidad

La Entidad Deportiva del Guayas se creó con su principal mentalizador quien junto a otros jóvenes se dispusieron a dar un cambio en la ciudad Guayaquil con respecto al ámbito deportivo, fundando una organización que ayude a crear deportistas destacados en la provincia y posteriormente en el país.

Está conformado por un directorio general el cual cuenta con doce personas profesionales y actas para poder liderar esta organización. Luego del área gerencial la Entidad Deportiva del Guayas cuenta con seis departamentos los cuales están correctamente distribuidos según las necesidades y funciones que demanda la organización, entre entrenadores, metodólogos y personal administrativo, la Entidad cuenta con más de 300 empleados quienes están comprometidos a laborar en equipo de manera transparente, honesta y responsable.

Entidad Deportiva del Guayas tiene el fin de ser líder en el país en el ámbito deportivo y ser referencia y ejemplo para las otras Entidades Deportivas del país tanto en la manera de administrar sus recursos y en la manera destacada de la formación de deportistas, obteniendo resultados favorables para conseguir logros internacionales e incentivar el crecimiento cultural nacional.

En el análisis que se realizará se evaluará los sistemas de control que posee el Área Financiera de esta Entidad, debido a que existen ciertos inconvenientes en procesos como asignación de viáticos, retrasos en pagos a proveedores entre otros; en base a estos problemas se realizará una evaluación a cada proceso para medir la eficacia y eficiencia en cuanto a la utilización del patrimonio financiero de la organización y el control que se mantiene en el Área.

## **1.2. Entidades Reguladoras**

Esta Entidad Deportiva del Guayas fue establecida bajo los reglamentos y leyes que están actualmente vigentes en el país, por tal razón es necesario que este regulada para su correcto funcionamiento. Las entidades que controla a la misma son las que se detallan a continuación:

- Ministerio de Finanzas
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Contraloría General del Estado

### **1.2.1. Ministerio de Finanzas**

El Ministerio de Finanzas es un ente regulador que guía la política financiera y económica del país. Los organismos que estarán regidos a este control son los que fueron creados por el Estado y los que manejen recursos transmitidos por el mismo, estos estarán obligados a regir bajo el funcionamiento del Sistema Otorgado por la Administración Financiera.

Mediante este organismo se informará en un período determinado a la Contraloría General del Estado de las entidades que no estén cumpliendo de manera correcta con el manejo de los recursos tanto de bienes como financieros, con el fin de que un organismo tenga a disposición información sobre auditorías realizadas.

### **1.2.2. Ministerio de Relaciones Laborales**

Esta entidad obliga a todas las instituciones a cumplir con el Código de Trabajo sin importar el tipo de compañía, se relatan las prohibiciones, obligaciones así como los derechos que tiene el empleador con cada uno de los empleados que conforman la organización.

El Art. 9 del Código de Trabajo define como empleado a la persona que se obliga a la prestación del servicio de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Mientras que en el Art. 10 encontramos la definición de empleador que es la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta a quien se presta el servicio.

### 1.2.3. Contraloría General del Estado

Este organismo se encargará de controlar los recursos públicos que son asignados a las distintas entidades, por ello está diseñado para que cumpla los objetivos propuestos por el Estado.

En el Art. 4.- Régimen de Control de las personas jurídicas con participación estatal.- Están sometidas al control de la Contraloría General del Estado, las personas jurídicas y entidades de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera que sea su monto.

Según el Art 5 n° 1, los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo.

## 1.3. Características Institucionales

### 1.3.1. Antecedentes Legales

En la Entidad Deportiva se realizan elecciones presidenciales cada cuatro años y en la última posición presidencial se establecieron nuevas metas y a su vez se exigió mucho más a los deportistas en cuanto a su rendimiento y junto a esto el apoyo a los mismos se incrementó. Se realizaron nuevas inversiones en equipos, canchas y escenarios logrando un incremento en el presupuesto de la entidad. Todo lo anterior relatado llevó a un crecimiento rápido de la Entidad Deportiva.

La Secretaría Nacional de Cultura Física es la encargada de aprobar los estatutos de estas organizaciones, esta Entidad Deportiva fue aprobada en el año 2006 sin

embargo, con el pasar del tiempo se modificaron y se agregaron los requisitos legales que deben formar los estatutos de este tipo de Entidades, por tal motivo en el año 2011 se publica el reglamento General de la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación que reconoce a la Entidad Deportiva del Guayas dentro de la organización deportiva del país.

### **1.3.2. Deberes**

En el reglamento anterior también se encontró las principales tareas que deben ser cumplidas y efectuadas por parte de las Entidades Deportivas Provinciales las cuales se mencionan a continuación:

a) Está encargado de tramitar y cuidar las instalaciones deportivas, a su vez debe dar la facilidad de uso a los deportistas de manera eficiente y eficaz.

b) Acceder al uso de todas las instalaciones a las Entidades Deportivas de todo el país, Asociaciones de Ligas Cantonales, deportistas tanto de selecciones nacionales como también de las disciplinas y organizaciones barriales, siempre y cuando cumplan con la clasificación y normas aprobadas por el Ministerio sectorial.

c) Proceder a formalizar en las provincias el reconocimiento de los deportistas.

d) Elegir a los deportistas destacados que cumplan con los requisitos técnicos y adecuados para que formen parte de las selecciones a nivel de provincia y posteriormente sea posible representar en eventos deportivos nacionales.

e) Ejecutar el seguimiento y revisión a la labor de las instituciones y asociaciones que son establecidas en la ley.

### **1.3.3. Directorio de las Entidades Deportivas Provinciales**

El comité gerencial de una Entidad Deportiva estará obligado al Régimen de Democratización y Participación de las siguientes indicaciones que son detalladas a continuación:

a) En base a los estatutos y reglamentos de la Entidad Deportiva del Guayas se designarán dos directores por la Asamblea Nacional, quienes podrán emitir comentarios y a su vez votar para la toma de decisiones.

b) De igual forma se asignarán dos encargados del Ministerio Sectorial, quienes deberán ser profesionales en materia técnica y financiera.

c) Los deportistas tendrán un representante el cual debe estar suscrito en la Entidad y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener la mayoría de edad según nuestras leyes.
- Realizar sus derechos de ciudadanía.
- En los últimos cuatro años tuvo que competir en representación de la Entidad en eventos y competencias oficiales e internacionales.
- Haber concluido con su educación académica.

e) Se designará a un encargado de fuerza técnica, pero tuvo que haber formado parte del cuerpo técnico de las delegaciones de esta Entidad.

f) Se elegirá a un director dentro de los que conforman el Consejo Provincial, este debe contar con el respaldo de la máxima autoridad de las instituciones.

#### **1.3.4. De los recursos y bienes**

Los recursos económicos que se reciben según lo dispuesto en la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación constituyen rentas y patrimonio, así como todos aquellos bienes muebles e inmuebles, escenarios e instalaciones deportivas son propiedad de la organización siempre y cuando estén destinados a la práctica, fomento y dirección del deporte (Art. 68 del Reglamento General de la Entidad Deportiva del Guayas).

Del mismo modo de acuerdo a las disposiciones reglamentadas el Departamento de Contabilidad se encargará de la contabilización de los inventarios y registros de utilidades de cada uno de los bienes que conforman el patrimonio de la entidad deportiva. Dichos bienes serán manejados para actividades propias de la Entidad, se prohíbe el uso de estos bienes para uso personal (Art 69, 70 del RGFDG).

De acuerdo al Art. 76 del RGFDG se establece que:

El custodio de los bienes, o quien haga sus veces, sin daño de los registros propios del Departamento de Contabilidad, mantendrá registros actualizados y las hojas de vida útil de los bienes y ejecución que reciba, en los que constaran ingresos, egresos, destino, novedades, valor residual y bajas.

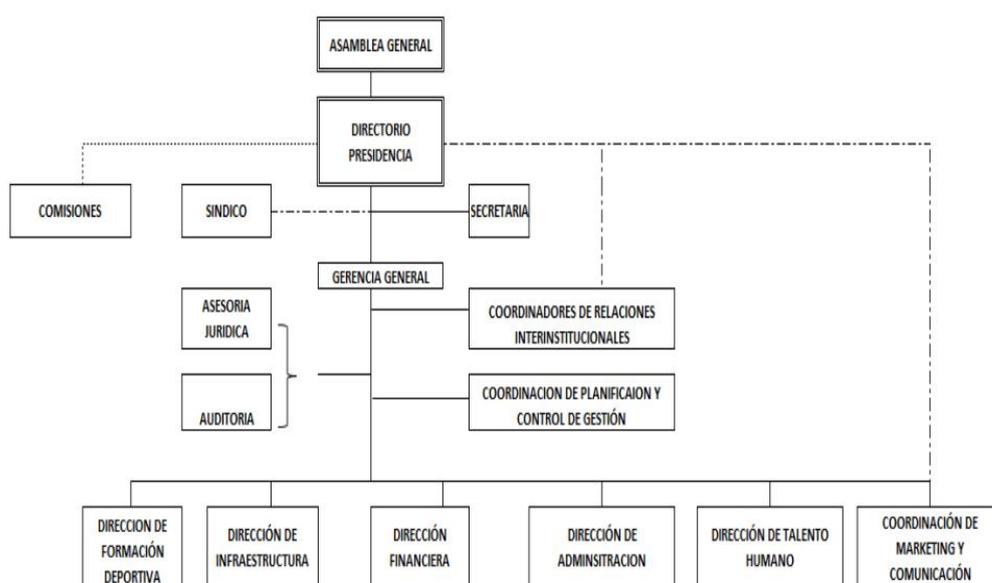
### 1.3.5. Misión

Somos la Entidad fundadora y pionera en la formación deportiva amateur y la actividad física del país, que lidera, administra, fomenta y desarrolla el deporte en la provincia, para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

### 1.3.6. Visión

Ser la primera potencia deportiva del país y referente nacional de modelo de administración deportiva y de gestión por resultados cuya prioridad es la formación integral del deportista, propendiendo al Buen Vivir.

### 1.3.7. Organigrama de la Entidad Deportiva del Guayas.



**Figura 1.** Organigrama Estructural  
Elaborado por: La Autora

### **1.3.8. Descripción de las Áreas.**

La Entidad Deportiva del Guayas cuenta con cinco Áreas las cuales serán detalladas a continuación:

#### **1.3.8.1. Departamento Administrativo.**

El departamento Administrativo está encargado de custodiar y dar seguimiento a las adquisiciones que han sido elaboradas, también están a cargo de controlar y organizar las reservaciones de las residencias que cuenta esta Entidad. Esta área también será responsable de la vigilancia de los bienes de control, alquiler y funcionamiento de los vehículos tanto para los deportistas como el personal administrativo.

Asimismo, está a disposición para colaborar en los diferentes eventos institucionales y deportivos, según los requerimientos de otras áreas este departamento asignará si es que así lo requieren soporte en el ámbito de sistemas y tecnológico, así como también en seguridad física.

Este departamento consta con distintas áreas las cuales son mencionadas a continuación:

- **Área de Adquisiciones**

Está encargada de realizar compras públicas según lo que la Entidad lo requiera así mismo debe de revisar las compras que se hacen mediante ínfima cuantía, como también las compras que son generadas por fondos de autogestión.

- **Área de Servicios Generales**

Entre las principales tareas y funciones de esta área de la Entidad Deportiva del Guayas son:

- Vigilancia de activos fijos e inventario; ajuste e implementación de software: según las áreas que lo requieran en los diferentes departamentos

de la Entidad; organización en cuento a las reservas de los escenarios y digitalización de documentos.

- Toma física por parte del guarda-almacén de todo el inventario con el que cuenta la Entidad Deportiva del Guayas en Bodega.

- Adquisición de bienes muebles para los distintos departamentos de la Entidad así también la creación y compromiso de puntos de referencias mediante el portal de pólizas, también se les proporcionará transporte para las delegaciones deportivas y equipos deportivos.

- Compras de bienes muebles según las solicitudes de los otros departamentos.

- Seguridad mediante cámaras; para los usuarios de la Entidad se dotarán de equipos electrónicos y de internet para los mismos.

- Coordinación y organización de eventos para el área administrativa.

- Organización y programación del movimiento y actividades del parqueo en la explanada: creación de procesos, políticas y dotación de equipos para las personas encargadas de esta función.

- Se harán cargo de la contratación de seguro de accidentes para los deportistas y personal administrativo de la Entidad Deportiva del Guayas. Así como también deberán existir seguros para los vehículos, incendios, robos y para maquinas portátiles y fijos.

- **Área de Administración de Bienes**

Implementación de puntos de cobro para los distintos escenarios, así como realizar reservas de los distintos escenarios y mejoras en el software de control, entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- Seguridad y garantía en los escenarios deportivos.

- Conservación menor y mantenimiento-limpieza de escenarios.
- Ingresos mensuales por fondos de Autogestión por alquiler de escenarios.

#### **1.3.8.2. Departamento de Talento Humano.**

El Departamento de Talento Humano tiene como principal las siguientes funciones:

- Procesos y selección para las diferentes vacantes de la Entidad.
- Capacitación y conocimiento sobre la actualización de reformas mensuales, así como también el PAC (Plan Anual de Cuentas) y POA (Plan Operativo Anual)
- Este departamento se encargará de que todos los funcionarios cumplan con los exámenes ocupacionales.
- Calificación y evaluación mensual o trimestral según lo requiera o se haya dispuesto en cada departamento del desempeño y cumplimiento de los colaboradores de la Entidad Deportiva del Guayas.
- Dar a conocer las normas, código de ética y políticas sobre el uso del uniforme de la Entidad

#### **1.3.8.3. Departamento de Infraestructura**

El departamento de Infraestructura es el encargado de diseñar los proyectos ya sean por remodelaciones o ampliaciones de los distintos escenarios deportivos de la Entidad Deportiva del Guayas. Garantizará la funcionabilidad de las instalaciones, así como también realizará el respectivo mantenimiento correctivo y preventivo.

Será el encargado de supervisar y controlar las necesidades de seguridad industrial y los reglamentos de los entes de control, también darán a conocer a los empleados de la Entidad las medidas a tomar en caso de emergencias.

#### **1.3.8.4. Departamento de Marketing y Comunicación**

Este departamento tiene la responsabilidad de crear y conseguir relaciones a nivel empresarial, propagando mediante todos los medios de comunicación las distintas actividades que se realizan en la Entidad Deportiva del Guayas de tal manera que esto se convierta en otra fuente de ingresos para la Entidad mediante auspiciantes.

Gracias al fortalecimiento del vínculo con los medios de comunicación y con el transcurso del tiempo se dio a un programa de Tv el cual es producido con el personal que conforma el departamento, con el fin de promover y dar a conocer las actividades deportivas y los distintos eventos que realiza la Entidad Deportiva del Guayas.

#### **1.3.8.5. Departamento Técnico Metodológico**

El departamento Metodológico está a cargo de realizar la planificación y programación deportiva anual en base a los informes del cuerpo técnico y entregarla a la gerencia para que esta tenga conocimiento y posteriormente pueda ser aprobada por el Directorio, las competencias anuales deberán ser detalladas en el calendario de competencias anuales conforme a la planificación efectuada por cada una de sus filiales, y aceptada por el Ministerio Sectorial.

Otras de las funciones de este departamento es el coordinar con el Departamento Financiero y la Comisión respectiva sobre la estadía, alimentación y transporte de todos los deportistas y competidores de todas las disciplinas o si es que lo requieren sus filiales que participan en las competencias que son organizadas por la Entidad Deportiva del Guayas.

Deben llevar un registro detallado sobre el rendimiento de cada uno de los deportistas de la Entidad, como su participación en las distintas competencias oficiales y eventos ya sean internacionales, nacionales o locales para poder medir el rendimiento de los mismos y saber la responsabilidad en la que asisten en los entrenamientos.

### 1.3.8.6. Departamento Financiero

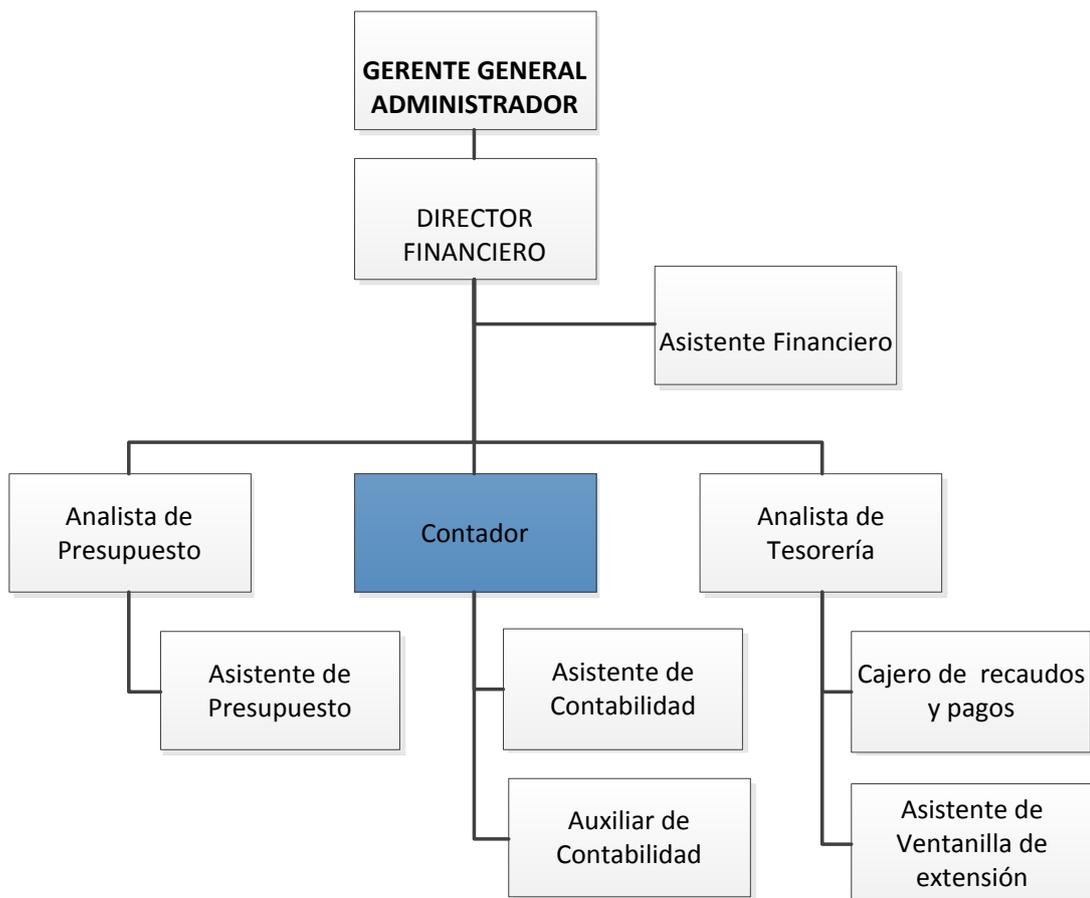
Este departamento es el que se investigará a fondo en cuanto a sus procesos y tareas asignadas a cada uno de sus colaboradores.

El Área Financiera es el encargado de formular e implementar esquemas de control financiero sujetas a todas las Leyes y Normas establecidas por sus reguladores legales.

Debe facilitar la operatividad de los procesos, mediante la ejecución de labores administrativas financieras de apoyo a la gestión de la Entidad.

Recaudar los ingresos y efectuar los pagos con eficiencia, tratando de lograr el equilibrio financiero y alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos.

#### Organigrama de la dirección financiera



**Figura 2:** Organigrama Estructural Departamento Financiero

**Elaborado por:** La Autora

### 1.3.8.6.1. Presupuesto

Esta área está encargada de receptor los pagos de los demás departamentos, presupuestar las asignaciones que se realizan a los Organismos Deportivos, ayudas económicas que se realizan a los deportistas y a los proveedores en general.

#### Principales Funciones del Analista de Presupuesto

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Responsable ante la Dirección en la planeación, coordinación y control de la ejecución presupuestaria.	Diaria
2	Elaborar y controlar el plan operativo anual del área	Anual
3	Elaborar y controlar el plan anual de compras del área.	Anual
4	Coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones, los planes y los programas de trabajo del área.	Diaria
5	Ser el nexo entre las diferentes áreas.	Diaria
6	Brindar apoyo a los diferentes perfiles del área.	Diaria
7	Autorizar todas las operaciones que lo requieran.	Diaria
8	Certificar las partidas presupuestarias, previo al compromiso de una adquisición de bienes y/o servicios.	Ocasional
9	Consolidar los Planes de Compras y Planes Operativos, debiendo traducirlos al presupuesto de la institución.	Anual
10	Realizar las proyecciones y solicitar los ajustes presupuestarios.	Ocasional

11	Verificar y controlar la ejecución presupuestaria a través de los indicadores de gestión y notificar las desviaciones según lo proyectado.	Diaria
12	Solicitar la modificación de las partidas presupuestarias, con el fin de cumplir con planes que por su naturaleza necesiten de recursos adicionales	Ocasional
13	Aplicar las políticas establecidas por la Entidad Deportiva del Guayas.	Diaria
14	Cumplir y hacer cumplir los valores institucionales, así como alinearse a los objetivos estratégicos establecidos, con la finalidad de alcanzar la visión de la Entidad Deportiva del Guayas.	Diaria
15	Participar en la elaboración y actualización de los procesos, políticas y procedimientos relacionados al departamento.	Anual
16	Apoyar en las acciones requeridas a fin de que se lleven a cabo las auditorías implementadas tanto por el organismo de control interno como entes regulatorios externos.	Ocasional
17	Otras funciones inherentes al área designadas por la línea de supervisión respectiva.	Ocasional
18	Otras funciones de apoyo designadas por la Gerencia General.	Ocasional

### 1.3.8.6.2. Contabilidad

Registra contablemente y devenga los pagos que fueron antes registrados por Presupuesto, así también como la elaboración de retenciones, conciliaciones bancarias y el primer paso que se realiza al momento de subir el pago en el Banco asignado.

#### Principales Funciones del Contador

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Responsable ante la Dirección Financiera por los registros contables de las operaciones derivadas de los recursos financieros.	Diaria
2	Elaborar y controlar el plan operativo anual del área	Anual
3	Elaborar y controlar el plan anual de compras del área.	Anual
4	Coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones, los planes y los programas de trabajo del área.	Diaria
5	Ser el nexo entre las diferentes áreas.	Diaria
6	Preparar los estados financieros y demás informes contables solicitados.	Diaria
7	Autorizar todas las operaciones que lo requieran.	Ocasional
8	Dar soporte y dirigir en temas contables a los supervisados.	Ocasional
9	Programar, organizar y mantener actualizado el plan de cuentas.	Anual
10	Asignar codificación a nuevos registros contables.	Ocasional

11	Organizar un sistema adecuado de archivo de la documentación de respaldo de las operaciones financieras y contables.	Anual
12	Coordinar y/o realizar arqueos sorpresivos de caja.	Ocasional
13	Aplicar las políticas establecidas por la Entidad Deportiva del Guayas.	Diaria
14	Cumplir y hacer cumplir los valores institucionales, así como alinearse a los objetivos estratégicos establecidos, con la finalidad de alcanzar la visión de la Entidad Deportiva del Guayas.	Diaria
15	Participar en la elaboración y actualización de los procesos, políticas y procedimientos relacionados al departamento.	Anual
16	Apoyar en las acciones requeridas a fin de que se lleven a cabo las auditorías implementadas tanto por el organismo de control interno como entes regulatorios externos.	Ocasional
17	Otras funciones inherentes al área designadas por la línea de supervisión respectiva.	Ocasional
18	Otras funciones de apoyo designadas por la Gerencia General.	Ocasional

#### 1.3.8.6.3. Tesorería

Revisará que la documentación está completa si esta cumple con los requisitos solicitados el pago para los deportistas, Organismos Deportivos y proveedores se procederá acreditar. Realiza cobros en ventanilla para las distintas disciplinas que

posee esta Entidad, así como también será responsable de realizar los depósitos diarios que se recolecten.

#### Principales Funciones del Tesorero

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1	Responsable ante la Dirección Financiera del flujo de efectivo.	Diaria
2	Elaborar y controlar el plan operativo anual del área	Anual
3	Elaborar y controlar el plan anual de compras del área.	Anual
4	Coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones, los planes y los programas de trabajo del área.	Diaria
5	Ser el nexo entre las diferentes áreas.	Diaria
6	Brindar apoyo a los diferentes perfiles de área.	Diaria
7	Autorizar todas las operaciones que lo requieran.	Diaria
8	Realizar el control previo al pago de la documentación soporte, mediante la comprobación de la legalidad, exactitud, veracidad y disponibilidad presupuestaria.	Diaria
9	Coordinar y/o realizar el depósito en la cuenta bancaria institucional todos los ingresos recibidos por autogestión.	Diaria
10	Enviar los comprobantes de depósitos por autogestión a la unidad de Contabilidad	Diaria
11	Presentar los informes del flujo de efectivo solicitados por la línea de supervisión	Ocasional

12	Mantener el registro de los movimientos de las cuentas bancarias de la institución.	Diario
13	Custodiar los cheques de la institución.	Diario
14	Coordinar y realizar las gestiones bancarias respectivas (Certificados bancarios, solicitud de chequera, estados de cuenta, actualización de datos y firmas, etc.)	Ocasional
15	Aplicar las políticas establecidas por la Entidad Deportiva del Guayas.	Diaria
16	Cumplir y hacer cumplir los valores institucionales, así como alinearse a los objetivos estratégicos establecidos, con la finalidad de alcanzar la visión de la Entidad Deportiva del Guayas.	Diaria
17	Participar en la elaboración y actualización de los procesos, políticas y procedimientos relacionados al departamento.	Anual
18	Apoyar en las acciones requeridas a fin de que se lleven a cabo las auditorías implementadas tanto por el organismo de control interno como entes regulatorios externos.	Ocasional
19	Otras funciones inherentes al área designadas por la línea de supervisión respectiva.	Ocasional
20	Otras funciones de apoyo designadas por la Gerencia General.	Ocasional

## **1.4. Fundamentos Teóricos**

### **1.4.1. Concepto de Auditoría**

Auditar en manera general es valorar un control interno, métodos u otros aspectos para luego:

- Emitir un informe sobre lo que se investigó y se valoró.
- Opinar y dar recomendaciones para que la organización o entidad auditada.

Conceptualmente se ha especificado a la Auditoría como:

Un estudio objetivo, metódico y profesional elaborado por un Auditor – CPA (que cumplan con los requisitos establecidos en cada país), de las instrucciones administrativas y financieras que fueron efectuadas después de la evaluación con el fin de que de que sean verificadas y evaluadas para luego elaborar un informe que contenga suficiente evidencia y en base a esto emitir conclusiones y recomendaciones para la mejora del funcionamiento de la empresa. (De la Peña Gutierrez, 2009)

### **1.4.2. Tipos de Auditoría**

La auditoría de acuerdo con la independencia del auditor se clasifican en:

- Auditoría Externa

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, estados financieros correspondientes a un Período o año laboral, evaluando la conformidad y cumplimiento de las disposiciones legales y las disposiciones internas vigentes en el sistema de control interno.

- Auditoría Interna

Evalúa y mejora la eficacia de los procedimientos y el control interno de la Entidad para que esta pueda cumplir los objetivos planteados con un enfoque disciplinado y sistemático.

La auditoría interna mejora las operaciones una Entidad debido a que es una actividad independiente y objetiva, esto hace que no este involucrado directamente con el funcionamiento de las distintas operaciones y pueda ser independiente a la hora de emitir un informe o dar recomendaciones.

### 1.4.3. Similitudes y Diferencias entre La Auditoría de Gestión y Financiera

La Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera presentan similitudes y diferencias, las cuales se detallan a continuación:

<b>AUDITORIA DE GESTION</b>	<b>AUDITORIA FINANCEIRA</b>
<i>Similitudes</i>	
Evaluar y estudiar el Sistema del Control Interno	Evaluar y estudiar el Sistema del Control Interno
<i>Diferencias</i>	
En base a recomendaciones pretende ayudar a la administración de la organización a aumentar su eficiencia	Revisa y analiza la razonabilidad de los Estados Financieros y luego de esto emite una opinión de los mismos
Se busca promover la reducción de los costos, la simplificación de tareas y eficiencia en las operaciones	Genera confiabilidad en los Estados Financieros
El trabajo se basa en forma detallada revisando cada proceso	El trabajo se realiza en forma selectiva

**Elaborado por:** La Autora

#### **1.4.4. Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión es la que enmarca parámetros cualitativos ya que debe evaluar la gestión y el desempeño de los administradores, es efectuada a una entidad por un profesional especializado externo e independiente, para poder evaluar la eficiencia de la gestión en base a los objetivos generales y específicos de la organización, con el fin de emitir un informe sobre la actuación de la dirección gerencial y la situación global de la misma.

La auditoría de manera objetiva permite evaluar, analizar evidencia, para posteriormente comunicar y asesorar a la administración, para que esta tome decisiones en base a información más confiable. Es decir, contribuye al logro de los objetivos de la compañía.

En base a la ley, la Entidad Deportiva del Guayas esta designada a coordinar, vigilar y asesorar que sus filiales es decir a las Ligas Cantonales que cumplan con las disposiciones establecidas. Además, tiene la obligación de emitir resultados ante el Ministerio del Deporte sobre los presupuestos anuales que fueron establecidos a cada organismo; y junto al Departamento Técnico Metodológico, aconsejar a cada organismo, para que este pueda cumplir el Plan Técnico de Trabajo que es planteado y presentado a principios de cada año.

Esto promueve que la Entidad tenga mejores herramientas administrativas, mejor conocimiento de sí mismas y es en este punto en el que se requiere de información y evaluaciones integrales para la toma de decisiones de Gerencial y directivos.

La Auditoría de gestión es la que presenta una opinión en el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos tanto financieros como materiales en base a los procesos gerenciales, operativos y administrativa, una vez estudiados procesos del área investigada se desarrollan y se explican síntomas de la eficiente administración, con esta auditoría de gestión se podrá medir el rendimiento del Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas.

Presenta una opinión en el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos tanto financieros como materiales en base a los procesos

gerenciales, operativos y administrativa, una vez estudiados procesos del área investigada se desarrollan y se explican síntomas de la eficiente administración

Entre otros objetivos que posee la Auditoría de Gestión:

1. La auditoría de gestión establecerá si se ha realizado o se encontró una diferencia importante en las políticas de la Entidad, prácticas contables y procedimientos.
2. Evaluar a los empleados y establecer el nivel del cumplimiento de sus actividades y atribuciones que a las que fueron asignados.
3. Inspeccionar la financiación de las adquisiciones que se realizaron para saber si esta afecta en la calidad, cantidad, analizar las mismas para saber si es que se realizaron correctamente y constan con todos los soportes para realizar el pago.
4. Indicar el grado en que la Entidad y sus empleados valoran y controlan tanto en los bienes adquiridos como el servicio que se presta.
5. Evaluar si los controles y procedimientos gerenciales son efectivos y aseguran el desarrollo sea de manera eficiente y eficaz de las acciones y operaciones efectuadas en la Entidad.

#### **1.4.5. Importancia**

La auditoría de gestión es importante debido a que con este proceso se obtiene la evaluación objetivamente, en un período establecido. La Información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la dirección ordenada en el resultado de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de dar a conocer sobre el grado de correspondencia entre los criterios o indicadores establecidos para su evaluación y la temática (Luna, 2012)

#### **1.4.6. Riesgos de Auditoría**

Independientemente de su tamaño, naturaleza, sector o estructura al que pertenecen los riesgos de auditoría de gestión tienen que ser conocidos por la

organización, existen tantos riesgos internos como externo que la Entidad deberá hacer frente a estos y deberán evaluarse.

#### **1.4.7. Evaluación del Riesgo elementos:**

Se reconocen como elementos de la evaluación del riesgo los siguientes:

- Reconocer cuales son los objetivos del control interno
- Reconocer cuales son los riesgos internos y externos
- Los proyectos deberán incluir indicadores y objetivos de rendimiento
- Estudio del medio ambiente externos e internos,

Externos: La competencia, los avances tecnológicos, las necesidades distintas que poseen los clientes y las expectativas de los mismos, cambios económicos, los desastres naturales, los nuevos reglamentos y normas.

Internos: Las distintas variaciones en cuanto a responsabilidad de la gerencia, los daños en los sistemas informáticos, la naturaleza de la función de la Entidad, el método de motivación y formación de la calidad de funcionarios que posee la Entidad, entre otros.

Cuando ya fueron establecidos los riesgos de la Entidad y por cada una de sus funciones, el proceso que debe incluir el análisis del mismo incluye:

- Se debe realiza a la importancia del riesgo una estimación
- El riesgo debe materializarse y este contener una evaluación de la probabilidad y la frecuencia.
- Un estudio de las medidas a tomar y como debe solventarse en caso de que ocurra uno de estos riesgos.

Al ejecutarse una Auditoría de Gestión, deberá considerarse que no está exenta de omisiones y errores importantes que perjudiquen el estudio o resultados del auditor que fueron expresados y presentados en su informe.

- El profesionalismo del auditor en cuanto a su método y criterio.
- Reglamentación profesional y legal.
- El reconocimiento los errores con efectos significativos.

Esta auditoría deberá tener presente los componentes del riesgo que se componen en tres:

- Riesgo Inherente: Son los que se originan por errores importantes de las características de la organización, Entidad o empresa.
- Riesgo de Control: Se debe de tener en cuenta que el sistema de control interno sea adecuado y el mismo pueda evitar y modificar o cambiar estos errores.
- Riesgo de Detección: No hayan sido identificados los errores de control interno por el auditor externo encargado de realizar el estudio.

Se deben considerar otros factores generales del mismo riesgo de auditoría estos son detallados a continuación:

1. Establecer la confianza que tiene gerencia con respecto a la manera de funcionamiento del sistema de control interno asumiendo que no cumplan con:
  - Omisión o infracción en las actividades que han sido normalizadas.
  - No haber sido detectados los desvíos o errores.
  - Falta de experiencia y profesionalismo en el personal de trabajo.
  - Los sistemas que cuentan no generan confianza.
2. Estudio de la imagen pública y protección de los bienes activos considerando los riesgos de control inherentes:
  - En que circunstancias y que probabilidad tienen de que ocurra un fraude.
  - El descontento del público y clientes en general.

- Falta de criterios en la toma de decisiones que aplican los directivos.
- Existen ambitos externos que impidan el funcionamiento de la organización

3. Reconocer los distintos cambios que se repiten de manera constante tanto a nivel gerencial como en los sistemas que posea la Entidad, los siguientes deben tener más atención:

- Cambio del personal constantemente
- Asignaciones de nuevas funciones de manera sorpresiva al personal.
- Incremento o disminución del personal.

4. Se deben estudiar o identificar la probabilidad de que existan errores que no hayan sido detectados ya sea por un ambiente complejo o por otra situación distinta, estos podrían ser originados por:

- La naturaleza o esencia de las funciones
- El objetivo de la automatización.
- Su difusión geográfica.

#### **1.4.8. Indicadores de Gestión**

Establecer los Indicadores en un proceso de Auditoria nos permitirá medir:

- La economía y eficiencia en el manejo de los recursos de la organización.
- Los servicios prestados, las características y cualidades de los bienes producidos (eficacia).
- Las necesidades que fueron satisfechas a los diferentes usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

- Estos aspectos deberán ser valorados y medidos de acuerdo a la misión, metas y objetivos planteados por la entidad.

Los indicadores se definen de la siguiente manera: la referencia numérica que se obtiene a partir de una o varias variables, que son resultados del desempeño de la entidad auditada. Esta referencia, se deberá comparar con un valor estándar, externo o interno de la Entidad el cual nos indicará las posibles desviaciones que la administración deberá tener en cuenta para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de instrumentos de gestión los indicadores del mismo, se dividen en cinco:

- Indicadores de Productividad Cuantitativos: Se utiliza para medir la productividad de la Entidad de un equipo o producto. Se obtendrá este indicador entre el tiempo del empleado y la cantidad

- Indicadores de Productividad Cualitativos: Evalúa mediante un enfoque de planeación de forma estratégica la capacidad que tiene de gestionar los directivos y otros grados de la organización, permite también tener en cuenta las distintas amenazas, así como también la diversidad y oportunidades en cuanto al giro organizacional.

- Indicadores de gestión universalmente: este indicador es utilizado universalmente para medir el cumplimiento que han tenido los directivos en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos, así como las metas trazadas y su eficiencia y eficacia a la hora de realizar sus asignaciones o labores.

- Indicadores de resultados por área y desarrollo de información, barcos dos puntos: los resultados financieros y operativos que se obtuvieron mediante la gestión y el método de como manejaron la información en cuanto al progreso adelantado de la gestión.

- Indicadores estructurales: mide el grado de aporte que poseen los directivos que se encuentra frente al personal que presta servicios, así como también al operativo y productivo.

## **1.5. Herramientas de la Auditoría de Gestión**

### **1.5.1. Conjunto de Trabajo**

Estableciendo el tipo de la organización o entidad y de los departamentos a estudiarse, a más de los auditores especializados, el equipo de trabajo debe estar integrado por profesionales en otras disciplinas

AUDITORES: Encargado del equipo e interventor.

ESPECIALISTAS: Autonomía, independencia e imparcialidad.

### **1.5.2. Control Interno**

Se encuentran distintos significados en cuanto al concepto y lo que es el control interno sin embargo todos tienen un solo objetivo que consiste en que la Entidad logre su rendimiento óptimo en todas las actividades que realiza a nivel operacional.

En base a lo descrito en el párrafo anterior, se concluye como el concepto más apropiado el siguiente:

El único fin del control interno es dar seguridad y confianza razonable en todas las funciones organizacionales en lo que se refiere ya sea a su información contable, a su rentabilidad, cumplimiento de las leyes y normas que se encuentran en las políticas o que fueron debidamente aceptas, en este proceso intervienen todos los que conforman los miembros de la administración, así como también los otros funcionarios que formen parte de la misma.

Se designa para fines de Auditoría de Gestión como estructura de Control interno al grupo de procedimientos, métodos y planes, se debe incluir el aporte que dan los altos directivos de una Entidad, para ofrecer certeza y confianza razonable en que se están cumpliendo de manera correcta los objetivos que tiene el control interno.

## **1.6. Componentes del Sistema de Control Interno**

La Contraloría General del Estado nos facilita el manual de Auditoría de Gestión en el que nos indica que los componentes del sistema de control interno son considerados como un conjunto de normas para poder evaluar el control interno y determinar su efectividad. Los cuales son detallados a continuación:

- Ambiente de Control Interno
- Valoración del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo y Supervisión

### **1.6.1. Ambiente de Control Interno**

El núcleo de una Entidad es su personal (la integridad, sus valores éticos, sus atributos individuales y el profesionalismo) y el entorno en el que se labora. En este punto el personal es lo principal de cualquier entidad y son reconocidos sus atributos individuales.

### **1.6.2. La Valoración del Riesgo**

Esta actividad debe ser practicada por cada dirección, pues deben saber cuáles son los riesgos con los que podrían enfrentar, la evaluación de los riesgos debe efectuarse de tal manera que se identifiquen los factores que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos.

### **1.6.3. Las Actividades de Control**

Este componente consiste en que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podría tener la organización es decir que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos por los directores para afrontar los mismos.

### **1.6.4. La Información y Comunicación**

Está conformada por los registros y métodos establecidos sobre los distintos pasos de las operaciones financieras de la Entidad. Es importante la calidad de información que nos brinda el sistema ya que esta influye en las decisiones que deben ser adoptadas para controlar las actividades de la entidad.

#### 1.6.5. Actividades de Monitoreo y Supervisión

Es importante hacer una supervisión de los sistemas de control interno midiendo la calidad del rendimiento obtenido, realizando evaluaciones periódicas.

Estos componentes serán evaluados en el Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas, y en base a los resultados se verificará si el control interno de este departamento se maneja correctamente, de no ser el caso se emitirán recomendaciones de mejora para la misma.

### **1.7. Manual de Políticas y Procedimientos**

El manual de políticas y procedimientos es un conjunto de herramientas que detallan en forma sistematizada las actividades operacionales que tienen que realizar en la organización, permite desarrollar y organizar todas las actividades que tienen que cumplir el personal administrativo esta herramienta es muy útil para lo detallado anteriormente.

Se convierten en una herramienta de vital importancia para la entidad debido a que ayuda con el cumplimiento de las funciones y procesos estableciéndolos de una forma clara y precisa, de esta manera cada uno de los funcionarios tendrán la orientación necesaria para cumplir con las tareas asignadas.

El sistema de control interno tiene como componente al manual de procedimientos, el mismo que nos sirve para obtener de forma detalla la información y que esta sea integral, que contenga todas las responsabilidades, instrucciones e información y sobre todo las funciones, políticas y procedimientos que deben ser desarrolladas por cada área de una organización.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **2.1. Método Nivel Teórico**

El método de Nivel Teórico es el que permite descubrir el vínculo en las cualidades fundamentales y las relaciones esenciales de una manera que se desplieguen los mismos y mantenga un orden determinado. Por esto utiliza esencialmente los procesos de inducción, abstracción, deducción, análisis y síntesis.(Martinez Perez & Rodriguez Esponda, 2012)

Según Eliseo (2009) menciona que el método analítico-sintético es el que nos indica o del cual podemos obtener la razón y la verdad de las cosas o de lo que se investiga, para lograr este objetivo debemos primero separar los componentes y estudiarlos individualmente, luego de esto deben unirse los componentes que tienen relación lógica como si se estuviera armando un rompecabezas, hasta que se cumpla el objetivo final que es el de demostrar la verdad y la razón de las cosas.

En base a estos antecedentes el método de nivel teórico utilizado en este trabajo de investigación es el método analítico-sintético ya que se estudiarán los procesos que se realizan en el área financiera de la Entidad Deportiva del Guayas de manera individual para poder observar las causas del retraso en ciertos procedimientos y los efectos que tienen los mismos.

#### **2.2. Método Nivel Empírico**

Mediante la aplicación del método empírico se puede obtener las características esenciales y las relaciones fundamentales en cuanto al objeto de estudio, estos métodos conllevan al investigador a una serie de procedimientos prácticos partiendo desde cada proceso individual para luego hacer un estudio en forma general.

Al finalizar el año 2014 en la Entidad Deportiva del Guayas se realizó una Auditoría de Gestión sobre el destino de recursos de las Ligas Deportivas Cantonales de la cual se obtuvo un Informe de Auditoría sobre la razonabilidad de los registros de ingresos-desembolsos y un Memorándum con recomendaciones sobre aspectos de control interno, procedimientos contables y sistemas de información computacional.

Esto permitió que la Entidad Deportiva del Guayas efectúe un adecuado control en relación a los procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control públicos establecidos en la Constitución y la Ley, y en base a las recomendaciones emitidas por los auditores se brindaron capacitaciones en compras públicas a los Organismos Deportivos; trayendo consigo mejoras en los resultados tanto de la Entidad como de sus filiales.

Con este antecedente propio de la Entidad Deportiva del Guayas en haber encontrado mejoras para sus procesos en el área auditada y haber obtenido buenos resultados siguiendo las recomendaciones emitidas en base a la auditoría de gestión realizada, se puede decir que se tendrán resultados favorables al realizar la ya mencionada auditoría para mejorar ciertos procesos en el Departamento Financiero de la misma.

### **2.3. Tipo de Investigación**

La investigación descriptiva es la que estudia al detalle el objeto de estudio es decir tiene en claro cuales, con los rasgos, atributos, cualidades y la reseña de los mismos.

De acuerdo al concepto anteriormente descrito el tipo de investigación que será aplicada a este trabajo es el tipo de investigación descriptiva. BERNAL TORRES (2006), en su libro de metodología de la investigación la pag. 50 nos indica que la investigación descriptiva es guiada por las preguntas o cuestionarios de investigación que realiza la persona que está realizando la investigación, para poder obtener datos reales y en base a estos poder recomendar en la toma de decisiones

a la gerencia. Los principales métodos de recolección de información en este tipo de investigación son: la observación, la entrevista, la encuesta y también la técnica de la revisión documental.

El estudio descriptivo también despliega una creyente representación del objeto de estudio, analizando cada uno de los procedimientos que conforman el área en estudio con el fin de explicar los detalles y aspectos más resaltables para poder cumplir el objetivo final.

Se aplicará este método de análisis que permitan el estudio de los procedimientos que se realizan en el área financiera para obtener ideas de la misma, logrando de esta manera concretar cómo se logrará la implementación de las recomendaciones de los resultados de la auditoría de Gestión realizada a la Entidad y de esta manera mejorar el desarrollo de las actividades que se realizan en el área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas.

Las técnicas para posibilitar la recolección de información que se utilizaron en esta investigación fueron encuestas y entrevistas; las entrevistas fueron planificadas para obtener información confiable sobre hechos y opiniones mientras que las encuestas fueron utilizadas para conocer las opiniones de los procesos que se manejan en el Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas.

#### **2.4. Alcance de la Investigación**

Como explica (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 2010), cuando se trata sobre el alcance de una investigación no se debe pensar en una tipología, ya que más que una clasificación, lo único que indica dicho alcance es el resultado que se espera obtener del estudio.

El alcance de esta investigación es un estudio descriptivo debido a que este detalla respecto un fenómeno o problema para describir sus dimensiones con precisión

## 2.5. Población y Muestra

El Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas está conformada por tres departamentos: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería cada uno de estos cuenta con un Coordinador, asistentes y el Director Financiero siendo un total de quince personas; de las cuales se entrevistará al Director Financiero para conocer más a fondo los procesos que se realizan en cada departamento, posterior a esto se planificará entrevistas y encuestas a los Coordinadores y asistentes de cada departamento para conocer sus funciones y el papel que desempeñan en cada proceso.

## 2.6. Significación Social

La Entidad Deportiva del Guayas está enfocada a dos objetivos del Plan Nacional Del Buen Vivir:

Tabla 1. Objetivos – “Plan Nacional del Buen Vivir”

OBJETIVOS DEL PLAN DEL BUEN VIVIR	POLÍTICA	META	INDICADOR	AREA DE ACCIÓN
Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población	3.7 Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.	3.4. Revertir la tendencia de la incidencia de obediencia y sobrepeso a 11 años y alcanzar el 26%	Incidencia de obesidad y sobrepeso de niños/as de 5 a 11 años	Deporte Adaptado
Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía	4.10. Fortalecer la formación profesional de artistas y deportistas de alto nivel competitivo.	4.7. Alcanzar el 80% de titulación en educación superior.	Tasa de titulación real	Deporte

Elaborado por: La Autora

Es importante aportar con este trabajo de investigación a esta Entidad debido a que la organización se encuentra enfocada a mejorar y fortalecer el deporte, con las recomendaciones brindadas por la Auditoría de Gestión se mejorara los procesos del Área Financiera y así poder brindar el servicio de manera más eficaz y eficiente tanto a sus filiales como a los deportistas que representan a la provincia del Guayas a nivel del Ecuador.

## **2.7. Explicación de la Estructura**

Para cumplir con los objetivos planteados este trabajo fue elaborado de la siguiente manera:

Introducción y cuatro capítulos que se detallan a continuación:

CAPITULO I.- Identificación de la Entidad Deportiva del Guayas, donde se puede observar la organización y distribución de la Entidad, conociendo los antecedentes de los lineamientos, programaciones, políticas y de la Entidad deportiva, para tener idea de cómo se manejan los procesos en el Área Financiera de la misma.

CAPITULO II.- Describe los principales conceptos que engloban una Auditoría, como: concepto de auditoría, clasificación, normas, tipos, sirviéndonos de base para la ejecución de nuestro trabajo.

CAPITULO III.- Se engloba el proceso de la Auditoría que es realizado en base al manual que emite la contraloría General del Estado la misma que empieza con el reconocimiento de la Entidad y concluye con la emisión de recomendaciones en base a la investigación realizada.

CAPITULO IV.- Se describe las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo realizado. Posteriormente se muestran los datos bibliográficos de donde se obtuvieron los datos y conceptos, adicionalmente también se añaden los anexos, figuras y tablas.

## **CAPITULO 3**

### **ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE INVESTIGA**

#### **3.1. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados**

Las Entidades Deportivas son instituciones que tienen como finalidad la organización y regulación del deporte y a su vez promover el deporte a nivel nacional, esto conlleva de la mano a una buena administración tanto monetariamente como en la de bienes que poseen las mismas, por lo que se hace necesario mantener un control del destino del dinero que es entregado por parte del Estado y también los fondos que son generados por Autogestión.

En este tipo de instituciones no solo es primordial mantener el control de los fondos monetarios, si no también medir el rendimiento y el desempeño que poseen los administradores y empleados que son parte de la misma, ya que estos son encargados de que las diferentes disciplinas deportivas, Asociaciones y Ligas Cantonales puedan obtener todo lo que requieren para que el deporte pueda fluir sin ningún inconveniente.

Conforme a lo comentado en el párrafo anterior es importante medir la eficiencia y la eficacia de cómo se manejan los recursos disponibles y como se tienen previstos o si se están cumpliendo con los objetivos planteados de la Entidad, esto se logra realizando lo que se denomina una Auditoría de Gestión la cual nos dará el resultado de cómo se llevan a cabo cada uno de los procesos y la medición de los mismos. Con los resultados de este tipo de auditoría se obtienen recomendaciones y mejoras para que la visión y misión de la Entidad puedan cumplirse.

En esta investigación se estudiarán los procesos que se llevan a cabo en el Departamento Financiero de la Entidad Deportiva del Guayas durante el periodo 2015, para poder evaluar lo que se mencionó anteriormente en cuanto al cumplimiento de los objetivos, y posteriormente poder emitir recomendaciones.

Uno de los aspectos importantes que ocurrieron durante el año 2015 se dio cuando se emitió el Acuerdo Ministerial 288 por parte del Ministerio del Deporte el 3 de septiembre del 2015 en el mismo que nos indica “Disponer el uso de las herramientas informáticas e-Sigef, con el carácter de obligatorio a todas las Entidades deportivas provinciales, para su uso único y exclusivo en el manejo de sus recursos financieros” (Finanzas, 2015)

### **3.2. Interpretación de los resultados del diagnóstico**

La Auditoría de Gestión que se realizó a la Entidad Deportiva del Guayas en el área Financiera se basó en el manual sobre la misma que otorga la Contraloría General del Estado ya que esta entidad recibe fondos por parte del gobierno. (Contraloría General del Estado, 2010)

#### **3.2.1. Visita De Observación A La Entidad**

Se realizará el recorrido respectivo para el conocimiento de las personas que integran el departamento financiero en la Entidad Deportiva del Guayas, con esto podremos identificar las divisiones del mismo y cuantas personas integran cada área.

Con el fin de tener establecidos cada función y procesos que realizan las distintas áreas descritas anteriormente, que se encarga cada empleado y de que es responsable cada uno. Se preguntará cuáles son los procesos que presentan mayor dificultad y él porque, para posteriormente realizar un análisis a fondo de lo que nos indiquen.

#### **3.2.2. Determinar Indicadores**

Los indicadores se definen de la siguiente manera: la referencia numérica que se obtiene a partir de una o varias variables, que son resultados del desempeño. Esta referencia, se deberá comparar con un valor estándar, externo o interno de la

Entidad el cual nos indicará las posibles desviaciones que la administración deberá tener en cuenta para la toma de decisiones.

A continuación se determinarán los indicadores que son necesarios para continuar con la investigación:

### **3.2.2.1. Indicador de Productividad Cuantitativo**

Para obtener el resultado de este indicador en el Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas se midió el tiempo en que se realizan los pagos, es decir desde el momento en que los documentos llegan al Departamento de Presupuesto hasta que el proveedor obtiene el pago de la factura respectiva.

Los pasos a seguir hasta que se cancelen las facturas son los siguientes:

1. El área requirente entrega los documentos indicando si el pago corresponde a fondos de Autogestión o de Estado al Departamento de Presupuesto quien procede a realizar el registro de su asignación presupuestaria.
2. Los documentos son entregados con su respectiva Asignación presupuestaria al Departamento de Contabilidad quienes realizan el registro contable en el Sistema XASS o E-Sigef dependiendo de dónde fueron asignados los fondos.
3. Luego los documentos son entregados al Departamento de Tesorería el mismo que revisa toda la documentación y si cumple con todos los requisitos es aprobado para el pago.
4. El Director Financiero da el último aprobado para que el dinero sea transferido al proveedor.

Cabe recalcar que en cada Departamento se realizan las autorizaciones correspondientes y si no está el aprobado de cada coordinador la documentación es regresada.

Se tomó como muestra diez proveedores y se midió el tiempo desde que llegan los documentos a Financiero hasta que el proveedor tiene el dinero en su cuenta los cuales fueron de la siguiente manera:

Tabla 2. Muestra de Ingreso y Pago a distintos Proveedores

	<b>Fecha de Ingreso</b>	<b>Fecha de Pago</b>	<b>Días Transcurridos</b>
PROVEEDOR 1	15/01/2015	20/01/2015	5
PROVEEDOR 2	20/02/2015	23/02/2015	3
PROVEEDOR 3	02/03/2015	05/03/2015	3
PROVEEDOR 4	14/04/2015	17/04/2015	3
PROVEEDOR 5	12/05/2015	21/05/2015	9
PROVEEDOR 6	09/06/2015	12/06/2015	3
PROVEEDOR 7	07/07/2015	10/07/2015	3
PROVEEDOR 8	03/08/2015	05/08/2015	2
PROVEEDOR 9	14/09/2015	16/09/2015	2
PROVEEDOR 10	20/10/2015	23/10/2015	3

**Elaborado por:** La Autora

$$\frac{\textit{Total de Días}}{\textit{N° de Proveedores}} = \frac{36}{10} = 3.6$$

Con esta muestra podemos observar que el tiempo en que se demora realizar el pago desde que ingresan los documentos hasta que es cancelado es un promedio de 4 días.

### **3.2.2.2. Indicadores de Productividad Cualitativos**

Tomando en cuenta la misma muestra este indicador se lo mide evaluando que todos los pagos se realizaron de forma correcta, en este caso que los documentos no tuvieron que ser devueltos por falta de soportes u otros requerimientos que deben soportar el pago.

De los diez pagos que se realizaron los pagos de los PROVEEDORES 1, 5 y 7 fueron devueltos al Departamento de Contabilidad por falta de información.

$$\frac{\textit{Pagos devueltos}}{\textit{N° de Pagos}} = \frac{3}{10} = 0.3$$

Se puede observar tomando como base la muestra realizada que solo el 30% de los pagos es devuelto para corrección de documentación.

### **3.2.3. Evaluación De Los Componentes Del Control Interno**

Las preguntas que forman parte de la encuesta que se realizó para poder evaluar los componentes del control interno fueron establecidas tomando como base la guía del manual del control interno que establece la Contraloría General del Estado para las instituciones que se les asigna fondos provenientes del Gobierno, cabe recalcar que no todas las preguntas fueron utilizadas según el manual debido a que en esta investigación solo se analiza el Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas.

Para determinar los Indicadores se debe evaluar los componentes del control interno los cuales fueron desarrollados mediante encuestas de repuestas cerradas, las mismas que se les asigno un valor (ver tabla 3) para que posteriormente puedan ser promediadas, y de esta manera determinar su nivel de eficiencia:

Tabla 3: Interpretación de Niveles de Cumplimiento

INTERPRETACION DE NIVELES DE CUMPLIMIENTO		
RESPUESTA	VALORES ASIGNADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
SI	1	ALTO
NO	0	BAJO

Fuente: La autora

Fueron encuestadas cinco personas que conforman el Departamento Financiero las cuales nos ayudaron a calificar los componentes del control interno, las preguntas fueron realizadas de acuerdo al conocimiento previo de la entidad con interrogantes claves para poder establecer de manera adecuada el control que maneja el departamento en estudio (ver anexo 1 – tabulación de encuestas).

Para obtener la calificación de cada pregunta realizada al personal se tomaron en cuenta los siguientes parámetros:

Tabla 4: Calificación de Preguntas para Medir los Componentes de Control

COMPONENTES	CALIFICACION POR COMPONENTE	N° DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN POR PREGUNTA
<b>Ambiente De Control Interno</b>	20	9	2,2
<b>Valoración Del Riesgo</b>	20	5	4,0
<b>Actividades De Control</b>	20	7	2,9
<b>Información y Comunicación</b>	20	4	5,0
<b>Monitoreo O Supervisión</b>	20	3	6,7

Fuente: La autora

Debido a la importancia que tiene cada componente se decidió darle la misma calificación para todos.

Si de las cinco personas que fueron encuestadas todas responden de manera positiva es decir SI, la pregunta tendrá el puntaje completo de la calificación por pregunta, en el caso de que existan respuestas negativas-NO, se procederá a realizar una regla de tres para saber cuánto corresponde al monto positivo.

De esta manera se obtuvo la calificación y la ponderación de cada uno de los componentes que conforman el control interno (ver tabla 3).

Tabla 5: Ponderación y Calificación de Componentes Internos

COMPONENTES	PONDERACION	CALIFICACION
Ambiente De Control Interno	7,80	3,47
Valoración Del Riesgo	4,40	3,52
Actividades De Control	5,80	3,31
Información y Comunicación	3,00	3,00
Monitoreo O Supervisión	2,00	2,67
<b>TOTAL</b>	<b>23,00</b>	<b>15,97</b>

Fuente: La autora

Una vez conocidos los resultados tanto de Ponderación como la calificación se proceden a obtener los índices de gestión.

### 3.2.4. Determinación Del Riesgo y Confianza Global

La determinación de estas cualidades se las evaluará en base a las calificaciones que nos otorga la Contraloría General del Estado, la cual se detalla a continuación:

Tabla 6: Calificación Riesgo y Confianza.

	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	1. ALTO	3. BAJO
51% - 75%	2. MODERADO	2. MODERADO
76% - 95%	3. BAJO	1. ALTO

Fuente: La autora

### Calificación del Control:

NC: Nivel de Confianza

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

Evaluación a la gestión del Departamento Financiero de la Entidad Deportiva del Guayas.

$$NC = \frac{15.97 * 100}{PT}$$

$$NC = 69.42\%$$

El Nivel de Confianza que mantienen los empleados en cuanto a los componentes del control interno es del 69.42%. Con este resultado podemos ubicar el riesgo y la confianza en base a la tabla 4 en el término moderado.

### 3.2.5. Evaluación de las preguntas realizadas en la encuesta para la medir los Componentes del Control Interno

### **3.2.5.1. Ambiente de Control**

Para evaluar este componente se realizaron 9 preguntas las cuales en su mayoría fueron evaluadas de forma favorable.

De los 5 encuestados todos estuvieron de acuerdo en que el Departamento Financiero de la Entidad Deportiva del Guayas consta con distintas personas que son encargadas de aprobar todos los pagos que se realizan a los proveedores, para satisfacer las necesidades que se presentan en todas las disciplinas deportivas. El nivel de autoridad está correctamente establecido tanto en los asistentes, así como también los analistas conocen su jefe inmediato. Un punto que resaltar es que el personal que conforma este departamento tiene la iniciativa para poder solucionar inconvenientes que se pueden presentar en cualquier momento. Siempre se verifica si hay disponibilidad en una partida presupuestaria antes de realizar el registro correspondiente. Todo pago que se debe realizar debe tener su aprobación por parte de los directores de cada área, sin esta aprobación no se podrá realizar la cancelación del servicio o bien adquirido.

Mientras que no todo el personal que conforma el Departamento Financiero conoce si existe un manual de procedimientos e instructivos también desconocen si este departamento cuenta con un organigrama estructural y funcional.

Pocos son los empleados que conocen las políticas y funciones, y solo 3 de 5 trabajadores encuestados indicaron que realizan procedimientos de supervisión de procesos para evaluar la eficacia y eficiencia de los objetivos.

La calificación que obtuvo este componente fue de 17/20 (ver tabulación en el anexo 2) lo cual indica que posee un ambiente de control bueno.

### **3.2.5.2. Valoración del Riesgo**

En cuanto al componente de Valoración del Riesgo se realizaron cinco preguntas de las cuales tres fueron respondidas de manera acertada.

Los cinco encuestados estuvieron de acuerdo en los siguientes puntos:

- Todos los contratistas que son calificados de manera favorable para realizar trabajos en la Entidad Deportiva del Guayas deben tener el registro de garantías.
- Para realizar egresos y aprobaciones de pagos existen firmas compartidas.
- Todos movimientos y operaciones financieras que se realizan en la Entidad están orientas a cumplir la misión de la entidad.

En cuanto a las preguntas restantes no todos los empleados creen que exista un plan de contingencia en el caso de que exista una disminución de ingresos, así como también no tienen conocimiento si se ha realizado un manual de controles para asegurar que el ciclo presupuestario se cumpla correctamente.

La calificación que obtuvo este componente fue de 18/20 (ver tabulación en el anexo 2) lo cual indica que la valoración del riesgo es buena.

### **3.2.5.3. Actividades de Control**

La evaluación de este componente fue en base a siete preguntas que en su mayoría fueron calificadas de forma favorable.

Los cinco encuestados concordaron en que se realiza el plan de adquisiciones anual, así como también el plan operativo anual.

Sin embargo, solo un encuestado no estuvo de acuerdo en los siguientes puntos:

- Los bienes físicos son inventariados al menos una vez al año.
- Los ingresos y egresos del inventario al salir de bodega son respaldados.
- Se elaboran indicadores de gestión para medir la eficiencia, productividad y eficacia de la gestión financiera.
- El tiempo que toma realizar el pago a los contratistas y proveedores está establecido por el Departamento Financiero.

En cuanto al control de existencia mediante un sistema informático solo tres de los cinco encuestados respondieron que se realiza este procedimiento.

La calificación que obtuvo este componente fue de 17/20 (ver tabulación en el anexo 2) lo cual indica que las actividades de control son buenas.

#### **3.2.5.4. Comunicación e Información**

Para evaluar este componente se realizaron cuatro preguntas.

Dos de estas preguntas los encuestados indicaron que si se encuentra conectados a una red las distintas actividades que realiza el personal, así como también indicaron que la información es trasladada a cada área de manera rápida y oportuna.

Solo un encuestado de los cinco indico que no se mantiene informado al personal de manera constante las políticas y normas administrativas.

Mientras que en su mayoría indicaron que no se realizan reuniones en el departamento financiero para dar a conocer al personal sobre los logros obtenidos o falencias.

La calificación que obtuvo este componente fue de 15/20 (ver tabulación en el anexo 2) lo cual indica que la comunicación e información es irregular.

#### **3.2.5.5. Monitoreo y Supervisión**

La evaluación de este componente fue en base a tres preguntas que en su mayoría fueron calificadas de forma favorable.

Los empleados que fueron encuestados en su mayoría indicaron que si se evalúa la ejecución presupuestaria al final del año y también que la Dirección Financiera evalúa periódicamente el área.

Mientras que casi en su totalidad los encuestados indicaron que no son interpretados los indicadores de Gestión y que tampoco se realizan los cambios necesarios en base a los resultados, ya que desconocen si estos indicadores son establecidos.

La calificación que obtuvo este componente fue de 13/20 (ver tabulación en el anexo 2) lo cual indica que el monitoreo y supervisión es mala.

Tabla 7. Matriz de Riesgos

AUDITORIA DE GESTION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS					
MATRIZ DE RIESGOS					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015					
AFIRMACION	CLASIFICACION DE RIESGO		CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORIA	
	INHERENTE	CONTROL		P. SUSTANTIVAS	P. CUMPLIMIENTO
<b>EFICIENCIA</b> La Entidad Deportiva del Guayas cumple con el presupuesto aprobado.	MODERADO: El presupuesto se elabora en base a los requerimientos que realizan las distintas disciplinas deportivas, así como también las Asociaciones y Ligas Cantonales.	MODERADO: No se realizan verificaciones constantes en cuanto al cumplimiento del presupuesto en base a la ejecución de un cronograma.	Realizar comparaciones con lo presupuestado y lo que realmente se ha ejecutado con el fin de identificar errores y realizar las correcciones necesarias.	Solicitar el presupuesto y proceder a comparar con lo que se ha realizado para poder saber si se ha cumplido con las asignaciones.	Aplicar los indicadores de gestión para poder medir metas y objetivos planteados.
Se efectuaron adquisiciones y contratos establecidos en el presupuesto.	MODERADO: La totalidad de adquisiciones y contrataciones se basaron en el POA.	MODERADO: La mayoría las adquisiciones cumplen con los controles internos establecidos.	Verificar que el presupuesto utilizado sea el mismo en que se basaron para realizar los planes y programas previos.	Realizar inventarios para comprobar las adquisiciones en físico.	
<b>EFICACIA</b> La Gerencia se basa en programas y planes.	MODERADO: Es necesario un sistema actualizado que permita la revisión constante de la administración de los recursos.	MODERADO: Pueden existir asignaciones o pagos a proveedores que no contengan todas aprobaciones.	Verificar de manera mensual el tiempo que se ha tomado para cumplir con los programas y planes, si cumplen con lo establecido.		Solicitar informes de las tareas asignadas y el tiempo que ha tomado en llevarla a cabo.
<b>ECONOMIA</b> Fueron utilizados los recursos más económicos para el cumplimiento de metas y objetivos planteados.	MODERADO: En su mayoría se adquieren bienes de menor monto.	MODERADO: Se realizan varias cotizaciones antes de realizar una compra.	Cada coordinador de área verifica que los documentos estén completos y correctamente elaborados.	Cada pago debe contener mínimo tres cotizaciones y la verificación de existencia en bodega.	Verificar que contengan el aprobado de cada de Director de Área.

Elaborado por: La Autora

### **3.2.6. Análisis Comparativos de los Estados Financieros**

Existen dos métodos para analizar los estados financieros puede ser un Análisis Horizontal y Vertical. Realizando el análisis horizontal se determinará la variación absoluta y relativa de todas las partidas que conforman los estados financieros comparando de un período a otro, se puede obtener el crecimiento o decrecimiento en cada una de las cuentas en el período de estudio. Con este análisis podremos determinar el comportamiento que ha tenido la Entidad y saber si fue bueno, regular o malo.

Los resultados que se obtuvieron en el análisis horizontal, pueden ser relacionadas con las metas de desempeño y crecimiento que fueron establecidas por la Entidad, para poder medir la eficiencia y eficacia en las decisiones que ha tomado la administración en la gestión de recursos, ya que los resultados económicos de toda entidad son los resultados que se obtienen en base a las decisiones gerenciales y administrativas que se hayan tomado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se realizará el análisis comparativo horizontal de los estados financieros de la Entidad Deportiva del Guayas del período que va desde del 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2015 y del año inmediato anterior es decir del año 2014.

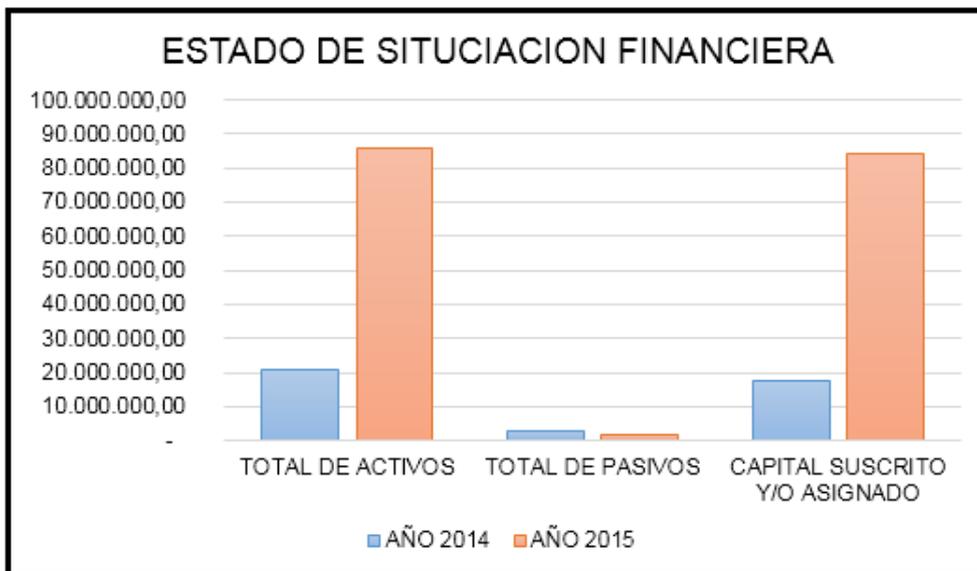
Tabla 8. Comparativos Estados Financieros

<b>AUDITORIA DE GESTION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS</b> <b>ANALISIS COMPARATIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b> <b>DEL 01 DE ENERO 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015</b>					
Cuentas	AÑO 2014	AÑO 2015	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	%
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>4.309.484,68</b>	<b>5.275.084,55</b>	<b>965.599,87</b>	<b>22,41</b>	<b>6%</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	2.301.483,36	1.482.458,09	819.025,27	- 35,59	2%
Cuentas por cobrar proveedores corrientes	75.366,79	138.358,22	62.991,43	83,58	0%
Otras cuentas por cobrar proveedores corrientes	342.756,65	2.522.716,70	2.179.960,05	636,01	3%
Mercaderías en tránsito	1.589.877,88	1.131.551,54	458.326,34	- 28,83	1%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>16.463.166,15</b>	<b>80.689.824,34</b>	<b>64.226.658,19</b>	<b>390,12</b>	<b>94%</b>
Terrenos	1.956.324,46	1.956.324,46	-	-	2%
Ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones		50.069.039,58	50.069.039,58		58%
Inmuebles (excepto terrenos)	10.578.259,56	10.578.259,56	-	-	12%
Inmuebles (excepto terrenos) ajustes acumulados por reexpresiones o revaluaciones		16.958.694,61	16.958.694,61		20%
Construcciones en curso	2.037.225,20	2.033.683,20	3.542,00	- 0,17	2%
Muebles y enseres	648.505,85	1.929.834,23	1.281.328,38	197,58	2%

MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	2.807.438,81	2.807.438,81	-	-	3%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	312.872,98		- 312.872,98	- 100,00	0%
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	577.362,17		- 577.362,17	- 100,00	0%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	- 3.338.021,73			- 100,00	0%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE		298.008,43	298.008,43		0%
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL		498.413,36	498.413,36		1%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO COSTO HISTORICO		- 3.338.021,73	- 3.338.021,73		-4%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO DEL AJUSTE ACUMULADO		- 1.061.915,09	- 1.061.915,09		-1%
(-) DETERIORO ACUMULADO		- 2.039.935,08	- 2.039.935,08		-2%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES NO CORRIENTES	69.658,56		- 69.658,56	- 100,00	0%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	813.540,29		- 813.540,29	- 100,00	0%
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>20.772.650,83</b>	<b>85.964.908,89</b>	<b>65.192.258,06</b>	<b>313,84</b>	<b>100</b> <b>%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.815.303,32</b>	<b>1.930.181,43</b>	<b>114.878,11</b>	<b>6,33</b>	<b>100</b> <b>%</b>
CUENTAS Y DOC. POR PAGAR PROVEEDORES	218.228,87	334.693,47	116.464,60	53,37	17%

CORRIENTES					
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR PAGAR CORRIENTES	242.889,40	538.792,90	295.903,50	121,83	28%
OBLIGACIONES CON EL IESS	65.663,93	57.806,35	7.857,58	11,97	3%
OTROS PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		10.680,61	10.680,61		1%
PROVISIONES	1.081.296,75	728.995,38	352.301,37	32,58	38%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	207.224,37	259.212,72	51.988,35		13%
			-		0%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>449.522,25</b>	<b>-</b>	<b>449.522,25</b>	<b>100,00</b>	<b>0%</b>
OTRAS CUENTAS Y DOC. POR PAGAR NO CORRIENTES	449.522,25		449.522,25	100,00	0%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>2.714.347,82</b>	<b>1.930.181,43</b>	<b>784.166,39</b>	<b>69,35</b>	<b>100 %</b>
			-		
<b>PATRIMONIO NETO</b>			-		
<b>CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO</b>	<b>17.504.271,95</b>	<b>84.034.727,46</b>	<b>66.530.455,51</b>	<b>380,08</b>	<b>100 %</b>

Elaborado por: La Autora



**Figura 3. Comparación Estados Financieros**

Elaborado por: La Autora

## ANALISIS

Según podemos apreciar en nuestro análisis horizontal podemos determinar que los activos tuvieron un gran incremento casi duplicando el monto del año anterior, debido a que hubo ajustes acumulados por revaluación y esto equivale al 58% del total de activos del año 2015. Se realizó esta revaluación para poder contar con montos más reales de valoración en el activo fijo en cuanto al valor del mercado, este incremento se realizó en base a todas las normas contables establecidas.

A pesar que hubo una disminución en el Efectivo se incrementó en un 3% las cuentas por cobrar; en cuanto a la construcción en curso en el trayecto del 2015 se pudieron ejecutar ciertas obras lo cual hizo sé que esta cuenta disminuyera en un 2%.

Los activos fijos sufrieron cambios ya que se adquirieron nuevos muebles y enseres y estos incrementaron en un 3%.

En cuanto al pasivo una disminución el 69.35% debido a que durante el año 2015 se cancelaron las cuentas por pagar a largo plazo y esta no se incrementó en el transcurso del mismo.

El patrimonio neto de la entidad se incrementó en 380.08%, debido a las asignaciones que otorga el estado.

Tabla 9. Comparativos de Ejecución Presupuestaria

<b>AUDITORIA DE GESTION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS ANALISIS COMPARATIVOS - EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015</b>			
<b>PARTIDA</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>	<b>EJECUTADO</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>13.199.419,01</b>	<b>13.199.419,01</b>	
RENTAS DE LOCALES 12%	1.295.168,24	1.295.168,24	9,81 %
RENTAS DE LOCALES 0%	5.136,71	5.136,71	0,04 %
RENTAS EXCENTAS POR DONACIONES RECURSOS PUBLICOS	11.704.121,39	11.704.121,39	88,6 7%
RENTAS EXCENTAS POR DONACIONES DEL EXTERIOR	103.092,00	103.092,00	0,78 %
REEMBOLSOS DE SEGUROS	33.693,00	33.693,00	0,26 %
OTROS INGRESOS	58.207,67	58.207,67	0,44 %
<b>GASTOS</b>	<b>5.890.080,15</b>	<b>5.890.080,15</b>	
REMUNERACIONES Y SALARIO PERSONAL ADMINISTRATIVO	2.348.791,21	2.348.791,21	39,8 8%
DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	69.082,06	69.082,06	1,17 %
SERVICIO DE CORREO	970,71	970,71	0,02 %
GASTOS POR TRÁMITE NOTARIALES Y LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	1.791,37	1.791,37	0,03 %
DIETAS	5.286,75	5.286,75	0,09 %
GASTOS PARA REPARACIÓN, MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DE	2.147,24	2.147,24	0,04 %

BIENES MUEBLES			
MATERIALES DE ASEO Y SUMINISTROS DE OFICINA	70.887,68	70.887,68	1,20 %
SERVICIO DE COMUNICACIÓN	1.247,14	1.247,14	0,02 %
AGUA POTABLE Y ENERGIA	778.460,84	778.460,84	13,2 2%
COMISIONES BANCARIAS	5.503,11	5.503,11	0,09 %
CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	9.084,20	9.084,20	0,15 %
CONSULTORÍA, ASESORÍA Y AUDITORIA	26.321,20	26.321,20	0,45 %
GASTO POR SOPORTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	30.113,70	30.113,70	0,51 %
LIQUIDACIONES DE TRABAJO (PERSONAL ADMINISTRATIVO)	91.647,52	91.647,52	1,56 %
MAQUINARIA Y EQUIPOS	63.832,86	63.832,86	1,08 %
GASTOS PARA REPARACIÓN, MANTENIMIENTO E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO	19.281,68	19.281,68	0,33 %
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	12.246,60	12.246,60	0,21 %
TASAS GENERALES, IMPUESTOS, PATENTES, LICENCIAS, PERMISOS E IMPUESTOS PREDIALES	71.723,14	71.723,14	1,22 %
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	15.739,96	15.739,96	0,27 %
SEGURO PÓLIZA DE FIDELIDAD Y ACTIVOS FIJOS	70.177,46	70.177,46	1,19 %
PASAJES INTERIOR Y EXTERIOR DIRECTIVOS	3.206,96	3.206,96	0,05 %
VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO	7.239,75	7.239,75	0,12 %
REMUNERACIONES Y SALARIOS PERSONAL TÉCNICO	1.631.758,39	1.631.758,39	27,7 0%

HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	-	-	0,00 %
HONORARIOS PROFESIONALES - FUERZA TÉCNICA	241.828,94	241.828,94	4,11 %
LIQUIDACIONES DE TRABAJO (PERSONAL TÉCNICO)	311.709,68	311.709,68	5,29 %
<b>SUPERAVIT/DEFICIT CORRIENTE</b>		<b>7.309.338,86</b>	

Fuente: Entidad Deportiva del Guayas

Elaborado por: La Autora

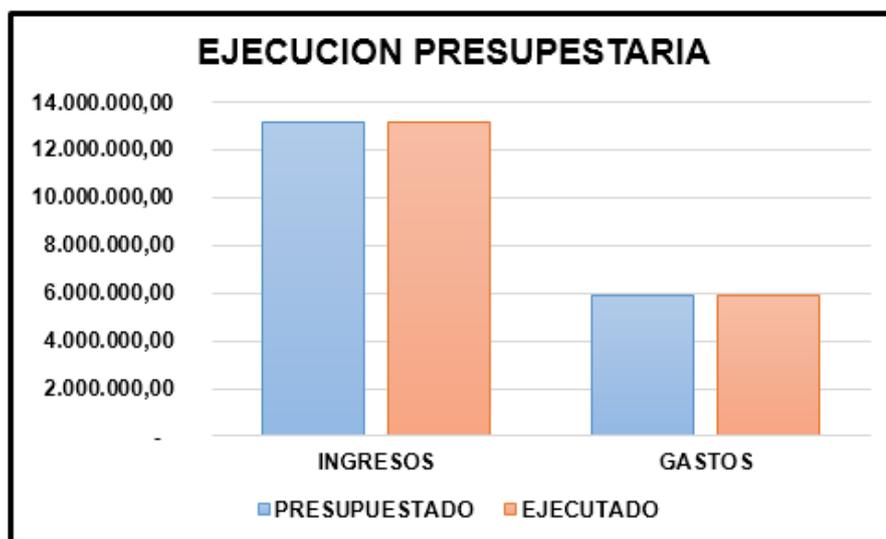


Figura 4. Comparativo Ejecución Presupuestaria

Elaborado por: La Autora

## ANALISIS

Como se puede observar en el cuadro elaborado anteriormente lo presupuestado y lo ejecutado cumple en su totalidad, debido que el Área Financiera en base a los requerimientos de las demás áreas realiza las reformas presupuestarias necesarias para poder cumplir con la planificación.

El ingreso más representativo con un 88.67% es el que se recibe por parte del Estado sin embargo con un 9.85% del total de los ingresos es el monto que se recibe por el alquiler de los distintos escenarios de la Entidad Deportiva del Guayas lo cual es denominada como ingresos de Autogestión.

Con respecto a los gastos con un 39.88% del total de los mismo es lo que representa los sueldos al personal administrativo en este rubro está considerado las horas extras, suplementarias y recargo nocturno que gana cada empleado. Seguido por 27.70% de las remuneraciones y salarios que son destinados a los entrenadores y personal técnico que conforman esta Entidad.

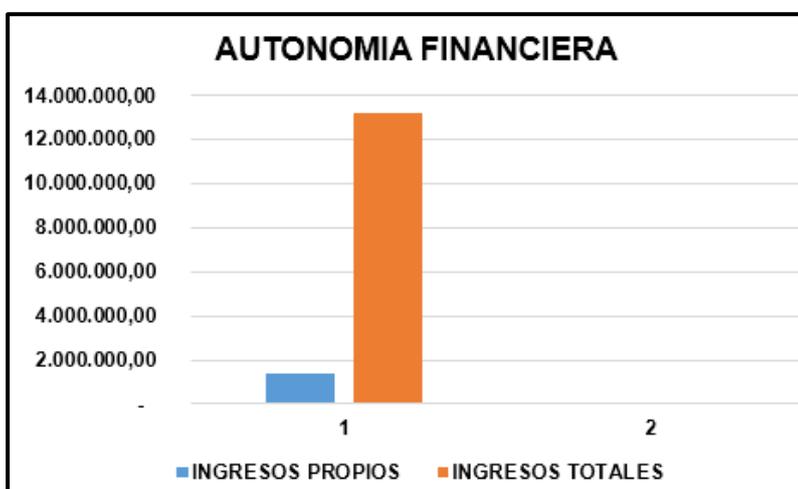
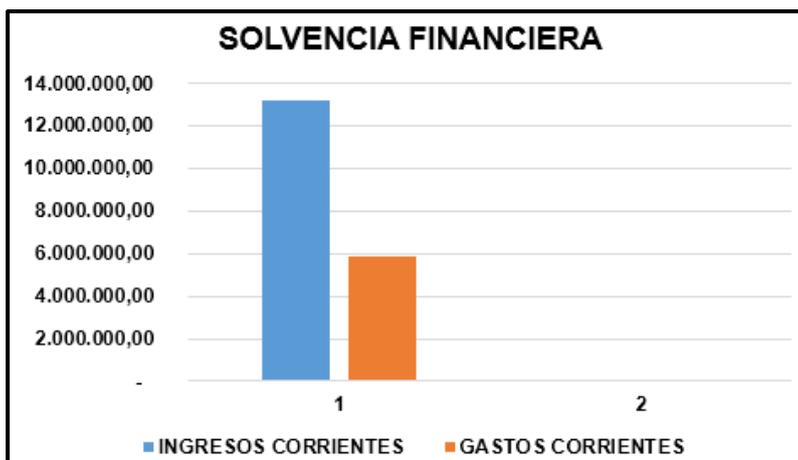
Otros gastos que tienen un monto importante son los servicios básicos con un 13.22% debido a todos los escenarios que posee esta Entidad deportiva.

### 3.2.7. Cuadro de Indicadores de Gestión

Tabla 10. Índices Financieros de Gestión

DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS			
INDICES FINANCIEROS DE GESTIÓN			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015			
INDICE	FORMULA DE CÁLCULO	VALOR	INDICE
SOLVENCIA FINANCIERA	INGRESOS CORRIENTES	13.199.419,01	2,24
	GASTOS CORRIENTES	5.890.080,15	
AUTONOMIA FINANCIERA	INGRESOS PROPIOS	1.392.205,62	11%
	INGRESOS TOTALES	13.199.419,01	

Elaborado por: La Autora



**Figura 5. Solvencia y Autonomía Financiera**  
 Elaborado por: La Autora

Tabla 11. Cálculo de Indicis Financieros

AUDITORIA DE GESTION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS				
INDICES FINANCIEROS				
Del 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015				
°	INDICE	FORMULA DE CALCULO	VALOR	RESULTADO
	<b>LIQUIDEZ</b>			
	CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	= 64226658,19 - 1930181,43	3.344.903,12
	LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	= 64226658,19 / 1930181,43	2,73
	<b>ACTIVIDAD</b>			
	ROTACION ACTIVO FIJO	INGRESOS / TOTAL ACTIVO FIJO	= 13199419,01 / 80689824,34	0,16
	ROTACION DE ACTIVO TOTAL	INGRESOS / ACTIVO TOTAL	= 13199419,01 / 85964908,89	0,15
	<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
	APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	= 1930181,43 / 84034727,46	0,02
	ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	= 1930181,43 / 85964908,89	0,02
	ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	= 1930181,43 / 85964908,89	0,02
	<b>SOLVENCIA</b>			
	SOLVENCIA	PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL	= 84034727,46 / 85964908,89	0,98

Elaborado por: La Autora

### **3.3. Interpretación de los resultados del diagnóstico.**

Una vez realizadas todas las pruebas necesarias para la evaluación del Departamento Financiero de la Entidad Deportiva del Guayas en cuanto a su eficiencia y eficacia, así como también el cumplimiento de objetivos de los procedimientos y procesos que debe realizar el mismo, se presentan los resultados:

#### **3.3.1. Calificación del Riesgo Inherente y de Control**

Se ha determinado durante el desarrollo de la planificación que es el riesgo y la confianza son moderadas, debido a que los controles implementados no son aplicados en su totalidad y existen empleados que no conocen del mismo, sin embargo, fueron considerados moderados en base a las siguientes consideraciones:

- El Departamento Financiero posee el personal suficiente para revisar que toda la documentación soporte esté completa en base a lo establecido por la contraloría General del Estado, antes de que se realicen los pagos.
- Los procedimientos a seguir desde que llega la documentación para el pago hasta que se realice el mismo, se encuentran correctamente establecidos y es de conocimiento total para todos los que lo conforman.
- Los anticipos que se solicitan deben contener una garantía por el buen uso del anticipo, sin esta documentación no se realizan las peticiones.

#### **3.3.2. Índices Financieros**

Se obtuvieron en base a la información de la entidad los índices financieros más significados que posee la misma, y los resultados fueron los siguientes:

1. Capital de Trabajo: En este índice obtenemos un monto alto esto nos indica que la rotación del efectivo es lenta.

2. Liquidez Corriente: La Entidad Deportiva del Guayas cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus responsabilidades a corto plazo.

3. Apalancamiento Financiero: Las deudas contraídas por parte de la Entidad son mínimas en base al total de su patrimonio.

4. Endeudamiento a Corto y Largo Plazo: En los índices realizados ambos obtuvieron el mismo porcentaje esto nos indica que se la Entidad Deportiva del Guayas cuenta con la capacidad suficiente de endeudamiento.

5. Solvencia: A pesar que el activo rota de manera lenta, la Entidad cuenta con la solvencia necesaria y suficiente para cubrir con los gastos ocasionales que sean requeridos por la misma.

### **3.3.3. Procesos que Presentan Inconvenientes**

- **PRESUPUESTO**

1. La documentación que es receptada no se presenta completa, genera retrasos y los pagos no pueden continuar con el proceso.

- **CONTABILIDAD**

1. Para realizar la baja en bodega la información que proporciona el guarda-almacén es inconsistente.

2. Ciertos pagos no poseen información bancaria del proveedor, esto retrasa el proceso del mismo.

3. Los justificativos recibidos muchas veces no concuerdan con el monto asignado.

- TESORERIA

1. La coordinadora del departamento de tesorería no puede realizar el pago si no está toda la documentación soporte.

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA DE SOLUCION AL PROBLEMA**

#### **4.1. Características esenciales de la Propuesta**

- La propuesta que se presentará para los inconvenientes o los resultados obtenidos será la necesaria para solucionar o mejorar los mismos.
- Será viable de aplicarla.
- Incentiva al personal a conocer sobre el manual de procesos y las asignaciones que posee cada función con el fin de mejorar el tiempo y cumplir objetivos.

#### **4.2. Forma y Condiciones de Aplicación**

En esta investigación se realizarán recomendaciones para los procesos que tienen inconvenientes en las distintas áreas del departamento financiero:

- **PRESUPUESTO**

En base a lo conversado con el personal que conforma esta área se recomienda no aceptar la documentación si esta se encuentra incompleta, debido a que si es aceptada podrá generar retrasos en el tiempo establecido que toma realizar un pago a los proveedores desde que ingresan los mismos al Departamento Financiero.

- **CONTABILIDAD**

1. Se debe enlazar la información que es ingresada por el guarda-almacén al momento que el mismo realiza el ingreso y salida de bodega al sistema contable para que las bajas y adquisiciones de inventarios se realicen automáticamente, con esto el encargado de bodega será el responsable de que el inventario este cuadrado tanto físicamente como contable, cabe recalcar que esta información que es

ingresada por el guarda-almacén no puede ser editada sin pedir una autorización previa.

2. Dar a los compradores de los distintos departamentos un acceso al módulo del catálogo de proveedores con solo un ítem de búsqueda para que los mismos puedan verificar si el proveedor al que le están adquiriendo el bien o servicio ya posee toda la información requerida, al darse cuenta de que el proveedor no se encuentra en el catálogo procederán a pedirla. Con esto la información bancaria llegaría completa al Departamento Contable.

3. En algunos casos los entrenadores o personal administrativo solicitan viáticos los mismos que deben ser justificados una vez utilizado el dinero, muchas veces estos justificativos no coinciden con el monto asignado, se recomienda que los justificativos sean primero revisados por los analistas de cada departamento los mismos que tendrán que validar las facturas y documentos soportes verificando su validación con el SRI si es que este lo requiera. Si los documentos de venta no completan el monto asignado los analistas de cada departamento deberán indicar la cuenta en que debe ser depositado el saldo faltante a favor de la Entidad Deportiva del Guayas. Con esto los documentos de soporte y depósitos si lo requieren ya llegarán completos y revisados al Departamento Financiero.

- TESORERIA

1. Este punto podría corregirse si desde el principio del proceso que es cuando los documentos ingresan a Presupuesto no están completos, el pago es devuelto al departamento que lo solicita no ocurrirán más retrasos por falta de documentación.

#### **4.3. Resultados obtenidos en caso de aplicación.**

En el caso de que se apliquen las recomendaciones mencionadas en el punto 4.2., el proceso que se maneja en el Departamento Financiero será más eficiente y eficaz y no existirán retrasos por inconvenientes que se presentan desde que lo documentación ingresa a dicho departamento, ya que son procesos que deben ser exigidos a las demás áreas que conforman la Entidad Deportiva del Guayas.

Se debe considerar que con estas medidas se hará responsable a los distintos departamentos que conforman la Entidad, ya que sin la documentación soporte no se procederá a realizar ningún pago logrando con esto educar a los compradores y demás requirentes.

En el caso de que existan asignaciones de manera urgente este deberá contener al menos una solicitud del director del área en la que explica el motivo de la urgencia, así como también deberá indicar que se compromete a regularizar los documentos lo antes posible.

## CONCLUSIONES

– En el sector público es importante realizar exámenes y análisis permanentes para poder saber la situación real de las Instituciones tanto en sus procesos administrativos como en las actividades que son desempeñadas. El método más recomendado para realizar este análisis es la auditoría ya que permiten analizar problemas tanto financieros, sociales, administrativos, ambientales e informáticos.

– Se establecieron indicadores de gestión operativos, financieros y administrativos para poder determinar la eficiencia tanto operativa como administrativa de la Entidad lo cual nos demostró que el manejo de bienes y recursos económicos se han realizado de la manera correcta concluyendo que el mayor ingreso que posee la Entidad Deportiva del Guayas provienen del Estado, sin embargo, generan suficientes ingresos por Autogestión debido a la buena administración que posee la Entidad.

– A través del levantamiento de información por medio de los cuestionarios y encuestas que se realizaron para medir los componentes del control interno al personal que conforma el Departamento Financiero, se pudo identificar cuáles son los riesgos que se presentan debido a la falta de controles.

A continuación, se detallará las principales deficiencias que se encontraron en esta investigación:

- El personal que conforma el Departamento Financiero desconoce si existe un manual de políticas y funciones.
- No se realizan reuniones para dar a conocer al personal si los logros establecidos fueron cumplidos, no se indican cuáles son las deficiencias para poder superar las mismas en el caso de que existan.
- No se realizan indicadores de gestión para poder medir constantemente el desempeño que realiza el Departamento Financiero de la Entidad Deportiva del Guayas.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones obtenidas se recomienda que la Entidad Deportiva del Guayas deba considerar los siguientes puntos para que perfeccione el proceso que se lleva a cabo en el Departamento Financiero, los cuales son detallados a continuación:

- Es primordial que se realicen auditorías de gestión, ya que de esta manera se detectan procesos que pueden ser mejorados en cuanto al tiempo de cumplimiento, así como también mejorar el control interno de la Entidad.
  
- Implementar la propuesta realizada en el punto 4.2. para mejorar los procesos que fueron encontrados con inconvenientes.
  
- Dar a conocer a todo el personal Financiero el manual de políticas y procedimientos.
  
- Realizar reuniones mensuales para medir el rendimiento y cumplimiento de cada área que conforman el Departamento Financiero para dar a conocer sus logros y en el caso que lo requiera las mejoras que deben tomar para el siguiente mes en curso.
  
- Implementar indicadores de gestión para medir el desempeño que tiene el Departamento Financiero y en base a la misma tomar las medidas necesarias o que se requieran.

## BIBLIOGRAFIA

BERNAL TORRES, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Pearson.

Contraloria General del Estado. (22 de Noviembre de 2010). *CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO PAG. 128*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/manual%20de%20auditoria%20de%20gestion.pdf>

De la Peña Gutierrez, A. (2009). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Copyright.

Eliseo, R. (30 de Junio de 2009). *Técnicas de Investigación de Campo*. Obtenido de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>

Finanzas, M. d. (30 de 12 de 2015). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Acuerdo-345-de-30-diciembre-2015>

Franklin, B. E. (2000). *Auditoría Administrativa*. Mexico: McGraw.

Hernandez Sampieri, R., & Fernandez Collado, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Luna, Y. B. (2012). *Auditoria Integral Normas y Procedimientos*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Martinez Perez, R., & Rodriguez Esponda, E. (20 de Agosto de 2012). *Manual de Metodología de Investigación*. Obtenido de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual\\_de\\_metodologia\\_deinvestigaciones.\\_1.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones._1.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		POND	CALIF.	OBSERVACIONES
		SI	NO			
	<b>AMBIENTE DE CONTROL INTERNO</b>					
	¿Existe un manual de procedimientos o instructivos para el departamento financiero?	X		0.80	0.36	Cierto personal desconoce si existe
	¿Existen distintas personas encargadas de aprobar pagos para reducir el riesgo errores?	X		1	0.44	
	¿El Departamento Financiero cuenta con un organigrama estructural y funcional?	X		0.80	0.36	
	¿Está bien establecido el nivel de autoridad?	X		1	0.44	
	¿Si se presentan inconvenientes el personal tiene el incentivo de solucionarlo a través de su iniciativa?	X		1	0.44	
	¿Las políticas y funciones son conocidas por los empleados que conforman el Departamento Financiero?	X		0.60	0.27	
	¿Se verifica que en los papeles de los requerimientos tenga el autorizado por los encargados?	X		1	0.44	
	¿Se realizan procedimientos de supervisión de procesos para evaluar la eficacia y eficiencia de los objetivos?		X	0.60	0.27	
	¿Antes de realizar las compras se verifican si hay existencia en la partida presupuestaria?	X		1	0.44	
	<b>VALORACION DEL RIESGO</b>					
	¿Se realizan registro de garantías a los contratistas?	X		1	0.80	

¿Existen firmas compartidas para realizar los egresos o aprobaciones de pagos?	X		1	0.80	
¿Existe un plan de contingencia para afrontar en el caso de que existiera disminución de ingresos?		X	0.80	0.64	
¿Se han realizado un manual de controles para asegurar que el ciclo presupuestario se cumpla correctamente?		X	0.60	0.48	
¿Los movimientos y operaciones financieras que se realizan están relacionadas con la misión de la entidad?	X		1	0.80	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
¿Se realiza un plan de adquisiciones anual?	X		1	0.57	
¿Se realiza un plan operativo anual?	X		1	0.57	
¿Existe un control de existencia mediante un sistema informático?		X	0.60	0.34	
¿Se realizan inventarios de los bienes en físico al menos una vez al año?	X		0.80	0.46	
¿Existen respaldos de los ingresos y egresos del inventario?		X	0.80	0.46	
¿Se elaboran indicadores de gestión para medir la eficiencia, productividad y eficacia de la gestión financiera?	X		0.80	0.46	
¿Está establecido el control de tiempo para el pago a los contratistas o proveedores?		X	0.80	0.46	
<b>COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>					
¿Se mantiene informado al personal de manera constante las políticas y normas administrativas?	X		0.80	0.80	

	¿Se realizan reuniones en el departamento financiero para dar a conocer al personal sobre los logros obtenidos o falencias?		X	0.20	0.20	
	¿El sistema informático y las distintas actividades que realizan el personal se encuentran conectados a una red?	X		1	1	
	¿La información es trasladada a cada área de manera rápida y oportuna?	X		1	1	
	<b>MONITOREO Y SUPERVISION</b>					
	¿Se evalúa la ejecución presupuestaria al final del año?	X		1	1.33	
	¿La Dirección Financiera evalúa periódicamente el área?	X		0.80	1.07	
	¿Se interpreta los indicadores de Gestión y se realizan los cambios necesarios en base a los resultados	X		0.20	0.27	
	<b>TOTAL</b>			<b>23</b>	<b>15.97</b>	

## ANEXO 2

### Tabulación de Encuestas de Control Interno

AMBIENTE DE CONTROL													
	ENCUESTADO 1		ENCUESTADO 2		ENCUESTADO 3		ENCUESTADO 4		ENCUESTADO 5		TOTAL	PONDERACION	CALIFICACION
	NO = 0	SI = 1											
PREGUNTA 1		1		1		1		1		0	4	0,80	0,36
PREGUNTA 2		1		1		1		1		1	5	1,00	0,44
PREGUNTA 3		1		1		1		1		0	4	0,80	0,36
PREGUNTA 4		1		1		1		1		1	5	1,00	0,44
PREGUNTA 5		1		1		1		1		1	5	1,00	0,44
PREGUNTA 6		1		1		1		0		0	3	0,60	0,27
PREGUNTA 7		1		1		1		1		1	5	1,00	0,44
PREGUNTA 8		1		1		1		0		0	3	0,60	0,27
PREGUNTA 9		1		1		1		1		1	5	1,00	0,44
												<b>7,80</b>	<b>3,47</b>

ACTIVIDADES DE CONTROL													
	ENCUESTADO 1		ENCUESTADO 2		ENCUESTADO 3		ENCUESTADO 4		ENCUESTADO 5		TOTAL	PONDERACION	CALIFICACION
	NO = 0	SI = 1											
PREGUNTA 1		1		1		1		1		1	5	1,00	0,57
PREGUNTA 2		1		1		1		1		1	5	1,00	0,57
PREGUNTA 3		1		1	0		1		0		3	0,60	0,34
PREGUNTA 4		1		1		1		1	0		4	0,80	0,46
PREGUNTA 5		1		1	0		1		1		4	0,80	0,46
PREGUNTA 6		1		1		1		1	0		4	0,80	0,46
PREGUNTA 7		1		1	0		1		1		4	0,80	0,46
											<b>5,80</b>	<b>3,31</b>	

<b>COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>													
	ENCUESTADO 1		ENCUESTADO 2		ENCUESTADO 3		ENCUESTADO 4		ENCUESTADO 5		TOTAL	PONDERACION	CALIFICACION
	NO = 0	SI = 1											
PREGUNTA 1		1		1		1		1	0		4	0,80	0,80
PREGUNTA 2		1	0		0		0		0		1	0,20	0,20
PREGUNTA 3		1		1		1		1		1	5	1,00	1,00
PREGUNTA 4		1		1		1		1		1	5	1,00	1,00
												<b>3,00</b>	<b>3,00</b>

<b>MONITOREO Y SUPERVISION</b>													
	ENCUESTADO 1		ENCUESTADO 2		ENCUESTADO 3		ENCUESTADO 4		ENCUESTADO 5		TOTAL	PONDERACION	CALIFICACION
	NO = 0	SI = 1											
PREGUNTA 1		1		1		1		1		1	5	1,00	1,33
PREGUNTA 2		1		1		1	0			1	4	0,80	1,07
PREGUNTA 3		1	0		0		0		0		1	0,20	0,27
												<b>2,00</b>	<b>2,67</b>



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, VERA CASTRO JOHANNA IVETTE con C.C: 0927187476 autora del trabajo de titulación: AUDITORIA DE GESTIÓN AL ÁREA FINANCIERA DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA DEL GUAYAS EN EL AÑO 2015 previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, marzo del 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: VERA CASTRO JOHANNA IVETTE



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Auditoria De Gestión Al Área Financiera de una Entidad Deportiva Del Guayas En El Año 2015		
<b>AUTORA</b>	Johanna Ivette Vera Castro		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Guillermo Guzmán Segovia		
<b>ENTIDAD:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Marzo del 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	89
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Auditoría de Gestión, Auditoría Financiera, Control Interno		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Auditoría de Gestión, Componentes de Control Interno, Índices de Gestión, Índices Financieros, Análisis Comparativos, Riesgos de Control		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150 -250 palabras):			
<p>El presente estudio se realizó con el propósito de establecer mejoras y emitir recomendaciones para los controles y procesos que mantienen en el Área Financiera de la Entidad Deportiva del Guayas, la implementación conlleva a la solución de los problemas existentes que posee la Entidad. La estructura del proyecto está constituida en primer lugar por la información de la Entidad en el cuál se revela detalles en cuanto a su división por Departamentos y de que se encargan cada uno de ellos luego de esto se realizó un examen más detallado en cuanto a los procesos que maneja el Área Financiera. Además para conocer el diagnóstico situacional de la Entidad se usaron herramientas para la obtención de información como: Cuestionarios de Control Interno, entrevistas y demás actividades que ayudaron a comprender y entender las operaciones financieras de la empresa. Las recomendaciones efectuadas tienen como finalidad controlar y mejorar los procesos que intervienen en el Área en estudio enfocadas al cumplimiento de los objetivos y de esta forma optimizar recursos de la Entidad.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORA:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-998704390	<b>E-mail:</b> Johanna_0992@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA ENTIDAD (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Yong Amaya, Linda		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2200804 ext.1609		
	<b>E-mail:</b> linda.yong@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>ECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			