



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, A LA FEDERACIÓN  
DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA, CANTÓN  
FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2014.

**AUTORA:**

VIVIANA MARCELA GIRALDO OTALVARO

ORELLANA - ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. Viviana Marcela Giraldo Otalvaro, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

---

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova  
**DIRECTOR**

---

Ing. Wilson Antonio Velastegui Ojeda  
**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo, Viviana Marcela Giraldo Otalvaro, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de agosto de 2016

---

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro  
C.C. 210105237-7

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con todo mi amor y cariño a mis hijo/as Samuel, Sofía y Samantha, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi esposo Bolívar Chasi por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión y apoyo.

A todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

*Viviana Marcela Giraldo Otalvaro*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la prestigiosa, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría Extensión Norte Amazónica a sus directivos y docentes por la enseñanza brindada, en especial un agradecimiento profundo al Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova y al Ing. Wilson Antonio Velastegui Ojeda por dedicar parte de su valioso tiempo, conocimiento y apoyo incondicional en la asesoría para el desarrollo de ésta investigación.

A la Federación Deportiva Provincial de Orellana, en especial al Doctor Richar Preciado Guerrero, por su gentil colaboración desinteresada al proporcionarme la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

A la familia Chasi Mocha, en especial mi esposo Bolívar Chasi, quienes me brindaron su apoyo, comprensión y cariño.

A mis padres y mi hermana por sus valiosas enseñanzas.

A mis amigas quienes sin esperar nada a cambio, compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas, durante estos años.

Y en especial agradezco a Dios por haberme dado todas las herramientas, para que este reto que comenzó hace siete años haya culminado, por ese angelito que aun estando lejos siempre me cuida y protege. Por todas las bendiciones. Gracias

*Viviana Marcela Giraldo Otalvaro*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Certificado de Autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido .....	vi
Índice de Cuadros .....	x
Índice de Gráficos .....	xi
Índice de Ilustraciones .....	xii
Índice de Anexos .....	xii
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	7
2.1.2 Reseña Histórica de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.....	7
2.1.3 Hilo Conductor .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	10
2.2.1 Administración.....	10
2.2.1.1 Conceptos.....	11
2.2.2 Proceso de la Administración .....	11
2.2.2.1 Planeación.....	11

2.2.2.2	Organización.....	14
2.2.2.3	Dirección.....	15
2.2.2.4	Control .....	16
2.2.3	Auditoría Administrativa .....	18
2.2.3.1	Concepto de auditoría administrativa .....	18
2.2.3.2	Objetivos de la auditoría administrativa .....	18
2.2.3.3	Alcance de la auditoría administrativa.....	20
2.2.3.4	Importancia de la auditoría administrativa .....	21
2.2.4	Fases para la Auditoría Administrativa .....	21
2.2.4.1	Planeación.....	22
2.2.4.2	Instrumentación .....	25
2.2.4.3	Examen .....	26
2.2.4.4	Informe.....	28
2.2.4.5	Seguimiento .....	30
2.2.5	Fases de la Auditoría según la Contraloría .....	30
2.2.6	Técnicas de Auditoría .....	31
2.2.7	El Control Interno .....	34
2.2.7.1	Objetivos del Control Interno .....	34
2.2.8	Componentes del Control Interno COSO I.....	35
2.2.8.1	Ambiente de Control.....	35
2.2.8.2	Evaluación de Riesgo.....	37
2.2.8.3	Actividades de Control .....	37
2.2.8.4	Información y Comunicación .....	38
2.2.8.5	Monitoreo.....	38
2.2.9	Indicadores.....	38
2.2.10	Indicadores de Gestión.....	41
2.2.11	Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa.....	44
2.2.11.1	Sector Público .....	44
2.2.11.2	Sector Privado.....	45
2.2.11.3	Sector Social .....	46
2.2.12	Documentación de la Auditoría .....	48
2.2.12.1	Objetivo de la Documentación de la Auditoría .....	48
2.2.12.2	Propiedad de los Archivos de Auditoría .....	49
2.2.12.3	Confidencialidad de los Archivos de Auditoría.....	49

2.2.12.4 Archivos Permanentes .....	50
2.2.12.5 Archivos Presentes.....	51
2.2.13 El Riesgo en la Auditoría.....	54
2.2.13.1 Tipos de Riesgos .....	55
2.2.14 Los Atributos del Hallazgo .....	57
2.2.14.1 Elementos del hallazgo de auditoría .....	57
2.2.15 La Evidencia .....	58
2.2.15.1 Decisiones sobre la evidencia de la auditoría .....	58
2.2.15.2 Credibilidad sobre la auditoría.....	59
2.2.15.3 Tipos de evidencias de la auditoría.....	61
2.2.16 Programa de Trabajo.....	64
2.2.16.1 Concepto .....	64
2.2.17 Los Papeles de Trabajo .....	68
2.2.17.1 Las Marcas de Auditoria.....	70
2.2.17.2 Índice .....	71
2.3 IDEA A DEFENDER .....	72
2.3.1 Idea General.....	72
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>73</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	73
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	73
3.2.1 Investigación de Campo.....	73
3.2.2 Investigación Bibliográfica.....	73
3.2.3 Exploratoria .....	74
3.2.4 Descriptiva .....	74
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	74
3.3.1 Población .....	74
3.3.2 Muestra .....	75
3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS .....	75
3.4.1 Métodos de Investigación .....	75
3.4.2 Técnicas de Investigación.....	75
3.4.3 Instrumentos.....	76
3.5 RESULTADOS .....	76
3.5.1 Resultado de la encuesta a empleados FDPO .....	77
<b>CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>89</b>



4.1	TÍTULO .....	89
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	89
4.2.1	Archivo Permanente .....	90
4.2.2	Archivo Corriente .....	100
4.2.2.1	Fase I: Conocimiento Preliminar .....	102
4.2.2.2	Fase II: Planificación .....	130
4.2.2.3	Fase III: Ejecución .....	158
4.2.2.4	Fase IV: Informe .....	195
	CONCLUSIONES .....	202
	RECOMENDACIONES.....	203
	BIBLIOGRAFÍA .....	204
	ANEXOS .....	205

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Marcas en auditoría.....	71
Cuadro 2: Población de la Federación Deportiva Provincial de Orellana .....	74
Cuadro 3: Medios adecuados para cumplir con sus funciones .....	79
Cuadro 4: La capacitación del personal está acorde con sus funciones.....	80
Cuadro 5: Conoce los deberes y beneficios como empleado de la FDPO.....	81
Cuadro 6: El espacio físico es adecuado para el desarrollo de actividades .....	82
Cuadro 7: Capacitación al personal .....	83
Cuadro 8: Evaluación del personal al ingresar a desempeñar un cargo en la FDPO.....	84
Cuadro 9: Conoce el reglamento interno de la FDPO .....	85
Cuadro 10: Ambiente de trabajo en la FDPO. ....	86
Cuadro 11: Cumple con los horarios de la FDPO. ....	87
Cuadro 12: Considera que una Auditoría administrativa puede evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la FDPO. ....	88
Cuadro 13: Nómina de empleados.....	110
Cuadro 14: Cronograma de actividades.....	116
Cuadro 15: Análisis situacional FODA .....	121
Cuadro 16: Perfil estratégico interno .....	122
Cuadro 17: Perfil estratégico externo .....	123
Cuadro 18: Matriz de medios internos.....	124
Cuadro 19: Matriz de medios externos .....	126
Cuadro 20: Matriz Calificación de Riesgos .....	150
Cuadro 21: Áreas de la FDPO .....	171

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Medios adecuados para cumplir con sus funciones.....	79
Gráfico 2: La capacitación del personal está acorde con sus funciones .....	80
Gráfico 3: Conoce los deberes y beneficios como empleado de la FDPO .....	81
Gráfico 4: El espacio físico es adecuado para el desarrollo de actividades.....	82
Gráfico 5: Capacitación del personal.....	83
Gráfico 6: Evaluación del personal al ingresar a desempeñar un cargo en FDPO .....	84
Gráfico 7: Conoce el reglamento interno de la FDPO .....	85
Gráfico 8: Ambiente de trabajo en la FDPO.....	86
Gráfico 9: Cumple con los horarios de la FDPO .....	87
Gráfico 10: Considera que una Auditoría administrativa puede evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la FDPO .....	88
Gráfico 11: Organigrama Estructural .....	96
Gráfico 12: Nivel de Confianza Riesgo CCI .....	150
Gráfico 13: Nivel de Confianza Riesgo área Talento humano .....	161
Gráfico 14: Evaluación del Proceso Administrativo área Talento humano.....	162
Gráfico 15: Nivel de Confianza Riesgo área Financiera .....	165
Gráfico 16: Evaluación del Proceso Administrativo área Financiera.....	166
Gráfico 17: Nivel de Confianza Riesgo DTM .....	169
Gráfico 18: Evaluación del Proceso Administrativo DTM .....	170
Gráfico 19: Nivel de Confianza Riesgo CPA .....	171
Gráfico 20: Resultados finales indicadores .....	188

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Localización de la Federación Deportiva Provincial de Orellana .....	93
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Identificación de la Federación Deportiva Provincial de Orellana .....	205
Anexo 2: Ruc pag 1. Federación Deportiva Provincial de Orellana.....	205
Anexo 3: Carta de Presentacion y Aceptacion para la realizacion de la Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana .....	207
Anexo 4: Entrevista al Presidente de la Federación Deportiva Provincial de Orellana .....	209
Anexo 5: Encuesta a los funcionarios y directivos que laboran en la Federación Deportiva Provincial de Orellana .....	210

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, es una “Auditoría administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, período 2014” tiene como objetivo evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía; con un diagnóstico de la situación actual se pudo determinar el nivel de cumplimiento de las normas de control interno. Su desarrollo se llevó a cabo según las fases de la auditoría, cuestionarios de control interno mediante el método Coso I, evaluación al proceso administrativo, se hizo el análisis FODA, e indicadores de gestión; herramientas que ayudaron a analizar y detectar las áreas críticas que dificultan el desempeño de los funcionarios. A la vez los siguientes hallazgos: no hay comunicación y práctica de valores éticos, inexistencia de un plan de talento humano, no hay capacitación al personal, no se convoca a concurso de mérito y oposición para ocupar cargos públicos, no hay un manual de funciones, ausencia de indicadores de desempeño; a lo que se recomienda, establecer un control interno, establecer un código de ética, un plan de capacitación al personal, el cual servirá para que la entidad, cuente con el personal adecuado y desarrolle sus funciones de acuerdo a sus perfiles y en forma eficiente y efectiva. Diseñar y emplear indicadores de desempeño de modo que permita mejorar la administración y por ende la correcta toma de decisiones.

**Palabras claves:** AUDITORIA ADMINISTRATIVA. CONTROL INTERNO. COSO I. PROCESO ADMINISTRATIVO. INDICADORES DE GESTIÓN.

---

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **SUMMARY**

This research work is an administrative audit to the “Federación Deportiva Provincial de Orellana”, 2014 period. This study aims to assess the level of effectiveness, efficiency and economy; with a diagnosis of the current situation it was possible to determine the level of compliance with internal control standards. Its development was carried out according to the phases of the audit, internal control questionnaires by COSO I method (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), administrative assessment process, SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) and management indicators were made; tools that helped to analyze and identify critical areas that hinder the performance of officials. At the same time the following findings: There is no communication and practice of ethical values, absence of a plan for human resources area, there is no training staff, there is no calls for merit and opposition contest to hold a public charge, there is no functions manual, absence of performance indicators. It is recommended to establish an internal control, establish a code of ethics, a plan for staff training which will help the institution has adequate staff and development of their functions according to their profiles efficiently and effectively. Design and use of performance indicators that allows improving the administration and therefore the correct decision-making.

**Keywords:** ADMINISTRATIVE AUDIT, INTERNAL CONTROL, COSO I, ADMINISTRATIVE PROCESS, MANAGEMENT INDICATORS.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación comprende la ejecución de una Auditoría administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Ha sido realizado en base a la necesidad actual para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación, para ello la ejecución está basada en cinco capítulos descritos a continuación:

El Capítulo I, presenta el problema a resolver, en el que se establecen las características propias de la investigación, la justificación del estudio y los objetivos que se pretenden alcanzar.

El Capítulo II, describe el Marco Teórico que comprende los antecedentes históricos, reseña histórica de la Federación Deportiva Provincial de Orellana y los fundamentos básicos de la Auditoría administrativa, siendo una base fundamental para la ejecución del trabajo de estudio.

El Capítulo III, puntualiza el Marco Metodológico, el cual mediante el uso de métodos, tipos de investigación, técnicas e instrumentos necesarios para ejecutar el trabajo de auditoría permitió al investigador obtener información confiable para un posterior análisis.

El Capítulo IV, trata del desarrollo de la Auditoría administrativa en base a las Fases como son Planificación, Instrumentación, Examen e Informe; de este proceso se llegó a determinar las debilidades existentes en la Federación para proceder a la elaboración del informe final, el mismo que consta de conclusiones y recomendaciones elaborados de manera profesional por el equipo encargado de ejecutar el examen de auditoría.

Para finalizar se emiten Conclusiones y Recomendaciones sobre la apreciación general del trabajo investigativo y se sugiere medidas correctivas para mejorar las condiciones

actuales de la Federación; se incluye la bibliografía utilizada como referente teórico, así como los anexos de los instrumentos utilizados.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Federación Deportiva Provincial de Orellana, es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica, cuya sede es la ciudad de Puerto Francisco de Orellana; es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos en la Provincia de Orellana. Además administra en forma general lo que le corresponde según atribuciones y resuelve los asuntos de su competencia, siendo la única que en la Provincia de Orellana, en el nivel de deporte formativo, está autorizada por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación para la inscripción de los deportistas y delegados que la representan en los eventos nacionales.

La Federación Deportiva Provincial de Orellana se ve en la necesidad de realizar mejorías dentro de su organización para brindar un mejor servicio a la provincia, es por esto que desarrollar una auditoría administrativa del periodo 2014 ayudará a conocer como se ha desarrollado sus operaciones, lo que determinará los motivos de las falencias que se han venido dando y ayudará a obtener resultados, establecer estrategias para el funcionamiento adecuado de la federación.

El presidente encargado Dr. Richar Preciado Guerrero contemplo la necesidad de analizar los procesos internos de la federación, ya que se han encontrado una serie de dificultades las cuales afectan el normal desempeño en las labores, comunicando que existe mucha burocracia en la aprobación de oficios presentados, falta solidez financiera, inadecuados procesos para la realización de actividades, se da paso a los oficios sin gestionar con la persona encargada si existen fondos o no para llevarse a cabo, no existe una unidad de auditoría interna que permita conocer el rendimiento real en el cumplimiento de las labores encomendadas y no posee métodos eficaces para controlar la asistencia del personal.

Con este trabajo se proporcionará las herramientas necesarias para optimizar los procesos administrativos y crear un mecanismo de control interno para las personas que laboran en la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿De qué manera una auditoría administrativa permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus actividades, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, en el periodo 2014?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Campo:** Auditoría

**Área:** Auditoría administrativa

**Aspecto:** Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Temporal:** 2014

**Espacial:** Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

- **Aporte teórico**

La presente auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, con base en las diferentes teorías existentes sobre el tema, y han sido defendidas por varios autores a través de los años, tiene como propósito fundamental determinar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión realizada por los funcionarios de la Federación de tal manera que los resultados ayuden a mejorar la administración a fin de cumplir con las diversas expectativas de la Federación.

- **Aporte metodológico**

El presente trabajo de investigación se utiliza el método inductivo el cual nos permite analizar el desarrollo de las operaciones y actividades realizadas dentro de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, a través de una auditoría administrativa con la finalidad de proponer mejoras en beneficio de la Federación. También se utiliza la investigación de campo por que se recolecta la información a través del contacto directo del investigador con la realidad.

Como técnica de investigación se utiliza la entrevista puesto que se obtiene información, comprobando así la calidad de la información y relevancia ante los hechos, definiendo así los problemas, precisar su significado, identificar causas y posibles soluciones.

- **Aporte práctico**

Es importante señalar que este trabajo pretende investigar, analizar y ayudar a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, buscando el máximo rendimiento y eficacia para que tengan un buen control en los procesos, ayudando en el cambio que la organización necesita para alcanzar sus objetivos aportando soluciones y suministrando información en la toma de decisiones.

- **Aporte académico**

Desde la perspectiva académica, la ESPOCH, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención del título Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. Para cumplir este requisito se desarrolla una auditoría de administrativa en la Federación Deportiva Provincial de Orellana que solucione los problemas expuestos anteriormente, y a la vez permita poner en práctica los conocimientos adquiridos y por lo tanto adquirir experiencia profesional.

En el plano personal y sin ser de menor importancia, el presente trabajo sirve como prerrequisito para la incorporación como nueva profesional de la República en el área de Contabilidad y Auditoría.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría administrativa, para evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía en el desarrollo de las actividades en la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo 2014.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Construir un marco teórico conceptual referente a la Auditoría Administrativa, para sustentar el trabajo de investigación
- Ejecutar la metodología de las fases de la Auditoría Administrativa , para determinar las áreas críticas de la Federación Deportiva Provincial de Orellana
- Emitir el informe de Auditoría con los resultados finales, que permita mejorar el desarrollo de las actividades administrativas

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

La Auditoría Administrativa se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte primordial como medio de control y cambio; persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar las metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

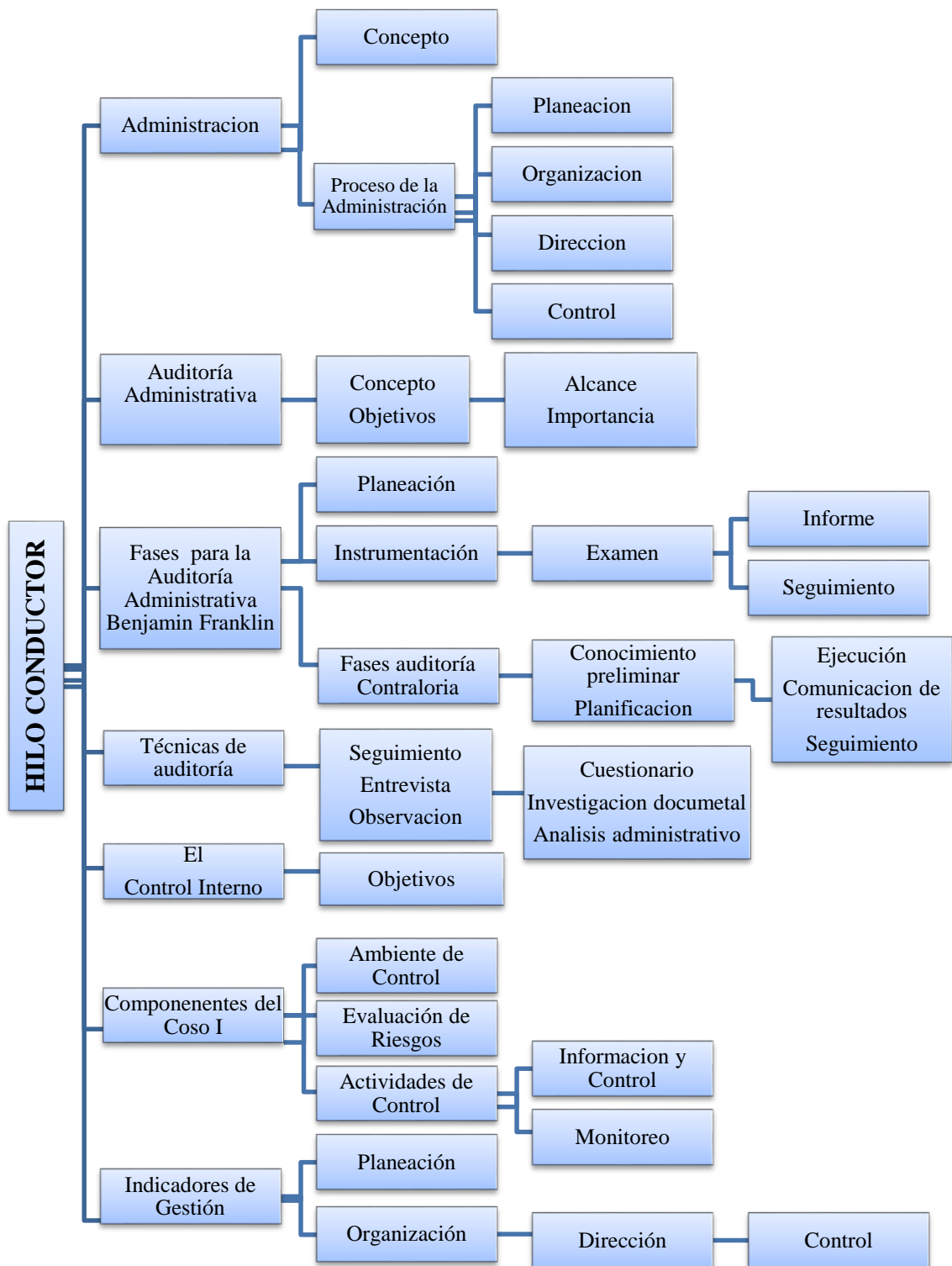
#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

- **Clelia Victoria Soria Ayerde (Riobamba 2015)** realizó una tesis titulada “Auditoría administrativa a la empresa grupo Zuritex de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, periodo 2013” su propósito es el de dar a conocer las deficiencias de la organización y el planteamiento de recomendaciones y su aplicabilidad en el beneficio de la empresa.
- **Fanny Alexandra Manosalvas Garzón y Maritza Paola Alvarado Brito (Riobamba 2015)** realizó una tesis titulada “Auditoría administrativa al consejo cantonal de la niñez y adolescencia del Cantón Chunchi, comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2012” indico que el objetivo primordial es la detección de factores que requieren mayor atención durante el proceso administrativo con el fin de tomar las medidas necesarias.
- **Paulina Verónica Zúñiga Silva (Riobamba 2015)** realizó una tesis titulada “Auditoría administrativa a la empresa de catering de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012” se ejecutó con el propósito de medir la eficiencia, eficacia y economía, aplicada a los recursos y evaluar la administración de la empresa.

#### 2.1.2 Reseña Histórica de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Federación Deportiva de Orellana es una institución con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica. Fundada el 16 de Octubre de 1998 y aprobada mediante acuerdo Ministerial N° 78 el 26 de Febrero de 1999 cuya sede está en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana; es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos en la Provincia de Orellana.

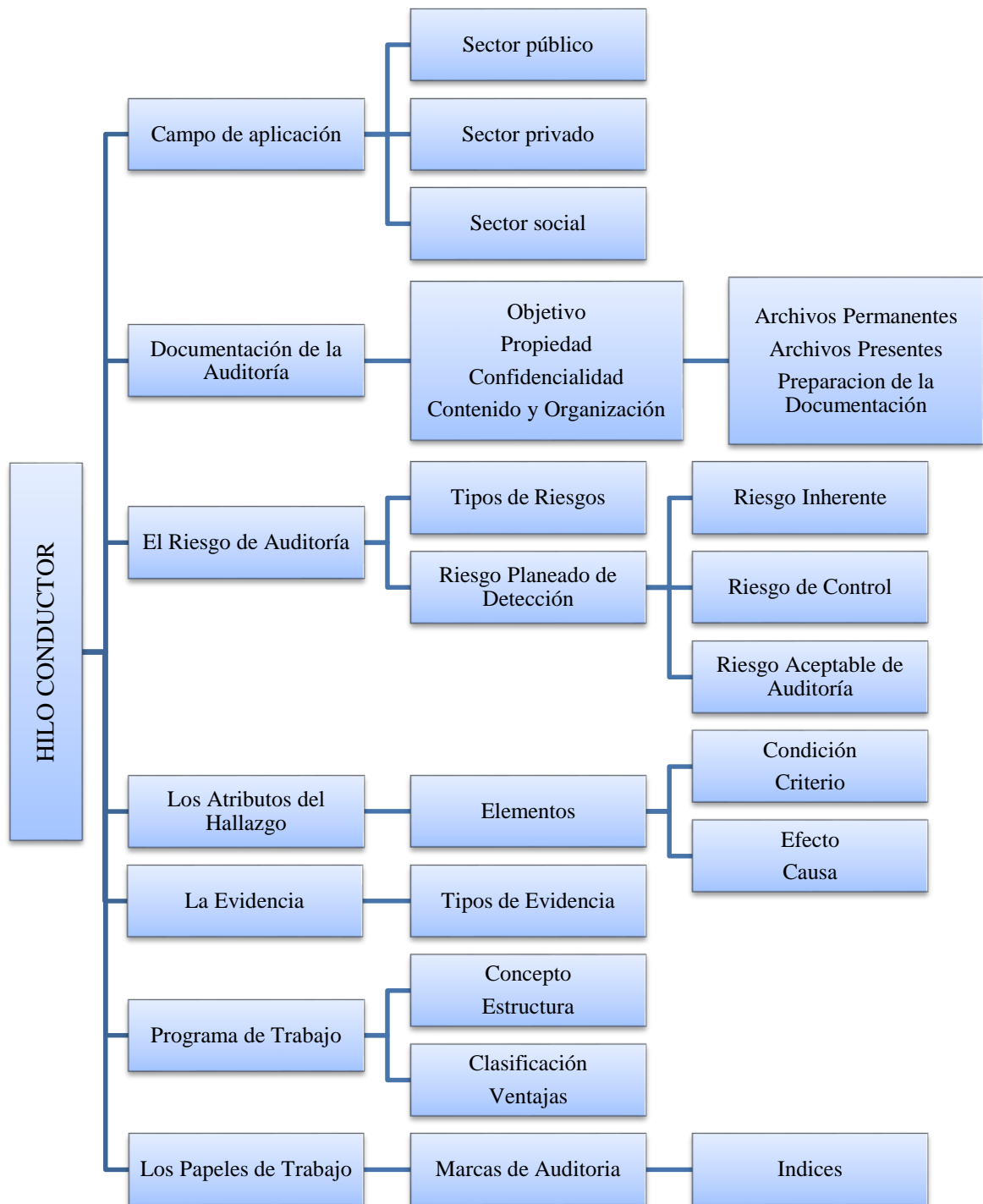
### 2.1.3 Hilo Conductor



Fuente: Fundamentación Teórica

Elaborado por: Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### Hilo Conductor



**Fuente:** Fundamentación Teórica

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

## 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1 Administración



### **2.2.1.1 Conceptos**

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4) Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente, en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

(Idalberto, 2004, pág. 10) Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

(Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 8) Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

### **2.2.2 Proceso de la Administración**

#### **2.2.2.1 Planeación**

(Koontz & Weihrich, 1998, pág. 122) Esta es la función administrativa más básica de todas. La planeación implica la selección de misiones, y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes recursos cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método nacional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone a sí mismo y en forma destacada la innovación administrativa, tiende un puente entre el punto donde esta y aquel a donde se desea ir.

## **Tipos de planes**

- Misión o propósito: se identifica como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta.
- Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- Reglas: se expone acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de las personas en sí, es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- Programa: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- Presupuestos: es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos.

## **Pasos de la planeación**

- Atención a las oportunidades: a la luz del mercado, la competencia, deseos de los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.
- Establecimiento de objetivos o metas: donde quisiéramos estar y que deseamos hacer y cuando.
- Consideración de premisas de planeación: en qué condiciones internas o externas operaran nuestros planes.
- Identificación de alternativas: cuales son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Comparación de alternativas con base a en las metas propuestas: que alternativas nos ofrecen mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores utilidades.
- Elección de una alternativa: seleccionar el curso de acción que seguiremos.
- Formulación de planes de apoyo: como planes para compra de equipo, compra de materiales, contratación y capacitación de empleados.
- Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos: desarrollo de presupuestos, gastos de operación necesarios para los planes.

### 2.2.2.2 Organización

(Koontz & Weihrch, 1998, pág. 242) Es una estructura de funciones o puestos intencionales y formalizados, que se diseña para determinar quien realizará cuales tareas y quien será el responsable de que dé resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión y la incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

La organización consiste en:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad, delegación necesaria para supervisarlos

Las organizaciones pueden ser formales e informales

Organización formal: se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder debidamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo e el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Organización informal: es un conjunto de actividades personales sin un propósito común consiste, aunque favorable a resultados comunes. “así las relaciones informales establecidas en el grupo de personas puedan contribuir al cumplimiento de metas organizacionales. Frente a un problema organizacional es más fácil que se pida ayuda a

alguien que se conozca personalmente, que a alguien de quien lo único que sabe es que ocupa determinado sitio en un organigrama. En si una organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre las personas.

Pasos de la organización:

- Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo
- Identificación de análisis y clasificación de actividades necesarias para cumplir esos objetivos
- Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias
- Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades
- Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

### **2.2.2.3 Dirección**

(Koontz & Weihrch, 1998, pág. 494) Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de la dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de esta.

Los factores son:

- Multiplicidad de papeles: las personas son más que un mero factor de producción en los planes administrativos, son miembros sociales de muchas organizaciones, son

consumidores de bienes y servicios y como tales ejercen vital influencia en la demanda.

- Las personas promedio no existen: los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente, es importante reconocer que cada persona es única, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimiento, habilidades y potencial. Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación, liderazgo y la comunicación
- Importancia de la dignidad personal: administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas, significa que las personas deben ser tratadas con respeto sin importar el puesto que ocupe dentro de la organización.

#### **2.2.2.4 Control**

(Koontz & Weihrch, 1998, pág. 632) La función administrativa del control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente ligados.

El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varíe de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

Proceso básico del control:

- Establecimiento de normas: debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, estos varían de acuerdo a su grado de detalle y complejidad, dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas.
- Medición del desempeño: aunque no siempre es practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de variaciones: las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. La asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber dónde exactamente aplicar medidas correctivas. La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

## **2.2.3 Auditoria Administrativa**

### **2.2.3.1 Concepto de auditoría administrativa**

(Franklin, 2013, pág. 15) La auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

### **2.2.3.2 Objetivos de la auditoría administrativa**

(Franklin, 2013, pág. 15) Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite demostrar en qué áreas se requiere estudio más profundo, que acciones se pueden emprender para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y sobre todo un análisis causa-efecto que concilie de forma congruente con las ideas.

- De Control:

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con relación a estándares preestablecidos

- De productividad:

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.



- De organización

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, las funciones y los procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

- De servicio:

Representan la manera en la cual la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

- De calidad:

Buscan que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que se produzca bienes y servicios altamente competitivos.

- De cambio:

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje:

Permiten que la auditoría se convierta en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice con el fin de convertirlas en oportunidades de mejora.

- De toma de decisiones:

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización

- De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar la organización con los competidores reales, competidores potenciales, proveedores y clientes.

- De vinculación

Facilitan que la auditoría se constituya en un eslabón entre la organización y un contexto globalizado.

### **2.2.3.3 Alcance de la auditoría administrativa**

(Franklin, 2013, pág. 16) El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Esta connotación incluye aspectos como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la organización
- Número de empleados

- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

#### **2.2.3.4 Importancia de la auditoría administrativa**

(Montes, 2008) La auditoría administrativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general, necesaria para lograr y mantener una óptima gerencia. La auditoría administrativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la eficiencia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficacia, economía y efectividad. La importancia de la auditoría administrativa deja al olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La auditoría administrativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría administrativa, por los valiosos beneficios que ella aporta.

#### **2.2.4 Fases para la Auditoría Administrativa**

(Franklin, 2013, pág. 78) La metodología administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados, es el instrumento de trabajo para guiar al auditor en sus funciones.

#### **2.2.4.1 Planeación**

##### **Objetivo:**

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

##### **Factores a revisar:**

Etapas:

- Planeación

Misión, visión, objetivos, metas, estrategias tácticas, procesos, políticas, procedimientos, programas, enfoques, niveles, horizonte, definir el marco de actuación de la organización.

- Organización

Estructura organizacional, división y distribución de funciones, cultura organizacional, recursos humanos, cambio organizacional, estudios administrativos, instrumentos técnicos de apoyo, diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

- Dirección

Liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo de estrés, el conflicto y la crisis, tecnología de la información, toma de decisiones, creatividad e innovación, tomar decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

- Control

Naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas, calidad, medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Elemento específico:

- |                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| • Objetivos               | • Servicios generales                 |
| • Políticas               | • Distribución del espacio            |
| • Procedimientos          | • Adquisiciones                       |
| • Programas               | • Importaciones                       |
| • Sistemas                | • Recursos humanos                    |
| • Proyectos               | • Recursos financieros y contabilidad |
| • Coordinación            | • Producción comercialización         |
| • Comunicación            | • Investigación y desarrollo          |
| • Coordinación            | • Calidad                             |
| • Comunicación            | • Servicio a Clientes                 |
| • Proveedores             | • Asesoría interna                    |
| • Almacenes e inventarios | • Asesoría externa                    |

## **Fuentes de estudio**

Instancias internas y externas a los que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

- Internos
- Externos

## **Investigación preliminar**

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

## **Preparación del proyecto de auditoría**

Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados propuesta técnica y programa de trabajo.

- Propuesta técnica
- Programa de trabajo
- Asignación de responsabilidad
- Capacitación
- Actitud

## **Diagnóstico preliminar**

En esta fase, se debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanza, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de la acción de la auditoría.

### **2.2.4.2 Instrumentación**

Etapa en la cual se seleccionan y aplican las técnicas de recolección, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

### **Recopilación de información**

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

### **Técnicas de recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas.

- Investigación documental
- Normativa
- Administrativa
- Mercado
- Ubicación geográfica
- Estudios financieros
- Situación económica
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

**Medición:**

Es la evaluación de los hechos en función de los indicadores de progreso administrativo y de los elementos que lo complementan

**Papeles de trabajo:**

Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

**Evidencia:**

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría

- Física
- Documental
- Testimonial
- Analítica

**Supervisión del trabajo:**

Para tener seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

**2.2.4.3 Examen**

Consiste en dividir o separar los elementos componentes para conocer la naturaleza, la característica y el origen de su comportamiento



## **Propósito**

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

## **Procedimiento**

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

## **Técnicas de análisis administrativo**

Organizacionales:

- Administración por objetivos
- Análisis de sistemas
- Análisis de costo-beneficio
- Análisis de estructuras
- Análisis de criterio múltiple
- Análisis factorial
- Análisis FORD
- Análisis marginal
- Árbol de decisiones
- Autoevaluación
- Benchmarking
- Control total de la calidad
- Desarrollo organizacional
- Diagrama de afinidad
- Diagrama de causa y efecto
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de relaciones
- Empowerment
- Ergonomía
- Estudio de factibilidad
- Estudio de viabilidad
- Inteligencia emocional
- Reingeniería organizacional
- Reorganización
- Técnica Delphi
- Teoría de las restricciones
- Teoría de la atribución

Cuantitativas:

- Análisis de serie de tiempos
- Cadenas de eventos
- Correlación
- Modelos de inventarios
- Modelos integrados a producción
- Muestreo
- Números de índices
- Programación dinámica
- Programación lineal
- Simulación
- Teoría de colas o de líneas de espera
- Teoría de los grafos
- Teoría de las decisiones
- Teoría de los juego

#### **2.2.4.4 Informe**

Al analizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etcétera, auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

#### **Aspectos operativos**

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar la acción que se llevaron a cabo en forma operativa.

#### **Tipos de informes**

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, también del impacto que se busca en su presentación. Atendiendo a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspecto relevante

## **Propuesta de implantación**

La implantación de las recomendaciones constituye al paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. Existen varios métodos de implantación:

- Instantáneo
- Proyecto piloto
- Implantación en paralelo
- Implantación por aproximaciones sucesivas
- Combinación de métodos

La implantación se efectúa en tres fases: preparación del programa, integración de recursos, ejecución del programa.

## **Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido: en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

La presentación del informe debe realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas y material audiovisual.

#### 2.2.4.5 Seguimiento

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron.

#### 2.2.5 Fases de la Auditoría según la Contraloría

(Manual, 2016, pág. 129)

- **Conocimiento Preliminar:** Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.
- **Planificación:** Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe

estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y la fecha de ejecución del examen, también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad de equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo y costos estimados, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidad de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

- **Ejecución:** En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.
- **Comunicación de resultados:** Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia por ue el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.
- **Seguimiento:** Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

#### 2.2.6 Técnicas de Auditoría

(Sotomayor A. A., 2008, pág. 90) Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de

la auditoría conlleva una metodología definida, que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría.

- **Entrevista:** consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios. En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmósfera de confianza que permita conseguir, sin mayores rodeos, información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado) es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido. Técnicamente, la entrevista es dirigida o no dirigida. La primera, caracterizada por su rigidez, va encausada a un objeto del estudio determinado y está previamente diseñada; la segunda, denominada también abierta, no está sujeta a una estructura predeterminada, por lo que el entrevistado se expresa con toda libertad, e inclusive llega a tomar la iniciativa. Los dos tipos resultan de gran utilidad; la entrevista dirigida agiliza la actividad y la no dirigida, susceptiblemente, aporta información adicional, de manera que la combinación de ambas suele dar mejores resultados tanto en lo conceptual como en lo documental. La entrevista se efectúa en gabinete, es decir, en escritorio; sin embargo, cuando no es suficiente para el entrevistado, se apoya en otros medios de verificación para complementar plenamente la actividad.
- **Observación directa:** realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante. Esta técnica es común, ya que permite percatarse en forma directa, personal, abierta o indiscriminadamente, de lo que acontece en un medio determinado, y específicamente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo en equipo. No está por demás enfatizar que el auditor no se debe distraer en la observación directa, ya que su utilización se desvirtuaría; la atención debe estar centrada en el objetivo de la evaluación.

- **Cuestionario:** representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización. Su contenido debe entenderse con claridad para asegurar una respuesta precisa. Existen cuestionarios de tipo cerrado (sí o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir). El cuestionario de tipo cerrado abrevia el proceso para obtener información; el de tipo abierto amplía su cobertura en aspectos interrelacionados, aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa, y en el de opción múltiple se detectan los efectos colaterales en el sentido de que se obtiene referencia de diversos temas relacionados. Entre las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:
  - Agilidad para obtener información
  - Optimización de actividades derivadas de la auditoría
  - Confirmación de hechos y sucesos diversos.
- **Investigación documental:** consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportaran elementos de juicio en la evaluación que se practica. Esta investigación se complementa con el examen de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales y su respectiva documentación. La información obtenida, para que sea realmente útil, debe ser actual y confiable; de ser necesario el auditor solicitara explicación de su origen y aplicación. La documentación en general se puede clasificar en dos grandes segmentos: legal y administrativo. Dentro de la documentación legal se encuentra relacionado a la constitución de la organización, así como sus adecuaciones, el marco jurídico que la reglamenta, contratos mercantiles, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, informes presentados a la asamblea general de accionistas, decretos (en caso del sector público). Por su parte en la documentación administrativa se encuentran los manuales de la organización y procedimientos, los sistemas administrativos documentados, planta de personal, estados financieros, presupuesto operativo, sistemas de control, inventarios de diferente índole, informes de auditorías, etc.

- **Análisis administrativo:** se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, por tiempo y la disposición de la organización; entre ellas se encuentran las de tipo administrativo y las de carácter operacional. Dentro de las técnicas de tipo administrativo están aquellas que tienen una relación directa con esta disciplina, como son los diagramas, graficas, organigramas, punto de equilibrios, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería. Por otra parte, entre las técnicas de tipo operativo se encuentran las siguientes: programación lineal, teoría de filas de espera, simulación, teoría de juegos y modelos de inventarios.

### 2.2.7 El Control Interno

(Arens, Randal, & Beasley, el control interno, 2007, pág. 270) Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, estos comprenden el control interno de la entidad.

#### 2.2.7.1 Objetivos del Control Interno

(Arens, Randal, & Beasley, el control interno, 2007, pág. 270)

- **Confiability de los informes financieros:** la administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo de control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros
- **Eficiencia y eficacia de las operaciones:** los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.



- **Cumplimiento con las leyes y reglamento:** se requiere que todas las compañías públicas emitan un informe referente a la eficacia de la operación del control interno sobre los informes financieros. Además de las disposiciones generales legales, se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derecho civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.

### **2.2.8 Componentes del Control Interno COSO I**

(Arens, Randal, & Beasley, 2007, pág. 274) El marco integrado del control interno de COSO, es el modelo de control interno más aceptado, según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración diseñan y aplica para proporcionar una seguridad razonable, de que sus objetivos de control se llevaran a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquellos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros. Los componentes del control interno son:

#### **2.2.8.1 Ambiente de Control**

Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de entender y evaluar el ambiente de control, los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes del control.

- **Integridad y valores éticos:** la integridad y valores éticos son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos.

- **Compromiso con la competencia:** la competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para cumplir con las tareas que definen el trabajo de un individuo.
- **Participación del consejo directivo o el comité de auditoría:** un consejo directivo eficaz es independiente de la administración y sus miembros participan y escrutan las actividades de la administración. Además un consejo activo y objetivo con frecuencia puede reducir de manera eficaz la probabilidad de que la administración pase por alto los controles existentes. Para apoyar al consejo en su vigilancia, este crea un comité de auditoría a cargo de vigilar la responsabilidad del proceso de los informes financieros.
- **Filosofía y estilo operativo de la administración:** la administración a través de sus actividades proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno.
- **Estructura organizativa:** la estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes. Al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la empresa y percibe como se implementan los controles.
- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y el consejo directivo realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tienen gran importancia los métodos formales de comunicación referente a la autoridad y responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control.
- **Políticas y prácticas de recursos humanos:** el aspecto más importante del control interno es el personal. Si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles, y de cualquier manera se tendrán estados financieros confiables. Las personas incompetentes o deshonestas pueden arruinar el sistema, incluso si hay otros muchos controles en orden. Las personas honestas y

eficientes son capaces de desempeñarse a niveles altos incluso cuando hay pocos controles que lo apoyen.

#### **2.2.8.2 Evaluación de Riesgo**

Para los dictámenes financieros es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados. Todas las entidades sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o industria enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben de administrar. Debido a que las condiciones económicas de la industria, reglamentarias y de operación cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio.

La identificación y análisis del riesgo es un proceso en curso y un componente crítico del control efectivo interno. La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de la organización e implementar las medidas necesarias para manejarlos.

#### **2.2.8.3 Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos además de las que incluyeron en los otros cuatro componentes, que ayudaran a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Potencialmente existen varias actividades de control en cualquier entidad.

- Separación adecuada de las responsabilidades
- Autorización adecuada de las operaciones y actividades
- Documentos y registros adecuados
- Control físico sobre activos y registros
- Verificaciones independientes referentes al desempeño

#### **2.2.8.4 Información y Comunicación**

El propósito del sistema de información y comunicación de contabilidad de la entidad es iniciar, registrar, procesar e informar de las operaciones de la entidad y mantener la responsabilidad por los activos relacionados. Una información contable y sistema de comunicación tiene varios subcomponentes que por lo general, están compuestos por diferentes tipos de transacciones como ventas, devoluciones en ventas, entradas en efectivo etc. Para cada clase de operación el sistema contable debe satisfacer los seis objetivos de auditoría relacionados con la operación.

#### **2.2.8.5 Monitoreo**

Se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. La información que se está evaluando proviene de varias fuentes incluyendo los estudios existentes de controles internos, informes internos del auditor, informes de excepciones sobre actividades de control, informes por parte de reguladores como pueden ser dependencias reguladoras bancarias, informes del personal operativo y quejas de los clientes por cargo de facturación.

Lo más importante que necesita saber el auditor sobre el monitoreo son las principales tipos de actividades de monitoreo que una compañía utiliza y cómo se utilizan estas actividades para modificar controles internos cuando sea necesario. La forma más común para obtener este conocimiento es el análisis junto con la administración.

#### **2.2.9 Indicadores**

(Franklin, 2013, pág. 144) Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

### **Características que debe reunir un indicador**

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible para medir
- Fácil de conducir información de una parte a otra
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión matemática en los indicadores cualitativos

(Manual, 2016, pág. 82) Al indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada.

### **Clasificación de los indicadores de gestión**

**Cuantitativos:** son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

**Cualitativos:** permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de

planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de mas niveles de la organización.

De uso universal: los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, eficacia, las metas, los objetivos en general el cumplimiento de la misión institucional.

Pueden clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de la información: se basa en dos aspectos; la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la organización para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglos para la rendición y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales: la estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

Indicadores de recursos: tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.

Indicadores de proceso: aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misio y objetivos sociales.

Indicadores de personal: Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos.

Indicadores interfásicos: son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.

Indicadores de aprendizaje y adaptación: estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad. Son importantes estos indicadores porque el

recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás.

Indicadores globales: son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

Indicadores funcionales o particulares: este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas.

Indicadores específicos: básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a globales, sin embargo la diferencia de estos como se ha dicho se refiere en términos de país, Ministerio o Institución.

### **2.2.10 Indicadores de Gestión**

(Franklin, 2013, pág. 157) El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo, es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus componentes

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores de forma simultánea, es con el propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

#### **a) PLANEACIÓN**

- **Visión** 
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$
- **Misión** 
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

Total de empleados

- **Objetivos**  $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
- **Metas**  $\frac{\text{Metas cualitativas alcanzadas}}{\text{Metas cualitativas establecidas}}$
- **Estrategias**  $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$
- **Procesos**  $\frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$
- **Políticas**  $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$

## b) ORGANIZACIÓN

- **Estructura Organizacional**  $\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$
- **Cultura organizacional**  $\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la Cultura organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$
- **Recursos Humanos**  $\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$
- **Cambio organizacional**  $\frac{\text{Medidas de cambio emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}}$

## c) DIRECCIÓN



- **Liderazgo**  $\frac{\text{Estilo de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$
  - **Comunicación**  $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$
  - **Motivación**  $\frac{\text{Insumos internos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$
  - **Manejo del estrés**  $\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total de personal}}$
  - **Tecnología de la Información**  $\frac{\text{Tecnología autorizada}}{\text{Tecnología propuesta}}$
  - **Toma de decisiones**  $\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$
- d) CONTROL**
- **Naturaleza**  $\frac{\text{controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$
  - **Sistemas**  $\frac{\text{Controles burocráticos}}{\text{Total controles}}$
  - **Niveles**  $\frac{\text{controles estratégicos corporativos}}{\text{Total de controles}}$
  - **Proceso**  $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$

- **Herramientas** Controles presupuestarios  
Total de controles
  
- **Calidad** Sistemas de gestión de la calidad  
Total de sistemas

### **2.2.11 Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa**

(Franklin, 2013, pág. 21) La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social.

Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo se ordenan estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

#### **2.2.11.1 Sector Público**

En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base a esos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Poder ejecutivo

- Dependencias del ejecutivo Federal (secretarías o ministerios de Estado)
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal
- Entidades paraestatales
- Organismos constitucionalmente autónomos
- Gobiernos de los Estados (entidades federativas o departamentos y municipios o provincias)
- Gabinete presidencial

- Comisiones, coordinaciones o consejos intersecretariales
- Mecanismos especiales

#### Poder Legislativo

- Cámara de diputados
- Comisiones de vigilancia
- Unidad de evaluación y control
- Auditoría superior de la Federación
- Cámara de senadores

#### Poder Judicial

- Suprema Corte de Justicia de la Nación
- Tribunal Electoral
- Tribunales colegiados y unitarios de circuito
- Juzgados de distrito
- Consejo de la Judicatura Federal

#### **2.2.11.2 Sector Privado**

Por lo que toca a este sector, la auditoría se dirige al tomar en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

- Tamaño de la empresa
- Tipo de industria
- Naturaleza de sus operaciones
- Enfoque estratégico

En relativo al tamaño, convencionalmente se clasifica en:

- Microempresa

- Empresa pequeña
- Empresa mediana
- Empresa grande

### **2.2.11.3 Sector Social**

En este sector, la auditoría administrativa se aplica al considerar la promoción del derecho a la educación, vivienda, trabajo, salud, desarrollo económico, protección social y bienestar de los sectores más desprotegidos, por medio de analizar:

- Tipo de organización
- Naturaleza de su función

Por su tipo o figura, las organizaciones que forman el sector pueden ser:

- Agrupaciones
- Asambleas
- Asociaciones
- Cajas comunales
- Cajas de ahorro
- Colegios
- Comisiones
- Cooperativas
- Empresas de servicios múltiples
- Empresas de solidaridad
- Fondos
- Fundaciones
- Organismos de asistencia e integración social
- Organizaciones comunitarias
- Procuradurías
- Planes cooperativos sindicales planes emergentes
- Programas permanentes, especiales y emergentes
- Proyectos

- Redes de referencia
- Sistemas de apoyo
- Sociedades
- Tiendas comunitarias de abastecimiento y consumo
- Voluntariados

Por su función, se les ubica en las siguientes áreas

- Alimentación y nutrición
- Atención social
- Apoyo a marginados y discapacitados
- Cultura
- Derechos humanos
- Deporte
- Desarrollo urbano y vivienda
- Educación
- Ecología
- Empleo
- Política en materia obrera, campesina y popular
- Protección civil
- Recreación
- Salud y seguridad social

El sector social juega un papel importante en la economía debido a la manera en que funcionan sus empresas, ya que lo hacen de manera colectiva, apoyada en el trabajo en equipo y de manera solidaria, lo que permite que sean sostenibles por sus propios asociados y puedan mejorar su condición de vida, de sus familias y de la comunidad donde se ubican.

Las organizaciones que integran este sector son muy aceptadas gracias al apoyo en la reducción de pobreza, fomento de trabajo, compañerismo y búsqueda del beneficio colectivo.

## **2.2.12 Documentación de la Auditoría**

(Arens, Randal, & Beasley, 2007, pág. 174) La documentación en la auditoría es el principal registro de los procedimientos de la auditoría aplicables, evidencia obtenida y conclusiones alcanzadas en la participación. La documentación de la auditoría debería incluir toda la información que el auditor considere necesaria para realizar la auditoría de forma correcta y proporcionar el apoyo para el informe de auditoría. La documentación de auditoría también podría referirse a los papeles de trabajo. Ha ido creciendo la manera en que la documentación de la auditoría se mantiene en archivos de computadora.

### **2.2.12.1 Objetivo de la Documentación de la Auditoría**

El objetivo general de la documentación de la auditoría es la de ayudar al auditor a proporcionarle una seguridad razonable de que una auditoría adecuada se realizó de acuerdo con las normas establecidas. De manera específica, la documentación de la auditoría, si pertenece al año corriente de la auditoría, provee la base para la planeación de la auditoría, un registro de la evidencia acumulada y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado del informe de auditoría y una base para la revisión por parte de supervisores y socios. La información de referencia necesaria debe estar disponible en los archivos de auditoría. Los archivos incluyen información diversa de planeación como información descriptiva acerca de la estructura del control interno, el presupuesto de un periodo para cada área de auditoría, el programa de auditoría y los resultados de auditoría del año anterior.

La documentación de auditoría es el recurso más importante para demostrar por medio de documentos que una auditoría fue realizada de forma adecuada y conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas. La documentación de la auditoría proporciona una importante fuente de información para ayudar al auditor a decidir la emisión del informe de auditoría adecuado en determinadas circunstancias. Los datos en los archivos son útiles para la evaluación de un ámbito adecuado de auditoría y de la objetividad de los estados financieros. Los archivos de auditoría son el marco de referencia más importante utilizado por el personal supervisor para evaluar si la evidencia competente recopilada es suficiente para justificar el informe acerca de

hallazgos de auditoría importantes o de temas, acciones que se emprendan para realizarlos, y las bases con las que se llegó a las conclusiones tomadas.

Los archivos de auditoría también representan un marco útil de referencia para capacitación del personal y como ayuda en la planeación y coordinación de auditorías subsecuentes.

#### **2.2.12.2 Propiedad de los Archivos de Auditoría**

Son propiedad del auditor la documentación de auditoría preparada durante su cargo en la compañía, incluyendo los calendarios elaborados por el cliente para el auditor. El único momento en el que cualquier persona, incluyendo al cliente, tiene el derecho legal de examinar los archivos es cuando estos son citados ante un tribunal como evidencia legal.

Al momento de la terminación del contrato, los archivos de la auditoría son guardados en las instalaciones de los contadores públicos para referencias futuras.

#### **2.2.12.3 Confidencialidad de los Archivos de Auditoría**

La necesidad de conservar una relación confidencial con el cliente se expresa en la norma 301 del código de Conducta Profesional que indica lo siguiente:

- Un miembro no deberá revelar ninguna información confidencial que haya obtenido en el curso de la prestación de auditoría profesional excepto con el consentimiento del cliente.

Durante la auditoría los auditores consiguen una gran cantidad de información de naturaleza confidencial, incluyendo los sueldos de los funcionarios, los precios de los productos, los planes de publicidad e información sobre el costo del producto. Si los auditores divulgaran esta información a gente externa o empleados del cliente a quienes se les haya negado su acceso, su relación con la dirección se vería muy afectada. Además, el tener acceso a los papeles de trabajo daría a los empleados la oportunidad de

alterar la información que contienen. Por esta razón se tiene cuidado de proteger estos archivos en todo momento.

### **Requisitos de la Sarbanes-Oxley para la conservación de los papeles de trabajo**

La ley Sarbanes-Oxley requiere que los auditores de las compañías públicas preparen y conserven los papeles de trabajo y otra información relacionada con cualquier informe de auditoría con suficiente detalle para sustentar las conclusiones del auditor, por un periodo no menos de siete años. La ley Sarbanes-Oxley castiga a quienes con conocimiento de causa y premeditación destruyen documentos de auditoría dentro del periodo de siete años y son acreedores a multas financieras y encarcelamiento por más de diez años.

### **Contenido y organización**

Cada despacho de contadores establece su propio método para preparar y organizar los papeles de trabajo, y el auditor principalmente adopta el método de su despacho. Existe una lógica definida para el tipo de documentación de auditoría que se preparan para ésta y para la forma en que están organizados los archivos, aunque diversos despachos siguen métodos un poco diferentes. Los archivos de auditoría empiezan con información más general, como los datos corporativos en los archivos permanentes y terminan con los estados financieros y el informe de auditoría. En medio de estos están los archivos de auditoría que sustentan los exámenes del auditor.

#### **2.2.12.4 Archivos Permanentes**

Los archivos permanentes tienen como objetivo contener los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de la información sobre la auditoría que es de interés permanente de un año al otro. Los archivos permanentes comúnmente incluyen lo siguiente:

- Resúmenes o copias de documentos de la compañía que son de importancia permanente como el acta constitutiva, los estatutos, los convenios legales de emisión y compra de bonos, y contratos etc.



- Análisis de años anteriores de cuentas que tienen importancia perdurable para el auditor. Estas incluyen cuentas tales como deudas a largo plazo, cuentas de capital de accionistas, crédito mercantil y activos fijos. Tener esta información en archivos permanentes permite al auditor concentrarla y analizar solo los cambios del balance del presente año mientras conserva para un estudio posterior los resultados de las auditorías de años anteriores en forma accesible.
- Información relacionada con el conocimiento de la estructura de control interno y la evaluación de riesgo de control. Incluye organigramas, diagramas de flujo, cuestionarios y otra información de control interno, incluyendo la lista de controles y desventajas en el sistema.
- Los resultados de los procedimientos analíticos de auditorías anteriores. Entre estos datos están las proporciones y porcentajes calculados por el auditor y el balance total o balance mensual para cuentas relacionadas. Esta información es útil pues ayuda al auditor a decidir si existen cambios inusuales en los balances de cuenta del presente año que deberían investigarse con mayor amplitud.

#### **2.2.12.5 Archivos Presentes**

Los archivos presentes incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Existe un conjunto de archivos permanentes para el cliente y un conjunto de archivos presentes para las auditorías de cada año. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente se describen brevemente en las siguientes secciones:

- **Programas de auditoría:** las normas de auditoría requieren un programa de auditoría escrito para toda auditoría. Comúnmente se conserva el programa de auditoría en un archivo separado a fin de mejorar la coordinación e integración de todas las partes de la auditoría.

- **Información general:** algunos archivos de auditoría incluyen información acerca del periodo actual que es de naturaleza general y no está diseñada precisamente para avalar cuentas o montos específicos de los estados financieros.
- **Balance de comprobación de trabajo:** dado que la base para preparar los estados financieros es el libro mayor, los montos incluidos en ese registro son el punto focal de la auditoría. Lo más pronto posible después de la fecha del balance general, el auditor obtiene o prepara una lista de cuentas del libro mayor y sus saldos al final del año.
- **Asientos de ajuste y reclasificación:** cuando el auditor descubre errores importantes en los registros de contabilidad, deben corregirse los estados financieros. El auditor debe tener presente que varios errores no importantes que no se ajustan pueden ocasionar un error global significativo cuando se combinan. Es común que los auditores resuman todos los asientos que no hayan sido registrados en un papel de trabajo como medio para determinar su efecto acumulativo.
- **Cédulas de apoyo:** la porción más grande de la documentación de la auditoría incluye cédulas de apoyo detalladas que preparan los auditores para sustentar montos específicos de los estados financieros. Se utilizan muchos tipos diferentes de cedulas. El uso del tipo adecuado para determinado aspecto de la auditoria es necesario para documentar la precisión de la auditoría y para cumplir con los demás objetivos de la documentación de auditoría. A continuación se presentan los tipos principales de cedulas de apoyo:
  - **Análisis:** un análisis tiene por objetivo mostrar la actividad en una cuenta del balance durante todo el periodo que se está auditando, al unir los balances iniciales y finales.
  - **Balanza de comprobación o lista:** este tipo de cédula consiste en los detalles que constituyen los balances de fin de año de una cuenta general del mayor. Difiere de un análisis porque incluye solo aquellas partidas que constituyen el balance del fin de año.

- **Conciliación de montos:** una conciliación respalda a un monto específico y, por lo general, se espera que relacione el monto registrado en los registros del cliente con otra fuente de información.
- **Pruebas de razonabilidad:** una prueba de una cédula de razonabilidad, tal y como su nombre lo indica contiene información que permite al auditor evaluar si al parecer el balance del cliente incluye un error considerando las circunstancias del compromiso.
- **Resumen de procedimiento:** en otro tipo de cédula se resumen los resultados de un procedimiento específico de auditoría realizado.
- **Examen de documentos de apoyo:** varias cédulas de propósito especial están diseñadas para mostrar las pruebas detalladas realizadas, tales como el examen de documentos durante pruebas de control y pruebas sustantivas de operaciones o cortes. Estas cédulas no muestran totales, no se relacionan con el mayor por que documentan sólo las pruebas realizadas y los resultados encontrados.
- **Información:** este tipo de cédula contiene información en relación con la evidencia en la auditoría. Estas cédulas incluyen información para declaraciones de impuestos y para los presupuestos de tiempo y horas de trabajo del cliente que son útiles en la administración de auditoría
- **Documentación externa:** la mayor parte del contenido de los archivos de auditoría consiste en la documentación externa que reúnen los auditores como contestaciones de confirmación y copias de convenios con el cliente.

### **Preparación de la documentación de auditoría**

La preparación adecuada de las cédulas acumuladas para documentar las evidencias de auditoría, los resultados encontrados y las conclusiones alcanzadas son parte importante de la auditoría. Aunque el diseño depende de los objetivos establecidos, la documentación de la auditoría debe poseer ciertas características:

- Cada expediente debe estar identificado con información tal como nombre del cliente, periodo cubierto, descripción del contenido, iniciales de quien lo preparó, la fecha de preparación y el código del índice.
- La información debe estar catalogada y con referencias cruzadas para ayudar a su archivo y organización
- La documentación completa indica con claridad el trabajo de auditoría realizado. Esto se forma de tres formas. Mediante una declaración escrita en forma de memorando, al firmar los procedimientos de auditoría en el programa de la misma y al hacer anotaciones directamente en las cédulas. Las anotaciones en la documentación se hacen por medio de marcas que son símbolos escritos adyacentes a los detalles en el cuerpo de la cédula. Estas anotaciones se explican claramente en la parte final de la cédula.
- Cada documentación abarca suficiente información para cumplir los objetivos para los cuales fue diseñada. Si el auditor prepara documentación en forma adecuada, el auditor está consciente de sus metas.
- Las conclusiones a las que se llegaron sobre el segmento de auditoría que se está considerando también se expresa en forma clara

### **2.2.13 El Riesgo en la Auditoría**

(Arens, Randal , & Beasley, 2007, pág. 239) Los auditores aceptan cierto nivel de riesgo o incertidumbre en la realización de la auditoría. El auditor reconoce, por ejemplo, que existe incertidumbre sobre la competencia de las evidencias, incertidumbre sobre la eficacia de la estructura del control interno de un cliente e incertidumbre sobre la presentación de estados financieros con imparcialidad cuando se concluye la auditoría. Un buen auditor reconoce que los riesgos existen y los enfrenta de manera adecuada. La mayoría de los riesgos que enfrentan los auditores son difíciles de medir y requieren atención para responder a ellos de forma apropiada. Responder a estos riesgos de forma adecuada es fundamental para obtener una auditoría de alta calidad.

Los auditores utilizan el modelo del riesgo de auditoría para identificar posteriormente el potencial de errores y donde tienen más posibilidades de presentarse.

### **2.2.13.1 Tipos de Riesgos**

Los cuatro riesgos del modelo de riesgo de auditoría son lo suficientemente importantes para realizar un análisis detallado.

#### **Riesgo planeado de detección:**

Es una cuantificación del riesgo de que las evidencias de auditoría de un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores. Existen dos puntos importantes referentes al riesgo planeado de detección:

- en primer lugar depende de los otros tres factores del modelo. El riesgo planeado de detección cambiará solo si el auditor cambia uno de los otros factores.
- el segundo lugar determina la cantidad de evidencias sustantivas que el auditor planea acumular, inversamente al tamaño del riesgo planeado de detección.

Si se reduce el riesgo planeado de detección, será necesario que el auditor acumule más evidencias para lograr el riesgo planeado reducido.

#### **Riesgo inherente:**

El control de riesgo inherente es una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes, (errores o fraudes) en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos. Si el auditor llega a la conclusión de que existe una alta probabilidad de errores, sin tomar en cuenta los controles internos, el auditor determinaría que el riesgo inherente es alto. Los controles internos se ignoran al establecer el riesgo inherente porque se consideran en forma separada. La relación de riesgo inherente y el riesgo planeado de detección y la evidencia planeada es que el

riesgo inherente está inversamente relacionado con el riesgo planeado de detección y directamente relacionado con la evidencia.

### **Riesgo de control:**

Es una medición de evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean evitados o detectados por el control interno del cliente, el riesgo de control presenta:

- Una evaluación de eficacia de la estructura de control interno del cliente para evitar o detectar errores.
- La intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel por debajo del máximo, como parte de un plan de auditoría.

Cuanto más eficaz sea la estructura de control interno, menor será el factor de riesgo que pudiera asignarse al riesgo de control. Antes que los auditores puedan establecer el riesgo de control inferior en 100%, deben hacer tres cosas: conocer plenamente la estructura del control interno del cliente, con base en ese conocimiento, evaluar cuan bien debe funcionar y poner a prueba la eficacia de los controles internos. La primera de estas es el requisito de conocimiento que se relaciona con todas las auditorías, las últimas dos son los pasos de evaluación de riesgo de control que se requieren cuando el auditor elige evaluar el riesgo de control por debajo del máximo.

### **Riesgo aceptable de auditoría:**

Es una medida de la disponibilidad del auditor para aceptar que los estados financieros contienen errores importantes después de que ha terminado la auditoría y que ha emitido una opinión de salvedades. Cuando el auditor se decide por un riesgo menor de auditoría, ello significa que el auditor está más seguro de que los estados financieros no contienen errores importantes. Un riesgo cero implicaría certidumbre total y un riesgo de 100% una incertidumbre completa. El auditor no garantiza la ausencia total de errores importantes. Con frecuencia los auditores se refieren a los términos certeza de auditoría, certeza global o nivel de certeza en lugar de riesgo aceptable de auditoría. La

certeza de la auditoría o cualquier otro de los términos equivalentes es el complemento del riesgo aceptable de auditoría, que es, un riesgo menos aceptable de auditoría.

#### **2.2.14 Los Atributos del Hallazgo**

(Manual, 2016, pág. 2) El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

##### **2.2.14.1 Elementos del hallazgo de auditoría**

Desarrollar de forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo este debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

#### **Condición:**

Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”

**Criterio:**

Comprende la concepción de “lo que deber ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

**Efecto:**

Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

**Causa:**

Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y del buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

**2.2.15 La Evidencia**

(Arens, Randal, & Beasley, 2007, pág. 162) Se define a la evidencia como cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información auditada se declara de acuerdo con el criterio establecido. La información varía muchísimo en la medida que persuade al auditor si los estados financieros se presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La evidencia incluye información que es sumamente convincente, como el recuento del auditor de los valores comerciales e información menos convincente como las respuestas de los empleados, del cliente.

**2.2.15.1 Decisiones sobre la evidencia de la auditoría**

Una decisión importante que debe tomar el auditor es determinar los tipos y cantidad adecuada de evidencia que debe reunir para estar satisfecho por completo de que los componentes de los estados financieros del cliente y los estados en general se presentan con objetividad, o de que el cliente mantuvo un control interno efectivo sobre los



informes financieros. Este criterio es importante debido al costo prohibitivo de examinar y evaluar toda la evidencia disponible.

Las decisiones del auditor relacionadas con la recopilación de evidencia pueden dividirse en las siguientes:

- **Procedimiento de auditoría:** es la instrucción detallada para la recopilación de un tipo de evidencia de auditoría que se ha de obtener en cierto momento durante la auditoría. Al diseñar procedimientos de auditoría, es común presentarlos en términos muy específicos para que puedan utilizarse como instrucciones durante la auditoría.
- **Tamaño de la muestra:** una vez que se escoge el procedimiento de auditoría, es posible variar el tamaño de la muestra desde una a todas las partidas de la población que se está examinando. La decisión de cuantas partidas se han de examinar debe ser tomada por el auditor para cada procedimiento de auditoría. El tamaño de la muestra para cualquier procedimiento probablemente varié de una auditoría a otra.
- **Partidas a elegir:** después de que se ha determinado el tamaño de la muestra para un procedimiento de auditoría, aun es necesario decidir que partidas de la población se han de examinar.
- **Duración:** usualmente una auditoría de estados financieros abarca un periodo de un año, y por lo general, no se concluye una auditoría sino en unas semanas o meses después de dicho periodo. Por lo tanto, la duración de los procedimientos de auditoría puede variar desde el principio del periodo contable hasta mucho después que esta ha concluido. En parte la duración se ve afectada cuando el cliente necesita que la auditoría llegue a su fin.

#### 2.2.15.2 Credibilidad sobre la auditoría

La evidencia competente y suficiente para sustentar la opinión emitida. Dada la naturaleza de la evidencia de auditoría y las consideraciones de los costos que una

auditoría implica, es poco probable que el auditor quede convencido por completo que la opinión es correcta. El auditor debe estar convencido de que la opinión es correcta con un alto nivel de convicción. Al combinar todas las evidencias de la auditoría, el auditor decide cuando está lo suficientemente convencido para emitir un informe de auditoría.

Las dos determinantes de la credibilidad de la auditoría son la competencia y suficiencia.

### **Competencia:**

Se refiere al grado en que las evidencias pueden considerarse como creíbles o dignas de confianza. Si la evidencia es considerada como muy competente, constituye de gran ayuda para convencer al auditor de que los estados financieros se presentan con imparcialidad. La competencia de la evidencia se refiere solo a los procedimientos de auditoría escogidos. La competencia no puede mejorarse al elegir una muestra más grande o una población diferente. Solo puede mejorarse al elegir procedimientos de auditoría que contengan la mayor calidad de una o más de las siguientes siete características de las evidencias competentes.

- **Relevancia:** las evidencias deben estar relacionadas o ser relevantes para el objetivo de la auditoría que el auditor está examinando antes de que pueda ser confiable.
- **Independencia de la persona que las provee:** las evidencias obtenidas de una fuente externa a la entidad son más confiables que las obtenidas dentro.
- **Efectividad de los controles internos del cliente:** cuando el control interno de un cliente es efectivo, las evidencias obtenidas son más confiables que cuando es débil.
- **Conocimiento directo del auditor:** las evidencias obtenidas directamente por el auditor a través del examen físico, la observación, el cálculo y la inspección son más competentes que la información obtenida en forma indirecta.

- **Calificación de las personas que proporcionan información:** aunque la información es independiente, las evidencias no serán confiables a no ser que la persona que las proporcione este calificada para hacerlo, por lo tanto, es común que las confirmaciones de abogados y bancos se tengan más estima que las confirmaciones de cuentas por cobrar de personas que no conocen el mundo empresarial.
- **Grado de objetividad:** las evidencias objetivas son más confiables que las que requieren un alto grado de estimación para determinar si son correctas.
- **Oportunidad:** la oportunidad de las evidencias de auditoría puede referirse ya sea al momento en que son recopiladas o al periodo que abarca la auditoría. Por lo general, las evidencias son más convincentes para cuentas del balance general cuando se obtienen lo más cerca posible a la fecha del balance general.

#### **Suficiencia:**

La cantidad de las evidencias obtenidas determina su suficiencia. La suficiencia de la evidencia se mide principalmente por el tamaño de la muestra que escoge el auditor. Existen varios factores que determinan la idoneidad de los tamaños de la muestra en las auditorías. Los dos más importantes son la expectativa de errores por parte del auditor y la efectividad de la credibilidad de las evidencias solo puede ser evaluada después de considerar la combinación de la competencia y suficiencia.

#### **2.2.15.3 Tipos de evidencias de la auditoría**

Al decidir cuales procedimientos de auditoría se van a utilizar, existen siete categorías amplias de evidencias entre las cuales el auditor puede escoger. Estas categorías, conocidas como tipo de evidencias, que se presentan a continuación:

- **Examen físico:** es la inspección o conteo que hace el auditor a un ente tangible. A menudo, este tipo de evidencia está asociado con el inventario y el efectivo, pero también se aplica a la verificación de valores, documentos por cobrar y los activos

fijos tangibles. El examen físico, que es un medio directo para verificar que en realidad existe un activo, se considera como uno de los tipos de evidencia de auditoría más confiables y útiles. Sin embargo el examen físico no es evidencia suficiente para verificar que el cliente posee los activos existentes (objetivos de derechos y obligaciones).

- **Confirmación:** se refiere a la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera persona independiente para verificar la precisión de la información que ha solicitado el auditor. La solicitud se le hace al cliente, y el cliente le pregunta a la tercera persona independiente para que le responda directamente al auditor. Dado que las confirmaciones provienen de fuentes independientes del cliente, se tienen en alta estima y con frecuencia se utilizan como evidencia. Sin embargo, las confirmaciones son relativamente costosas de obtener u pueden provocar algún inconveniente a algunas personas a las que se les pide que las proporcionen. Por lo tanto, no se utilizan en todos los casos en la que son aplicables. Las confirmaciones pueden ser positivas o negativas, una confirmación positiva requiere que el receptor responda en todas las circunstancias, por otro lado, en el caso de la confirmación negativa se requiere que el receptor responda solo cuando la información sea incorrecta.
- **Documentación:** es el examen que hace el auditor de los documentos y registros del cliente para apoyar la información que es o debe ser incluida en los estados financieros. Los documentos que examina el auditor son registros que utiliza el cliente para proporcionar información al realizar sus actividades de manera organizada. La documentación es un tipo de evidencia que se utiliza de forma amplia en todas las auditorías porque normalmente es accesible para el auditor a un costo relativamente bajo. Los documentos pueden ser internos y externos, un documento interno es aquel que ha sido preparado y utilizado dentro de la empresa del cliente y se conserva dentro de la misma sin que caiga en manos de una parte externa como puede ser un comprador o un vendedor. Un documento externo, es aquel que ha estado en manos de una persona ajena a la empresa del cliente, que es parte de una operación que se está documentando, pero que por el momento no está en manos del cliente ni puede acceder con facilidad a él. En algunos casos, los documentos externos se originan fuera de la empresa del cliente y terminan en sus manos.

- **Procedimientos analíticos:** se utilizan comparaciones y relaciones para determinar si los balances de cuenta u otros datos son razonables. Los procedimientos analíticos solo pueden utilizarse para propósitos diferentes en una auditoría. Los propósitos son:
- **Comprensión de la actividad y giro del cliente:** los auditores deben obtener el conocimiento acerca de la actividad y giro del cliente como parte de la planeación de una auditoría. Al realizar procedimientos analíticos en los que la información no auditada del presente año se compara con la información de los años anteriores, pueden detectarse cambios. Estos cambios pueden representar tendencias importantes o sucesos específicos, todos los cuales influyen en la planeación de la auditoría.
- **Evaluación de la capacidad de la entidad para continuar como una empresa activa o en marcha:** por lo general los procedimientos analíticos son útiles como indicio de que la compañía del cliente enfrenta severas dificultades financieras.
- **Indicación de la presencia de posibles errores en los estados financieros:** las diferencias significativas entre los datos financieros no auditados del año actual y otros datos utilizados en comparaciones comúnmente reciben el nombre de fluctuaciones inusuales. Las fluctuaciones inusuales ocurren cuando no se esperan diferencias importantes pero existen, o cuando se esperan diferencias importantes pero no existen. En cualquier caso, una de las posibles razones de una fluctuación inusual es la presencia de un error de irregularidad contable. Así pues, si una fluctuación inusual es amplia, el auditor debe determinar la razón de su presencia y quedar convencido de que su causa fue un suceso económico válido y no un error o irregularidad.
- **Reducción de exámenes detallados de auditoría:** cuando es un procedimiento analítico no se revelan fluctuaciones inusuales, ello implica que se reduce la posibilidad de errores o irregularidades importantes. En este caso, el procedimiento analítico constituye una evidencia sustancial que respalda la presentación imparcial de los balances de cuenta relacionados, y es posible realizar menos pruebas detalladas en relación con esas cuentas.

- **Interrogatorio al cliente:** interrogar es obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a las preguntas del auditor. Aunque se obtienen muchas evidencias del cliente a través de los interrogatorios, por lo general, estas no pueden considerarse concluyentes por que no provienen de una fuente independiente y pueden estar sesgadas a favor del cliente. Por lo tanto, cuando el auditor consigue evidencias a través de este medio, es necesario obtener más evidencias de comprobación a través de otros procedimientos.
- **Redesempeño:** el redesempeño implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencias de información que hace el cliente durante el periodo que se está auditando. Verificar de nuevo los cálculos consiste en comprobar la precisión aritmética del cliente. La nueva verificación de transferencias de información consiste en rastrear montos a fin de tener la certeza de que cuando se incluye la misma información en más de un lugar esta esté registrada con el mismo monto cada vez.
- **Observación:** observación es el uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades. En toda auditoría existen muchas oportunidades para utilizar la vista, el oído, el tacto y el olfato para evaluar una amplia gama de cosas. La observación muy pocas veces suficiente en si misma dado que existe el riesgo de que el personal del cliente involucrado en aquellas actividades se percate de la presencia del auditor. Por consiguiente pueden desempeñar sus responsabilidades conforme a las políticas de la compañía pero reanudar sus actividades normales una vez que el auditor ya no esté presente. Es necesario hacer un seguimiento de las impresiones iniciales con otros tipos de evidencias de comprobación. No obstante, la observación es útil en la mayor parte de la auditoría.

## 2.2.16 Programa de Trabajo

### 2.2.16.1 Concepto

(Sotomayor A. , 2008, pág. 72) En la realización de la auditoría administrativa como actividad profesional. Es imprescindible diseñar un programa de trabajo en el que quede establecido de manera sistemática la secuencia de las acciones a realizar, con base en

una descripción generalizada o detallada. La ventaja de dicho programa es que sirve como guía de trabajo para el auditor y asegura en cierta forma que se respetaran los procedimientos contenidos en él, aunque siempre habrá cierta flexibilidad para que los encargados de aplicarlos, los modifiquen e acuerdo a su criterio para enriquecerlos o adaptarlos según las circunstancias. Aunque un programa de trabajo no se aplica a diferentes casos, si sirve de referencia para situaciones específicas. Básicamente un programa de trabajo es el documento formal que utiliza el auditor como guía metodológica en la realización de sus labores; este incluye el nombre y objetivo del programa, los procedimientos apropiados, así como la calendarización prevista y personal involucrado. Por lo tanto, el programa indica en términos generales la descripción de actividades a desarrollar, de acuerdo a un orden y una lógica, y dentro de un periodo determinado.

### **Estructura formal de un programa**

Los elementos de un programa de trabajo, permiten esquematizarlo de manera sencilla, y favorecer su manejo y lectura:

- **Identificación:** indica las generalidades de un programa, tales como:
  - Nombre de la organización o entidad
  - Nombre del programa de trabajo
  - Área de aplicación
  - Fechas previstas de inicio y terminación
  
- **Objetivo:** expresa lo que se desea obtener al aplicar el programa, es decir, la razón de ser del mismo. Constituye la parte modular de este documento, por lo que debe ser expresado en forma clara
  - General
  - Especifico

- **Procedimientos:** incluye el conjunto de pasos a seguir para la realización de la auditoría. Algunos son de carácter general y otros de tipo particular, todos ellos descritos bajo un enfoque técnico y de una manera ordenada. El auditor utiliza su criterio para agregar o suprimir procedimientos al programa de trabajo, de acuerdo con las circunstancias particulares de cada caso. Por lo tanto, es necesario definir lo siguiente:

- Procedimientos
- Alcance
- Necesidad de ampliación

- **Personal involucrado:** es el personal que participa en la realización de la auditoría, y que entra dentro de la siguiente jerarquía:

- Titular
- Supervisor
- Auditor

- **Calendarización de actividades:** señala de forma expresa el tiempo previsto para el desarrollo de la auditoría, tanto en su totalidad como en cada procedimiento o etapa. La calendarización se indicara en la siguiente forma:

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

### **Clasificación de los programas**

Como hemos mencionado, el programa de trabajo no representa un documento inflexible, sino que es factible ordenarlo y modificarlo de acuerdo con las particularidades de cada caso. En términos generales, en los programas se distinguen tres aspectos en los que se presentan variantes: contenido, aplicación y presentación.



De las características de cada uno de ellos se desprende la clasificación de los programas de trabajo.

- **Programa general:** indica en forma muy escueta los procedimientos y técnicas a utilizar en una auditoría, de acuerdo con los objetivos que se persiguen. Las ideas concretas que caracterizan a este programa son significativas para la comprensión general de las acciones a realizar, pero definitivamente estas deberán explicarse con mayor detalle al personal al momento de llevarse a cabo.
- **Programa detallado o analítico:** describe con minuciosidad los procedimientos y técnicas a utilizar. Su ventaja es que resulta fácil de entender y manejar por el personal desde su inicio, independientemente de cual sea su nivel.
- **Programa estandarizado o tipo:** indica procedimientos y técnicas aplicables a diversas organizaciones y entidades (a sus funciones y operaciones), originadas por coincidir ya sea en su estructura administrativa, giro, pertenencia al mismo grupo, o bien por ser clientes de la misma firma profesional de auditoría o consultoría. El programa estandarizado facilita en medida el inicio de una auditoría; además, el personal auditor realizará las adecuaciones que juzgue pertinente.
- **Programa específico:** se diseña exclusivamente para una situación determinada e identificable, y requiere de la capacidad creativa del auditor administrativo para elaborarlo y aplicarlo. En ocasiones el auditor utiliza programas enfocados a la evaluación de un área funcional, conocidos como programas por áreas, los cuales entran en las clasificaciones que hasta este momento se han expuesto.
- **Programa vertical:** incluye los elementos ya indicados, pero de manera vertical y descendente, de acuerdo con una secuencia.
- **Programa horizontal:** cuenta con los elementos estructurales de cualquier programa, solo que el tiempo lo indica de izquierda a derecha en forma horizontal.

## **Ventajas de los programas**

Disponer de un programa de trabajo al iniciar una auditoría representa una ventaja para su realización, lo cual es posible enriquecer con las vivencias profesionales del auditor administrativo.

- Representa la guía formal para la realización de la auditoría
- Permite dar seguimiento a la planeación de la auditoría
- Establece un lenguaje común entre el equipo de trabajo
- Facilita la comunicación entre el equipo y el auditado
- Permite la retroalimentación del personal
- Permite actuar en situaciones imprevistas
- Permite corroborar la actividad realizada al final de la auditoría

### **2.2.17 LOS PAPELES DE TRABAJO**

(Sotomayor A. , 2008, pág. 97) El conjunto de cédulas, programas de trabajo de auditoría, índice, notas específicas y documentación relevante constituyen lo que se conoce como papeles de trabajo, los cuales avalan las pruebas efectuadas, a partir de las cuales se desprenden las conclusiones.

Los papeles de trabajo representan la fuente sustancial para la elaboración del proyecto de informe o en su defecto el informe final; de ahí la importancia de su elaboración, archivo, interpretación, análisis, estudio y hasta custodia.

Existen aspectos en forma que es conveniente observar en la integración de estos documentos; entre ellos, la elaboración de cédulas individuales (preferentemente en hojas sueltas y cuidando su uniformidad), su identificación conceptual, numérica o alfabética (o la combinación de ambas) y la integración de una carpeta de hojas intercambiables que facilite su manejo.

El expediente que se indica, preferiblemente debe estar archivado en un equipo o dispositivo de cómputo (para agilizar su consulta y modificaciones) e imprimirse, ya

que es necesaria la presencia física de los documentos. También es pertinente que en el proceso de la auditoría administrativa se utilice software específico, ya que esto repercute en tiempo, eficiencia y eficacia.

En la auditoría administrativa los papeles de trabajo revisten características muy específicas según el tema sujeto a revisión, pero en general son: claridad, limpieza, precisión y referencia.

- Claridad: esta característica facilita en primera instancia la lectura de los papeles de trabajo y, como aspecto de fondo, su análisis e interpretación.
- Limpieza: por su trascendencia, es recomendable que los papeles de trabajo no presenten información con alteraciones que dificulten su interpretación.
- Precisión: la información debe describir con certeza y de la forma más exacta el hecho en cuestión.
- Referencia: los papeles de trabajo deben indicar la fuente de información, es decir, deben aludir a un documento o suceso de la organización.

La supervisión es necesaria al momento de elaborar e integrar esta documentación, ya que permite constatar la aplicación del programa y los resultados obtenidos. En el campo de la auditoría en general, es común emplear índices y marcas los índices representan claves expresadas en letras y/o números o bien la combinación de ambos en el margen superior derecho de una cédula, lo cual facilita su localización dentro del expediente de los papeles de trabajo. Las marcas son diferentes señales que se colocan a la información obtenida para confirmarla.

La importancia de los papeles de trabajo se debe principalmente a que:

- Constituyen un soporte de la actividad realizada
- Representan un apoyo para consulta de información
- Auxilian auditorías posteriores

- Permiten aclarar dudas del auditado
- Son la base a partir de la cual se desprenden las conclusiones

Los papeles de trabajo son de tipo discrecional y confidencial, pero hay casos en los que el auditor se ve en la obligación de mostrarlos, como cuando se trata de una aclaración o una investigación en donde esta documentación es útil.

Como en el proceso de integración de los papeles de trabajo ya se han identificado los hallazgos y, por supuesto, las evidencias que los sustentan, esto le permitirá al auditor desahogar con diligencia su cometido.

#### **2.2.17.1 Las Marcas de Auditoría**

(Manual, 2016, pág. 80) Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen procedimientos de auditoría.

Cuadro 1: Marcas en auditoría

MARCA	CONCEPTO
✓	Verificado
‡	Comparado
≠	Cruzado con:
⊗	Observado
↻	Analizado
☒	Papel proporcionado por el cliente
☐	Tomado de los registros del cliente
=	Conciliado
?	Indagado
?	Sin Respuesta
⊙	Inspeccionado
Δ	Información No proporcionada

**Fuente:** Contraloría General del Estado Ecuatoriano

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### 2.2.17.2 Índice

(Quevedo, 2005, pág. 18) Todas las cédulas deben contener un índice; cada auditor puede utilizar el que le sea más práctico, considerando la convivencia de que todos los trabajos que realice y personal que participe en la revisión lo hagan de manera uniforme.

Los principales sistemas de indexación utilizados en Auditoría son los siguientes:

- **Índice numérico alfabético:** se le asigna una letra mayúscula a las cuentas de Activo y dobles letras mayúsculas a las cuentas de Pasivo y Capital. Las cuentas de Resultado llevarían números arábigos ascendentes.
- **Índice alfabético doble:** a las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas.
- **Índice alfabético doble numérico:** es una combinación de los sistemas numérico alfabético y alfabético doble. Pues se le asigna una letra mayúscula a las sumarias de Pasivo y Capital. Las cédulas analíticas se indexan con la palabra o letras de la

respectiva sumaria y un número arábigo progresivo. Las cuentas de Resultados se indexan con números arábigos en múltiplos de 10 en forma ascendente. Este es el sistema de mayor utilización por la facilidad de su uso y su popularidad a nivel nacional e internacional.

- **Índice numérico:** a las cédulas sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan números arábigos en múltiplos de 1000 y a las cédulas analíticas números arábigos dependientes de los de las sumarias en múltiplos de 100.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea General**

La realización de una auditoría administrativa, evaluará el nivel de eficacia, eficiencia y economía en el desarrollo de las actividades en la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo 2014.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación que se llevará a cabo a través de una “Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo 2014” se enfoca en las modalidades de investigación cuantitativa y cualitativa.

Cuantitativo porque en esta investigación se realiza la recolección de datos para comprobar la idea a defender, mediante la medición de los indicadores de gestión, que ayudaron a obtener información de la entidad en datos numéricos, así como también el análisis e interpretación de las encuestas realizadas, con la cual obtuvimos datos con una mayor confiabilidad y de gran ayuda para el investigador, determinando la verdadera situación de la Federación y así poder formular recomendaciones que ayudan a mejorar como institución.

La investigación Cualitativa porque al evaluar el control interno y el proceso administrativo se pudo constatar el cumplimiento de objetivos de la Federación, la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de normas y obligaciones.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación de Campo**

Esta investigación facilitara el análisis de las actividades que se realizan en la Federación Deportiva Provincial de Orellana, con la finalidad de diagnosticar las falencias y problemas existentes

#### **3.2.2 Investigación Bibliográfica**

Por medio de esta investigación garantizo la calidad de los fundamentos teóricos y bibliográficos necesarios para el desarrollo de la investigación.

### 3.2.3 Exploratoria

Esta investigación permitirá analizar y explicar cuáles son las necesidades y causas del problema en la organización, los eventos que se presentan en la aplicación para realizar una descripción de la misma.

### 3.2.4 Descriptiva

La recopilación de la información permitirá conocer el entorno de la Federación y analizar los eventos que se presentan en la aplicación de los procesos.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población está conformada por los directivos, los trabajadores directos: son los que intervienen directamente en la gestión de la Federación como entrenadores y el departamento metodológico, indirectos son los que no participan en la labor directa de la Federación (administrativa) y personal de mantenimiento que es el encargado de mantener todas las áreas listas para poder realizar la labor pertinente.

Cuadro 2: Población de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
Directivos	8
Indirectos - Administrativos	11
Directos - Operativos	29
Mantenimiento - conserjes	8
<b>Total</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro



### 3.3.2 Muestra

Tomando en cuenta el nivel de población reducida, por lo que no se considera ninguna técnica de muestreo, se puede dar sus características generales.

## 3.4 METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos de Investigación

Los métodos aplicados para el desarrollo de esta auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, son los siguientes tomando en cuenta los más allegados al tema.

- **Método inductivo:** se aplicó este método mediante la observación de hechos y acontecimientos, con el propósito de llegar a conclusiones que van de lo particular a lo general. La auditoría se sustenta con la información recopilada en documentos existentes en la Federación.
- **Método deductivo:** este método parte de lo general a lo particular y se los utilizará en la formulación de los objetivos generales y específicos de la auditoría.
- **Método analítico:** Este método permitió hacer un análisis profundo de los problemas, lo que requiere de una capacidad analítica de la información que se encuentra la Federación.

### 3.4.2 Técnicas de Investigación

- **La observación:** esta técnica permitió captar los aspectos más significativos de los procesos que se desarrollan en la Federación, de este modo la información obtenida se apega a la realidad.

- **Entrevistas:** por medio de esta técnica se conoció los criterios y opiniones de las personas de la organización con el fin de conocer y evaluar las diferentes actividades y procesos que se manejan.
- **Encuesta:** esta técnica contribuyo en la investigación ya que se le realizo a los colaboradores de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, para obtener información sobre el accionar de la empresa y nivel de satisfacción a través de preguntas estructuradas

### 3.4.3 Instrumentos

- **La guía de entrevista:** las preguntas que se plantearan tendrán como objeto identificar el nivel administrativo en que se encuentra la organización, se estructurara un formato general acorde a cada área de trabajo.
- **La observación directa:** se aplicó esta técnica al evidenciar toda la documentación presentada y utilizada en la Federación Deportiva Provincial de Orellana.
- **Los cuestionarios:** se utilizaron para obtener la información relativa al tema de investigación.

## 3.5 RESULTADOS

Análisis de los resultados:

En este capítulo se analizó la información que se obtuvo mediante la encuesta realizada por medio de cuestionarios, en base a esto se realizó la representación gráfica de los datos.

El análisis de cada pregunta se realizó mediante la representación gráfica (pastel) la misma que permitirá entender de manera eficaz y ágil el resultado obtenido.

Mediante el análisis y ejecución de la auditoría administrativa se pudo evidenciar que si evaluará el nivel de eficacia, eficiencia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

Con los datos obtenidos se procedió a realizar el análisis de los resultados de las diez preguntas realizadas y se procesó la información de la siguiente manera:

### **3.5.1 Resultado de la encuesta a empleados FDPO**

Análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**  
**ÁREA OPERATIVA - ADMINISTRATIVA**  
**ENCUESTA REALIZADA EMPLEADOS DE LA FDPO**  
**Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014**

1 Considera que la Federación Deportiva Provincial de Orellana cumple los con los medios adecuados para cumplir con sus funciones

SI **44**      NO **12**

2 La capacitación del personal está acorde con las funciones que realiza

SI **56**      NO

3 Conoce cuales son los deberes y beneficios como empleado de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SI **12**      NO **44**

4 El espacio físico es adecuado para el desarrollo de las actividades

SI **7**      NO **49**

5 Considera usted que el personal se lo debe capacitar cada cierto tiempo

SI **48**      NO **8**

**6** Se evalúa a los empleados antes de ingresar a desempeñar un cargo en la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SI **51** NO **5**

**7** Conoce usted el reglamento interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SI NO **56**

**8** Se siente usted a gusto con el ambiente de trabajo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SI **50** NO **6**

**9** Cumple usted con los horarios estipulados por la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SI **52** NO **4**

**10** Considera usted que una Auditoría administrativa permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

SI **49** NO **7**

**Elaborado por:** Viviana Giraldo

## 1. Considera que la Federación Deportiva Provincial de Orellana cumple con los medios adecuados para cumplir con sus funciones

Cuadro 3: Medios adecuados para cumplir con sus funciones

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	44	79%
NO	12	21%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

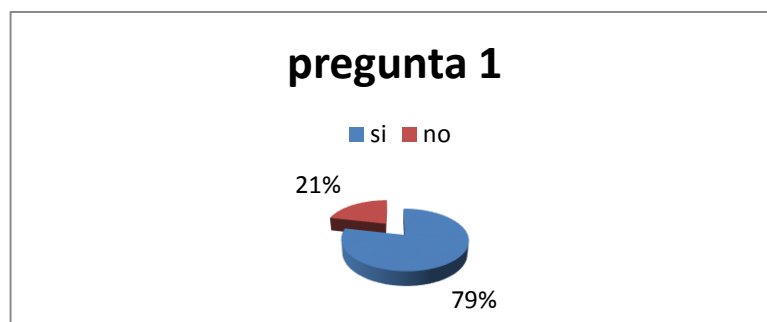


Gráfico 1: Medios adecuados para cumplir con sus funciones

**Fuente:** Datos Cuadro 3. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### **Análisis:**

Demuestra que 44 (79%), de las personas encuestadas consideran que la Federación Deportiva de Orellana cumple con los medios para cumplir con sus funciones y 12 personas dicen que no se cumple con los medios

### **Interpretación:**

Se puede decir que la mayoría del personal de la Federación Deportiva Provincial de Orellana considera que cuenta con los medios adecuados para cumplir sus funciones.

## 2. La capacitación del personal está acorde con las funciones que realiza

Cuadro 4: La capacitación del personal está acorde con sus funciones

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	56	100%
NO	0	0%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro



Gráfico 2: La capacitación del personal está acorde con sus funciones

**Fuente:** Datos Cuadro 4. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### Análisis

Demuestra que las 56 (100%) de las personas encuestadas consideran que la capacitación del personal está acorde con las funciones que realiza

### Interpretación

Según los datos anteriores se puede decir que el personal de la Federación Deportiva Provincial de Orellana considera que se brinda una capacitación oportuna y de acuerdo a sus funciones

### 3. Conoce cuales son los deberes y beneficios como empleado de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Cuadro 5: Conoce los deberes y beneficios como empleado de la FDPO.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	12	21%
NO	44	79%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

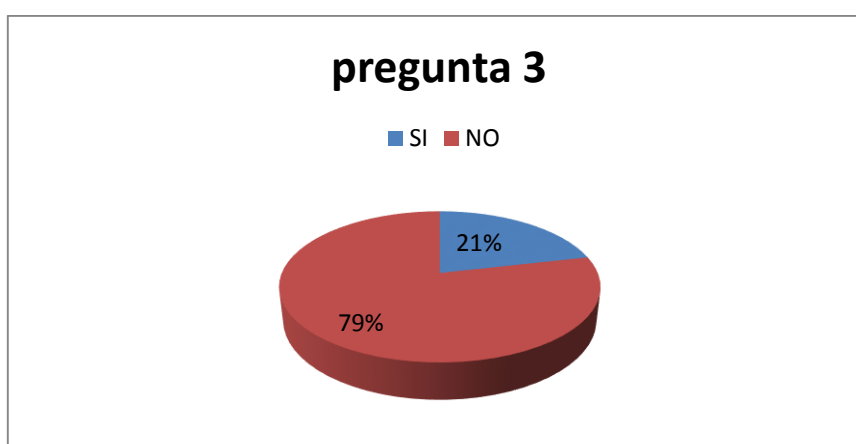


Gráfico 3: Conoce los deberes y beneficios como empleado de la FDPO

**Fuente:** Datos Cuadro 5. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

#### **Análisis**

Demuestra que de las 12 (21%), de las personas encuestadas conocen cuales son los deberes y beneficios como empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana y 44 (79%), no tienen conocimiento.

#### **Interpretación**

De acuerdo con los datos anteriores podemos decir que la mayoría del personal de la Federación Deportiva Provincial de Orellana no tiene conocimiento de cuáles son sus deberes y beneficios como empleado.

#### 4. El espacio físico es adecuado para el desarrollo de las actividades

Cuadro 6: El espacio físico es adecuado para el desarrollo de actividades

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	12%
NO	49	88%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

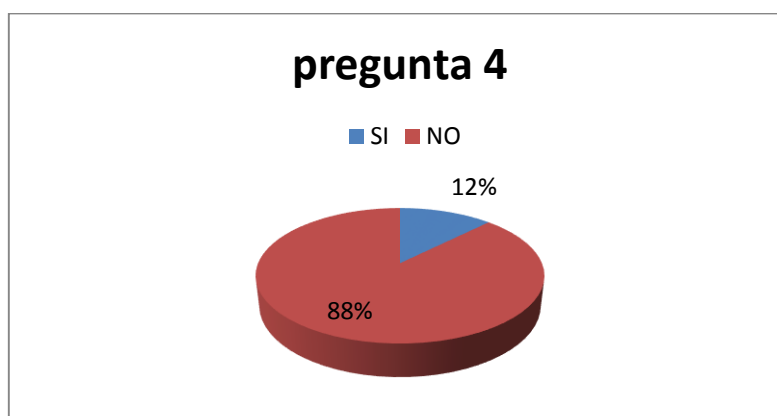


Gráfico 4: El espacio físico es adecuado para el desarrollo de actividades

**Fuente:** Datos Cuadro 6. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

#### **Análisis**

Demuestra que 7 (12%), de las personas encuestadas consideran que el espacio físico es el adecuado para el desarrollo de las actividades y 49 (88%), personas no lo consideran adecuado.

#### **Interpretación**

Se puede decir que casi en su totalidad los empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana consideran que no cuentan con un buen espacio físico para el desarrollo de sus actividades, por la falta de infraestructura.



## 5. Considera usted que el personal se lo debe capacitar cada cierto tiempo

Cuadro 7: Capacitación al personal

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	48	86%
NO	8	14%
TOTAL	47	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

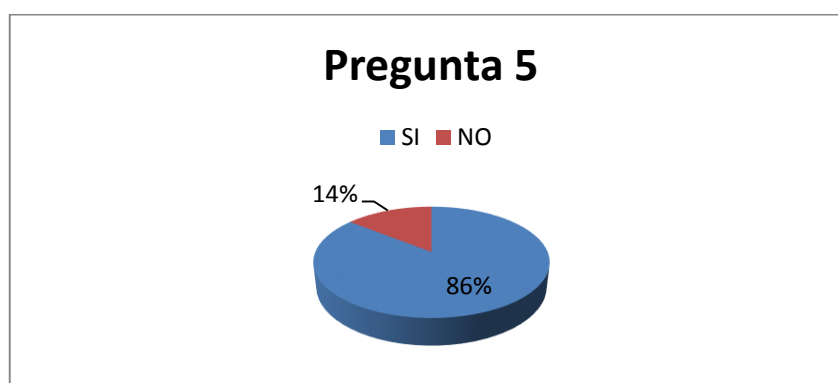


Gráfico 5: Capacitación del personal

**Fuente:** Datos Cuadro 7. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### Análisis

Demuestra que las 48 (86%), de las personas encuestadas consideran que el personal se lo debe capacitar cada cierto tiempo y solo 8 (14%) de las personas dijeron que no había necesidad.

### Interpretación

Según los datos anteriores los empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana considera que es importante mantener informado y capacitado al personal para realizar una mejor función.

## 6. Se evalúa a los empleados antes de ingresar a desempeñar un cargo en la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Cuadro 8: Evaluación del personal al ingresar a desempeñar un cargo en la FDPO.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	51	91%
NO	5	9%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

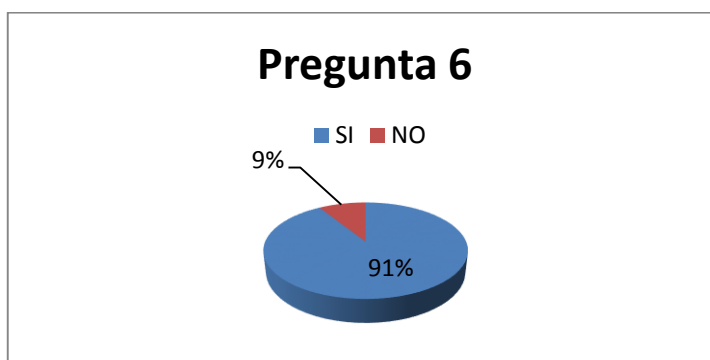


Gráfico 6: Evaluación del personal al ingresar a desempeñar un cargo en FDPO

**Fuente:** Datos Cuadro 8. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### **Análisis:**

Demuestra que de las 51 (91%), personas encuestadas dijeron que si se evalúa al personal cuando va a ingresar a desempeñar un cargo en la Federación Deportiva Provincial de Orellana y 5 (9%) personas dijeron que no

### **Interpretación:**

Según los datos anteriores podemos decir que en la Federación Deportiva Provincial de Orellana se evalúa al personal cuando ingresa a desempeñar algún cargo.

## 7. Conoce usted el reglamento interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Cuadro 9: Conoce el reglamento interno de la FDPO

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	
NO	56	100%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro



Gráfico 7: Conoce el reglamento interno de la FDPO

**Fuente:** Datos Cuadro 9. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### **Análisis:**

Demuestra que, 56 (100%) de las personas encuestadas dicen no tener conocimiento del reglamento interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

### **Interpretación:**

Se puede decir que los empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana no tienen conocimiento de un reglamento interno porque no existe

## 8. Se siente usted a gusto con el ambiente de trabajo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Cuadro 10: Ambiente de trabajo en la FDPO.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	50	89%
NO	6	11%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

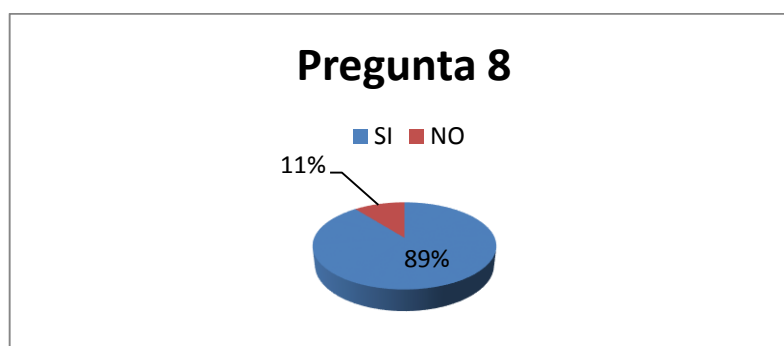


Gráfico 8: Ambiente de trabajo en la FDPO

**Fuente:** Datos Cuadro 10. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### **Análisis:**

Demuestra que 50 (89%) personas están conformes con el ambiente de trabajo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana y 6 (11%) personas no lo están.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos anteriores podemos decir que la gran mayoría de la Federación Deportiva Provincial de Orellana considera que el ambiente de trabajo es el apropiado para el desarrollo de sus actividades

## 9. Cumple usted con los horarios estipulados por la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Cuadro 11: Cumple con los horarios de la FDPO.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	52	93%
NO	4	7%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

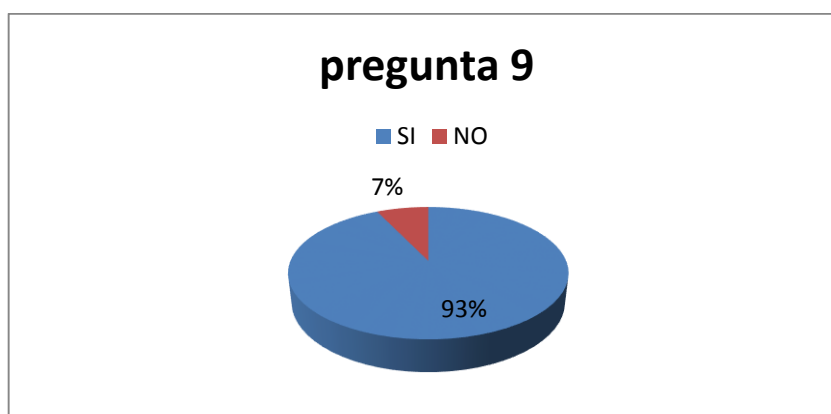


Gráfico 9: Cumple con los horarios de la FDPO

**Fuente:** Datos Cuadro 11. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

### **Análisis:**

Demuestra que 52 (93%) de las personas encuestadas si cumplen con el horario estipulado por la Federación Deportiva Provincial de Orellana y 4 (7%) personas no cumplen.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los datos anteriores podemos decir que el personal de la Federación Deportiva Provincial de Orellana cumple con sus horarios

**10. Considera usted que una Auditoría administrativa permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana**

Cuadro 12: Considera que una Auditoría administrativa puede evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la FDPO.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	49	87%
NO	7	13%
TOTAL	56	100%

**Fuente:** encuesta a empleados de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

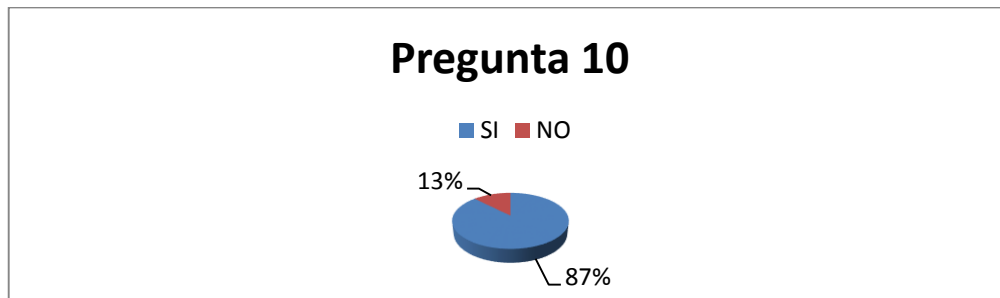


Gráfico 10: Considera que una Auditoría administrativa puede evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la FDPO

**Fuente:** Datos Cuadro 12. Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**Análisis:**

Demuestra que 49 (87%) de las personas encuestadas consideran que una auditoría administrativa permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana y 7 (13%) manifiesta que no.

**Interpretación:**

De acuerdo a los datos anteriores podemos decir que el personal de la Federación Deportiva Provincial de Orellana considera de manera positiva que una Auditoría administrativa ayudara a la gestión de la entidad.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, A LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2014

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, A LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PERIODO 2014



PERIODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO – DICIEMBRE DEL 2014

#### 4.2.1 ARCHIVO PERMANENTE

##### INDICE

##### ARCHIVO PERMANENTE

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Información general de la entidad	<b>IGE</b>
Hoja de referencias	<b>HR</b>
Hoja de marcas	<b>HM</b>
Programa general de auditoría	<b>PGA</b>

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	03/03/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	03/03/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	03/03/2016



## **INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

La Federación Deportiva Provincial de Orellana creada con fecha Febrero 26 de 1999, y con sede en el Cantón Francisco de Orellana, está integrada por las Ligas deportivas Cantonales de Loreto, Joya de los Sachas y Aguarico. Cada una de las organizaciones deportivas aquí enunciadas son filiales de FEDEORELLANA, matriz del deporte que depende económicamente del Ministerio del Deporte creado mediante Decreto Ejecutivo N° 6 de 15 de Enero de 2007, publicado en el registro oficial N° 22 de 14 de Febrero del mismo año, quien asumió las funciones que correspondía a la Secretaria Nacional de Cultura Física, y que en Art. 381 de la Constitución de la República del Ecuador señala “El Estado protegerá, promoverá y coordinara la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsara el acceso masivo al deporte ya a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales garantizando los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades.

La Federación Deportiva Provincial de Orellana, es una entidad del pueblo y para el pueblo, consagrada prácticamente a desarrollar la Cultura Física y el deporte a cada nivel, con el apoyo decidido y el esfuerzo conjunto de atletas, entrenadores, funcionarios, especialistas científicos y trabajadores y los Organismos Sectorial, nos ha permitido mostrar con orgullo lo que como organismo, hoy tenemos.

En cumplimiento al Plan Nacional Para el Buen Vivir, en lo que se refiere al auspicio para la preparación y participación de las/os deportistas en competencias nacionales e internacionales, en el presente año este tipo de participaciones se ha incrementado paulatinamente, muestra de ello es la realización anual de los Juegos Multideportivos Nacionales por categoría, permitiendo fortalecer la masificación deportiva y así mejorar la competitividad y el rendimiento deportivo, a ello se suman los topes interprovinciales de

Preparación que se cumplen permanentemente como modelajes competitivos para los juegos nacionales con las hermanas provincias del País como preparación.

### **Antecedentes**

Federación Deportiva de Orellana es una institución con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica. Fundada el 16 de Octubre de 1998 y aprobada mediante acuerdo Ministerial N° 78 el 26 de Febrero de 1999 cuya sede está en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana; es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos en la Provincia de Orellana.

### **Ubicación Geográfica**

La Federación Deportiva Provincial de Orellana está ubicada en la Av. Alejandro Labaka, Vía Lago Agrio, Edificio Coliseo de la Federación Deportiva, Km 2, Junto al Estadio de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

**Dirección** Av. Alejandro Labaka, Vía Lago Agrio, Edificio Coliseo de la Federación Deportiva, Km 2

**Teléfono:** 062 860 244

**E-mail:** fedeorellana1998@gmail.com

**Web:** [www.fedeorellana.org.ec](http://www.fedeorellana.org.ec)

**Localización:**

IGE 3/6



Ilustración 1: Localización de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Fuente:** [www.google.com.ec/maps/place/Federacion+Deportiva+de+Orellana/](http://www.google.com.ec/maps/place/Federacion+Deportiva+de+Orellana/)

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**Misión:**

Promover y Coordinar la práctica deportiva, formando deportistas competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, apoyando en todo tiempo económica y técnicamente los procesos de preparación de los deportistas en todas sus etapas de desarrollo, con el fin de contribuir con deportistas de elite para alcanzar éxitos deportivos en competencias internacionales.

**Visión:**

Ser una institución líder en el desarrollo del Deporte Formativo y de Alto Rendimiento, comprometida con el desarrollo integral del ser humano, con el firme propósito de aportar deportistas para conseguir medallas en los Juegos Olímpicos.

## Valores

Creemos que los siguientes valores son un reflejo de la cultura que se requiere para fomentar la confianza, lograr los resultados esperados, y dirigir con integridad:

- Justicia
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Efectividad
- Auto-sacrificio
- Juego limpio

## Objetivo General

Procurar el desarrollo integral del individuo, mediante la práctica del deporte y el rescate de valores; utilizando estrategias significativas que logren enrumbar y mantener el deporte de la Provincia de Orellana, entre los ocho (8) primeros lugares nacionales; incorporando atletas a los seleccionados nacionales, manteniendo un sistema de concentrado con los deportistas talentos considerados priorizados, incluyendo a todos los Cantones de la Provincia.

## **Base Legal**

IGE 5/6

La Federación Deportiva Provincial de Orellana, es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica. Por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguientes:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y el Reglamento General
- Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador
- Estatuto de la Federación Deportiva Provincial de Orellana
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento del Control Interno
- LOSEP

**Organigrama estructura**

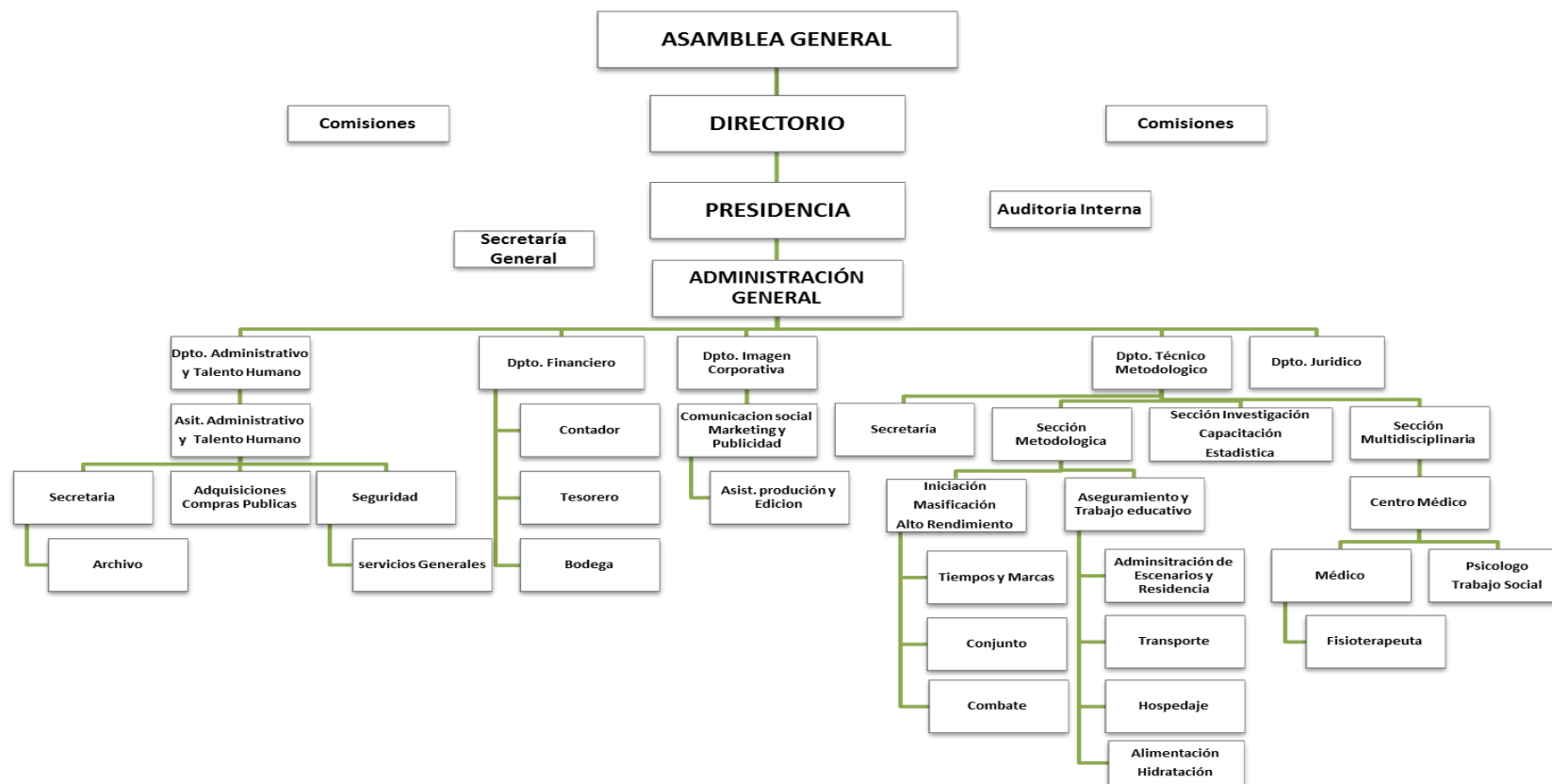


Gráfico 11: Organigrama Estructural

Fuente: Federación Deportiva Provincial de Orellana

Elaborado por:	V.M.G.O	03/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	03/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	03/03/2016

**HOJA DE REFERENCIAS**

HR 1/1

<b>HOJA DE REFERENCIAS</b>	
<b>REFERENCIAS</b>	<b>REF</b>
Archivo Permanente	AP
Archivo Corriente	AC
Hoja de Referencias	HR
Hoja de Marcas	HM
Programa General de Auditoría	PGA
Orden de Trabajo	OT
Información General de la Entidad	IGE
Nómina de Empleados	NE
Visitas a las Instalaciones	VI
Análisis Situacional	AS
Entrevista Presidente	EP
Propuesta de Auditoría	PA
Memorando de Planificación	MP
Carta de Compromiso	CC
Carta Inicio de Auditoría	CIA
Requerimiento de Información	RI
Cuestionario Control Interno COSO I	CCI
Matriz de Confianza y Riesgo	MCR
Informe Control Interno	ICI
Evaluación del Proceso Administrativo	EPA
Matriz Confianza y Riesgo del PA	MCCR
Cédulas Narrativas	CAL
Indicadores de Gestión	IG
Hoja de Hallazgos	HH
Convocatoria Lectura del informe	CLI
Presentación del Informe Final	IF

Elaborado por:	V.M.G.O	03/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	03/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	03/03/2016

**HOJA DE MARCAS**

<b>HOJA DE MARCAS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Marcas</b>
Orden de Trabajo	⌘
Información general	€
Nómina de empleados	Ǝ
Visita a las instalaciones	£
Análisis situacional	∞
Entrevistas	ƒ
Propuesta de Auditoría	□
Memorando de planificación	₪
Carta compromiso	©
Inicio auditoría	Ⓐ
Requerimiento de la información	₣
Cuestionarios de Control Interno	©
Matriz Calificación Nivel Confianza Riesgo	η
Informe de Control Interno	©
Proceso Administrativo	Ⓓ
Cédulas narrativa	ÿ
Indicadores de Gestión	©
Hoja de Hallazgos	□
Convocatoria Lectura del Informe	∨
Informe Final	F

Elaborado por:	V.M.G.O	03/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	03/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	03/03/2016



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA**

PGA 1/1

<b>PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA</b>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>ELABORADO/ SUPERVISADO POR</b>
<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>F1</b>	
Elabore la orden de trabajo	OT	V.M.G.O/P.E.D.C
Solicite la información general de la entidad	IGE	V.M.G.O/P.E.D.C
Solicite nómina de empleados	NE	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice visitas a las instalaciones	VI	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore la Propuesta de auditoría	PA	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore el memorando de planificación	MP	V.M.G.O/P.E.D.C
Presente la carta compromiso	CC	V.M.G.O/P.E.D.C
Presente la carta inicio de auditoría	CIA	V.M.G.O/P.E.D.C
Solicite los requerimientos de información	RI	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice el análisis situacional FODA	AS	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice la entrevista con el Presidente de la FDPO	EP	V.M.G.O/P.E.D.C
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b>	<b>F2</b>	
Aplique los cuestionarios de control interno	CCI	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore la matriz de confianza riesgo	MCR	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore el Informe de Control Interno	ICI	V.M.G.O/P.E.D.C
<b>FASE III: EJECUCIÓN</b>	<b>F3</b>	
Evalué el proceso administrativo	EPA	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice matriz calificación confianza riesgo proceso administrativo	MCCR	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice Cédulas narrativas	CAL	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore de indicadores de gestión	IG	V.M.G.O/P.E.D.C
Determine los hallazgos	HH	V.M.G.O/P.E.D.C
<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>F4</b>	
Elabore de la convocatoria a lectura del informe	CLI	V.M.G.O/P.E.D.C
Presente del informe	PI	V.M.G.O/P.E.D.C

Elaborado por:	V.M.G.O	03/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	03/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	03/03/2016



**GIRALDO &  
ASOCIADOS**

GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

#### **4.2.2 ARCHIVO CORRIENTE**

FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

ARCHIVO CORRIENTE

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	03/03/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	03/03/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	03/03/2016

**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA**

PGA

<b>PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA</b>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>ELABORADO/ SUPERVISADO POR</b>
<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>F1</b>	
Elabore la orden de trabajo	OT	V.M.G.O/P.E.D.C
Solicite la información general de la entidad	IGE	V.M.G.O/P.E.D.C
Solicite nómina de empleados	NE	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice visitas a las instalaciones	VI	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore la Propuesta de auditoría	PA	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore el memorando de planificación	MP	V.M.G.O/P.E.D.C
Presente la carta compromiso	CC	V.M.G.O/P.E.D.C
Presente la carta inicio de auditoría	CIA	V.M.G.O/P.E.D.C
Solicite los requerimientos de información	RI	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice el análisis situacional FODA	AS	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice la entrevista con el Presidente de la FDPO	EP	V.M.G.O/P.E.D.C
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b>	<b>F2</b>	
Aplique los cuestionarios de control interno	CCI	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore la matriz de confianza riesgo	MCR	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore el Informe de Control Interno	ICI	V.M.G.O/P.E.D.C
<b>FASE III: EJECUCIÓN</b>	<b>F3</b>	
Evalué el proceso administrativo	EPA	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice matriz calificación confianza riesgo proceso administrativo	MCCR	V.M.G.O/P.E.D.C
Realice Cédulas narrativas	CAL	V.M.G.O/P.E.D.C
Elabore de indicadores de gestión	MIG	V.M.G.O/P.E.D.C
Determine los hallazgos	HH	V.M.G.O/P.E.D.C
<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>F4</b>	
Elabore de la convocatoria a lectura del informe	CLI	V.M.G.O/P.E.D.C
Presente del informe	PI	V.M.G.O/P.E.D.C

Elaborado por:	V.M.G.O	03/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	03/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	03/03/2016

#### 4.2.2.1 FASE I: Conocimiento Preliminar

F1

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR			
PROCEDIMIENTOS	REF P/T	FECHAS	ELABORADO / SUPERVISADO POR
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información general de la Federación Deportiva Provincial de Orellana para su posterior análisis</li> <li>• Elaborar los oficios correspondientes, los mismos que servirán de guía para el desarrollo de la auditoría</li> </ul>			
Orden de trabajo	OT	04/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Información general de la entidad	IGE	07/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Nómina de empleados	NE	07/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Visita a las instalaciones	VI	08/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Propuesta de auditoría	PA	14/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Memorando de planificación	MP	17/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Carta de compromiso	CC	18/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Carta inicio de auditoría	CIA	21/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Requerimiento de información	RI	23/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Análisis situacional	AS	09/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C
Entrevista con el presidente	EP	11/03/2016	V.M.G.O/P.E.D.C

Elaborado por:	V.M.G.O	03/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	03/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	03/03/2016



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

ORDEN DE TRABAJO

OT 1/1

Orellana, 4 de marzo de 2016

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**Presidente de la Federación Deportiva Provincial de Orellana**

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con la Orden de Trabajo 0116.D.FADE.2016, para el desarrollo de la presente Auditoría Administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, periodo 2014, se procede a emitir la siguiente orden de trabajo a nombre de G.Kismeth & Asociados, conformado por el siguiente equipo de trabajo:

Jefe de Equipo:        Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova

                                  Ing. Wilson Antonio Velastegui Ojeda

Operativo:             Sra. Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Los objetivos de la presente auditoría son:

- Elaborar una evaluación que permita determinar las debilidades existentes en cada uno de los procesos realizados en el periodo de evaluación
- Verificar el cumplimiento de normas, políticas, disposiciones y reglamentos.
- Evaluar la eficiencia de los del control interno de los procesos administrativos

Los tiempos estimados para el desarrollo de este examen es de 45 días laborables aproximadamente, en los que se incluyen la lectura del informe.

Atentamente,

Egda.

Viviana Giraldo Otalvaro

 Orden de Trabajo

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

**IGE 1/6**

La Federación Deportiva Provincial de Orellana creada con fecha Febrero 26 de 1999, y con sede en el Cantón Francisco de Orellana, está integrada por las Ligas deportivas Cantonales de Loreto, Joya de los Sachas y Aguarico. Cada una de las organizaciones deportivas aquí enunciadas son filiales de FEDEORELLANA, matriz del deporte que depende económicamente del Ministerio del Deporte creado mediante Decreto Ejecutivo N° 6 de 15 de Enero de 2007, publicado en el registro oficial N° 22 de 14 de Febrero del mismo año, quien asumió las funciones que correspondía a la Secretaria Nacional de Cultura Física, y que en Art. 381 de la Constitución de la República del Ecuador señala “El Estado protegerá, promoverá y coordinara la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsara el acceso masivo al deporte ya a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales garantizando los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades.

La Federación Deportiva Provincial de Orellana, es una entidad del pueblo y para el pueblo, consagrada prácticamente a desarrollar la Cultura Física y el deporte a cada nivel, con el apoyo decidido y el esfuerzo conjunto de atletas, entrenadores, funcionarios, especialistas científicos y trabajadores y los Organismos Sectorial, nos ha permitido mostrar con orgullo lo que como organismo, hoy tenemos.

En cumplimiento al Plan Nacional Para el Buen Vivir, en lo que se refiere al auspicio para la preparación y participación de las/os deportistas en competencias nacionales e internacionales, en el presente año este tipo de participaciones se ha incrementado paulatinamente, muestra de ello es la realización anual de los Juegos Multideportivos Nacionales por categoría, permitiendo fortalecer la masificación deportiva y así mejorar la competitividad y el rendimiento deportivo, a ello se suman los topes interprovinciales de

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

IGE 2/6

Preparación que se cumplen permanentemente como modelajes competitivos para los juegos nacionales con las hermanas provincias del País como preparación.

**Antecedentes**

Federación Deportiva de Orellana es una institución con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica. Fundada el 16 de Octubre de 1998 y aprobada mediante acuerdo Ministerial N° 78 el 26 de Febrero de 1999 cuya sede está en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana; es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos en la Provincia de Orellana.

**Ubicación Geográfica**

La Federación Deportiva Provincial de Orellana está ubicada en la Av. Alejandro Labaka, Vía Lago Agrio, Edificio Coliseo de la Federación Deportiva, Km 2, Junto al Estadio de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

**Dirección:** Av. Alejandro Labaka, Vía Lago Agrio, Edificio Coliseo de la Federación Deportiva, Km 2

**Teléfono:** 062 860 244

**E-mail:** [fedeorellana1998@gmail.com](mailto:fedeorellana1998@gmail.com)

**Web:** [www.fedeorellana.org.ec](http://www.fedeorellana.org.ec)

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

IGE 3/6

**Localización:**



Fuente: [www.google.com.ec/maps/place/Federacion+Deportiva+de+Orellana/](http://www.google.com.ec/maps/place/Federacion+Deportiva+de+Orellana/)

Elaborado por: Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**Misión:**

Promover y Coordinar la práctica deportiva, formando deportistas competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, apoyando en todo tiempo económica y técnicamente los procesos de preparación de los deportistas en todas sus etapas de desarrollo, con el fin de contribuir con deportistas de elite para alcanzar éxitos deportivos en competencias internacionales.

**Visión:**

Ser una institución líder en el desarrollo del Deporte Formativo y de Alto Rendimiento, comprometida con el desarrollo integral del ser humano, con el firme propósito de aportar deportistas para conseguir medallas en los Juegos Olímpicos



**INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

IGE 4/6

**Valores**

Creemos que los siguientes valores son un reflejo de la cultura que se requiere para fomentar la confianza, lograr los resultados esperados, y dirigir con integridad:

- Justicia
- Honestidad
- Lealtad
- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Efectividad
- Auto-sacrificio
- Juego limpio

**Objetivo General**

Procurar el desarrollo integral del individuo, mediante la práctica del deporte y el rescate de valores; utilizando estrategias significativas que logren enrumbar y mantener el deporte de la Provincia de Orellana, entre los ocho (8) primeros lugares nacionales; incorporando atletas a los seleccionados nacionales, manteniendo un sistema de concentrado con los deportistas talentos considerados priorizados, incluyendo a todos los Cantones de la Provincia.

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

IGE 5/6

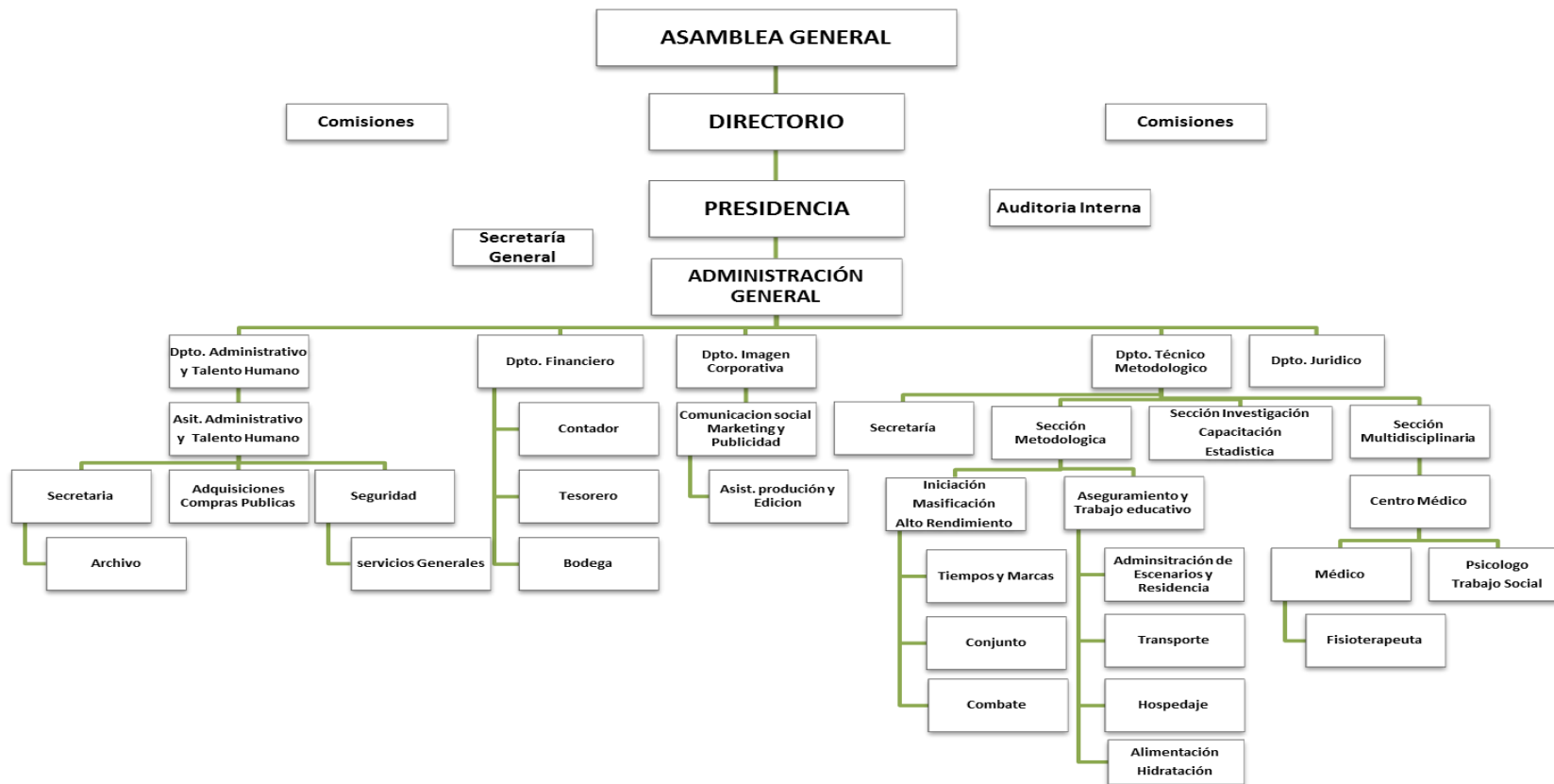
**Base Legal**

La Federación Deportiva Provincial de Orellana, es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica. Por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguientes:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y el Reglamento General
- Estatuto de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador
- Estatuto de la Federación Deportiva Provincial de Orellana
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento del Control Interno
- LOSEP

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD**

IGE 6/6



Fuente: Federación Deportiva Provincial de Orellana

Elaborado por:	V.M.G.O	07/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	07/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	07/03/2016

€ Información general

NÓMINA DE EMPLEADOS

NE 1/2

Cuadro 13: Nómina de empleados

N°	NOMBRE	CÉDULA	ACTIVIDAD
1	Richar Preciado Guerrero	2100215744	Presidente FDPO
2	Mariela Cristina Vega Acosta	1804164257	Secretaria
3	Darly Vanessa Villamar Andy	1500554454	Secretaria DTM
4	Luis Abelardo Valverde Guerrero	1801308840	Administrador de escenarios
5	Tomas Benito Caicedo Arboleda	0800598807	Relacionador Publico
6	Maritza Elizabeth Guadalupe Aguilar	1500713506	Compras Publicas
7	Oscar Vinicio Maigua Leines	1710362193	Bodeguero
8	Juan Javier Noboa Morales	1718980970	Director Financiero
9	Sandra Lopez Figueredo	1756707764	Jefa Talento Humano
10	Lady Diana Chica Loor	1309721627	Contadora
11	Iván Fabián Caicedo Morante	1203399654	Chofer
12	Carlos Astudillo Lituma	1707262059	Estadístico
13	Elvis Lewis Mena Olmedo	0801183591	Administrador
14	Esteban Javier Zarate Iniguez	1720089968	Abogado
15	Abel Nasser Chancay Soto	0907231047	Varios Servicios
16	José Danilo Jiménez Guarnizo	1102290374	Mantenimiento
17	Martha Jacqueline Echeverría Muñoz	2200056329	Servicios Generales
18	Feliz Domingo Rodríguez Rivera	1306477652	Guardia
19	Julio Benalcázar Bravo	0701435414	Guardia
20	Mateus Hermenegildo Reyes	1303237075	Aseo y limpieza
21	Leónidas Miguel Nogales Angulo	0912180387	Guardia seguridad
22	Iván Agustín Aguilar Mendieta	1711042760	Director Departamento Técnico Metodológico
23	Marlon Estuardo Aguirre Cox	1500261381	Metodólogo
24	Jenny Aracely Alcívar Preciado	1309525648	Secretaria Departamento Técnico Metodológico

NE 1/2

25	Sergiy Kardach	1720264108	Entrenador atletismo
26	Eddy Fabricio Ayovi Báez	1500792070	Entrenador atletismo
27	Erika Benilda Chávez Quintero	2100533120	Entrenador atletismo
28	Luis Jhonny Bone Muñoz	0803297563	Monitor de Ajedrez
29	Danilo Carmona Torres	6100368270	Fisioterapeuta
30	Jhon Jairo Castillo Borja	0803801026	Entrenador Baloncesto
31	Jessica Donila Castillo Camacho	1500456965	Entrenador Baloncesto
32	José Rafael Collaguazo Ambas	1706757190	Entrenador futbol
33	Francisco Abel Contreras Pepper	0913842738	Entrenador lucha
34	Marco Antonio Falcones Cují	1500588288	Entrenador atletismo
35	Renato Alonso Fernández Cortes	1500555873	Entrenador lev. Pesas
36	Holger José García Saltos	1203177835	Entrenador Judo
37	Alejandro Ambrosio Gato Batista	6100024816	Entrenador lev. Pesas
38	Pablo Juan Granja Herrera	0913895520	Entrenador futbol
39	Leticia Elena Gualinga Dagua	1600407801	Entrenador lev. Pesas
40	Milton Roberto Melo Andrade	1500675036	Entrenador lev. Pesas
41	Tarciso Montaña Torres	1500572316	Entrenador lev. Pesas
42	Juan Santiago Peñalver García	1900645233	Entrenador baloncesto
43	José Manuel Pucuna Guayolema	0603335100	Entrenador boxeo
44	José Luis Rivera Capote	1003680608	Entrenador T K D
45	Víctor Rodríguez García	6101070511	Entrenador Ajedrez
46	Edison Aníbal Sanguano Sani	1709338741	Entrenador futbol
47	Daniel Agustín Shiguango Aguinda	1500489859	Entrenador boxeo

**Fuente:** Área de Talento Humano FDPO

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

☒ Nomina de empleados

Elaborado por:	V.M.G.O	07/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	07/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	07/03/2016

VISITA A LAS INSTALACIONES

VI 1/1

Se realizó una visita a las instalaciones de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, previa al inicio de actividades de auditoría, con la finalidad de socializar con el personal inmerso en el examen, el encargado de mostrarme como se halla distribuida la institución en su parte estructural fue indicando cada una de las áreas y sus empleados responsables de las mismas.

Se pudo evidenciar:

- No hay una buena infraestructura para que los funcionarios puedan desarrollar sus actividades.
- Se encuentran aislados los departamentos, haciendo que la labor y los niveles de comunicación se puedan ver entorpecidas.
- Los funcionarios responden sobre la ejecución de las actividades encomendadas.
- Se dio a conocer que la Federación realiza actividades específicas orientadas al deporte y recreación.
- Se cumplen con las normativas, reglamentos, leyes, estatutos y demás ordenamientos que se aplican de manera obligatoria.

Se realizó además una breve revisión al proceso ejecutado en el área administrativa donde se realizan las correspondientes ejecuciones y trámites de los distintos proyectos y el desarrollo de actividades propias a los objetivos institucionales.

£ Visita a las instalaciones

Elaborado por:	V.M.G.O	08/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	08/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	08/03/2016



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

**PROPUESTA DE AUDITORÍA**

PA 1/1

Orellana, 14 de marzo de 2016

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**PRESIDENTE FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**

Presente

De mi consideración:

Agradezco la oportunidad de presentar mi propuesta de “Auditoría administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana periodo 2014.

De acuerdo a la información obtenida de ustedes, hemos elaborado nuestra propuesta acorde a su necesidad y adecuada en el tiempo asignable a cada una de las áreas y aspectos que deben ser revisados constructivamente como parte de una auditoría con valor agregado, así como un detalle de tareas, que guiaran las acciones del auditor. En base a ello hemos delineado nuestra propuesta, entre cuyas formalidades consideramos que están involucrados todos los aspectos requeridos para asegurarles un servicio de calidad, constructivo, reservado y de beneficio para ustedes. Contamos con las ventajas necesarias respecto de las necesidades de servicios profesionales por ustedes requeridos:

- Proporcionamos respuestas a sus inquietudes
- Ayudaremos a asegurar que sus necesidades se traten en forma efectiva y eficiente.

En nombre de nuestro equipo, le garantizamos que la Federación Deportiva Provincial de Orellana, es y será un cliente prioritario para nuestra firma.

Esperamos su proceso de revisión de nuestra propuesta de servicios

Atentamente,

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Auditora

Elaborado por:	V.M.G.O	14/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	14/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	14/03/2016

Propuesta de Auditoría



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

MP 1/3

**Para:** Doctor, Richar Preciado Guerrero  
Federación Deportiva Provincial de Orellana

**De:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro  
Auditora

**Asunto:** Memorando de Planificación

**Fecha:** 17 de marzo de 2016

Entidad: Federación Deportiva Provincial de Orellana  
Periodo Fiscal 2014

#### ANTECEDENTES

El proceso administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, han sido examinados por la firma G.Kismeth & Asociados, los procesos correspondientes a:

- Procesos de solicitud de requerimiento
- Cumplimiento de estatutos y reglamentos
- Eficiencia y eficacia en los oficios presentados a la federación
- Otros referentes al examen

#### MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La evaluación a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, periodo 2014, se ejecutará en cumplimiento a la orden de trabajo 0116.D.FADE.2016





**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

MP 2/3

**OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Elaborar una auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo 2014, para evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía en el desarrollo de sus actividades.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la confiabilidad, exactitud y efectividad de los procesos internos
- Ayudar a la gerencia a lograr una administración más eficiente de las operaciones de la federación.
- Revelar y corregir ineficiencia de las operaciones
- Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones

**ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

La auditoría administrativa será aplicada a la Federación Deportiva Provincial de Orellana por el periodo comprendido entre Enero – Diciembre de 2014.

**DISPOSICIONES LEGALES**

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y el Reglamento General
- Estatuto de la Federación Nacional del Ecuador
- Estatuto de la Federación Deportiva Provincial de Orellana Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento del Control Interno
- LOSEP

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

MP 3/3

**EQUIPO DE AUDITORÍA:**

**Jefe de equipo:** Pedro Enrique Díaz Córdova  
Wilson Antonio Velastegui Ojeda

**Operativo:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Cuadro 14: Cronograma de actividades

N. o	ACTIVIDADES	MES												TOTAL DIAS LABORABLES	RESPONSABLES			
		MARZO				ABRIL				MAYO								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Planificación y programa del examen	X	X	X													15	Auditor independiente
2	Ejecución del trabajo				X	X	X										15	Auditor independiente
3	Elaboración – borrador del informe							X									5	Auditor independiente
4	Revisión – borrador del informe								X								5	Auditor independiente
5	Comunicación de resultados									X							5	Auditor independiente
<b>TOTAL DIAS LABORADOS</b>												<b>45</b>						
Elaborado por: V.M.G.O.												Fecha: 11/03/2016						
Revisado por: W.A.V.O												Fecha: 14/03/2016						
Aprobado por: P.E.D.C												Fecha: 14/03/2016						

Memorando de planificación

Elaborado por:	V.M.G.O	17/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	17/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	17/03/2016



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

CARTA DE COMPROMISO

CC 1/1

No. 001 OF.GK&A-2016

Orellana, 18 de marzo de 2016  
Ref.: Carta de Compromiso

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**Presidente Federación Deportiva Provincial de Orellana**

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de la elaboración del Trabajo de Titulación con el tema de Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana correspondiente al periodo comprendido de Enero-Diciembre de 2014, con el propósito de conocer la efectividad de los procesos administrativos, la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo. La auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Dichas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas.

No obstante cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.

Espero una colaboración total con su personal y confiamos que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoría

Atentamente,

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro  
Egda.

© Carta de compromiso



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

INICIO DE AUDITORÍA

CIA 1/1

No. 002 OF. GK&A-2016

Orellana, 21 de marzo del 2016  
Ref.: Carta de Inicio de Auditoría

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**Presidente Federación Deportiva Provincial de Orellana**

Presente.-

De nuestra consideración:

Reciba un afectuoso saludo, la presente tiene por motivo informarle el inicio de las actividades de Auditoría administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo 2014. Debemos manifestar que la ejecución del examen está sustentada en la aplicación de las Normas de Auditoría Generalmente aceptadas NAGAS.

La ejecución de esta Auditoría considera un tiempo estimado de 45 días laborables a partir de la presentación de este documento, y tiene como objeto llevar a cabo una evaluación crítica mediante técnicas y procedimientos que permitan constatar si los procesos de la Entidad se encuentran dentro de los parámetros de eficiencia, eficacia y cumplimiento.

Este trabajo de auditoría será supervisado por los Ingenieros Pedro Enrique Díaz Córdova y Wilson Antonio Velastegui Ojeda, en calidad de Tutor y Miembro del presente trabajo de titulación previa a la obtención del título Licenciada en Contabilidad y Auditoría y la egresada Viviana Marcela Giraldo Otalvaro, en calidad de autora del trabajo.

Sin otro particular que informar nos suscribimos de usted, no sin antes expresar nuestros reconocidos agradecimientos por la apertura brindada.

Atentamente,

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Egda

▲ Inicio de la Auditoría



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

REQUERIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

RI 1/1

No. 003 OF. GK&A-2016

Orellana, 23 de marzo de 2016  
Ref.: Requerimiento de Información

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida se digne facilitarme la información necesaria para poder ejecutar mi trabajo de titulación, AUDITORIA ADMINISTRATIVA, A LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA, periodo 2014.

Como he dado a conocer previamente, mi trabajo a realizar consta de una auditoría administrativa, para lo cual se ha determinado que necesito la siguiente información para su correspondiente verificación:

- Planificación estratégica
- Manuales y reglamentos
- Nómina de personal
- Base legal

Esperando la cooperación de su personal, anticipo mi agradecimiento, garantizando que la documentación facilitada será de absoluta confidencialidad.

Atentamente,

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro  
Egda.

₣ Requerimiento de Información

ANALISIS SITUACIONAL FODA

AS 1/8

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, permitiendo de esta manera obtener diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Por lo cual se debe tener en cuenta las Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir), y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

### **ANALISIS INTERNO**

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Es una evaluación de la posición actual de la FDPO. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos, calidad e innovación tecnológica, imagen, el proceso de dirección y control; el Recurso Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; las finanzas de sus recursos económicos disponibles, presupuestos y por último es necesario estudiar la investigación y desarrollo es decir las innovaciones.

### **ANALISIS EXTERNO**

Se trata de identificar y analizar las oportunidades y amenazas del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del mismo, es decir políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.

**ANÁLISIS SITUACIONAL FODA**

AS 2/8

Cuadro 15: Análisis situacional FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Apertura de todos los sectores sociales hacia la institución	Estructura organizacional acorde al requerimiento institucional
Empresas privadas y particulares dispuestas a aportar a través de convenios publicitarios	Políticas que auspician la capacitación y perfeccionamiento de los entrenadores y funcionarios de la Federación
Diversidad cultural y étnica en la región de influencia en la Federación	Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas institucionales
Integración de todas las Federaciones Deportivas Provinciales	Adecuado ambiente de trabajo y políticas de estabilidad laboral y salarial
Fortalecimiento y cambio estructural de todas las organizaciones Deportivas del país	Sistema de información de apoyo a la gestión técnica, administrativa y financiera
Ubicación estratégica	
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Elevado índice de desocupación y pobreza	Débil imagen corporativa en la gestión institucional
Bajo interés de los padres para que sus hijos se orienten a la práctica deportiva	Insuficiente disponibilidad de recursos destinados a la gestión y administración del DTM
Insuficiente infraestructura y escenarios para la práctica deportiva	Insuficiente compromiso de los funcionarios y fuerza técnica en el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratados
Altos índices de analfabetismo en la región de influencia en la Federación Deportiva	Impuntualidad e incumplimiento de las normas de regulación del trabajo
Altos niveles de deserción y pérdidas de años en los centros educativos	Inadecuado plan de mantenimiento y mejoramiento de los espacios físicos institucionales
Pérdida de valores, falta de identidad e inseguridad social	Falta de seguimiento a los trámites administrativos, hasta su culminación
Industrialización sin normas de control	Carencia de políticas institucionales para mejorar la gestión

**Fuente:** Tabla FODA de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016

AS 3/8

Cuadro 16: Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Estructura organizacional acorde al requerimiento institucional					*
Políticas que auspician la capacitación y perfeccionamiento de los entrenadores y funcionarios de la Federación				*	
Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas institucionales					*
Adecuado ambiente de trabajo y políticas de estabilidad laboral y salarial					*
Sistema de información de apoyo a la gestión técnica, administrativa y financiera				*	
Débil imagen corporativa en la gestión institucional	*				
Insuficiente disponibilidad de recursos destinados a la gestión y administración del DTM		*			
Insuficiente compromiso de los funcionarios y fuerza técnica en el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratados		*			
Impuntualidad e incumplimiento de las normas de regulación del trabajo	*				
Inadecuado plan de mantenimiento y mejoramiento de los espacios físicos institucionales	*				
Falta de seguimiento a los trámites administrativos, hasta su culminación		*			
Carencia de políticas institucionales para mejorar la gestión	*				
<b>TOTAL</b>	<b>(4*100)/12</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>33.33</b>	<b>25</b>		<b>16.67</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016



Cuadro 17: Perfil estratégico externo

AS 4/8

ASPECTOS EXTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Apertura de todos los sectores sociales hacia la institución					*
Empresas privadas y particulares dispuestas a aportar a través de convenios publicitarios					*
Diversidad cultural y étnica en la región de influencia en la Federación					*
Integración de todas las Federaciones Deportivas Provinciales				*	
Fortalecimiento y cambio estructural de todas las organizaciones Deportivas del país					*
Ubicación estratégica					*
Elevado índice de desocupación y pobreza		*			
Bajo interés de los padres para que sus hijos se orienten a la práctica deportiva	*				
Insuficiente infraestructura y escenarios para la práctica deportiva	*				
Altos índices de analfabetismo en la región de influencia en la Federación Deportiva	*				
Altos niveles de deserción y pérdidas de años en los centros educativos		*			
Pérdida de valores, falta de identidad e inseguridad social	*				
Industrialización sin normas de control		*			
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>30,77</b>	<b>23,08</b>		<b>7,69</b>	<b>38,46</b>

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016

Para la evaluación de la matriz FODA, la ponderación que se aplicó fue la siguiente:

- ✓ 1= Debilidad Grave
- ✓ 2= Debilidad Menor
- ✓ 3= Equilibrio
- ✓ 4= Fortaleza Menor
- ✓ 5= Fortaleza importante

La ponderación se obtiene de la operación uno (1) dividido para el número de preguntas, la clasificación se le asigna y el resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de la ponderación con la clasificación. La clasificación puede ser 5 como máximo que demuestra que la institución está estable y 1 que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5 si el resultado es inferior se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor se posee más fortalezas que debilidades.

Cuadro 18: Matriz de medios internos

N°	FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Estructura organizacional acorde al requerimiento institucional	0,08	5	0,42
2	Políticas que auspician la capacitación y perfeccionamiento de los entrenadores y funcionarios de la Federación	0,08	4	0,33
3	Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas institucionales	0,08	5	0,42
4	Adecuado ambiente de trabajo y políticas de estabilidad laboral y salarial	0,08	5	0,42
5	Sistema de información de apoyo a la gestión técnica, administrativa y financiera	0,08	4	0,33
<b>DEBILIDADES</b>				
6	Débil imagen corporativa en la gestión institucional	0,08	1	0,08
7	Insuficiente disponibilidad de recursos destinados a la gestión y administración del DTM	0,08	2	0,16
8	Insuficiente compromiso de los funcionarios y fuerza técnica en el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratados	0,08	2	0,17
9	Impuntualidad e incumplimiento de las normas de regulación del trabajo	0,08	1	0,08
10	Inadecuado plan de mantenimiento y mejoramiento de los espacios físicos institucionales	0,08	1	0,08
11	Falta de seguimiento a los trámites administrativos, hasta su culminación	0,08	2	0,16
12	Carencia de políticas institucionales para mejorar la gestión	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>		1	33	2,73

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana  
**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016

## ANÁLISIS

AS 6/8

El resultado obtenido en la matriz de medios internos es de 2,73 esto indica que la Federación Deportiva Provincial de Orellana, tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere dar mayor importancia a ciertas debilidades que posee la Federación, como es una débil imagen corporativa en la gestión institucional, ocasionando así que las personas tengan poca credibilidad en labor que se realiza como Federación, insuficientes recursos destinados al DTM (Departamento Técnico Metodológico), esto hace que las labores de la Federación no se logren ejecutar por la falta de recursos, Inadecuado plan de mantenimiento y mejoramiento de espacios físicos institucionales, carencia de políticas institucionales para mejorar la gestión, siendo estas las debilidades más graves, ya que la mayoría de personas se inclinan por instituciones con mejor infraestructura, y el no tener un manual de reglamentos internos hace que la Federación no pueda rendir al 100% y su gestión sea deficiente.

Mejorando estas debilidades la Federación podrá ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la ciudadanía. Además se debe persistir en las acciones que fortalecen a la Federación ya que en gran parte son las que dan buena imagen institucional.

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016

Para la evaluación de la matriz FODA, la ponderación que se aplicó fue la siguiente:

- ✓ 1= Debilidad Grave
- ✓ 2= Debilidad Menor
- ✓ 3= Equilibrio
- ✓ 4= Fortaleza Menor
- ✓ 5= Fortaleza importante

La ponderación se obtiene de la operación uno (1) dividido para el número de preguntas, la clasificación se le asigna y el resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de la ponderación con la clasificación. La clasificación puede ser 5 como máximo que demuestra que la institución está estable y 1 que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5 si el resultado es inferior se tiene más amenazas que oportunidades y si el resultado es mayor se posee más oportunidades que amenazas.

Cuadro 19: Matriz de medios externos

Nº	FACTORES CLAVES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Apertura de todos los sectores sociales hacia la institución	0,08	5	0,38
2	Empresas privadas y particulares dispuestas a aportar a través de convenios publicitarios	0,08	5	0,38
3	Diversidad cultural y étnica en la región de influencia en la Federación	0,08	5	0,38
4	Integración de todas las Federaciones Deportivas Provinciales	0,08	4	0,31
5	Fortalecimiento y cambio estructural de todas las organizaciones Deportivas del país	0,08	5	0,38
6	Ubicación estratégica	0,08	5	0,38
<b>AMENAZAS</b>				
7	Elevado índice de desocupación y pobreza	0,08	2	0,15
8	Bajo interés de los padres para que sus hijos se orienten a la práctica deportiva	0,08	1	0,08
9	Insuficiente infraestructura y escenarios para la práctica deportiva	0,08	1	0,08
10	Altos índices de analfabetismo en la región de influencia en la Federación Deportiva	0,08	1	0,08
11	Altos niveles de deserción y pérdidas de años en los centros educativos	0,08	2	0,15
12	Pérdida de valores, falta de identidad e inseguridad social	0,08	1	0,08
13	Industrialización sin normas de control	0,08	2	0,15
<b>TOTAL</b>		1	39	3,01

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016

## ANÁLISIS

AS 8/8

El resultado obtenido en la matriz de medios externos es de 3,01 esto indica que la Federación Deportiva Provincial de Orellana, tiene más amenazas que oportunidades, por lo que se da mayor importancia a ciertas amenazas que posee la Federación, como es el elevado índice de desocupación y pobreza, bajo interés en los padres para que los hijos se orienten hacia la práctica deportiva, haciendo que los jóvenes se encuentren desocupados y puedan encontrar en las drogas, alcohol y a lo mejor cometiendo delitos. Otra de las amenazas de mayor importancia es la falta de escenarios deportivos o el desgaste de esta infraestructura, haciendo que la comunidad en general no encuentre motivación por orientarse en el deporte.

Mejorando estos aspectos la entidad podrá ser más eficiente y eficaz en los servicios que presta a la comunidad.

### ∞ Análisis Situacional

Elaborado por:	V.M.G.O	09/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	09/03/2016
Revisado por:	P.E.D.C	09/03/2016

ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA FDPO

EP 1/2

**1. Desde hace cuánto es el presidente de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.**

- 9 de septiembre de 2015

**2. Considera usted que las instalaciones donde está ubicada la Federación Deportiva Provincial de Orellana, son las indicadas para desempeñar bien su trabajo.**

- No, le falta más infraestructura

**3. Existe dentro de los procesos que realizan un sistema de información adecuado que permita tener información ágil y oportuna**

- Si

**4. El personal que trabaja cuenta con el perfil adecuado para realizar sus labores**

- La gran mayoría si cuenta con el perfil

**5. Usted está conforme con el trabajo que realiza cada empleado**

- Falta más agilidad en las cuestiones falta un 10% para lograrlo

**6. Con que frecuencia reúne a sus trabajadores para conocer sus deficiencias o dificultades en el trabajo**

- Una vez a la semana

EP 2/2

**7. Cuenta usted con un manual de funciones que permita determinar las responsabilidades de los empleados**

- No

**8. Considera usted que una Auditoría administrativa permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana**

- Si

**9. Se han establecido procedimientos que permitan evaluar el cumplimiento del plan estratégico de la Federación Deportiva Provincial de Orellana**

- Si

**10. Se ha realizado una Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana.**

- El Ministerio de Deporte hizo una auditoría externa más no administrativa.

₣ Entrevista

Elaborado por:	V.M.G.O	11/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	11/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	11/03/2016

**4.2.2.2 FASE II: Planificación**

F2

<b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>FECHAS</b>	<b>ELABORADO / SUPERVISADO POR</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el control interno de los procesos realizados en el área administrativa, y el cumplimiento de la normativa en cada proceso, para determinar las debilidades existentes.</li> </ul>			
Cuestionarios de Control Interno COSO I <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente de Control</li> <li>✓ Evaluación de Riesgos</li> <li>✓ Actividades de Control</li> <li>✓ Información y Comunicación</li> <li>✓ Supervisión y Monitoreo</li> </ul>	<b>CCI</b>	28/03/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Matriz de Confianza Riesgo	<b>MCR</b>	06/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Informe de Control Interno	<b>ICI</b>	08/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	08/03/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	08/03/2016
Revisado por:	<b>P.E.D.C</b>	08/03/2016



**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO COSO I**

**CCI 1/19**

**AMBIENTE DE CONTROL**

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>								
<b>ENTIDAD: Federación Deportiva Provincial de Orellana</b>								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31								
<b>COMPONENTE:</b> Ambiente de Control								
<b>OBJETIVO:</b> Evaluar el Control Interno de la Federación Deportiva a través del método COSO I, mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos, procedimientos, políticas y normativas								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>								
1	¿La Federación Deportiva Provincial de Orellana posee un Código de Ética para el desarrollo de sus actividades?		0		0		0	* La Federación no cuenta con un Código de Ética
2	¿El comportamiento del personal de la Federación Deportiva Provincial de Orellana hacia los usuarios está basado en valores humanos, éticos y morales ?	1		1		1		
3	¿Se fomentan estrategias direccionadas a fomentar valores éticos entre el personal?	1		1		1		
4	¿Las autoridades de la Federación Deportiva, mantienen una comunicación que permita fortalecer los valores éticos entre el personal?	1		1		1		
5	¿Existe un mecanismo de control y sanción para aquellos funcionarios que no respetan y cumplen con los valores éticos?		0		0		0	* Como la Federación no cuenta con reglamento, no existe sanción alguna
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	28/03/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	28/03/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	28/03/2016

CCI 2/19

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>								
<b>ENTIDAD:</b> Federación Deportiva Provincial de Orellana								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31								
<b>COMPONENTE:</b> Ambiente de Control								
<b>OBJETIVO:</b> Evaluar el Control Interno de la Federación Deportiva a través del método COSO I, mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos, procedimientos, políticas y normativas								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>								
6	¿La Federación planifica anualmente sus actividades?	1		1		1		
7	¿El sistema de planificación de la Federación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas?	1		1		1		
8	¿Para desarrollar los planes operativos anuales se toma en consideración la misión y visión institucionales?	1		1		1		
9	¿La institución establece indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficacia de la gestión?		0		0		0	* No se han aplicado los indicadores de gestión
10	¿Se toman los correctivos necesarios y oportunos cuando se detectan fallas en el cumplimiento de los fines y objetivos de la Federación?	1			0		0	* Existen falencias por parte del personal y las correcciones se hacen despues de largo tiempo.
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	28/03/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	28/03/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	28/03/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
<b>ENTIDAD: Federación Deportiva Provincial de Orellana</b>								
<b>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31</b>								
<b>COMPONENTE: Ambiente de Control</b>								
<b>OBJETIVO: Evaluar el Control Interno de la Federación Deportiva a través del método COSO I, mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos, procedimientos, políticas y normativas</b>								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO</b>								
11	¿La Federación respeta y aplica las disposiciones legales para la administración del talento humano?	1			0		0	* Dentro del personal operativo y administrativo se desconoce de ciertos parámetros de la administración de talento humano
12	¿Los servidores conocen sobre el subsistema de clasificación de puestos?	1		1			0	* En el área operativa se desconoce sobre este subsistema
13	¿Se evalúa el desempeño de los funcionarios conforme lo establece la normativa legal?	1		1		1		
14	¿La institución aplica un plan de promoción y ascensos para sus funcionarios?		0		0		0	* No cuentan con un Plan de promoción y ascensos del personal
15	¿La carga de trabajo del personal administrativo y directivo es adecuada, según sus respectivas funciones?	1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>								
16	¿La Federación cuenta con una Estructura Organizacional?	1		1		1		
17	¿La estructura organizacional es consistente con el cumplimiento de su misión y los objetivos?	1		1		1		
18	¿La Estructura Organizacional está adecuadamente difundida a través de toda la Entidad?	1		1		1		
19	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?		0		0		0	* No existe un Orgánico Funcional, ni Manual de Funciones
20	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus empleados?	1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
<b>ENTIDAD:</b> Federación Deportiva Provincial de Orellana								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31								
<b>COMPONENTE:</b> Ambiente de Control								
<b>OBJETIVO:</b> Evaluar el Control Interno de la Federación Deportiva a través del método COSO I, mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos, procedimientos, políticas y normativas								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DELEGACIÓN DE AUTORIDADES</b>								
21	¿Existe delegación de funciones?	1		1		1		
22	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1			0	0		* En ciertos casos es de acuerdo al nivel académico
23	¿Los cargos más altos de la entidad son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		1		1		
24	¿El Presidente revisa si se está cumpliendo con la función designada a cada departamento?	1		1		1		
25	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?	1			0	0		* Para el área administrativa y operativa existe deficiencias de personal por el gran número de actividades asignadas
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
<b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b>								
26	¿La Federación se preocupa por la formación profesional?	1		1		1		
27	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	1			0	0		* Desempeñan cargos que no están de acuerdo a su perfil
28	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	1			0	1		* Brindan capacitación pero no a todo el personal
29	¿Tienen deseos de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		
30	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	1		1		1		
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
<b>ENTIDAD: Federación Deportiva Provincial de Orellana</b>								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31								
<b>COMPONENTE:</b> Ambiente de Control								
<b>OBJETIVO:</b> Evaluar el Control Interno de la Federación Deportiva a través del método COSO I, mediante la aplicación de cuestionarios con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos, procedimientos, políticas y normativas								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>ADHESION A LAS POLITICAS INSTITUCIONALES</b>								
31	¿Se han establecido políticas institucionales?		0		0		0	*no existe ningun manual de politicas establecidas
32	¿El personal conoce sobre las políticas establecidas	1			0		0	* En el área administrativa y operativa se desconoce de las políticas de la entidad
33	Existen controles para la adhesión de las políticas?		0		0		0	* No existe ningún tipo de control
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
	<b>TOTAL AMBIENTE CONTROL</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	
	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>99</b>						
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>64</b>						

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

**Matriz confianza riesgo**

NC= Nivel de Confianza

RI= Nivel de Riesgo Inherente

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**FORMULAS**

NC= CT/PT x 100

RI= 100% - NC

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Calificación Ambiente de Control**

NC= CT/PT x 100

NC= 64/99 x 100

Nivel de Confianza= **64.6%**

**MODERADO**

Nivel de Riesgo= 100% - 64.6% = **35.4%**

**MODERADO**

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

### **Análisis Ambiente de Control**

CCI 7/19

A través de la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo evaluar el Ambiente de Control, de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, y se obtuvo un nivel de confianza moderado de (64,6%) y un nivel de riesgo moderado de (35,4%) debido a que poseen algunas deficiencias como son: No se cuenta con un código de ética, pero si practican valores éticos y morales aunque no existe sanción alguna cuando los funcionarios no los cumplen; cuando existen falencias del personal las correcciones se hacen después de largo tiempo, desempeñan cargos que no están de acuerdo al perfil, no se brinda capacitación a todo el personal, no existe un manual de reglamento interno y por ende los funcionarios desconocen las políticas de la Federación. El presidente debe poner mayor control sobre este componente ya que es la base del control interno.

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

CCI 8/19

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
<b>ENTIDAD:</b> Federación Deportiva Provincial de Orellana								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014								
<b>COMPONENTE :</b> Evaluación de Riesgos								
<b>ALCANCE:</b> Riesgos								
<b>OBJETIVO:</b> Determinar que los objetivos de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, se encuentren bien definidos a fin de que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Los objetivos de la Federación son claros y permiten el cumplimiento de metas	1		1		1		*Los objetivos no son difundidos a todo el personal de la entidad
2	Los objetivos se han definido en base a las actividades que realiza la Federación	1		1		1		
3	Los encargados de la administración verifican el cumplimiento de los objetivos	1			0		0	*No se verifica el cumplimiento de objetivos
4	La Federación cumple con las leyes y regulaciones establecidas para entidades del sector público	1		1		1		
5	Cuando los objetivos no son cumplido conforme a lo esperado, los encargados de la administración toman las debidas precauciones		0	1		1		*Se toman las debidas precauciones cuando la dificultad es grave
6	Se identifican los riesgos dentro de la entidad y son discutidos con el Presidente de la Federación	1		1		1		
7	Los riesgos son clasificados de acuerdo a su nivel de importancia	1		1		1		
8	Los riesgos identificados, en cada departamento implica la intervencion de toda la administración	1		1		1		
9	Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos	1		1		1		
10	En caso de existir un riesgo se toma las medidas de precaución para actuar	1			0		0	*En caso de existir un riesgo favorable se toman las debidas medidas pero no se comunica a todo el personal
11	Se mantienen actualizados los procedimientos y base legal a las que se rige la Federación	1		1		1		
12	Existen controles que aseguren que las acciones de la Federación se llevan a cabo correctamente	1		1		1		
13	Se le comunica al personal sobre los posibles riesgos que pueden afectar a la Federación	1		1		1		*Se le comunica al personal que le puede correr riesgos graves
14	El personal de la Federación está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos	1		1		1		
15	Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la Federación	1			0		0	
<b>TOTAL:</b>		<b>14</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		<b>45</b>						
<b>CALIFICACION TOTAL</b>		<b>38</b>						

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016





## Análisis de la Evaluación de Riesgos

CCI 10/19

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo evaluar el Componente de Evaluación de Riesgos de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, y obtuvo un nivel de confianza alto de (84,44%) y un nivel de riesgo bajo de (15.56%), lo que indica que los funcionarios cumplen de acuerdo a las leyes y regulaciones del sector público y cuando se dan dificultades se toman las medidas necesarias para mitigar su efecto, aunque encontramos algunas deficiencias como son: los objetivos no son difundidos a todo el personal, pero aun así se hace todo lo posible para que sean cumplidos; se toman las debidas correcciones cuando la dificultad es grave, sin embargo es aconsejable que desde que se dé la dificultad se tomen correctivos y cuando se realicen estas correcciones se le informe al personal para que así se pueda ser más eficiente en las gestiones de la Federación.

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

CCI 11/19

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
<b>ENTIDAD:</b> Federación Deportiva Provincial de Orellana								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014								
<b>COMPONENTE :</b> Actividades de Control								
<b>ALCANCE:</b> Talento Humano								
<b>OBJETIVO:</b> Determinar que los objetivos de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, se encuentren bien definidos a fin de que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVOS		OPERATIVOS		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La Federación cuenta con un plan de Talento Humano?		0		0		0	*La entidad no ha definido un plan de Talento Humano
2	¿La Unidad Administrativa de Talento Humano dispone de un Manual de Funciones?		0		0		0	*No se dispone de un Manual de Funciones
3	¿Para el ingreso y selección al servicio público se consideran los requisitos de Ley?	1			0		0	*se consideran los requisitos de ley, pero no se aplican todas las disposiciones legales.
4	¿Se ha realizado concursos de mérito y oposición para el personal que se incorpora a la Federación?		0		0		0	No se ha realizado concursos de méritos y oposición.
5	¿La Unidad Administrativa de Talento Humano planificó la creación de puestos y fueron aprobados debidamente por el Ministerio de Relaciones Laborales?	1		1		1		
6	¿La Unidad Administrativa de Talento Humano dispone de un Descriptor de Puestos?		0		0		0	No existe un descriptor de puestos
7	¿El Presidente de la Federación en coordinación con la Unidad Administrativa de Talento Humano promueven el entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional del personal?	1			0	1		No se promueve el desarrollo, entrenamiento y capacitación en el Área Administrativas del personal
8	¿El personal de la entidad es evaluado conforme lo determina la Ley?	1		1		1		
9	¿La Unidad Administrativa de Talento Humano da a conocer a los servidores el objetivo y resultado de la evaluación del desempeño?		0		0		0	El personal evaluado desconoce el objetivo y resultados de la evaluación
10	¿Los servidores que han obtenido calificaciones bajas, son nuevamente evaluados?	1		1		1		No ha existido situaciones en donde los servidores haya obtenido calificaciones bajas.
11	¿La Unidad Administrativa de Talento Humano mantiene un archivo de los servidores debidamente actualizado?	1		1		1		
12	¿La remuneración de los servidores, se encuentra de acuerdo a la tabla de escala laboral determinada por la Ley?	1		1		1		
	<b>TOTAL:</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	
	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>36</b>						
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>18</b>						

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

**Matriz confianza riesgo**

CCI 12/19

NC= Nivel de Confianza

RI= Nivel de Riesgo Inherente

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**FORMULAS**

NC= CT/PT x 100

RI= 100% - NC

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Calificación Actividades de Control**

NC= CT/PT x 100

NC= 18/36 x 100

Nivel de Confianza = **50%**

**BAJO**

Nivel de Riesgo= 100% - 50% = **50%**

**ALTO**

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

### **Análisis de Actividades de Control**

CCI 13/19

A través de Cuestionarios de Control Interno se pudo evaluar el Componente de Actividades de Control de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, y obtuvo un nivel de confianza bajo de (50%) y un nivel del riesgo alto de (50%) esto debido a que los controles que se llevan a cabo en la Federación no son totalmente efectivas encontrando falencias de importancia como son: no contar con un plan de talento humano, no disponer de un manual de funciones, lo que dificulta la ejecución y regulación de las labores realizadas por los funcionarios; no se realizan concursos de mérito y oposición, no se realizan capacitaciones a todo el personal que labora en la Federación y cuando el personal es evaluado no se le comunica acerca de los resultados. El presidente debe prestar atención sobre este componente ya que es primordial medir la eficiencia y eficacia de los funcionarios.

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CCI 14/19

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
<b>ENTIDAD: Federación Deportiva Provincial de Orellana</b>								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al								
<b>COMPONENTE:</b> Información y Comunicación								
<b>OBJETIVO:</b> Determinar que los objetivos de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, se encuentran bien definidos a fin que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control								
N°	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	La información obtenida por la Federación es recopilada mediante sistemas de información con su debida documentación de respaldo?	1			0		0	*La documentación de respaldo no se encuentra completa
2	La información generada es procesada y comunicada oportunamente?	1		1			0	*Muchas veces la parte operativa no llega la información oportuna
3	El sistema de información implementado por la Federación permite realizar actualizaciones?	1		1		1		
4	La información recibida por los servidores públicos es recibida con claridad y efectividad?	1		1		1		
5	Existen canales abiertos de comunicación en la Federación?	1		1		1		
6	Los aspectos relevantes del control interno son comunicados a los servidores de la Federación?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	
	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>18</b>						
	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>15</b>						

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

CCI 15/19

**Matriz confianza riesgo**

NC= Nivel de Confianza

RI= Nivel de Riesgo Inherente

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**FORMULAS**

NC= CT/PT x 100

RI= 100% - NC

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Calificación Información y Comunicación**

NC= CT/PT x 100

NC= 15/18 x 100

Nivel de Confianza = **83,33%**

**ALTO**

Nivel de Riesgo= 100% - 83,33% = **16,67 %**

**BAJO**

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

## **Análisis de Información y Comunicación**

CCI 16/19

Mediante la aplicación de Cuestionarios de Control Interno se pudo evaluar el componente de Información y Comunicación de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, obteniendo como resultado un nivel de confianza alto (83,33%), y un nivel de riesgo de (16,67%), de acuerdo a estos resultados podemos decir que los medios de comunicación e información que se maneja en la Federación es efectiva, aunque se pudo evidenciar que no se tienen todos los documentos necesarios para el respaldo, y la comunicación entre directivos y parte operativa puede presentar dificultades al no informar oportunamente sobre decisiones que han sido tomadas. El Presidente debe prestar atención a estas dificultades ya que la comunicación entre todos los que laboran en la Federación es importante para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016



**SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

CCI 17/19

<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>								
<b>ENTIDAD: Federación Deportiva Provincial de Orellana</b>								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría Administrativa por el periodo comprendido del 01 de enero al 31								
<b>COMPONENTE:</b> Supervisión y Monitoreo								
<b>ALCANCE:</b> Actividades de Monitoreo								
<b>OBJETIVO:</b> Determinar la efectividad del control interno sobre las actividades y operaciones diarias								
N	PREGUNTAS	DIRECTIVOS		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACION
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El desempeño del personal es supervisado a través de las actividades regulares que desempeñan?	1		1		1		
2	¿Se realiza el control del personal a través de los registros físicos existentes?	1		1		1		
3	¿En la entidad se han realizado auditorías administrativas?		0		0		0	* No se ha realizado este tipo de auditoría
4	Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema de control interno, para determinar mejoras	1			0	1		
5	Los informes de auditoría se presentan a las autoridades superiores responsables de establecer políticas	1		1			0	
<b>TOTAL:</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	
<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>		<b>15</b>						
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>		<b>10</b>						

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

**Matriz confianza riesgo**

NC= Nivel de Confianza

RI= Nivel de Riesgo Inherente

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

**FORMULAS**

NC= CT/PT x 100

RI= 100% - NC

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**Calificación Supervisión y Monitoreo**

NC= CT/PT x 100

NC= 10/15 x 100

Nivel de Confianza = **66.67%**

**MODERADO**

Nivel de Riesgo= 100% - 83,33% = **33.33%**

**MODERADO**

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

### **Análisis de Supervisión y Monitoreo**

CCI 19/19

A través de Cuestionarios de Control interno se pudo evaluar el Componente de Supervisión y Monitoreo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, obteniendo un nivel de confianza moderado de (66,67%) y un riesgo moderado de (33,33%), esto se debe a que la Federación supervisa regularmente los funcionarios y los controla por medio de los registros propios de la entidad. El Presidente debe poner mayor control para alcanzar un grado de eficiencia más alto y así contribuir a que la gestión de la Federación sea verdaderamente satisfactoria.

### **C<sup>o</sup> Cuestionarios de Control Interno**

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016

**MATRIZ CALIFICACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

Cuadro 20: Matriz Calificación de Riesgos

COMPONENTE	CONFIANZA %	RIESGO%
Ambiente de Control	64,60%	35,40%
Evaluación del Riesgo	84,44%	15,56%
Actividades de Control	50%	50%
Información y Comunicación	83,33%	16,67%
Supervisión y Monitoreo	66,67%	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>349,04/5</b>	<b>150,96/5</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>69,81%</b>	<b>30,19%</b>

**Fuente:** Cuestionarios de Control Interno, Coso I

**Elaborado:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

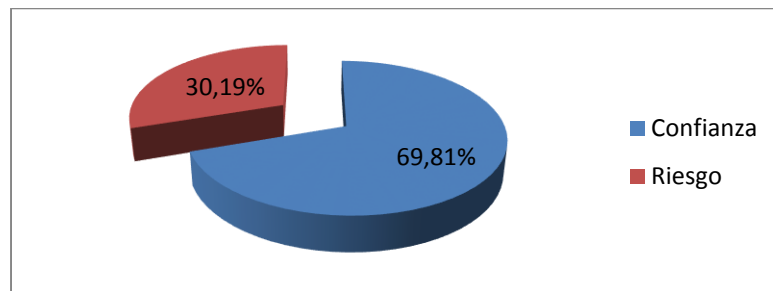


Gráfico 12: Nivel de Confianza Riesgo CCI

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	06/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	06/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	06/04/2016

### Análisis completo

MCR 2/2

Mediante la aplicación del método COSO I, se pudo evaluar el Control Interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, en el cual se obtuvo un nivel de confianza moderado de (69,81%) y un nivel de riesgo moderado de (30,19%), según estos resultados podemos decir que en todos los componentes existen falencias de importancia que hacen que no se dé el grado máximo de eficacia y eficiencia; siendo las actividades de control el que más deficiencias tiene porque no se están ejecutando los procedimientos de forma adecuada y además faltan métodos y reglamentos que regulen las funciones de quienes laboran en la Federación.

### η Matriz de Confianza y Riesgo

Elaborado por:	V.M.G.O	28/03/2016
Revisado por:	W.A.V.O	28/03/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	28/03/2016



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

INFORME DE CONTROL INTERNO

ICI 1/6

Orellana, 08 de abril de 2016

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**PRESIDENTE FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**

Presente

Se ha realizado el estudio y evaluación del Sistema de Control Interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo enero – diciembre de 2014. El establecimiento y mantenimiento del Sistema de Control Interno es responsabilidad de la Presidencia de la Federación. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuanto a la eficiencia y eficacia del sistema administrativo de la Federación.

El análisis se elaboró de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que requieren la planificación y ejecución de la evaluación del Sistema de Control Interno de tal manera que se pueda obtener una seguridad razonable de que la aplicación del mismo es la adecuada.

Para esto se ha utilizado el modelo COSO I y se le ha documentado esta evaluación a través de la elaboración de cuestionarios de control interno.

En términos generales el Sistema de Control Interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana tiene un nivel de confianza moderado de (69,81%) y un nivel de riesgo moderado de (30,19%), se han identificado una serie de debilidades sobre las cuales se darán las respectivas recomendaciones que son las siguientes:

### **1. No tiene un código de ética y conducta**

ICI 2/6

Conclusión:

La Federación no cuenta con un código de conducta que norme el comportamiento de los funcionarios, solo se hace mención en forma verbal sobre los valores éticos y morales.

Recomendaciones:

Al Presidente

Implementar un código de ética y conducta, este debe ser socializado por todos los funcionarios de la Federación, con el fin de que todos practiquen buenos valores éticos y morales ya que es una herramienta fundamental para llevar un ambiente laboral adecuado.

### **2. Las correcciones se hacen después de largo tiempo**

Conclusión:

Cuando se presenta alguna circunstancia en la Federación no se toman los correctivos necesarios e inmediatamente cuando suceden.

Recomendaciones:

Al Presidente

Realizar y ejecutar los correctivos necesarios y en la brevedad posible cuando estos ocurran, para contribuir oportunamente a soluciones satisfactorias dentro de la Federación.

### **3. Capacitación de los funcionarios**

Conclusión:

No se promueve el desarrollo y capacitación de los funcionarios de la Federación

Recomendaciones:

ICI 3/6

Al Presidente

Coordinar anualmente la capacitación de los funcionarios de la Federación con el fin de mantener en la entidad personal eficiente que garantice el logro de objetivos.

#### **4. No aplican indicadores de gestión**

Conclusión:

La Federación no aplica indicadores de gestión los mismos que permiten evaluar el cumplimiento de fines, objetivos y la eficiencia de la gestión.

Recomendaciones:

Al presidente

Considerar una lista de indicadores de gestión según las necesidades de la Federación, los cuales permitirán evaluar y determinar el grado de cumplimiento de los fines, objetivos y establecer parámetros y resultados de lo que se planifica y lo ejecutado con relación al presupuesto.

#### **5. No se cuenta con un manual de funciones**

Conclusión:

La Federación no cuenta con un manual donde se pueda encontrar la clasificación, valoración y descripción de puestos.

Recomendaciones:

Al Presidente

Elaborar un manual de clasificación, valoración y descripción de puestos, con el fin de que se dé a conocer sobre las funciones, responsabilidades y competencias que deben desarrollar cada uno de los funcionarios de la Federación.



**6. No se cuenta con un plan de talento humano**

ICI 4/6

Conclusión:

La Federación no cuenta con un plan de talento humano.

Recomendaciones:

Al Presidente

Solicitar a la Jefe de Talento Humano la elaboración y aplicación de un plan de talento humano.

**7. No se realiza concurso de méritos y oposición**

Conclusión:

La Federación no realiza concurso de méritos y oposición para el ingreso de servidores públicos y ascensos.

Recomendaciones:

Al Presidente

Realizar el proceso de selección y contratación del personal, ejecutando el concurso de méritos y oposición, tomando en cuenta las disposiciones legales, con el fin de garantizar una participación igualitaria de los aspirantes.

**8. Documentación de respaldo incompleta**

Conclusión:

En algunos casos se pudo evidenciar la falta de controles para la documentación manejada en la Federación por tanto esto ocasiona retrasos e inclusive la poca seriedad de los procesos que son llevados en la entidad.

Recomendaciones:

ICI 5/6

Al Presidente

Coordinar con el personal el procedimiento de cada uno de las actividades que se realizan en la Federación y que se verifique que toda la documentación esté debidamente diligenciada y completa.

### **9. No se ha definido un reglamento interno**

Conclusión:

La Federación no ha definido un reglamento interno y tampoco políticas para cada área de trabajo, debido a la falta de interés por parte de los directivos ya que no ha sabido delegar a una persona para ejecutar las políticas para cada área y realizar un reglamento general para todos los funcionarios.

Recomendaciones:

Al Presidente

Elaborar un reglamento general y políticas para cada área de trabajo de la Federación, ya que esto permitirá desarrollar las actividades de manera adecuada con eficiencia, eficacia y economía, lo cual contribuirá al cumplimiento satisfactorio de los objetivos.

### **10. No llega la información oportuna**

Conclusión:

Se ha evidenciado que falta comunicación e información entre las áreas de la Federación, ocasionando a veces malas interpretaciones y procesos a medias o sin realizar.

Recomendaciones:

ICI 6/6

Al Presidente

Implementar medios de comunicación eficaces entre las áreas de la federación para que todos los funcionarios puedan gozar de una información veraz y oportuna.

Sin más que hacer referencia y quedando a sus gratas órdenes para cualquier colaboración institucional en las medidas de las posibilidades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Egda Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

© Informe de Control Interno

Elaborado por:	V.M.G.O	08/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	08/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	08/04/2016

**4.2.2.3 FASE III: Ejecución**

F3

<b>FASE III: EJECUCIÓN</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>FECHAS</b>	<b>ELABORADO / SUPERVISADO POR</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el proceso administrativo para detectar posibles debilidades.</li> <li>• Realizar Matriz de Riesgo Confianza del proceso administrativo</li> <li>• Realizar Cédulas narrativas y flujogramas para tener un mejor análisis del proceso administrativo</li> <li>• Realizar los Indicadores de Gestión, para su posterior análisis</li> </ul>			
Evaluación del Proceso administrativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Talento humano</li> <li>• Área Financiera</li> <li>• Departamento Técnico Metodológico</li> </ul>	<b>EPA</b>	13/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Matriz calificación confianza y riesgo	<b>MCCR</b>	15/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Cédulas Narrativa	<b>CAL</b>	17/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Indicadores de gestión	<b>IG</b>	18/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Hoja de Hallazgos	<b>HH</b>	22/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	28/03/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	28/03/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	28/03/2016

**EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**EPA 1/12**

**TALENTO HUMANO**

<b>CUESTIONARIO PROCESO ADMINISTRATIVO</b>					
<b>ENTIDAD:</b> FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA					
<b>Tipo de Auditoría:</b> Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana					
<b>Periodo de:</b> 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014					
<b>TALENTO HUMANO</b>					
Nº	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		Ponderación	SI	NO	
<b>PLANEACIÓN</b>					
1	La Federación cuenta con una misión, visión, objetivos	10	10		
2	Se plantean los objetivos para llevar a cabo la planeación	10	10		
3	Cuenta la Federación con estrategias	10	10		
4	Existe dentro de la Federación procedimientos para la realización de las labores en cada área	10		0	*la Federación no cuenta con un manual de funciones establecido
5	Se toma en cuenta el recurso humano de la Federación al momento de elaborar las estrategias	10	6	4	*El DTM (departamento tecnico metodologico) es el encargado de esta labor
6	Cuenta la Federación con políticas y son estas conocidas por sus funcionarios	10	8	2	*Los directivos toman en cuenta solo los estatutos no tienen manual de control interno
7	Cuenta la Federación con un presupuesto general	10	10		
8	El presupuesto contempla cada área de la Federación	10	10		
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>64</b>	<b>6</b>	
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1	Cuenta la Federación con un organigrama por áreas	10	10		
2	La división y distribución de funciones es la correcta dentro del área de Talento humano	10	10		
3	Se considera que la integración del personal es uno de los puntos importantes	10	10		
4	El personal que trabaja en el área de Talento humano tiene el perfil adecuado	10	2	8	*No todos los funcionarios tienen estudios complementarios
5	Se realizan entrevistas para la selección del personal	10	2	8	*No se realiza concursos de merito y oposicion
6	Existe una adecuada comunicación para la selección del personal con la unidad administrativa que lo solicita	10	10		
7	Existen políticas de selección de personal	10	5	5	*Se tienen políticas pero muy pocas veces son tomadas en cuenta
8	Se le brinda oportunidad a los funcionarios de ascender laboralmente dentro de la Federación	10	10		
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>59</b>	<b>21</b>	

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	13/04/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	13/04/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	13/04/2016

**TALENTO HUMANO**

<b>DIRECCIÓN</b>					
1	Existe buena comunicación entre los directivos y los funcionarios del área de Talento humano	10	2	8	*A veces los canales no son los adecuados
2	Son adecuados los medios de comunicación que se utilizan con los funcionarios del área de Talento humano	10	8	2	*No todas las veces estos medios son eficaces y tienden a crear confusiones
3	Se le informa a los funcionarios de Talento humano de los cambios de planes en la Federación	10	8	2	*A veces por la falta de comunicación no se informa a tiempo de los cambios
4	Organizan reuniones en el área de trabajo para aclarar asuntos	10	10		
5	Son supervisadas las actividades que se realizan dentro del área de Talento humano	10	5	5	*No todas las funciones son supervisadas
6	Cuando existe algún conflicto se lo soluciona rápidamente y de la mejor manera posible	10	10		
7	Existe motivación para el personal que trabaja en el área de Talento humano	10	10		
8	Se les brinda algún estímulo a los funcionarios del área de Talento humano por el logro de objetivos planteados.	10	10		
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>63</b>	<b>17</b>	
<b>CONTROL</b>					
1	Se les brinda capacitación a los funcionarios del área de Talento humano	10	4	6	*No todos los funcionarios son capacitados
2	Se aplican sistemas de control en el área o funciones	10	5	5	*No en todas las áreas se realizan controles
3	Cuenta el área de Talento humano con un proceso para controlar los resultados	10	6	4	*Si pero no se aplican todas las veces
4	Se supervisan las actividades dentro del área de Talento humano	10	2	8	*No se supervisan todas las actividades
5	La entidad lleva a cabo auditorías administrativas	10		0	*No se han realizado auditorías administrativas
6	Las actividades o trabajos que se realizan en el área de Talento humano presentan informes	10	8	2	*No todas las veces se presenta informes
7	Se evalúa con periodicidad el desempeño de los funcionarios del área de Talento humano	10		0	*Solo se evalúa si por alguna condición es requerido
8	El área de Talento humano cuenta con una evaluación de desempeño	10	8	2	*Si pero no se aplica
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	
	<b>TOTAL PODC</b>	<b>320</b>	<b>219</b>	<b>71</b>	

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	13/04/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	13/04/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	13/04/2016

**MATRIZ CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ÁREA  
TALENTO HUMANO**

NC= CT/PT x 100

NC= 219/320 x 100

Nivel de Confianza = **68.44%**

**MODERADO**

Nivel de Riesgo= 100% - 68,44% = **31.56%**

**MODERADO**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

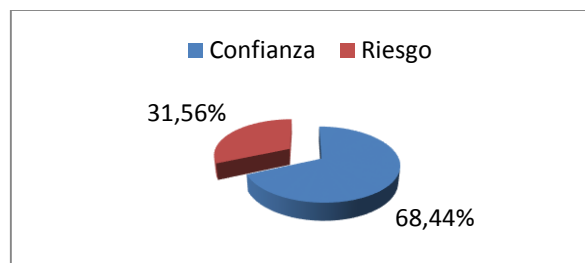


Gráfico 13: Nivel de Confianza Riesgo área Talento humano

**Fuente:** Área Talento humano FDPO

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

En base a la Evaluación del Proceso Administrativo realizada al área de Talento humano de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, se ha obtenido como resultado que el nivel de confianza es MODERADO de 68.44% y se encuentra en un parámetro de 51% - 75%, y el nivel de riesgo es MODERADO de 31.56% y se encuentra en un parámetro de 49% - 15%, lo que refleja que el área de Talento humano está en términos medio en sus procesos y que si se mejoran las debilidades en esta área se podrá ser más eficiente y eficaz en los procesos que se realizan y así fortalecer aún más la gestión de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

**Evaluación del Proceso administrativo área Talento humano**

EPA 4/12



Gráfico 14: Evaluación del Proceso Administrativo área Talento humano

**Fuente:** Área de Talento humano FDPO

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**Análisis**

Según la Evaluación del Proceso administrativo, en este grafico podemos deducir que el área de Talento humano, tiene falencias y dificultades en todas sus áreas siendo la más problemática el control encontrando en ella observaciones de importancia como son: no contar con un manual de funciones y reglamentos internos, no brindar capacitación a todos los funcionarios de la Federación, no realizar controles ni se supervisan todas las actividades; para esto se recomienda prestar mayor atención para lograr así el máximo de eficiencia y eficacia en todas sus actividades y poder brindar un excelente servicio y alcanzar mayor confiabilidad en la gestión realizada por la Federación.

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016



ÁREA FINANCIERA

CUESTIONARIO PROCESO ADMINISTRATIVO					
ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA					
Tipo de Auditoría: Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana					
Periodo de 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014					
ÁREA FINANCIERA					
Nº	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		Ponderación	SI	NO	
<b>PLANEACIÓN</b>					
1	La Federación cuenta con una misión, visión, objetivos	10	10		
2	Se plantean los objetivos para llevar a cabo la planeación	10	10		
3	Cuenta la Federación con estrategias	10	10		
4	Existe dentro de la Federación procedimientos para la realización de las labores en cada área	10		0	*la Federación no cuenta con un manual de funciones establecido
5	Se toma en cuenta el recurso humano de la Federación al momento de elaborar las estrategias	10	5	5	*Solo si se necesita alguna asesoría presupuestal y algún encargado deba estar presente
6	Cuenta la Federación con políticas y son estas conocidas por sus funcionarios	10	8	2	*Los directivos toman en cuenta solo los estatutos no tienen manual de control
7	Cuenta la Federación con un presupuesto general	10	10		
8	El presupuesto contempla cada área de la Federación	10	10		
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>63</b>	<b>7</b>	
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1	Cuenta la Federación con un organigrama y es conocido por áreas	10	10		
2	La división y distribución de funciones es la correcta dentro del área Financiera	10	10		
3	Se considera que la integración del personal es uno de los puntos importantes	10	10		
4	El personal que trabaja en el área Financiera tiene el perfil adecuado	10	10		
5	Se realizan entrevistas para la selección del personal	10	2	8	*No se realiza concursos de merito y oposicion
6	Existe una adecuada comunicación para la selección del personal con la unidad administrativa que lo solicita	10	10		
7	Existen políticas de selección de personal	10	5	5	*Se tienen políticas pero muy pocas veces son tomadas en cuenta
8	Se le brinda oportunidad a los funcionarios de ascender laboralmente dentro de la Federación	10	10		
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

**ÁREA FINANCIERA**

DIRECCIÓN					
1	Existe buena comunicación entre los directivos y los funcionarios del área Financiera	10	3	7	*Se da casos que aprueban las oficinas sin tomar en cuenta la parte financiera y presupuestal
2	Son adecuados los medios de comunicación que se utilizan con los funcionarios del área Financiera	10	5	5	*Muchas veces fallan los canales de comunicación y se toman decisiones sin aprobación
3	Se le informa a los funcionarios del área Financiera los cambios de planes en la Federación	10	8	2	*A veces los canales de comunicación no son efectivos
4	Organizan reuniones en el área de trabajo para aclarar asuntos	10	10		
5	Son supervisadas las actividades que se realizan dentro del área Financiera	10	4	6	*La mayoría de veces no se supervisa por falta de tiempo y carga laboral
6	Cuando existe algún conflicto se lo soluciona rápidamente y de la mejor manera posible	10	10		
7	Existe motivación para el personal que trabaja en el área Financiera	10	10		
8	Se les brinda algún estímulo a los funcionarios del área Financiera por el logro de objetivos planteados.	10	10		
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	
CONTROL					
1	Se les brinda capacitación a los funcionarios del área Financiera	10	10		
2	Se aplican sistemas de control en el área o funciones	10	8	2	*Si se aplican controles pero no todas las veces se ejecutan
3	Cuenta el área Financiera con un proceso para controlar los resultados	10	8	2	*Se tienen parámetros pero no se lleva a cabo todas las ocasiones
4	Se supervisan las actividades dentro del área Financiera	10	10		
5	La entidad lleva a cabo auditorías administrativas	10		0	*No se han realizado auditorías administrativas
6	Las actividades o trabajos que se realizan en el área Financiera presentan informes	10	4	6	*No todos las actividades presentan informes
7	Se evalúa con periodicidad el desempeño de los funcionarios del área Financiera	10	5	5	*Si se evalúa pero solo si es requerido
8	El área Financiera cuenta con una evaluación de desempeño	10	6	4	*Se tiene pero no se le lleva a cabo
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>51</b>	<b>19</b>	
<b>TOTAL PODC</b>		<b>320</b>	<b>241</b>	<b>59</b>	

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

## MATRIZ CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ÁREA FINANCIERA

NC= CT/PT x 100

NC= 241/320 x 100

Nivel de Confianza = **75.31%**

**MODERADO**

Nivel de Riesgo= 100% - 75.31% = **24.69%**

**MODERADO**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

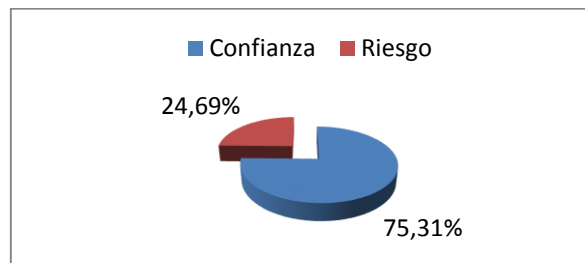


Gráfico 15: Nivel de Confianza Riesgo área Financiera

**Fuente:** Área Financiera FDPO

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

En base a la Evaluación del Proceso Administrativo realizada al área Financiera de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, se ha obtenido como resultado que el nivel de confianza es MODERADO de 75.31% y se encuentra en un parámetro de 51% - 75%, y el nivel de riesgo es MODERADO de 24.69% y se encuentra en un parámetro de 49% - 25%, lo que refleja que el área Financiera está en un término medio en sus procesos y que si se mejoran las debilidades en esta área se podrá ser más eficiente y eficaz en los procesos que se realizan y así fortalecer aún más la gestión de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

**Evaluación del Proceso administrativo área Financiera**

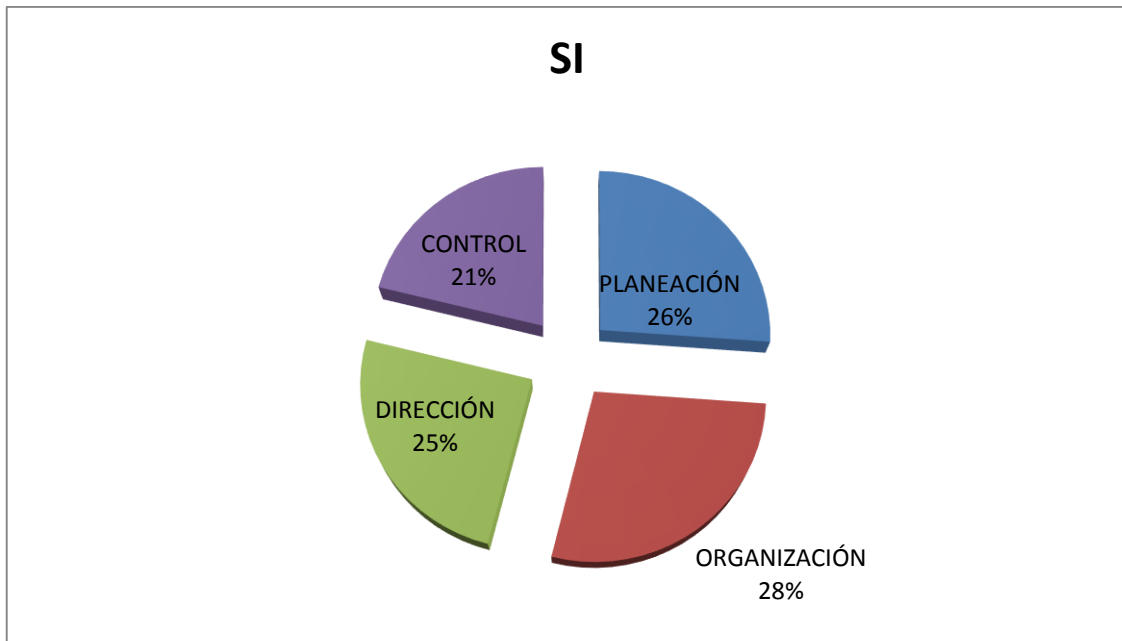


Gráfico 16: Evaluación del Proceso Administrativo área Financiera

Fuente: Área Financiera FDPO

Elaborado por: Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**Análisis**

Según la Evaluación del Proceso administrativo, en este grafico podemos deducir que el área Financiera, tiene falencias y dificultades en todas sus áreas, encontrando en ella observaciones de importancia como son: no contar con un manual de funciones y reglamentos internos, no se realiza concurso de méritos y oposición, falta regulación en la realización de controles, falta efectividad en los canales de información, se aprueban oficios sin contar con el presupuesto para la ejecución; para esto se recomienda prestar mayor atención para lograr así el máximo de eficiencia y eficacia en todas sus actividades y poder brindar un excelente servicio y alcanzar mayor confiabilidad en la gestión realizada por la Federación.

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

**DEPARTAMENTO TÉCNICO METODOLÓGICO**

EPA 9/12

CUESTIONARIO PROCESO ADMINISTRATIVO					
ENTIDAD: FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA					
Tipo de Auditoría: Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana					
Periodo de 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014					
DEPARTAMENTO TÉCNICO METODOLÓGICO					
Nº	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		Ponderación	SI	NO	
<b>PLANEACIÓN</b>					
1	La Federación cuenta con una misión, visión, objetivos	10	10		
2	Se plantean los objetivos para llevar a cabo la planeación	10	10		
3	Cuenta la Federación con estrategias	10	10		
4	Existe dentro de la Federación procedimientos para la realización de las labores en cada área	10		0	*la Federación no cuenta con un manual de funciones establecido
5	Se toma en cuenta el recurso humano de la Federación al momento de elaborar las estrategias	10	10		
6	Cuenta la Federación con políticas y son estas conocidas por sus funcionarios	10	8	2	*Los directivos toman en cuenta solo los estatutos no tienen manual de control interno
7	Cuenta la Federación con un presupuesto general	10	10		
8	El presupuesto contempla cada área de la Federación	10	10		
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>68</b>	<b>2</b>	
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
1	Cuenta la Federación con un organigrama por áreas	10	10		
2	La división y distribución de funciones es la correcta dentro del DTM	10	10		
3	Se considera que la integración del personal es uno de los puntos importantes	10	10		
4	El personal que trabaja en el DTM tiene el perfil adecuado	10	10		
5	Se realizan entrevistas para la selección del personal	10	2	8	*No se realiza concursos de merito y oposicion
6	Existe una adecuada comunicación para la selección del personal con la unidad administrativa que lo solicita	10	10		
7	Existen políticas de selección de personal	10	5	5	*Se tienen políticas pero muy pocas veces son tomadas en cuenta
8	Se le brinda oportunidad a los funcionarios de ascender laboralmente dentro de la Federación	10	10		
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

**DEPARTAMENTO TÉCNICO METODOLÓGICO**

<b>DIRECCIÓN</b>					
1	Existe buena comunicación entre los directivos y los funcionarios del DTM	10	10		
2	Son adecuados los medios de comunicación que se utilizan con los funcionarios del DTM	10	5	5	*A veces los medios efectivos
3	Se le informa a los funcionarios del DTM los cambios de planes en la Federación	10	8	2	*A veces los canales de comunicación no son efectivos
4	Organizan reuniones en el área de trabajo para aclarar asuntos	10	10		
5	Son supervisadas las actividades que se realizan dentro del DTM	10	4	6	*falta supervisión en las tareas realizadas
6	Cuando existe algún conflicto se lo soluciona rápidamente y de la mejor manera posible	10	10		
7	Existe motivación para el personal que trabaja en el DTM	10	10		
8	Se les brinda algún estímulo a los funcionarios del DTM por el logro de objetivos planteados.	10	10		
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>67</b>	<b>13</b>	
<b>CONTROL</b>					
1	Se les brinda capacitación a los funcionarios del DTM	10	10		
2	Se aplican sistemas de control en el área o funciones	10	8	2	*Si se aplican controles pero no todas las veces se ejecutan
3	Cuenta el DTM con un proceso para controlar los resultados	10	10		
4	Se supervisan las actividades dentro del DTM	10	10		
5	La entidad lleva a cabo auditorías administrativas	10		0	*No se han realizado auditorías administrativas
6	Las actividades o trabajos que se realizan en el DTM presentan informes	10	7	3	*No todas las veces presentan informes
7	Se evalúa con periodicidad el desempeño de los funcionarios del DTM	10	10		
8	El DTM cuenta con una evaluación de desempeño	10	10		
<b>TOTAL</b>		<b>80</b>	<b>65</b>	<b>5</b>	
<b>TOTAL PODC</b>		<b>320</b>	<b>267</b>	<b>33</b>	

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

**MATRIZ CONFIANZA Y RIESGO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO  
DEPARTAMENTO TÉCNICO METODOLÓGICO**

$$NC = CT/PT \times 100$$

$$NC = 267/320 \times 100$$

Nivel de Confianza = **83.44%** **ALTO**

Nivel de Riesgo =  $100\% - 83.44\% = 16.56\%$  **BAJO**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
99% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

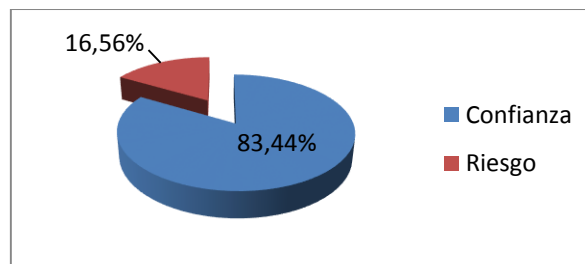


Gráfico 17: Nivel de Confianza Riesgo DTM

Fuente: Departamento Técnico Metodológico FDPO

Elaborado por: Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

En base a la Evaluación del Proceso Administrativo realizada al Departamento Técnico Metodológico de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, se ha obtenido como resultado que el nivel de confianza es ALTO de 83,44% y se encuentra en un parámetro de 76% - 95%, y el nivel de riesgo es BAJO de 16,56% y se encuentra en un parámetro de 24% - 5%, lo que refleja que el Departamento Técnico Metodológico está en un alto nivel en sus procesos y que si se mejoran las debilidades en esta área se podrá ser más eficiente y eficaz en los procesos que se realizan y así fortalecer aún más la gestión de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

### Evaluación del Proceso administrativo Departamento Técnico Metodológico

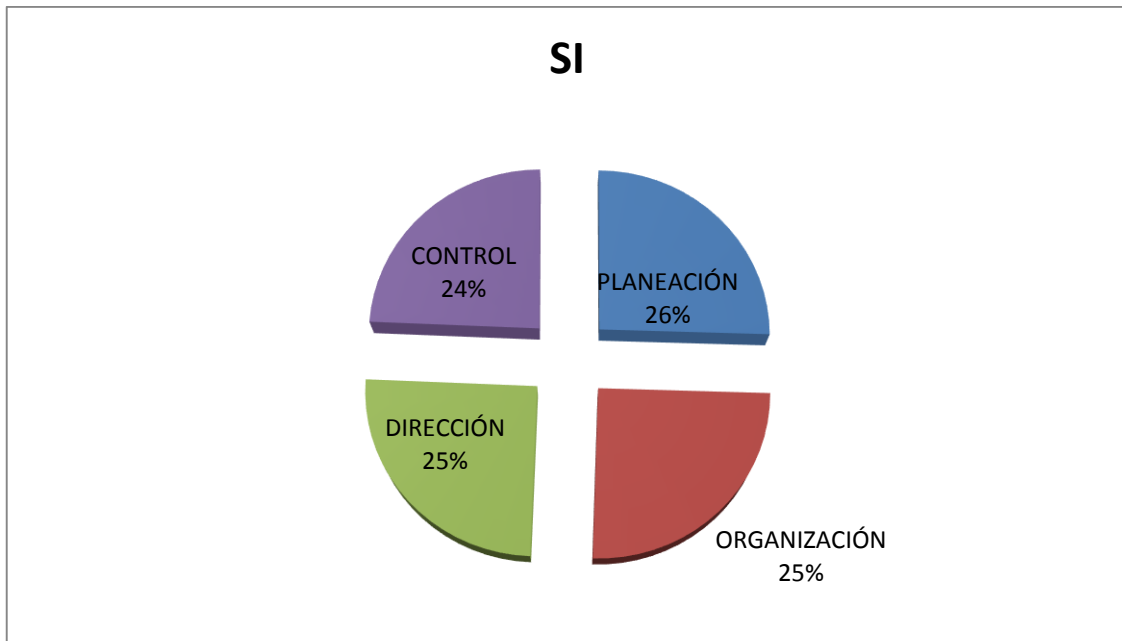


Gráfico 18: Evaluación del Proceso Administrativo DTM

**Fuente:** Departamento Técnico Metodológico FDPO

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

#### Análisis

Según la Evaluación del Proceso administrativo, en este grafico podemos deducir que el Departamento Técnico Metodológico, tiene falencias y dificultades en todas sus áreas, encontrando en ella observaciones de importancia como son: no contar con un manual de funciones y reglamentos internos, no se realiza concurso de méritos y oposición, falta regulación en la realización de controles, falta efectividad en los canales de información; para esto se recomienda prestar mayor atención para lograr así el máximo de eficiencia y eficacia en todas sus actividades y poder brindar un excelente servicio y alcanzar mayor confiabilidad en la gestión realizada por la Federación.

Elaborado por:	V.M.G.O	13/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	13/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	13/04/2016

Ⓓ Evaluación del proceso administrativo



MATRIZ CALIFICACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
ÁREAS DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA

Cuadro 21: Áreas de la FDPO

ÁREA	CONFIANZA %	RIESGO%
Talento Humano	68,44%	31,56%
Financiera	75,31%	24,69%
Departamento Técnico Metodológico	83,44%	16,56%
<b>TOTAL</b>	<b>227,19%</b>	<b>72,81%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>75,73%</b>	<b>24,27%</b>

**Fuente:** Cuestionarios del Proceso Administrativo a la FDPO

**Elaborado:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
99%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

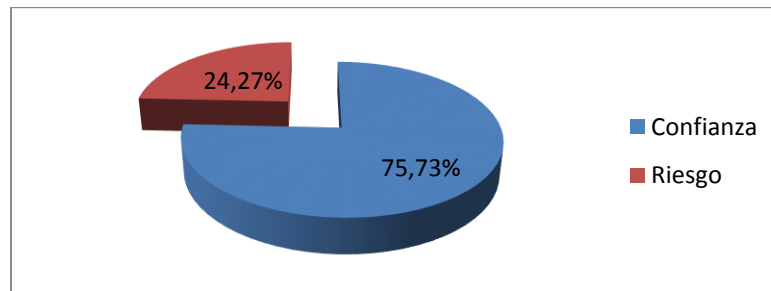


Gráfico 19: Nivel de Confianza Riesgo CPA

**Fuente:** Cuestionarios del Proceso Administrativo de la FDPO

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	15/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	15/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	15/04/2016

### Análisis completo

MCCR 2/2

Mediante la aplicación de Cuestionarios, se pudo evaluar el Proceso Administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, en el cual se obtuvo un nivel de confianza moderado de (75,73%) y un nivel de riesgo moderado de (24,27%), según estos resultados podemos decir que en todas las áreas existen falencias de importancia que hacen que no se dé el grado máximo de eficacia y eficiencia; siendo el área de Talento humano el que más deficiencias tiene porque no se están ejecutando los procedimientos de forma adecuada y además faltan métodos y reglamentos que regulen las funciones de quienes laboran en la Federación.

Elaborado por:	V.M.G.O	15/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	15/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	15/04/2016

m) Matriz calificación confianza y riesgo



CÉDULA NARRATIVA SELECCIÓN DE PERSONAL

CAL 1/3

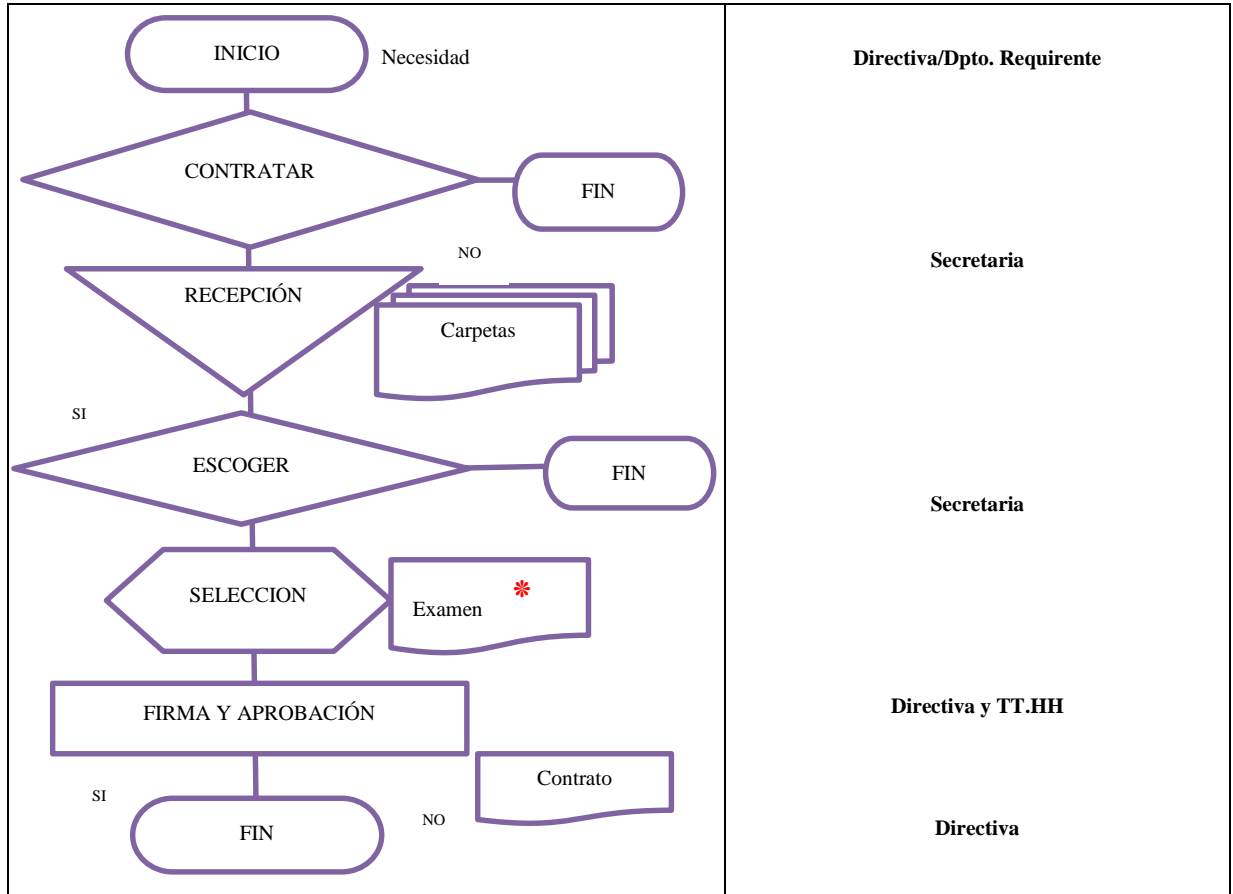
**PROCESO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

- Se toma la decisión de contratar personal, en base a la necesidad
- Se toma en cuenta el personal que está trabajando en la Federación Deportiva Provincial de Orellana para ver si requiere el puesto de acuerdo a su capacidad
- Se receptan carpetas en Talento humano
- Se llama a la persona seleccionada para la entrevista
- Se contrata el personal y se le comunica a la Directiva
- Se realiza la contratación.

Elaborado por:	V.M.G.O	17/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	17/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	17/04/2016

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

**CAL 2/3**



**Gráfico 1** Flujograma proceso de Selección

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	17/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	17/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	17/04/2016

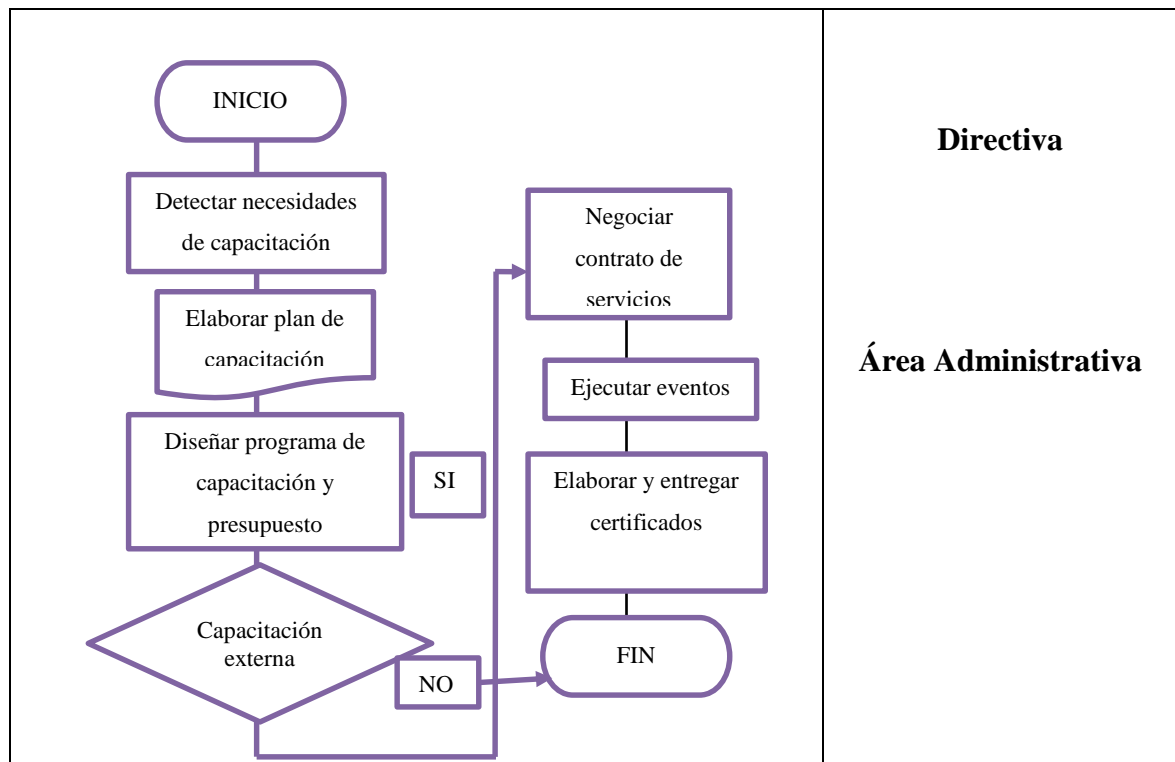
CÉDULA NARRATIVA CAPACITACIÓN

CAL 3/3

**PROCESO PARA LA CAPACITACION DE PERSONAL**

- Detectar necesidades de capacitación.
- Analizar la organización, las tareas, las personas.
- Diseñar el programa de capacitación y su presupuesto.
- Negociar contratos de servicios externos.
- Realizar capacitación
- Elaborar y entregar los certificados

FLUJOGRAMA CAPACITACIÓN



**Grafico 2 Flujograma Capacitación**

**Fuente:** Federación Deportiva Provincial de Orellana

**Elaborado por:** Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

Elaborado por:	V.M.G.O	17/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	17/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	17/04/2016

ñ Cédulas narrativas

INDICADORES DE GESTIÓN

IG 1/13

Es importante aplicar indicadores administrativos a las áreas de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana por el periodo 2014, para conocer si los procedimientos que se llevan a cabo en la Federación están siendo ejecutados con eficiencia, eficacia y economía en el uso adecuado de los recursos.

### EFICACIA

Objetivo del indicador:

Establecer el porcentaje de servidores que han recibido capacitaciones en varias áreas para el mejoramiento del desarrollo de sus funciones.

Nombre del Indicador:

Eficacia en el desempeño de los servidores

Formula:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados capacitados año 2014}}{\text{N}^\circ \text{ de Empleados}} \times 100$$

$$\frac{40}{56} \times 100 = 71,43\%$$

De una totalidad de 56 funcionarios se capacitaron 40 lo que representa el 71,43%, esto indica que el desarrollo de las actividades no está siendo del todo eficaz.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

## EFICACIA

Objetivo del indicador:

Establecer el porcentaje de los controles de supervisión al personal para medir cumplimiento de objetivos.

Nombre del Indicador:

Eficacia al control del personal

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de controles al personal}}{\text{N}^\circ \text{ de Empleados}} \times 100$$

$$\frac{0}{56} \times 100 = 0\%$$

Dentro de la Federación no existe un control de personal eficaz ya que se obtuvo el 0%

## EFICIENCIA

Objetivo del indicador:

Determinar la utilización de los equipos informáticos, para saber si son utilizados un 100%

Nombre del Indicador:

Eficiencia en la utilización de los recursos (equipos informáticos) en unidades.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Unidades utilizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades instaladas}} \times 100$$

$$\frac{14}{14} \times 100 = 100\%$$

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

Se determinó el 100% de eficiencia en la utilización de los recursos informáticos

## EFICIENCIA

Objetivo del indicador:

Determinar si se han cumplido los objetivos propuestos

Nombre del Indicador:

Eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{Objetivos cumplidos}}{\text{N}^\circ \text{Objetivos propuestos}} \times 100$$

$$\frac{4}{4} \times 100 = 100\%$$

Se determinó el 100% esto quiere decir que la Federación en el periodo 2014 cumplió satisfactoriamente con los objetivos propuestos y alcanzó el máximo de eficiencia.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016



INDICADORES PARA EVALUAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**PLANEACIÓN**

**Propósito Estratégico:** Definir el marco de actuación de la organización.

Visión  $\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados que lo conocen}}{\text{Total de empleados}}$   $\frac{56}{56} = 1/10 * 100 = 10$

El 100% están familiarizados con la visión y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

Misión  $\frac{\text{N}^\circ \text{ Empleados que lo conocen}}{\text{Total de empleados}}$   $\frac{56}{56} = 1/10 * 100 = 10$

El 100% están familiarizados con la misión y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

Objetivos  $\frac{\text{N}^\circ \text{ Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$   $\frac{3}{4} = 0,75 /10 * 100 = 7,5$

El 100% están familiarizados con los objetivos y a su vez tiene un peso del 7,5% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

Metas  $\frac{\text{N}^\circ \text{ de metas cualitativas alcanzadas}}{\text{Metas cualitativas establecidas}}$   $\frac{4}{6} = 0,67 /10 * 100 = 6,7$

El 100% están familiarizados con las metas y a su vez tiene un peso del 6,7% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

$$\text{Estrategias} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} \quad \frac{7}{10} = 0,7 / 10 * 100 = 7$$

El 100% están familiarizados con las estrategias y a su vez tiene un peso del 7% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

$$\text{Políticas} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} \quad \frac{1}{1} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con las políticas y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

$$\text{Procesos} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}} \quad \frac{10}{12} = 0,83 / 10 * 100 = 8,3$$

El 100% están familiarizados con los procesos y a su vez tiene un peso del 8,3% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la planeación.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

**ORGANIZACIÓN**

**Propósito Estratégico:** Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización

$$\text{Estructura organizacional} \frac{\text{N}^\circ \text{ Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}} = \frac{7}{14} = 0,5 / 10 * 100 = 5$$

El 100% están familiarizados con la Estructura organizacional y a su vez tiene un peso del 5% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la organización.

$$\text{Cultura Organizacional} \frac{\text{N}^\circ \text{ Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional}}{\text{Acciones propuestas}} = \frac{8}{8} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con la cultura organizacional y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la organización.

$$\text{Recursos humanos} \frac{\text{N}^\circ \text{ Análisis Propuestos}}{\text{Total de personal}} = \frac{3}{56} = 0,05 / 10 * 100 = 0,54$$

El 100% están familiarizados con los recursos humanos y a su vez tiene un peso del 0,54% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la organización.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

IG 7/13

$$\text{Cambio Organizacional} = \frac{\text{N}^\circ \text{ De medidas de campo emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}} = \frac{2}{5} = 0,4 / 10 * 100 = 4$$

El 100% están familiarizados con el cambio organizacional y a su vez tiene un peso del 4% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la organización

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

**DIRECCIÓN**

**Propósito Estratégico:** Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

$$\text{Liderazgo} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Estilo de liderazgo empleado}}{\text{Total estilo de liderazgo}} \quad \frac{1}{1} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con el Liderazgo y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la dirección.

$$\text{Comunicación} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} \quad \frac{3}{4} = 0,75 / 10 * 100 = 7,5$$

El 100% están familiarizados con la comunicación y a su vez tiene un peso del 7,5% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la dirección.

$$\text{Motivación} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ De insumos internos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}} \quad \frac{8}{10} = 0,8 / 10 * 100 = 8$$

El 100% están familiarizados con la motivación y a su vez tiene un peso del 8% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la dirección.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

$$\text{Manejo de estrés} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas con estrés}}{\text{Total de personas}} \quad \frac{12}{56} = 0,21/10 * 100 = 2,1$$

El 100% están familiarizados con el manejo del estrés y a su vez tiene un peso del 2,1% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la dirección.

$$\text{Tecnología de información} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Tecnologías autorizadas}}{\text{Tecnología propuesta}} \quad \frac{2}{2} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con la tecnología de la información y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la dirección.

$$\text{Toma de decisiones} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}} \quad \frac{1}{1} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con la toma de decisiones y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde a la dirección

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

**CONTROL**

**Propósito Estratégico:** Medición del progreso de las acciones en función del desempeño

$$\text{Naturaleza} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}} \quad \frac{1}{3} = 0,33 / 10 * 100 = 3,3$$

El 100% están familiarizados con la naturaleza y a su vez tiene un peso del 3,3% del Proceso Administrativo lo que corresponde al control.

$$\text{Sistemas} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Controles burocráticos}}{\text{Total de controles}} \quad \frac{2}{3} = 0,67 / 10 * 100 = 6,7$$

El 100% están familiarizados con los sistemas y a su vez tiene un peso del 6,7% del Proceso Administrativo lo que corresponde al control.

$$\text{Niveles} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Controles estratégicos corporativos}}{\text{Total de controles}} \quad \frac{2}{43} = 0,67 / 10 * 100 = 6,7$$

El 100% están familiarizados con los niveles y a su vez tiene un peso del 6,7% del Proceso Administrativo lo que corresponde al control.

$$\text{Proceso} \quad \frac{\text{N}^\circ \text{ Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}} \quad \frac{1}{1} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con los procesos y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde al control.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

$$\text{Herramientas } \frac{\text{N}^\circ \text{ Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}} = \frac{2}{3} = 0,67 / 10 * 100 = 6,7$$

El 100% están familiarizados con las herramientas y a su vez tiene un peso del 6,7% del Proceso Administrativo lo que corresponde al control.

$$\text{Calidad } \frac{\text{N}^\circ \text{ de sistemas de gestión de calidad}}{\text{Total de sistemas}} = \frac{2}{2} = 1 / 10 * 100 = 10$$

El 100% están familiarizados con la calidad y a su vez tiene un peso del 10% del Proceso Administrativo lo que corresponde al control.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016



**CRITERIO PARA LA EVALUACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL</b>				
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>		<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>		<b>CALIFICACIÓN POR ETAPA</b>
		<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	
<b>1</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>70</b>	<b>59,5</b>	<b>85%</b>
1.1	Visión	10	10	
1.2	Misión	10	10	
1.3	Objetivos	10	7,5	
1.4	Metas	10	6,7	
1.5	Estrategias	10	7	
1.6	Políticas	10	10	
1.7	Procesos	10	8,3	
<b>2</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>40</b>	<b>19,54</b>	<b>48,85%</b>
2.1	Estructura Organizacional	10	5	
2.2	Cultura Organizacional	10	10	
2.3	Recursos humanos	10	0,54	
2.4	Cambio Organizacional	10	4	
<b>3</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>60</b>	<b>47,6</b>	<b>79,33%</b>
3.1	Liderazgo	10	10	
3.2	Comunicación	10	7,5	
3.3	Motivación	10	8	
3.4	Manejo de estrés	10	2,1	
3.5	Tecnología de información	10	10	
3.6	Toma de decisiones	10	10	
<b>4</b>	<b>CONTROL</b>	<b>60</b>	<b>43,4</b>	<b>72,33%</b>
4.1	Naturaleza	10	3,3	
4.2	Sistemas	10	6,7	
4.3	Niveles	10	6,7	
4.4	Procesos	10	10	
4.5	Herramientas	10	6,7	
4.6	Calidad	10	10	
<b>TOTAL</b>		<b>230</b>	<b>170,04</b>	<b>73,93%</b>

En función de la puntuación obtenida los valores reales son: 85% en planear, 48,85% en organizar, 79,33 % para dirigir y el 72,33% para controlar. La evaluación general de los Procesos administrativos se determinó en un 73,93%. Indicando así que la Federación Deportiva provincial de Orellana desarrolla un 74% de su capacidad.

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

**PRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS RESULTADOS GLOBALES DEL  
PROCESO ADMINISTRATIVOS.**

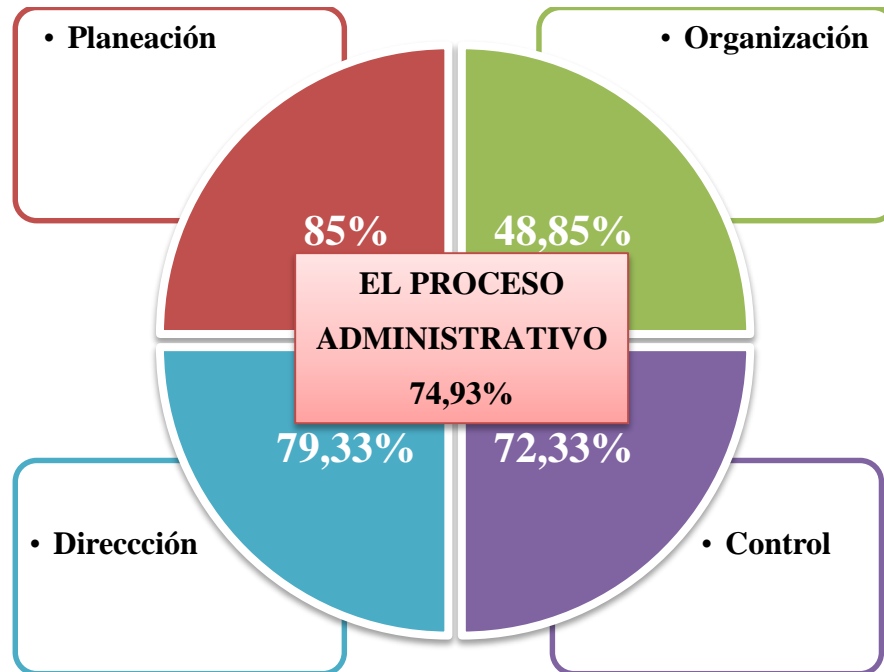


Gráfico 20: Resultados finales indicadores  
Fuente: Federación Deportiva Provincial de Orellana  
Elaborado por: Viviana Marcela Giraldo Otalvaro

**Análisis e Interpretación:** Dentro de la evaluación realizada a los procesos administrativos a la Federación Deportiva Provincial de Orellana obtuvo un porcentaje del 85% correspondiente a la planeación, el 48,85% de organización, en cuanto a la dirección se determinó el 79,33% y finalmente el control con un porcentaje del 72,33% es decir que la entidad alcanza un porcentaje global del 74,93%, es un porcentaje adecuado para la Federación, aunque todavía debe mejorar para alcanzar el éxito institucional.

**G Indicadores de Gestión**

Elaborado por:	V.M.G.O	18/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	18/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	18/04/2016

HOJA DE HALLAZGOS

HH 1/6

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>TÍTULO: COMUNICACIÓN Y PRÁCTICA DE VALORES ÉTICOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Federación Deportiva Provincial de Orellana, no se ha socializado un código de ética, donde se establezca valores éticos basados en estándares de conducta.
<b>CRITERIO:</b>	Norma de Control Interno N° 200-01, “Integridad y Valores éticos, son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal orientando su integridad y compromiso hacia la organización. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y a combatir la corrupción”
<b>CAUSA:</b>	Falta de aplicación y puesta en marcha por parte de los funcionarios y directivos de la entidad, las normas del código de ética para fomentar la integridad y valores éticos del personal de la Federación.
<b>EFFECTO:</b>	Al no socializar un código de ética no se podrá corregir y sancionar las acciones incorrectas que afectan la buena ética y práctica profesional.

**CONCLUSIÓN:**

La Federación no cuenta con un código de ética

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Presidente,** Implementar las normas del código de ética con el fin de contribuir al mejor manejo de los recursos y evitar se cometan acciones que atenten contra la buena práctica profesional.

Elaborado por:	V.M.G.O	22/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	22/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	22/04/2016

**HOJA DE HALLAZGOS**

HH 2/6

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>TITULO: INEXISTENCIA DE UN PLAN DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Federación Deportiva Provincial de Orellana no cuenta con un Plan de Talento Humano, donde se establezca la necesidad de contratar, puestos a ocupar, presupuesto a utilizar y procedimientos a implementarse en la Federación.
<b>CRITERIO:</b>	Norma de Control Interno N° 407- 01, Plan de Talento Humano que menciona “Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente...”
<b>CAUSA:</b>	Falta de coordinación y conocimiento de las actividades a realizarse por Talento Humano y las principales dignidades de la Federación.
<b>EFEECTO:</b>	Poca colaboración para los fines propuestos, así como dificultades al acceso de la información.

**CONCLUSIÓN:**

La Federación no cuenta con una planificación anual de Talento Humano lo que dificulta que no se pueda tener datos reales sobre el número de servidores a requerir, puestos a ocupar, presupuesto a utilizar y procedimientos a seguir dentro de la Federación.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Presidente,** Solicitar al Jefe de Talento Humano estructurar, elaborar y presentar la planificación anual de Talento Humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos que serán ejecutados.

Elaborado por:	V.M.G.O	22/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	22/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	22/04/2016

**HOJA DE HALLAZGOS**

HH 3/6

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>TÍTULO: CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Falta de capacitación a empleados en ámbitos de su competencia así como de motivación para desarrollar sus actividades.
<b>CRITERIO:</b>	Norma de Control Interno N° 200-06 “Competencia profesional la máxima autoridad y los directivos de cada entidad reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas, además el establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
<b>CAUSA:</b>	Falta de coordinación en temas de inducción y capacitación así como de asignación de presupuesto para estas actividades.
<b>EFFECTO:</b>	Los conocimientos de los empleados no se mantienen actualizados, la falta de motivación evita que exista un mayor rendimiento y un mejor ambiente de trabajo.

**CONCLUSIÓN:**

La Federación no promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los funcionarios debido a la carencia de planificación.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Presidente,** Elaborar un plan de capacitación y motivación para los funcionarios, el mismo que permitirá mejorar y superarse continuamente esto debe realizarse como un proceso en relación con el puesto y las metas de la organización .

Elaborado por:	V.M.G.O	22/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	22/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	22/04/2016

**HOJA DE HALLAZGOS**

HH 4/6

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>TITULO: NO SE CONVOCÓ A CONCURSO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN PARA OCUPAR CARGOS PÚBLICOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Federación Deportiva Provincial de Orellana no aplicó el proceso de Méritos y Oposición para el ingreso de servidores
<b>CRITERIO:</b>	Norma de Control Interno N° 407- 03 “Las unidades de administración de talento humano seleccionaran al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales”
<b>CAUSA:</b>	Los cargos de la Federación son ocupados por condiciones políticas, mas no cumpliendo requerimientos necesarios para lograr el beneficio y adelanto de la entidad
<b>EFFECTO:</b>	La Federación mantiene funcionarios poco calificados y no idóneos para el cumplimiento de las funciones, esto hace que no se pueda cumplir con los objetivos y metas establecidas.

**CONCLUSIÓN:**

La falta de la aplicación de concurso de méritos y oposición por la injerencia política ha dado lugar a que la entidad cuente con personal no idóneo para el cumplimiento de las funciones.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Presidente,** Solicitar al Jefe de Talento Humano, la aplicación de la normativa legal estipulada dentro de la Ley vigente, a fin de lograr resultados esperados y evitar que la entidad mantenga personal no calificado.

Elaborado por:	V.M.G.O	22/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	22/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	22/04/2016

**HOJA DE HALLAZGOS**

HH 5/6

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>TÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Federación Deportiva Provincial de Orellana no cuenta con un manual de funciones donde se indique de manera clara y específica las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada empleado, solamente conocen las disposiciones y funciones de manera verbal.
<b>CRITERIO:</b>	Los directivos y Jefe de Talento Humano han incumplido con el Art. 52 literal d, de la Ley Orgánica de Servicio Público que manifiesta: “Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales”
<b>CAUSA:</b>	Exceso de procesos que no permiten la delimitación de las actividades y responsabilidades de cada uno de los servidores debido a la falta de planificación y coordinación por parte de los directivos.
<b>EFFECTO:</b>	Existe ineficiencia en las actividades desempeñadas por los funcionarios, los mismos que no asumen de forma absoluta las responsabilidades del cargo ejercido y además el Jefe de Talento Humano no cuenta con una base de referencia que sirva como aplicación para llevar a efecto procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño.

**CONCLUSIÓN:**

La Federación no cuenta con un manual de funciones, el mismo que contenga la descripción de tareas, responsabilidades, análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Presidente,** Solicitar al Jefe de Talento Humano, elaborar un Manual de Funciones, que contenga la descripción de tareas, responsabilidades, competencias y requisitos para el desempeño de las y los funcionarios

Elaborado por:	V.M.G.O	22/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	22/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	22/04/2016

**HOJA DE HALLAZGOS**

HH 6/6

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>	
<b>TÍTULO: AUSENCIA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	La Federación Deportiva Provincial de Orellana no aplica indicadores de gestión que le permitan realizar los correctivos necesarios para mejorar el desempeño laboral
<b>CRITERIO:</b>	Norma de Control Interno N° 200-02 “Implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional”
<b>CAUSA:</b>	Desconocimiento de la máxima autoridad sobre la importancia del diseño y establecimiento de indicadores como una herramienta adicional a sus métodos de evaluación de desempeño laboral
<b>EFFECTO:</b>	Inexistencia de una herramienta adicional que ayude al análisis del proceso de evaluación del desempeño, donde se valoran los elementos indispensables a tener en cuenta para la aplicación consecuente de este instrumento de gestión

**CONCLUSIÓN:**

La Federación no ha implementado como medida adicional a sus procesos la evaluación de desempeño laboral, herramientas como indicadores que le permitan conocer las actitudes y deficiencias que presentan los funcionarios y las puedan corregir.

**RECOMENDACIÓN:**

**Al Presidente,** Con la finalidad de tener instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos, se recomienda el diseño e implementación de indicadores de desempeño con sus respectivos estándares comparativos, de modo que se permita tener un análisis entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos.

Elaborado por:	V.M.G.O	22/04/2016
Revisado por:	W.A.V.O	22/04/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	22/04/2016

Hoja de Hallazgos



**4.2.2.4 FASE IV: Informe**

F4

<b>FASE III: EXAMEN</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>FECHAS</b>	<b>ELABORADO / SUPERVISADO POR</b>
<p><b>Objetivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar el informe final de auditoría administrativa para dar a conocer las debilidades encontradas durante el proceso de evaluación, además sugerir criterios para el mejoramiento de los procesos que son llevados en la Federación Deportiva Provincial de Orellana</li> </ul>			
Convocatoria Lectura del Informe	<b>CLI</b>	27/04/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>
Informe Final	<b>IF</b>	02/05/2016	<b>V.M.G.O/P.E.D.C</b>

Elaborado por:	<b>V.M.G.O</b>	27/04/2016
Revisado por:	<b>W.A.V.O</b>	27/04/2016
Aprobado por:	<b>P.E.D.C</b>	27/04/2016



GIRALDO & ASOCIADOS  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA  
Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

CONVOCATORIA LECTURA DEL INFORME

CLI 1/1

Orellana, 27 de Abril de 2016

**Doctor**

Richar Preciado Guerrero

**PRESIDENTE FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y los mejores deseos de bienestar, debemos informar que en conformidad con la Orden de Trabajo **0116.D.FADE.2016**, para el desarrollo de la presente Auditoría Administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, periodo 2014, ha llegado a su término, por lo que hacemos extensiva la invitación a la lectura del informe final, para lo cual solicitamos su presencia y la del personal responsable de las áreas examinadas, debo además informar que el proceso de evaluación fue desarrollado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Las Normas de Control Interno para entidades del Sector Público, Reglamentos y Ley del Servicio de Contratación Pública, y demás disposiciones y reglamentos emitidos para e caso, por otra parte los criterios emitidos en el informe final sustentan la independencia profesional del equipo de auditoría.

Este acto se llevara a cabo el día 02 de mayo del 2016, a las 9H00 en la sala de conferencias de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

Con un profundo agradecimiento por la apertura brindada para el desarrollo de la parte evaluación, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

Ing. Pedro Enrique Díaz Córdova  
Ojeda  
Director de Equipo

Ing. Wilson Antonio Velastegui  
Supervisor de Equipo

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro  
Auditora

✓ Convocatoria Lectura del Informe

## CAPITULO I

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### **Antecedentes**

Federación Deportiva de Orellana es una institución con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica. Fundada el 16 de Octubre de 1998 y aprobada mediante acuerdo Ministerial N° 78 el 26 de Febrero de 1999 cuya sede está en la ciudad de Puerto Francisco de Orellana; es el organismo que planifica, fomenta, controla, desarrolla y supervisa las actividades de los organismos deportivos en la Provincia de Orellana.

El proceso administrativo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, han sido examinados por la firma G.Kismeth & Asociados, los procesos correspondientes a:

- Procesos de solicitud de requerimiento
- Cumplimiento de estatutos y reglamentos
- Eficiencia y eficacia en los oficios y actividades realizadas en la federación
- Otros referentes al examen

#### **Motivo de la Auditoría**

La evaluación a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, periodo 2014, se ejecutará en cumplimiento a la orden de trabajo 0116.D.FADE.2016.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar la confiabilidad, exactitud y efectividad de los procesos internos
- Ayudar a la gerencia a lograr una administración más eficiente de las operaciones de la federación.

- Revelar y corregir ineficiencia de las operaciones
- Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones

IF 2/5

### **Alcance de la auditoría**

La auditoría administrativa será aplicada a la Federación Deportiva Provincial de Orellana por el periodo comprendido entre Enero – Diciembre de 2014.

### **Disposiciones legales**

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y el Reglamento General
- Estatuto de la Federación Nacional del Ecuador
- Estatuto de la Federación Deportiva Provincial de Orellana Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Reglamento del Control Interno
- LOSEP

## **CAPITULO II COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **1. NO TIENE UN CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA**

#### **CONCLUSIÓN**

La federación no ha socializado un código de ética y conducta que norme el comportamiento de los empleados, solo se hace mención en forma verbal sobre los valores éticos y morales.

## **RECOMENDACIONES**

IF 3/5

### **Al Presidente,**

Implantar un código de ética y conducta, el mismo que deberá ser socializado con los funcionarios de la Federación, con el fin de que todos practiquen los valores éticos y morales ya que son un instrumento indispensable al contribuir al mejor manejo de los recursos, evitar que se comenten acciones que atenten contra la buena práctica profesional y así lograr un excelente ambiente laboral.

## **2. INEXISTENCIA DE UN PLAN DE TALENTO HUMANO**

### **CONCLUSIÓN**

La Federación no cuenta con una planificación anual de talento humano lo que dificulta que no se pueda tener datos reales sobre el número de servidores a requerir, puestos a ocupar, presupuesto a utilizar y procedimientos a seguir dentro de la organización.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Al Presidente,**

Solicitar al Jefe de Talento Humano estructurar, elaborar y presentar la planificación anual de Talento Humano en función de los planes, programas, proyectos y procesos que serán ejecutados.

## **3. NO SE CUENTA CON UN PLAN DE CAPACITACION**

### **CONCLUSIÓN**

La Federación no promueve en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los funcionarios debido a la carencia de planificación.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Presidente,**

Elaborar un plan de capacitación y motivación para los funcionarios el mismo que permitirá mejorar y superarse continuamente y desarrollar correctamente las actividades ejecutadas, esto debe realizarse como un proceso en relación con el puesto y las metas de la organización.

## **4. NO SE CONVOCÓ A CONCURSO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN PARA OCUPAR CARGOS PÚBLICOS**

### **CONCLUSIÓN**

La falta de aplicación de concurso de méritos y oposición por la injerencia política ha dado lugar a que la entidad cuente con personal no idóneo para el cumplimiento de las funciones.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Presidente,**

Solicitar al Jefe de Talento Humano, la aplicación de la normativa legal estipulada dentro de la Ley vigente, a fin de lograr resultados esperados y evitar que la entidad mantenga personal no calificado.

## **5. MANUAL DE FUNCIONES**

### **CONCLUSIÓN**

La Federación no cuenta con un manual de funciones, el mismo que contenga la descripción de tareas, responsabilidades, análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa, por esta razón los funcionarios no le dan la debida importancia y desarrollan sus actividades de acuerdo a la experiencia y necesidades del puesto que ocupan.

## RECOMENDACIÓN

IF 5/5

### Al Presidente,

Solicitar al Jefe de Talento Humano, elaborar un manual de funciones, que contenga la descripción de tareas, responsabilidades, competencias y requisitos para el desempeño de los funcionarios; el mismo que deberá ser socializado por todo el personal que interviene en las labores de la Federación.

## 6. AUSENCIA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

### CONCLUSIÓN

La Federación no ha implementado como medida adicional a sus procesos la evaluación de desempeño laboral, herramientas como indicadores que permitan conocer las actitudes y deficiencias que presentan los funcionarios y las puedan corregir.

## RECOMENDACIÓN

### Al Presidente,

Con la finalidad de tener instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos, se recomienda el diseño e implementación de indicadores de desempeño con sus respectivos estándares comparativos, de modo que se permita tener un análisis entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos.

Sin más que hacer referencia y quedando a sus gratas órdenes para cualquier colaboración institucional en las medidas de las posibilidades, se suscribe de usted.

Atentamente,

Viviana Marcela Giraldo Otalvaro  
Egda

F Informe Final

Elaborado por:	V.M.G.O	02/05/2016
Revisado por:	W.A.V.O	02/05/2016
Aprobado por:	P.E.D.C	02/05/2016

## CONCLUSIONES

- Mediante la Evaluación del Sistema Control Interno por el método COSO I y la Evaluación del Proceso Administrativo, se pudo determinar que la Federación no dispone de un control adecuado que proporcione un grado de confiabilidad sobre su administración y los procesos que llevan a cabo dentro de la institución.
- Se pudo evidenciar que la Federación no cuenta un código de ética y valores, un plan de talento humano, no se cuenta con una planificación para la capacitación del personal, no se convoca a concursos de méritos y oposición para ocupar los cargos públicos, no se cuenta con un manual de funciones y no se aplican indicadores de desempeño. Siendo todas estas herramientas fundamentales y necesarias para desarrollar las actividades en forma correcta y lograr un ambiente laboral adecuado.
- La aplicación de indicadores de gestión permitió evaluar el grado de cumplimiento de la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos administrativos dentro de la Federación.
- Se elaboró el debido informe de auditoría, el cual contiene sus respectivas conclusiones y recomendaciones.



## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda establecer un control interno para la Federación Deportiva Provincial de Orellana, el cual permitirá un mayor grado de confiabilidad en la administración y los procesos.
- Establecer un código de ética, un plan de capacitación al personal, el cual servirá para que la Federación Deportiva Provincial de Orellana, cuente con el personal adecuado para que desarrolle sus funciones de acuerdo a sus perfiles y pueda desarrollar sus actividades en forma eficiente y efectiva.
- Diseñar y emplear indicadores de desempeño, de modo que permitan medir el grado de cumplimiento y el buen uso de los recursos de la Federación.
- Los directivos deberán analizar los comentarios y recomendaciones emitidos en el informe final de modo que permita mejorar la administración y por ende la correcta toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. et al, Auditoría: un enfoque integral. México: Pearson. Educación
- Franklin, E. (2013). Auditoría Administrativa. México: Pearson. Educación
- Hitt, M. et al. (2006). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H & Wehrch, H. (1998). Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- Contraloría General del Estado. (13 de febrero de 2016). Los atributos del hallazgo.
- Contraloría General del Estado. (15 de febrero de 2016). Las marcas de auditoría.
- Contraloría General del Estado. (13 de julio de 2016). Las fases de la auditoría.
- Contraloría General del Estado. (20 de agosto de 2016). Los indicadores de gestión.
- Montes, A. (2008). Auditoría Operativa. Cali: Universidad libre
- Quevedo, J. (2005). Auditoría de Estados Financieros. México: Ediciones Fiscales FSEF
- Amador Sotomayor. (2008). Auditoría administrativa. México: Mc Graw Hill

## ANEXOS

Anexo 1: Identificación de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

### Oficinas



### Coliseo Deportivo



Anexo 2: Ruc pag 1. Federación Deportiva Provincial de Orellana



# REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1591701351001

**RAZON SOCIAL:** FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REPRESENTANTE LEGAL:** MENA OLMEDO ELVIS LEWIS

**CONTADOR:** CHICA LOOR LADY DIANA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 23/09/1998      **FEC. CONSTITUCION:** 23/09/1998

**FEC. INSCRIPCION:** 02/12/2002      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 04/11/2015

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE EDUCACION FISICA Y DEPORTES PARA

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)  
 Barrio: TIWINZA Calle: AV: ALEJANDRO LABAKA Número: S/N Intersección: VIA LAGO AGRIO Edificio: COLISEO DE LA  
 FEDERACION DEPOR Kilómetro: 2 Referencia ubicación: JUNTO AL ESTADIO DE LA FEDERACION DEPORTIVA  
 PROVINCIAL DE ORELLANA Telefono Trabajo: 062860244 Celular: 0998319013 Email: fortnengera@yahoo.es Telefono De  
 Referencia: 062880397 Celular: 0997800729

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

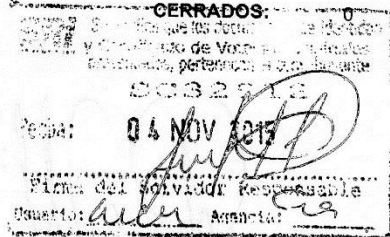
- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2

**JURISDICCION:** \ ZONA 2\ ORELLANA      **CERRADOS:** 0



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



\_\_\_\_\_  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** FLCM071014      **Lugar de emisión:** FRANCISCO DE      **Fecha y hora:** 04/11/2015 11:09:55

Ruc Pag 2. Federación Deportiva Provincial de Orellana



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1591701351001  
**RAZON SOCIAL:** FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO** ABIERTO    **MATRIZ**      **FEC. INICIO ACT.:** 23/09/1998

**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE EDUCACION FISICA Y DEPORTES PARA AFICIONADOS.  
 ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: TIWINZA Calle: AV. ALEJANDRO LABAKA Número: S/N Intersección: VIA LAGO AGRIO Referencia: JUNTO AL ESTADIO DE LA FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA Edificio: COLISEO DE LA FEDERACION DEPOR Kilómetro: 2 Telefono Trabajo: 062860244 Celular: 0998319013 Email: fortngenera@yahoo.es Telefono De Referencia: 062880397 Celular: 0997800729

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO** ABIERTO    **OFICINA**      **FEC. INICIO ACT.:** 04/11/2015

**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**

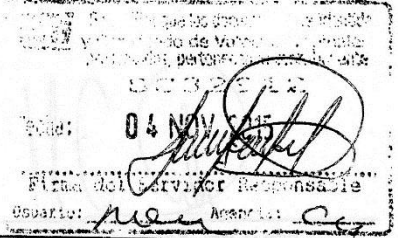
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES DE ALQUILER DE INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: ORELLANA Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: CENTRAL Calle: QUITO Número: SN Intersección: JUAN MONTALVO Referencia: A UNA CUADRA DEL CUERPO DE BOMBERO Edificio: COLISEO FEDERATIVO EDMUNDO FER Email: fedeorellana@gmail.com Celular: 0997800729

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
 \_\_\_\_\_  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** FLCM071014      **Lugar de emisión:** FRANCISCO DE      **Fecha y hora:** 04/11/2015 11:09:55

Anexo 3: Carta de Presentacion y Aceptacion para la realizacion de la Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana

Presentación



# ESPOCH

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

EXTENSIÓN NORTE AMAZÓNICA Resol. CONESUP RCP.S16.No217.07- 12-07-2007

Of. 0044. DENA.ESPOCH.16  
Puerto Francisco de Orellana, enero 11 de 2016

Doctor  
Richard Preciado Guerrero  
**PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**  
Presente.-

Estimado señor

En representación de los que formamos la Norte Amazónica de Orellana le expreso un cordial y sincero saludo, augurándole éxitos en la dura tarea de servir a los demás, aprovecho la oportunidad para darle a conocer lo siguiente:

- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Norte Amazónica, forma profesionales del cantón, provincia y la región en varias carreras.
- Estamos convencidos de que la constante práctica fortalece los conocimientos adquiridos en el aula, confrontándoles con la realidad en la vivencia cotidiana.
- Para lograr una formación sólida y profesionales de calidad, buscamos el apoyo de instituciones, públicas, privadas, organizaciones u otros de prestigio y renombre, para garantizar la formación.

Motivo por el cual le solicito de la manera más comedida autorice la realización del Trabajo de Titulación a **VIVIANA MARCELA GIRALDO OTÁLVARO** con cédula de ciudadanía 2101052377, estudiante de noveno nivel de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, en el tema "**Auditoría administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, periodo 2014**" facilitándole la información requerida.

Conocedor de su alto espíritu de colaboración con el pueblo de Orellana y de manera especial con las personas que se esfuerzan por prepararse, me suscribo de usted.

Atentamente,

"SABER PARA SER"

  
Lcdo. Willyo Vásquez P.  
DIRECTOR-ESPOCH-ENA



  
13/1/16

Dirección: Barrio Paraíso Amazónico : Gaspar de Carvajal entre Quito y Napo      Teléfono: (03) 2 998200 ext 298 - 299  
www.espoch.edu.ec

Aceptación





## FEDERACION DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA

Dirección: Vía Lago Agrío Km. 1, Estadio Federativo  
Fundada el 16 de Octubre de 1998  
Acuerdo Ministerial N°. 078 del 26 de febrero de 1999  
Teléfono N°. 06-2860-244

Francisco de Orellana, 18 de enero del 2016  
Oficio Nro. 005-PRESIDENCIA-FDPO

Lcdo.  
Wilvo Vásquez P.  
Presente.-

En su despacho.

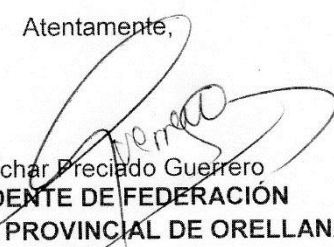
La Federación Deportiva Provincial de Orellana, expresa un atento y cordial saludo, a la vez augura el mejor de los éxitos en tal delicadas funciones.

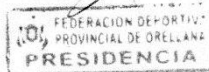
En respuesta al oficio No. 00444DENA.ESPOCH.16, con fecha, Puerto Francisco de Orellana, enero 11 de 2016.

La señora: VIVIANA MARCELA GIRALDO OTALVARO, con C.I. 210105237-7, es aceptada para realizar su Trabajo de Titulación, de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, en el tema: "Auditoría administrativa, a la Federación Deportiva Provincial de Orellana, cantón Francisco de Orellana, periodo 2014"

Con la seguridad de poder contribuir con una alta formación académica de sus estudiantes, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

  
Dr. Richar Preciado Guerrero  
**PRESIDENTE DE FEDERACIÓN  
DEPORTIVA PROVINCIAL DE ORELLANA**



*Orellana, "Impenente como el Yasuni".*

EMAIL: fedeorellana1998@gmail.com

Anexo 4: Entrevista al Presidente de la Federación Deportiva Provincial de Orellana

1. Desde hace cuánto es el presidente de la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

2. Considera usted que las instalaciones donde está ubicada la Federación Deportiva Provincial de Orellana, son las indicadas para desempeñar bien su trabajo.
3. Existe dentro de los procesos que realizan un sistema de información adecuado que permita tener información ágil y oportuna
4. El personal que trabaja cuenta con el perfil adecuado para realizar sus labores
5. Usted está conforme con el trabajo que realiza cada empleado
6. Con que frecuencia reúne a sus trabajadores para conocer sus deficiencias o dificultades en el trabajo
7. Cuenta usted con un manual de funciones que permita determinar las responsabilidades de los empleados
8. Considera usted que una Auditoría administrativa permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana
9. Se han establecido procedimientos que permitan evaluar el cumplimiento del plan estratégico de la Federación Deportiva Provincial de Orellana
10. Se ha realizado una Auditoría administrativa a la Federación Deportiva Provincial de Orellana.

Anexo 5: Encuesta a los funcionarios y directivos que laboran en la Federación Deportiva Provincial de Orellana

1 Considera que la Federación Deportiva Provincial de Orellana cumple los con los medios adecuados para cumplir con sus funciones

SI            NO



- 2** La capacitación del personal está acorde con las funciones que realiza  
SI            NO
- 3** Conoce cuales son los deberes y beneficios como empleado de la Federación Deportiva Provincial de Orellana  
SI            NO
- 4** El espacio físico es adecuado para el desarrollo de las actividades  
SI            NO
- 5** Considera usted que el personal se lo debe capacitar cada cierto tiempo  
SI            NO
- 6** Se evalúa a los empleados antes de ingresar a desempeñar un cargo en la Federación Deportiva Provincial de Orellana  
SI            NO
- 7** Conoce usted el reglamento interno de la Federación Deportiva Provincial de Orellana  
SI            NO
- 8** Se siente usted a gusto con el ambiente de trabajo de la Federación Deportiva Provincial de Orellana  
SI            NO
- 9** Cumple usted con los horarios estipulados por la Federación Deportiva Provincial de Orellana  
SI            NO
- 10** Considera usted que una Auditoría administrativa permitirá evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades de la Federación Deportiva Provincial de Orellana  
SI            NO