



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Auditoría de gestión al “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora, Periodo 2010.

Trabajo de fin de titulación

AUTORA: Rodas Calva, Astryd Loreley

DIRECTORA: Solano de la Sala Torres, María Augusta, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2012

Certificación

Doctora.

María Augusta Solano de la Sala Torres.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA, PERIODO 2010; realizado por el profesional en formación: Astryd Loreley Rodas Calva, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2011

f).....

María Augusta Solano de la Sala Torres.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Astryd Loreley Rodas Calva declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....
Astryd Loreley Rodas Calva.
C.I. 1900344688

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación me complace dedicarlo a mis hijos, por quienes me eh sentido motivada a culminar con esta fase de mi vida profesional, para de alguna de manera ser ejemplo de perseverancia en lo que nos proponemos en la vida, de la misma manera dedicarlo a mi familia por su apoyo incondicional en los momentos que de su apoyo necesité.

Astryd Loreley Rodas Calva.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la **Dra. María Augusto Solano de la Sala Torres**, por su apoyo brindado en la dirección de este trabajo, gracias a sus sugerencias presento un trabajo completo y culminado.

Al “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club y Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora, en la persona del Sgop. Medardo Macas Bermeo, y al Subp (SP) Luis Cañar Jaya, por brindarme la facilidades en la obtención de la información necesaria para realizar mi trabajo de investigación.

Astryd Loreley Rodas Calva.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la Empresa.....	2
1.1.1. Antecedentes de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	3
1.3. Organigrama Estructural y Funcional Complejo Recreacional "El Paraíso".....	4
1.4. Plan Estratégico.....	9
1.4.1. Misión.....	9
1.4.2. Visión.....	9
1.4.3. Valores.....	10
1.4.4. Objetivos.....	10

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Auditoría de gestión.....	13
2.1.1. Objetivos de una Auditoria de Gestión.....	13
2.1.2. Alcance.....	14
2.1.3. Beneficios de la Auditoria de Gestión.....	15
2.2. Proceso de la Auditoría de Gestión.....	15
2.2.1. Desarrollo de las fases de la Auditoría de Gestión.....	16
2.2.1.1. FASE I: Planeación – Conocimiento Preliminar.....	16
2.2.1.2. FASE II: Instrumentación.....	18
2.2.1.3. FASE III: Ejecución – Examen.....	19
2.2.1.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.....	21
2.2.1.5. FASE V: Seguimiento.....	21
2.2.2. Desarrollo de un hallazgo.....	22
2.3. Riesgo de Auditoria.....	27
2.4. Muestreo en la Auditoria de Gestión.....	29
2.5. Cuadro de Mando Integral.....	29
2.5.1. Características.....	31
2.5.2. Aportaciones.....	32
2.6. Indicadores para la Auditoria de Gestión.....	32
2.6.1. Características.....	32
2.6.2. Importancia.....	33
2.6.3. Clasificación.....	34
2.6.4. Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores.....	35

2.6.5. Manejo y Presentación de los Indicadores.....	37
--	----

CAPITULO II: AUDITORIA DE GESTIÓN AL COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA, PERIODO 2010.

3.1. Desarrollo de las Fases de la Auditoria.....	41
3.1.1. Fase I: Conocimiento Preliminar.....	41
3.1.2. Fase II: Instrumentación.....	51
3.1.3. Fase III: Examen - Ejecución.....	57
3.1.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	82
Conclusiones.....	104
Recomendaciones.....	106
Bibliografía.....	108
Anexos.....	111

RESUMEN EJECUTIVO

Se efectúa la Auditoría de Gestión al “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora, Periodo 2010, donde se describe los antecedentes de la empresa, la base legal, la estructura organizativa, y el plan estratégico.

El soporte teórico de la investigación, el mismo que incluye, el concepto de la auditoría de gestión, objetivos, importancia, ventajas y alcance, además hace referencia a los indicadores de gestión.

Se ejecuta la auditoría de gestión, donde se examina los siguientes componentes: Seguridad Física con un nivel de confianza del 84,17%, Estructura Organizativa con un nivel de confianza del 86,67%, Gestión de Recursos Humanos con un nivel de confianza del 75%, Objetivos con el nivel confianza del 83,33%, Gestión de Caja y Bancos con el nivel de confianza del 96%.

Concluimos que la gestión del “Complejo Recreacional el Paraíso” es buena, pero requiere de brindar atención a la gestión de Recursos Humanos y recomendamos emprender un plan de marketing mismo que contribuirá al posicionamiento de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Club de Clases y Policías de la Policía Nacional es una institución privada perteneciente a los señores clases y policías de la Policía Nacional, destinada a ofrecer los mejores servicios y beneficios en las áreas de ayuda social, cultura y deporte, para nuestros asociados en servicio activo y pasivo.

El Club de Clases y Policías de la Policía Nacional es una institución privada perteneciente a los señores clases y policías de la policía nacional, destinada a ofrecer los mejores servicios y beneficios en las áreas de ayuda social, cultura y deporte, para nuestros asociados en servicio activo y pasivo.

1.1.1. Antecedentes.

Cuando los Sgos. Luis Cañar, Director de la sub-sede del Club de Tropa de la Policía Nacional (1999) con la colaboración del Comandante Provincial Trnel. Germánico Molina (1997), da inicio a la construcción del “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO”.

Era un 30 de junio de 1974, cuando el fundador del complejo recreacional, ingresó a las filas de la Institución Policial, quién venia de un hogar muy humilde, de origen lojano. Luego de haber cumplido con el curso de profesionalización en la escuela de Pusuquí, fue dado el pase por diferentes plazas de República del Ecuador, y es así como por primera vez llega a Zamora el año de 1978.

Conjuntamente con sus amigos Bolívar y Segundo, se trasladaron a Quito, llevando en sus manos un ramo de ilusiones y los planos del gran proyecto anhelado por todo el personal de Zamora; así es que cuando estaban en la sesión de trabajo (Quito), en su intervención pedía la ayuda la necesaria para poder cumplir con el objetivo trazado de todo un conglomerado de policías y sus familiares.

Mientras analizaban el costo del proyecto, uno de los vocales manifestó: “No podemos hacer tal inversión ya que es una provincia muy distante, una vez tranquilizados los ánimos llegaron a un acuerdo: El Club se comprometía a aportar con \$420.000.000,00 (cuatrocientos veinte millones de sucres), y que el resto lo deberían hacer con autogestión y con apoyo de las autoridades de la provincia, a lo cual se comprometieron a trabajar bajo esas condiciones.

Es así como empezó golpear las puertas de las instituciones pidiendo el apoyo para poder cumplir con la meta trazada, pidió ayuda a los ingenieros civiles para que presenten las ofertas de construcción. Hasta que un día conoció a un ing. de nombre Jimmy, a quién el Director Nacional le adjudicó la construcción de la obra y con él posteriormente hicieron un gran equipo de trabajo.

En la construcción se logró ahorrar al Club de Tropa por autogestión la cantidad de 322.930.171,00 sucres (trescientos veintidós millones, novecientos treinta, con ciento setenta y un sucres).

Por este gran trabajo se pudo culminar esta gran obra que actualmente lleva por nombre “Complejo Recreacional el Paraíso”, el mismo que fue inaugurado el 5 de noviembre de 1999, con la asistencia de autoridades nacionales, provinciales, seccionales e invitados especiales. En este periodo se encontraba de Comandante Provincial el Tcnl. De Policía el Ing. Carlos Grijalva Ortiz, quién le brindó todo su apoyo y le concedió el tiempo necesario para que pueda cumplir su anhelado trabajo.

El “Complejo Recreacional el Paraíso”, se encuentra ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, cantón Zamora, parroquia Zamora, barrio La Península, en la avenida Alonso de Mercadillo y Fernando de Benavente a pocos pasos de la escuela de niños “Andrés F. Córdova”, contando con un lugar apropiado, cuenta con las siguientes instalaciones como: piscina, sauna, turco, hidromasaje, salón social, cancha de uso múltiple, bar-cafetería, parqueadero, área administrativa.

1.2. Base legal.

El Club de Clases y Policía de la Policía Nacional del Ecuador, es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, la duración del club es indefinida, regulada por las disposiciones del Código Civil, con personería jurídica y patrimonio propio, sujeta a la Constitución de la República, a su Estatuto, a su Reglamento General a los Reglamentos que se expidieren para su funcionamiento. Su domicilio principal será la ciudad de Quito.

El Club de Clases y Policías de la Policía Nacional Sub-Sede Zamora Chinchipe denominado “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAISO”, obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 00295 del Ministerio de Bienestar Social, de fecha 26 de Febrero de 1998 publicado en el Registro Oficial N° 920 del 22 de abril d 1998.

Además se encuentra sujeto al Código de Trabajo, Ley seguridad Social, Ley de Régimen Tributario Interno, y los Reglamentos Internos del Club.

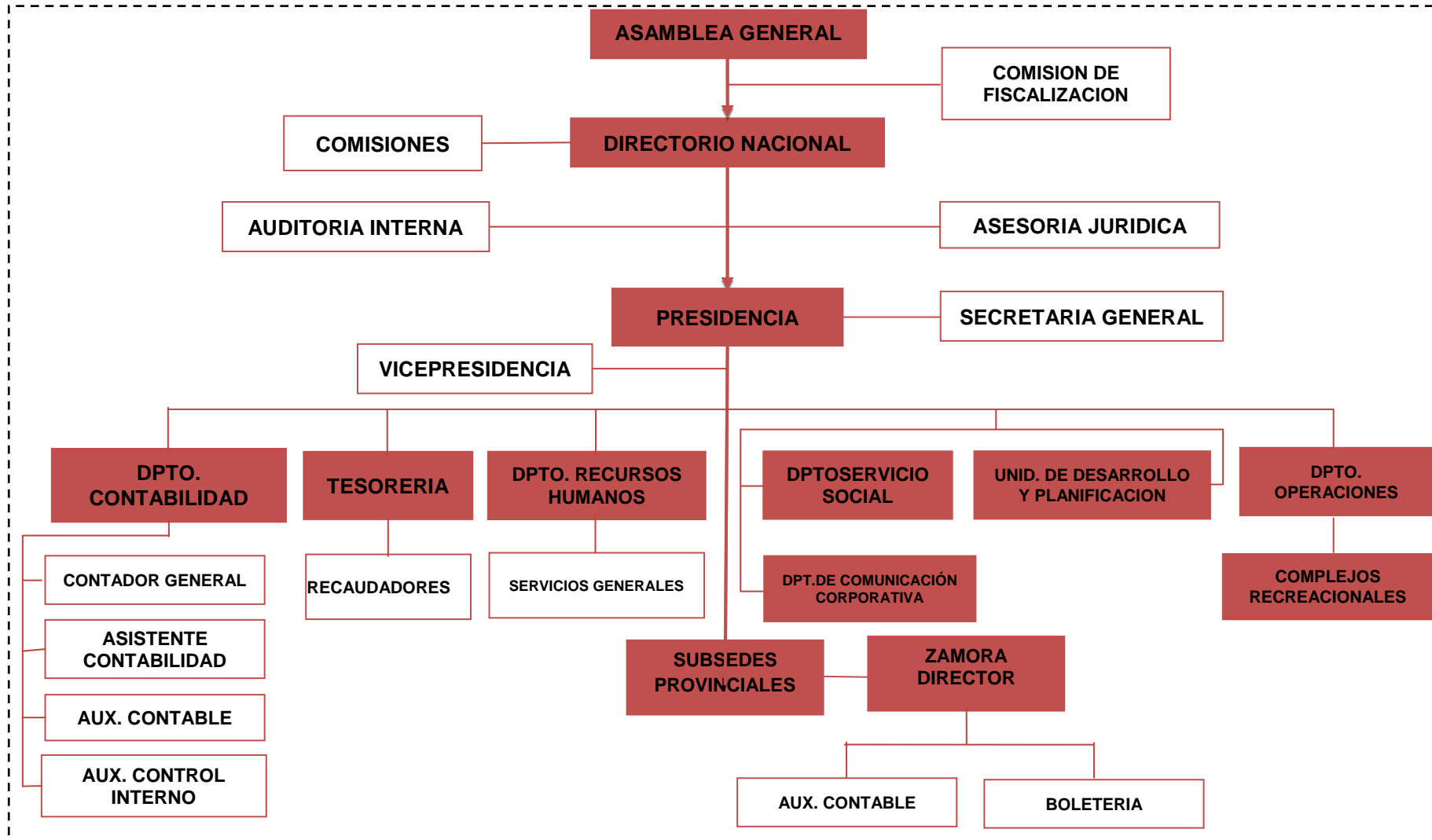
1.3. Organigrama Estructural y Funcional del “Complejo Recreacional el Paraíso”

Los organismos de funcionamiento del Club son:

- ✦ La Asamblea General.
- ✦ El Directorio Nacional.
- ✦ La Comisión de Fiscalización.
- ✦ Asambleas Provinciales
- ✦ Los Directorios Provinciales.

Los Organismos de funcionamiento del Club actuarán con independencia de acuerdo con las atribuciones que le confiere el estatuto. Seguidamente presentamos el organigrama estructural de la entidad

Organigrama Estructural y Funcional del “Complejo Recreacional el Paraíso” año 2010.



Fuente: Dpto. RR.HH. Club de Clases y Policías de la Policía Nacional.
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.

Las funciones de cada uno de los niveles de la estructura se resumen a continuación:

La Asamblea General.

La Asamblea General es el máximo organismo del Club: en sus decisiones se expresa la voluntad de los socios; y estará integrada de la siguiente manera:

- ⊕ Por el presidente, vicepresidente, vocales principales y la comisión de fiscalización.
- ⊕ Los directores y Subdirectores de las Subsedes, un delegado de cada uno de los Comandos Provinciales a excepción de aquellos comandos en donde exista más de mil socios, quienes nombrarán un delegado por cada fracción de mil socios.

El Directorio Nacional.

El Directorio Nacional es un organismo Administrativo de funcionamiento permanente, encargado de regir los destinos del Club a nivel nacional, el mismo que estará integrado por: un Presidente, un Vicepresidente, tres Vocales principales, tres Vocales Suplentes.

La Comisión de Fiscalización.

La Comisión de Fiscalización es el Organismo de Control del Club y tiene a su cargo la fiscalización de las actividades económicas, financieras y administrativas. Sus miembros serán responsables administrativa, civil y penalmente de las resoluciones que adopten. La Comisión de Fiscalización estará integrada por tres vocales principales y tres suplentes elegidos por la Asamblea General, de entre los delegados debidamente acreditados, según el reglamento, con conocimiento de Derecho, Administración, Contabilidad y/o afines, calidad que deberá justificarse con su respectivo título.

Asambleas Provinciales.

- ⊕ La Asamblea Provincial es el máximo organismo dentro de la jurisdicción provincial, en sus decisiones se expresa la voluntad de los socios y estará integrada de la siguiente manera:
- ⊕ Por el Director, Subdirector y Vocales principales.

- ✦ Un delegado principal y un delegado suplente por cada servicio policial del Comando Provincial de Policía.

Los Directorios Provinciales.

El Directorio Provincial de la Subsede, estará formado por: Un director, Un subdirector, Un Tesorero con conocimientos contables, tres Vocales Principales y tres Vocales Suplentes, los mismos que se regirán a lo que estipula el Art. 31 del estatuto. La elección se realizará en Asamblea Provincial de la respectiva Subsede y durarán tres años en sus funciones; única y exclusivamente por una sola vez durante su carrera policial en servicio activo, dentro del Directorio Provincial, cualquiera que sea la dignidad que haya ocupado. Estarán dentro de esta disposición todos los señores miembros que han ostentado dignidades a partir de la creación jurídica del Club.

El organigrama del “Complejo Recreacional el Paraíso” de Zamora está estructurado de la siguiente manera:

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

1.4.1. Misión.

La Misión del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora está determinada así:

“Contribuye con el desarrollo socio – cultural de sus asociados y de la comunidad a través de la entrega oportuna de servicios, beneficios y atención personalizada de calidad, administrando y optimizando los recursos existentes, a fin de cumplir los objetivos de interés común.”

1.4.2. Visión.

La Visión del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora es:

“Aspirar ser una organización sólida brindando a sus asociados y a la comunidad en general servicios y beneficios de calidad, con la perspectiva de mejoramiento continuo y sólidos principios éticos y humanísticos.”

1.4.3. Valores.

En el “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora, los valores de la empresa son los pilares más importantes. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de su organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora son:

- ✦ Honestidad, trabajo y efectividad
- ✦ Solidaridad, compañerismo y calidad humana.
- ✦ Lealtad, disciplina y ética.
- ✦ Responsabilidad y rendición de cuentas.
- ✦ Dinamismo, empeño, tenacidad y actitud.

1.4.4. Objetivos.

Los objetivos de la empresa sirven para guiar y coordinar las acciones en el seno de la empresa, proporcionar una base de evaluación y control de los resultados, motivan a los empleados.

El objetivo del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora, es proporcionar servicios de calidad a sus socios y a la ciudadanía en general.

- ✦ Atención de primera a los clientes (instalaciones listas para usar).
- ✦ Facilitar y mejorar el servicio del club de acuerdo a la demanda.
- ✦ Respetar y proteger al usuario.
- ✦ Ofrecer el salón brindándoles satisfacción y seguridad a los clientes.
- ✦ Contar con equipos modernos para satisfacer las exigencias de la ciudadanía y socios.
- ✦ Brindar a los socios ayudas sociales y beneficios con los que cuenta el club.

- ⊕ Contribuir al bienestar social, legal, cultural, económico y deportivos de sus socios.
- ⊕ Mediante la optimización de los recursos económicos a través de la gestión responsable de los organismos del club.
- ⊕ La fomentación de los vínculos de amistad y compañerismo entre los socios del club.
- ⊕ La organización y desarrollo de programas culturales, sociales, deportivos y educativos con la participación de los socios.
- ⊕ La implementación de servicios de ayuda, asistencia social y psicológica entre sus componentes, de acuerdo con la disponibilidad económica del club y lo previsto en su reglamento.
- ⊕ La creación, promoción y fortalecimiento de los servicios que sean necesarios para el cumplimiento de las finalidades que persigue la entidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Auditoría de gestión.

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”¹

2.1.1. Objetivos de una Auditoría de Gestión.²

- ✓ La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- ✓ El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ✓ La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- ✓ La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ✓ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

¹ www.monografias.com/trabajos11/tosis/teosis.shtml.

² www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml

- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ✓ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.³

2.1.2. Alcance.

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 tales como:⁴

- ✓ Naturaleza jurídica.
- ✓ Criterios de funcionamiento.
- ✓ Estilo de administración
- ✓ Proceso administrativo.
- ✓ Sector de actividad.
- ✓ Ámbito de operación.
- ✓ Números de empleados.
- ✓ Relaciones de coordinación.

³ www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml

⁴ Enrique B. (2001). *Auditoría Administrativa*. México. MCGRAW HILL. INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- ✓ Desarrollo tecnológico.
- ✓ Sistemas de comunicación e información.
- ✓ Nivel de desempeño.
- ✓ Trato a clientes (internos y externos).
- ✓ Entorno.
- ✓ Productos y/o servicios.
- ✓ Sistema de calidad.

2.1.3. Beneficios de la Auditoría de Gestión.⁵

- ✓ Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.
- ✓ Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- ✓ Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- ✓ Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.
- ✓ Asegura información detallada y objetiva.
- ✓ Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
- ✓ Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

2.2. Proceso de la auditoría de gestión.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de

⁵ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

los actos que el auditor realizará en el cumplimiento del programa de la auditoría que está ejecutando.⁶

- 1) Fase I.- Planeación → Conocimiento Preliminar.
- 2) Fase II.- Instrumentación → Planificación.
- 3) Fase III.- Examen → Ejecución.
- 4) Fase IV.- Informe → Comunicación de Resultados.
- 5) Fase V.- Seguimiento.

2.2.1. Desarrollo de las fases de la Auditoría de Gestión

2.2.1.1. FASE I: Planeación – Conocimiento Preliminar.

Dentro de esta etapa se plantea un objetivo fundamental que es:

- ✓ Obtener información y lograr el conocimiento de las generalidades y antecedentes tanto de la compañía auditada como de las áreas a las que se centrará la auditoría, de tal manera que se realice una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados a un costo y tiempo razonables.

El conocimiento preliminar permite una aproximación sistemática para la revisión interna y ejecución del trabajo de auditoría, por lo que puede representar una guía eficaz para la aplicación de recursos de auditoría.

Al existir una relación de la auditoría de gestión con la economía, eficiencia y eficacia, los estudios preliminares se dirigen a localizar las áreas en las que el tiempo, dinero y recursos pueden ser ahorrados.

El diseño de una estrategia para entender cómo se desarrollan las actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de la auditoría, deberá tener presente lo siguiente:

- ✓ Objetivos y metas.- revisar los resultados o efectos que la empresa esperaba alcanzar cuando decidió poner en marcha algún plan o proyecto.

⁶ B. (2001). *Auditoría Administrativa. México. MCGRAW HILL. INTERAMERICANA EDITORES, S.A.*

- ✓ Recursos autorizados.- chequear la asignación de fondos que la empresa asignó para una actividad o proyecto, de tal manera que la variación pueda ser medida en función de costo, tiempo y calidad.
- ✓ Sistemas y controles existentes.- revisar los sistemas que existen en la organización, ya que son medios para lograr los objetivos que se han planeado.
- ✓ Auditorias Anteriores.- analizar si se ha realizado el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones.
- ✓ Control Interno.- revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que se entrega la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen con el objetivo para el que fueron creadas.

Las actividades más usuales que en esta fase de la auditoría se realizan son:

- ✓ Visitas a las instalaciones de la organización auditada, para observar el desarrollo de las actividades en la misma, la secuencia que siguen y si se ajustan o no a los manuales.
- ✓ Entrevista con miembros de las diversas áreas que forman la organización, lo que permite que el auditor aprenda de la gente que hace parte de la empresa y que se identifiquen problemas que la gerencia en muchos casos desconoce.
- ✓ Actualización de archivos y recogida de información, se revisan los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, y la recopilación de información y documentación básica para ser actualizada. Su contenido debe proveer de información de la entidad como:
 - a. Misión, visión, objetivos, políticas, cultura organizacional, es decir el direccionamiento estratégico de la empresa auditada.
 - b. La actividad principal o giro del negocio.
 - c. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, recursos humanos, clientes, proveedores.
 - d. Actividades no congruentes con los objetivos trazados.
- ✓ Determinación de los criterios, parámetros; que constituyen puntos de referencia que permiten la comparación con resultados reales a sus operaciones y determinarán las

desviaciones que puedan existir. En este grupo se pueden encontrar: la determinación del FODA⁷ y la evaluación de la estructura del Control Interno.

2.2.1.2. FASE II: Instrumentación.

El objetivo que se busca alcanzar en esta fase es:

- ✓ Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de las pruebas de cumplimiento a aplicarse.

Las actividades en esta fase se enfocan a la evaluación del control interno, las principales son:

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación, que se obtuvo en la fase anterior, lo que ayudará a obtener un conocimiento integral del objeto que persigue la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para evaluar el control interno.
- ✓ Elaboración de programas, los mismos que serán detallado y flexibles, y se basarán en los objetivos trazados, que permitan la valoración de las 5 E's.
- ✓ Evaluación del Control Interno del área auditada.

En esta fase se acumulará información sobre cómo funcionan los controles existentes, además se podrá identificar los temas que requieren tiempo y mayor esfuerzo en la siguiente fase, es decir la Ejecución.

En base a los resultados de la evaluación los auditores determinarán la naturaleza, el alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programaran su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán plazos para concluir con la auditoría y presentar el informe.

Una vez que se obtenga esta evaluación se tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información, y los procedimientos de control.

⁷ **FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

2.2.1.3. FASE III: Ejecución – Examen

En esta fase el objetivo principal es:

- ✓ Obtener la calificación de los riesgos de auditoría.
- ✓ Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante).

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría, que son:

Riesgo Inherente.

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente es solo una percepción preliminar, ya que la real orientación de cuantos, cuáles y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

Riesgo de Control.

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta u área.

Riesgo de Detección.

Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

En resumen el riesgo de auditoría es:

$$RA = RI * RC * RD^8$$

Los atributos de los hallazgos de auditoría son:

- ✓ **Condición**, lo que es, es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.
- ✓ **Criterio**, lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.
- ✓ **Efecto**, diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones.
- ✓ **Causa**, es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

Las actividades típicas en esta fase son:

- ✓ Aplicación de los programas detallados o específicos para cada componente significativo, comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, como son: inspección física, observación, indagación, cálculos.
- ✓ Preparación de papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos, para cada componente examinado, expresados en los comentarios.

⁸ RA: Riesgo de Auditoría. RI: Riesgo Inherente. RC: Riesgo de Control. RD: Riesgo de Detección.

2.2.1.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.

El objetivo en esta fase de la auditoría de gestión es fundamentalmente:

- ✓ Presentar los resultados de la auditoría operacional en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos.

Las características que un informe de auditoría debe tener son:

- ✓ Explicar claramente el alcance y objetivo de la auditoría
- ✓ Ser conciso, de tal manera que se exprese claridad y pueda ser entendido a totalidad.
- ✓ Presentar fielmente, totalmente y con imparcialidad los asuntos basados en hechos reales.
- ✓ Explicar los descubrimientos y conclusiones de forma objetiva y en un lenguaje claro y sencillo como lo permita el tema.
- ✓ Incluir únicamente la información objetiva.
- ✓ Incluirá cuando sea aplicable las recomendaciones del auditor acerca de acciones que ayuden a mejorar y solucionar problemas en las áreas críticas.

Las actividades que en esta fase de la auditoría se ejecutan la mayoría del tiempo son:

- ✓ Redacción del informe de auditoría, de manera conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas en la parte que se considere necesario.
- ✓ Comunicación de resultados, de manera clara, objetiva y precisa.

2.2.1.5. FASE V: Seguimiento

Esta fase de la auditoría de gestión tiene el siguiente objetivo:

- ✓ Elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los auditados para asegurar la implementación de recomendaciones, señalando objetivos, responsables y plazos.

Los auditores efectuarán el seguimiento de la entidad, con el siguiente propósito:

- ✓ Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento inmediato a la terminación de la auditoría.

Los distintos pasos o procesos a seguir en la auditoría de gestión son los que indicamos a continuación:⁹

2.2.2. Desarrollo de un hallazgo.

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia considera que el término hallazgo tiene tres acepciones: a) cosa hallada; b) acción y efecto de hallar; y c) encuentro casual de cosa mueble ajena que no sea tesoro cuotado; propio del campo del derecho. Aún cuando el primer concepto podría asociarse con la auditoría; la segunda acepción sobre acción y efecto de hallar, define con mayor precisión la naturaleza del hallazgo que se refiere al efecto de detectar algo importante; sin embargo, este término tiene muchos significados y transmite uno diferente a distintas personas.¹⁰

Generalmente, el término hallazgo es empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en los controles internos detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merecen ser comunicados a los funcionarios responsables de la entidad auditada y a otras personas interesadas.¹¹

a. Definición de hallazgo.

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.¹²

⁹ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

¹⁰ [www.gestiopolis.com/conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

¹¹ [www.gestiopolis.com/conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

¹² [www.gestiopolis.com/conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

Los requisitos que deben reunir un hallazgo de auditoría son:

- ✓ Importancia relativa.- Que amerite ser comunicado, basado en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
- ✓ Objetivo.- Convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

b. Factores que afectan el desarrollo de un hallazgo.

El auditor debe estar capacitado en las técnicas para desarrollar hallazgos en forma objetiva y realista. Al realizar su trabajo debe considerar los factores siguientes:¹³

- ✓ Condiciones al momento de ocurrir el hecho.
- ✓ Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas.
- ✓ Análisis crítico de cada hallazgo importante.
- ✓ La labor de auditoría debe ser completa.
- ✓ Autoridad legal.
- ✓ Diferencias de opinión.

Condiciones al momento de ocurrir el hecho.- El auditor debe tener en cuenta al realizar su trabajo las circunstancias que rodearon al hecho o transacción analizado, más no aquellas existentes en el momento de efectuar el examen. Para obrar con objetividad y equidad y realismo, el auditor debe evitar emitir juicios sobre el desempeño de la entidad, soportado en percepciones tardías; así como asumir el peso de la prueba si su evaluación le conduce a plantear que la decisión adoptada por la entidad, fue incorrecta o inapropiada, de acuerdo con la situación examinada.¹⁴

Naturaleza, complejidad y magnitud financiera de las operaciones examinadas. El auditor siempre debe estar interesado en mejorar la eficiencia y el desempeño de la entidad en el desarrollo de sus actividades; sin embargo, es inconveniente criticar cualquier asunto que no es perfecto. El informar a la entidad acerca de asuntos importantes, debe obligar a una

¹³ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

¹⁴ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

evaluación seria de los asuntos, de manera que la información que se comunica refleje un juicio maduro y realista, de lo que en términos razonables es posible esperar, de acuerdo con las circunstancias.¹⁵

Análisis crítico de cada hallazgo importante.- Es necesario que el auditor someta todo hallazgo potencial a un análisis crítico, con el objeto de localizar fallas posibles o un razonamiento ilógico al relacionar los hechos y situaciones encontradas con el criterio que se desea comparar. La aplicación de las técnicas para mejorar la toma de decisiones y contrarrestar el pensamiento de grupo y predisposiciones del conocimiento conocidas como: el abogado del diablo y el estudio dialéctico, pueden ser útiles para la identificación de puntos débiles en la estructura de los hallazgos y observaciones.¹⁶

La labor de auditoría debe ser completa. Si las tareas que desarrolla el auditor y la obtención de evidencia se realiza en forma suficiente y completa, ello permitirá, no sólo soportar adecuadamente las observaciones, conclusiones y recomendaciones, sino también demostrará ante terceros su propiedad y racionalidad en términos convincentes. No obstante, que la labor de auditoría puede realizarse en áreas en las cuales los auditores no son especialistas, a menudo es de utilidad solicitar los servicios de consultores expertos para resolver temas técnicos, sobre todo cuando no se cuenta con auditores especialistas en ciertos campos.¹⁷

Autoridad legal.- La legislación vigente confiere un grado de discrecionalidad a las operaciones de una entidad, con la cual el auditor no puede ni debe interferir. Es responsabilidad del auditor interno o externo informar sobre los casos en que la entidad no está cumpliendo con las leyes o normas reglamentarias, así como también recomendar las medidas necesarias para evitar la ocurrencia de gastos indebidos o asegurar su recuperación a través de la acción correctiva que dicta la entidad auditada.¹⁸

Diferencias de opinión.- En el ejercicio de su facultad discrecional, los funcionarios de la entidad pueden adoptar decisiones con las cuales el auditor no está de acuerdo. Tales decisiones no deben criticarse si fueron tomadas en base a una consideración adecuada de los hechos en el momento oportuno. El auditor no debe criticar las decisiones tomadas por los funcionarios, por el sólo hecho de tener una opinión distinta acerca de su naturaleza y

¹⁵ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

¹⁶ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

¹⁷ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

¹⁸ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

circunstancias en que debió ser adoptada. Al elaborar los hallazgos el auditor no debe sustituir el juicio de los funcionarios de la entidad examinada por el suyo.¹⁹

c. Aspectos a tener en cuenta al elaborar los hallazgos de Auditoría.

Estar referidos a asuntos significativos e incluyen información suficiente y competente relacionada con la evaluación efectuada a la gestión de la entidad examinada, así como respecto del uso de los recursos públicos, en términos de efectividad, eficiencia y economía; incluir la información necesaria respecto a los antecedentes, a fin de facilitar su comprensión y, estar referidos a cualquier situación deficiente y relevante que se determine de la aplicación de procedimientos de auditoría.²⁰

Los elementos del hallazgo de auditoría son los siguientes:

- ✓ Condición.
- ✓ Criterio.
- ✓ Causa.
- ✓ Efecto.

Condición.- Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas:²¹

- ✓ Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria.
- ✓ Los criterios no se logran.
- ✓ Los criterios se están logrando parcialmente.

Los casos individuales que se refieren a un tipo de deficiencia específica que no está muy difundida, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad que recién inicia sus operaciones,

¹⁹ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

²⁰ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

²¹ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

puede no estar muy difundida; sin embargo, podría tener implicancias mayores si no se corrige oportunamente.²²

Criterio.- Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante la fase de planeamiento ha sido reformulado, el auditor debe efectuar las coordinaciones del caso con la administración de la entidad, antes de utilizarlo en el examen.²³

Los criterios pueden ser los siguientes:²⁴

- ✓ Disposiciones aplicables a la entidad.
 - ▶ Leyes
 - ▶ Reglamentos.
 - ▶ Políticas internas.
 - ▶ Planes: objetivos y metas mensuales.
 - ▶ Normas.
 - ▶ Manuales de organizaciones y funciones.
 - ▶ Directivas, procedimientos.
 - ▶ Otras disposiciones.

- ✓ Desarrollados por el auditor.
 - ▶ Sentido común, lógico y convincente.
 - ▶ Experiencia del auditor.
 - ▶ Desempeño de entidades similares.
 - ▶ Prácticas prudentes.

²² www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

²³ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

²⁴ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

d. Precio del incumplimiento.

Sumatoria de los efectos producidos por los incumplimientos, prácticas antieconómicas, ineficiencias, ineficacias, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detecten en la entidad que repercuten en la sociedad y el estado.²⁵

Es la expresión sintética de los resultados de la Auditoría de Gestión.

Cabe hacer las preguntas siguientes:²⁶

- ✓ ¿Qué?
- ✓ ¿Cuándo?
- ✓ ¿En relación con?
- ✓ ¿Para qué?
- ✓ ¿Comparando con?
- ✓ ¿Quién?

Que podrán responderse mediante índices y razones financieras, a saber:²⁷

- ✓ Ingresos dejados de percibir por incumplimientos de los objetivos previstos para un periodo determinado.
- ✓ Rebajas de precio por afectaciones de los parámetros de calidad.
- ✓ Pagos de salarios sin respaldo en producción o servicios.
- ✓ Exceso de consumo por no aplicación de normas u otros parámetros de medición.
- ✓ Ajustes en exceso por faltantes, pérdidas, deterioros y otros.

2.3. Riesgo en la Auditoría.²⁸

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

²⁵ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

²⁶ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

²⁷ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)

²⁸ www.monografias.com/trabajos13/stml.

Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- ✓ Criterio del personal.
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.
- ✓ En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:
 - ▶ **Riesgo inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa, o el Organismo.
 - ▶ **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
 - ▶ **Riesgo de detección:** De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno sean reconocido por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de la auditoría de gestión:²⁹

- ✓ Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- ✓ Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- ✓ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- ✓ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia terceros vinculados.

Además, sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que puede ser adoptado en cada caso, y que sólo implican una simple guía a tener en cuenta.

²⁹ www.monografias.com/trabajos36/stml.

2.4. Muestreo en la Auditoría de Gestión.³⁰

La utilización de los procedimientos de muestreo es una de las razones básicas de por qué el informe del auditor se ve como expresión de una opinión y no como certificación absoluta del tema que se analiza.

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influye notablemente la apreciación que capte el auditor sobre la confiabilidad del control interno que tiene establecido la entidad.

Asimismo, debe precisar los costos, riesgos y beneficios que representa el tipo de muestreo que se va a utilizar en cada caso, sin perder de vista las características de la entidad objeto de la auditoría, importancia relativa o absoluta del tema, áreas de alto riesgo, tamaño de la muestra, antecedentes, apreciación personal, así como cualquier otro elemento que le permita una adecuada determinación.

En la selección de muestras el auditor debe seguir los principios siguientes:

1. Basar sus opiniones sólo en las poblaciones donde se extrae la muestra.
2. La muestra debe ser representativa del universo y para que lo sea, cada elemento del mismo debe tener una probabilidad igual de ser seleccionado.
3. Asegurarse de que ningún elemento particular del universo modifique el carácter eventual de la muestra.
4. Evitar que en la selección de la muestra puedan influir inclinaciones personales.

2.5. Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso

³⁰ www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios

continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.³¹

Grafico 1. Cuadro de Mando Integral.



Fuente: www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.

- ✚ **La perspectiva financiera** incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.³²

- ✚ **La perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.³³

- ✚ **La perspectiva interna** recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no

³¹ www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

³² www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

³³ www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.³⁴

- ✚ **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.³⁵

2.5.1. Características.

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- ✚ Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- ✚ Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- ✚ Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- ✚ Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

³⁴ www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

³⁵ www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

2.5.2. Aportaciones.

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- ⊕ Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- ⊕ Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- ⊕ Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.
- ⊕ Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

2.6. Indicadores para la auditoría de gestión.

“Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.”³⁶

2.6.1. Características.

Según lo expresa Franklin, Enrique en su libro “*Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*” (2007), para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características:³⁷

- Relevancia: es decir útil para la toma de decisiones.

³⁶ Beltrán J. Jesús Mauricio, “*Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*” (2000)

³⁷ Beltrán J. Jesús Mauricio, “*Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*” (2000)

- Medible: que pueda ser medido e interpretado.
- Ajustable a los cambios: esto es que pueda ser aplicable para un año y otro.
- Verificable: que se pueda comprobar.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Debe tener precisión cuantitativa y cualitativa que hagan referencia tanto a la cantidad como a la calidad, a la eficiencia como a la eficacia. Precisión matemática en los cuantitativos y precisión conceptual en los cualitativos.
- Deben servir de alarma cuando haya brechas significativas.
- Confiables: información veraz.
- Oportunos: a tiempo sobre la marcha.
- Coherentes y consistentes con las variables, con los objetivos, es decir con la planificación de la empresa.
- Justificables: Con relación a su costo beneficio.
- Fácilmente interpretables.
- Comparables: con otros de la misma naturaleza.
- Aceptados por la organización.

2.6.2. Importancia.

Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000), hace referencia a que el uso de indicadores de gestión permite reducir la incertidumbre de la subjetividad, y entonces se logra un incremento de la efectividad de la empresa y el bienestar de todos sus integrantes. Radicando en que:³⁸

- Motivan a los componentes de un equipo a alcanzar metas retadoras, y a establecer procesos que permitan mantener el suyo como líder.
- Promueven y estimulan el trabajo en equipo.
- Propenden al crecimiento y desarrollo de las personas así como de los equipos en la empresa.
- Producen innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Estimulan la eficiencia, eficacia y productividad en cada una de las actividades.
- Permiten identificar oportunidades para mejorar en las actividades.

³⁸ Beltrán J. Jesús Mauricio, *“Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”* (2000)

- Facilitan la identificación de fortalezas de las diversas actividades, las mismas que pueden reforzar comportamientos proactivos.
- A través de ellos se cuenta con información para priorizar actividades para la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- La gerencia actúa basada en datos y hechos, lo que le permitirá evaluar y visualizar constantemente el comportamiento de las actividades claves de la empresa y la gestión general de sus unidades, con relación al cumplimiento de sus metas.
- La dirección de la empresa además puede reorientar las políticas y estrategias

2.6.3. Clasificación.

Los indicadores en general se clasifican según muchos aspectos o consideraciones, algunas clasificaciones pertinentes al estudio:

Según lo expuesto por Pradas Torres Lourdes, Pina Martínez Vicente, en su libro “*Análisis de la Información Externa, Financiera y de Gestión de las Administraciones Públicas*” (1999), los indicadores pueden clasificarse en:³⁹

- **Indicadores de economía:** son los que se centran en la reducción de costes, es decir detectan “si los recursos se han adquirido al menor coste y en el tiempo oportuno”.
- **Indicadores de eficiencia:** que estudian la relación entre costes y resultados, es decir con el grado de aprovechamiento de los recursos, evalúan COMO se han hecho las cosas, midiendo el rendimiento de los recursos y el nivel de ejecución del proceso.
- **Indicadores de eficacia:** aquellos que analizan el binomio expectativa-resultado, miden el logro de los objetivos propuestos, el alcance de los resultados, se enfocan en el que se ha hecho.

³⁹ Pradas Torres Lourdes, Pina Martínez Vicente, “*Análisis de la Información Externa, Financiera y de Gestión de las Administraciones Públicas*” (1999)

Según lo expresa Franklin, Enrique en su libro “*Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio*” (2007), los indicadores se clasifican en:⁴⁰

- **Indicadores de ejecución:** que aportan mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento, y fuerza laboral.
- **Indicadores de proceso administrativo:** que generan información cuantitativa y cualitativa de las etapas de planeación, dirección y control, inclusive las funciones que tienen que ver con cada etapa y los elementos complementarios del proceso.

Según el mismo autor los indicadores se clasifican también por su nivel de aplicación en:

- **Indicadores estratégicos:** que permiten identificar el logro de los objetivos estratégicos, el logro de la misión de la empresa, miden el cumplimiento de actividades, programas especiales, proyectos organizacionales y de inversión.
- **Indicadores de servicios:** que miden la calidad con que se generan los productos y servicios en comparación a los estándares establecidos, y el grado de satisfacción de clientes o usuarios y proveedores.

Los indicadores de gestión son información que agrega valor, a cerca de los factores vitales para la gestión, algunos autores se refieren a ellos como los “signos vitales” de las organizaciones.

En el mundo actual es imperioso la evolución y el desarrollo, por lo que son necesarios instrumentos para orientar y dirigir esta evolución, que proporcionen información oportuna para efectuar ajustes pertinentes en su momento. Los indicadores son medios para conseguir los fines propuestos.

2.6.4. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.

Para formular indicadores que permitan conseguir los objetivos planteados, no solo se debe fijar la meta; sino también, la manera en como la conseguimos. Por lo que es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:⁴¹

⁴⁰ Franklin, Enrique en su libro “*Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio*”, (2007)

⁴¹ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

Contar con objetivos y estrategias

Es primordial contar con objetivos claros y precisos y las tácticas que nos permitirán alcanzarlos. Todos estos deberán contar con patrones exactos como: status, fechas de cumplimiento, responsable, etc.

Identificar factores críticos de éxito

Al hablar de factores críticos de éxito, es referirse a aquellos aspectos que deben ser monitoreados y controlados puesto que son vitales para alcanzar una gestión destacada.

Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Una vez planteados los factores críticos, se debe establecer los indicadores que permitirán controlar el antes, durante y después de la puesta en práctica del proceso.

Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.

El estado significa el valor inicial del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se quiere lograr, y el rango de gestión comprende el espacio entre los valores mínimo y máximo que puede alcanzar el indicador.

Diseñar la medición

Consiste en fijar las fuentes de información, periodos de medición, análisis y presentación de la información.

Determinar y asignar recursos

Define los recursos que serán utilizados, tomando como referencia las mediciones que deben efectuarse.

Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión

Es importante considerar que un indicador de gestión puesto en ejecución no siempre resultará acorde a las expectativas, este dependerá de un continuo monitoreo, el mismo que permitirá evaluar su aplicación y ajustar de ser necesarios su planteamiento y focalización.

Estandarizar y formalizar

Esta fase se plasma en un manual los indicadores que permitirán medir la gestión de la organización.

Mantener y mejorar continuamente

Debido al cambio tan dinámico que atraviesa el mundo actual, es imprescindible revisar los objetivos y sus estrategias, a fin de ajustarlos a la realidad del negocio. El análisis permanente de la evolución de estos indicadores permitirá realizar correcciones o a su vez, incorporar nuevas estrategias que permitan obtener datos confiables y oportunos para la toma de decisiones.⁴²

2.6.5. Manejo y presentación de los indicadores.

Es muy importante que los indicadores sean de fácil entendimiento y análisis, a fin de que se convierta en una herramienta imprescindible para la organización.⁴³

Existen varias formas de presentación de los indicadores:

Gráficas.- Son representaciones que permiten comparar datos y muestran los cambios producidos a lo largo del periodo.⁴⁴

Tablas.- Son aquellas que nos permiten ordenar gran cantidad de datos en un espacio reducido, lo cual facilita una mejor visualización de los mismos. Las tablas pueden contener tanto información cualitativa como cuantitativa, ordenada por rubros o categorías bajo una presentación de doble entrada. El procesamiento básico de la información se expresa en frecuencias o porcentajes. Es básicamente un instrumento resumen.⁴⁵

Gráficos con seguimiento.- Es un mecanismo de control y transparencia. Permite conocer de manera ágil y visual el progreso o no del indicador.⁴⁶

Gráficos de control.- Es un gráfico en el cual se representan los valores de algún tipo de medición realizada durante el funcionamiento de un proceso continuo, y que tiene como objetivo controlar dicho proceso.

⁴² http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

⁴³ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

⁴⁴ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

⁴⁵ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

⁴⁶ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA, PERIODO 2010.

Loja, 8 de abril de 2011.

Sra.

Astryd Loreley Rodas Calva.

Zamora.

De mi consideración:

En atención a su propuesta realizada para la ejecución de la AUDITORÍA DE GESTIÓN AL “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD ZAMORA, PERIODO 2010., me permito indicar que luego de revisar la planificación propuesta sobre la intervención en la mencionada entidad ha sido aprobado, por lo que emito la orden de trabajo, la misma que tendrá un periodo de duración de 45 días en el cual deberán presentar el informe de resultados de la actividad propuesta.

Los objetivos de nuestra auditoria:

- ✦ Obtener un conocimiento integral del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.
- ✦ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y calidad en la gestión y prestación de servicios del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.
- ✦ Verificar el grado de cumplimiento de los reglamentos y políticas del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.

Por lo expuesto díguese iniciar el trabajo mencionado en calidad de auditora.

Atentamente,

.....
María Augusta Solano de la Sala Torres.

DIRECTORA DE TESIS

Zamora, 12 de abril de 2011.

Sr. Cbop.

Carlos León Ruiz.

DIRECTOR DEL “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y
POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

Zamora

De mi consideración;

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora, en el periodo enero – diciembre de 2010, le informo que se efectuará la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicito la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva documentación, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos, por el período determinado.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento sincero.

Atentamente,

.....
Astryd Loreley Rodas Calva.

3.1. Desarrollo de las Fases de la Auditoría.

3.1.1.FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener una coherencia y confianza razonable de los procedimientos a aplicarse en la evaluación para obtener un resultado razonable de los mismos.

Para empezar nuestro trabajo cuento con la orden de trabajo y realizaré la visita preliminar para tener un conocimiento previo sobre la entidad, obtención de información y efectuar la planificación de la Auditoría elaborando los Programas de Auditoría.

HOJA DE MARCAS

€	Sustentado con evidencia
∅	Incumplimiento de las normas, manuales, reglamentos
✘	No reúne requisitos
Σ	Sumado
§	Verificación con documento fuente
★	Hallazgo
✓	Comprobación de prueba física.

ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
P.F 1	Programa. Fase 1.
P.F1/1	Programa. 1 Fase 1
P.F1/2	Programa. 1 fase 2
P.F1/3	Programa 3 fase 1
IG	Indicadores de Gestión
CI	Control Interno
CT	Cantidad Total
PT	Ponderación total

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

					P.F 1
Fecha: 11/04/2011					
OBJETIVOS:					
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Obtener un conocimiento integral del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. ⊕ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y calidad en la gestión y prestación de servicios del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. ⊕ Verificar el grado de cumplimiento de los reglamentos y políticas del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. ⊕ Conocer de manera general las diversas actividades que se realizan en la prestación de servicios del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. ⊕ Realizar un análisis FODA “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. 					
ALCANCE:					
La evaluación se efectuará a los servicios que ofrecen, las funciones, empleados, y otros aspectos que tengan un vínculo directo con el del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora, en el periodo enero – diciembre de 2010.					
Alcance:					
La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados y demás que se encuentren vinculados al “Complejo Recreacional el Paraíso”, en el periodo enero– diciembre de 2010.					
#	Procedimiento	Ref.	Realización	Revisión	Observaciones
1	Realizar una carta al Director del Complejo con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar las facilidades para la obtención de la	P.F. 1/1	A.L.R.C	M.A.S.S.T	

	información necesaria.				
2	Recopilar información de los aspectos generales del “Complejo Recreacional el Paraíso”.	P.F. 1/2	A.L.R.C	M.A.S.S.T	
3	Realizar una entrevista con el director “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora, a fin de conocer los servicios que ofrece.	P.F. 1/3	A.L.R.C	M.A.S.S.T	
4	Diseñar y aplicar un cuestionario de inspección física al “Complejo Recreacional el Paraíso” y realizar un resumen con los principales aspectos vislumbrados en la visita.	P.F. 1/4	A.L.R.C	M.A.S.S.T	
5	Revisar el organigrama estructural del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora.	P.F. 1/5	A.L.R.C	M.A.S.S.T	
6	Realizar un diagnóstico FODA al “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la ciudad de Zamora	P.F. 1/6	A.L.R.C	M.A.S.S.T	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.		Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.			

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

P.F. 1/2

Fecha: 13/04/2001	
ASPECTOS GENERALES DEL “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO”	
Nombre de la entidad:	“Complejo Recreacional el Paraíso” del Club Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.
Año de creación:	10 de noviembre de 1999.
Visión:	“Aspirar ser una organización sólida brindando a sus asociados y a la comunidad en general servicios y beneficios de calidad, con la perspectiva de mejoramiento continuo y sólidos principios éticos y humanísticos.”
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Atención de primera a los clientes (instalaciones listas para usar). ⊕ Facilitar y mejorar el servicio del club de acuerdo a la demanda. ⊕ Respetar y proteger al usuario. ⊕ Ofrecer el salón brindándoles satisfacción y seguridad a los clientes. ⊕ Contar con equipos modernos para satisfacer las exigencias de la ciudadanía y socios. ⊕ Brindar a los socios ayudas sociales y beneficios con los que cuenta el club. ⊕ Contribuir al bienestar social, legal, cultural, económico y deportivos de sus socios.
Horario de Atención:	Miércoles – Viernes 13h00 a 20h00. Sábado y Domingo 10h00 a 20h00. Salón de eventos por la noche: 20h00 a 02h00.
Competencia	Hostería el Arenal, Hostería Sol y Selva, Piscina Semi Olímpica, Estadero 7 pingas.
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.	Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

P.F. 1/3

Fecha: 13/04/2011.

ENTREVISTA

Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	Franco Delgado
	Cargo:	Auxiliar Contable
	Entrevistadora:	Astryd Rodas.
	Día de la entrevista:	13/04/2011
	Hora prevista:	13h00

Resumen de la entrevista.

El día 14 de abril de 2011 a las 15H00 horas, se realizó una visita al “Complejo Recreacional el Paraíso”, con la objetivo de entablar una entrevista con el Director de la entidad, el cual no se encontró en la oficina, por lo que se entrevistó al auxiliar contable que tuvo por encargo la dirección del complejo.

Esta actividad proporcionó una idea amplia sobre el criterio del entrevistado, sus funciones dentro de la organización y el papel que desempeñan en la gestión y la prestación de los servicios y a la vez facilito darle una orientación respecto al alcance y objetivos de nuestro trabajo mediante la aplicación de procedimientos y normas del ejercicio profesional de auditoría de gestión.

El entrevistado manifestó que no se han realizado auditorias de gestión en la empresa, y expresó su apoyo para el desarrollo del presente trabajo, por lo que considero de vital importancia para organización.

Uno de los problemas que afecta a la organización es el efecto del cambio de la directiva, lo cual se realiza cada tres años y los nuevos directivos se tardan mucho tiempo a adaptarse al clima organizacional de entidad.

También afirmó que la organización está cumpliendo con los reglamentos vigentes que contribuyen a la consecución de los objetivos para lo cual fue creado, lo cual refleja en la

calidad y calidez en los servicios, y en la aceptación que tiene esta en la sociedad.

En lo concerniente al personal que labora en la entidad manifestó que actualmente cuentan con un equipo de personal que cuentan con las destrezas suficientes para el desempeño de las funciones, el listado lo presento a continuación:

El director: Sr. Cbop. Carlos León Ruiz.

Auxiliar contable: Egdo: Franco Delgado.

Conserje: Sr. Patricio González.

Los servicios que presta el “Complejo Recreacional el Paraíso” son:

- ✦ Salón Social de eventos,
- ✦ Sauna,
- ✦ Turco,
- ✦ Hidromasaje,
- ✦ Piscina,
- ✦ Cancha deportiva de ecua vóley
- ✦ Servicio de bar

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

P.F. 1/4

Fecha: 13/04/2011.			
DISEÑO Y APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE INSPECCIÓN FÍSICA			
Datos de la entrevista	Nombre del entrevistado:	Franco Delgado	
	Cargo:	Auxiliar Contable	
	Entrevistadora:	Astryd Rodas.	
	Día de la entrevista:	14/04/2011	
	Hora prevista:	13h00	
Objetivo			
<p>⊕ Observar el desarrollo de las actividades que se efectúan en el “Complejo Recreacional el Paraíso”, dirigiendo especial atención en los servicios que ofrece. Lo cual permitirá tener una visión general de las actividades que se desempeñan en la misma.</p>			
#	Preguntas	SI	NO
1	¿Las instalaciones son adecuadas para cada uno de las áreas e instalaciones?	X	
2	¿Cuenta la entidad con los respectivos permisos de funcionamiento?	X	
3	¿Están señalizadas las rutas y salidas de emergencia?	X	
4	¿Existe extintores portátiles en el área y el equipamiento del entorno?	X	
5	¿Se efectúa una limpieza periódica de los espacios adyacentes a las áreas de piscina, sauna, turco hidromasaje, etc.?	X	
6	¿Cuentan con las instrucciones de uso de cada uno de los servicios que ofrece?	X	
7	¿Se mantienen las áreas en condiciones higiénicas y saludables?	X	
8	¿Todo el sistema de cableado está protegido contra inundaciones/humedad?	X	
9	¿Está claramente indicado los locales o puntos de riesgo de descarga eléctrica?		X
10	¿Los cilindros están ubicados en lugares seguros y adecuados?	X	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.		Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.	

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

P.F. 1/5

Fecha: 13/04/2011.

ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama Estructural del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional está conformada de la siguiente manera:

- ⊕ Asamblea General
- ⊕ Directorio Nacional
- ⊕ Comisión de Fiscalización
- ⊕ Asambleas Generales
- ⊕ Directorios Provinciales.

La Asamblea Provincial es el máximo organismo dentro de la jurisdicción provincial, en sus decisiones se expresa la voluntad de los socios y estará integrada de la siguiente manera:

- ⊕ Por el director, subdirector y Vocales principales.
- ⊕ Un delegado principal y un delegado suplente por cada servicio policial del comando Provincial de policía.

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

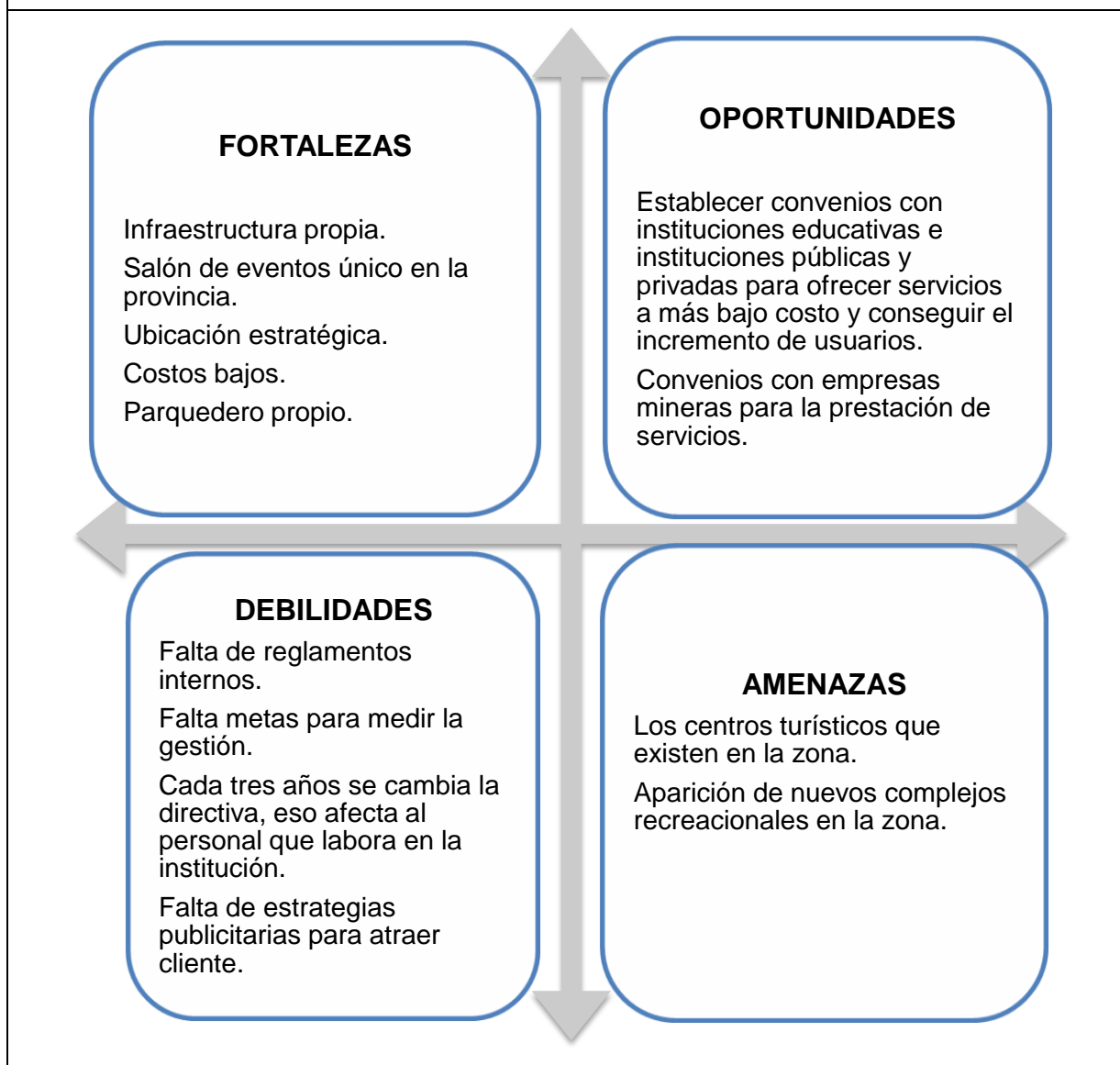
AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

P.F. 1/6

Fecha: 15/04/2011.

DIAGNOSTICO FODA



Elaborado por:
Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:
María Augusta Solano de la Sala Torres.

3.1.2. FASE II: INSTRUMENTACIÓN

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN

FASE II: INSTRUMENTACIÓN

P.F. 2

Fecha: 18/05/2011.				
<u>PROGRAMA DE LA FASE II</u>				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Establecer los procedimientos y pasos a seguirse en las siguientes fases de la auditoría de gestión, para obtener pruebas suficientes y competentes. ⊕ Elaborar el cronograma de actividades que la auditora realizará para la ejecución de la auditoría de gestión con la finalidad de optimizar tiempo y recursos. 				
ALCANCE:				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ La evaluación se realizará a los procedimientos, servicios, funciones y empleados que se laboren en el “Complejo Recreacional el Paraíso”. 				
Nº	Procedimiento	Ref.	Elab.	Revisión
1	Efectuar el memorando de planificación, en el que se puntualiza el plan específico de auditoría de gestión	P.F.2/1	A.L.R.C	M.A.S.S.T
2	Determinar el cronograma de actividades, de tal manera que se determinen plazos para ejecutar cada una de las fases de auditoría.	P.F.2/2	A.L.R.C	M.A.S.S.T
3	Establecer el requerimiento de personal técnico especializado de acuerdo a las características de la entidad.	P.F.2/3	A.L.R.C	M.A.S.S.T
4	Diseñar los cuestionarios de control interno. Anexo 1.	P.F.2/4	A.L.R.C	M.A.S.S.T
7	Diseñar los indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficiencia y calidad en la gestión del “Complejo Recreacional el Paraíso”.	P.F.2/5	A.L.R.C	M.A.S.S.T
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.			Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.	

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE II: INSTRUMENTACIÓN

P.F. 2/1

Fecha: 18/05/2011.

PROPUESTA TÉCNICA DEL PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

Zamora, 18 de marzo de 2011.

Sr. Cbop.

Carlos León Ruiz.

DIRECTOR DEL “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

Zamora.

De mi consideración;

Tengo el gusto de poner a su consideración los términos de referencia sobre los cuales se desarrollará la Auditoría de Gestión a la entidad que muy acertadamente dirige.

Naturaleza de la Auditoría.

La Auditoría de Gestión se efectuará a la gestión y la los servicios que presta la entidad, con la finalidad de evaluar la eficiencia, efectividad y calidad.

Objetivos de la Auditoría.

- ⊕ Comprobar el nivel de eficiencia, efectividad y calidad en la venta de servicios en el “Complejo Recreacional el Paraíso”
- ⊕ Verificar el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ⊕ Verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.
- ⊕ Comprobar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.

- ⊕ Diseñar y aplicar el control interno a fin de determinar el nivel riesgo en la gestión de la empresa.

Alcance de la Auditoría.

La Auditoría de gestión abarcará el período comprendido entre enero-diciembre de 2010.

Tiempo de ejecución de la Auditoría.:

Se propone desarrollar la auditoría con una duración de 45 días laborables, dando inicio el 14/04/2011 día de la entrevista al personal de la empresa.

Comunicación de resultados de la Auditoría:

Terminado el trabajo, se emitirá el respectivo informe de las actividades desarrolladas.

ALCANCE:

- ⊕ La evaluación se realizará a los procedimientos, servicios, funciones y empleados que se laboren en el “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE II: INSTRUMENTACIÓN

P.F. 2/2

Fecha: 18/05/2011.		
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
Fase	Propósito	Días
Fase I Conocimiento Preliminar	Obtener información y lograr el conocimiento de la organización en todos sus aspectos.	7
Fase II Planificación – Instrumentación	Diseñar las hojas de trabajo a fin de aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de la prueba sustantivas que serán aplicadas.	15
III Examen	Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.	15
Fase IV Informe	Presentar los resultados de la auditoría de gestión en un informe que permita a las autoridades respectivas hacer las correcciones necesarias.	11
Fase V Seguimiento	Elaborar un plan de trabajo de manera conjunta con la organización auditada para asegurar la implementación de recomendaciones, fijando objetivos, responsable y plazos para su cumplimiento.	La ejecución se llevará a efecto por parte del personal de la empresa.
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.		Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE II: INSTRUMENTACIÓN

P.F. 2/3

Fecha: 18/05/2011.

REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO

Para el desarrollo del presente trabajo y dado las características del mismo se requieren 2 personas, con competencias en el área contable y gestión empresarial, la tesista que es la que diseñará el proceso, las herramientas necesarias de acuerdo a las características de la empresa y la ejecutará y la directora de tesis actuará como asesora de la estudiante, que contribuirá de la siguiente manera:

- ✓ Resolver las inquietudes de la auditora.
- ✓ Emitir su criterio profesional en lo que la auditora considere pertinente, actuando siempre con independencia, imparcialidad y honestidad.
- ✓ Corroborar en aspectos que sean importantes en relación al punto de vista de la auditora.
- ✓ Establecer a pedido de la auditora la precisión, confiabilidad y utilidad de los informes elaborados por la entidad o por terceros.

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA.**

AUDTORIA DE GESTION.

FASE II: INSTRUMENTACION

Fecha: 18/04/2011.	P.F. 2/5
DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	
Tasa de liquidez.	
Liquidez = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	
Tasa de crecimiento de ingresos.	
Tasa de crecimiento de ingresos = $\frac{\text{Ingresos año 2010} - \text{ingresos año 2009}}{\text{Ingresos año 2010}} \times 100$	
Crecimiento de clientes	
Tasa de crecimiento de clientes = $\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes año 2010} - \text{N}^\circ \text{ clientes año 2009}}{\text{N}^\circ \text{ clientes año 2010}}$	
Satisfacción de los clientes.	
Clientes satisfechos = $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	
Cumplimiento de ventas de servicios.	
Cumplimiento de ventas de servicios = $\frac{\text{Servicios prestados}}{\text{Servicios ofertados}} \times 100$	
Inspecciones y monitoreo	
Cumplimiento de inspecciones y monitoreo = $\frac{\text{Inspecciones y monitoreo realizadas}}{\text{Inspecciones y monitoreo programadas}} \times 100$	
Capacitación de personal	
Personal capacitado = $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.	Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.

3.1.3. FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN

FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

		P.F. 3		
Fecha: 18/06/2011.				
<u>PROGRAMA DE LA FASE III</u>				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Detectar las actividades críticas que ocasionan dificultades en la gestión del “Complejo Recreacional el Paraíso”. ⊕ Desarrollar los hallazgos encontrados en el examen aplicado en la entidad en cuestión. ⊕ En base a criterios y procedimientos sustentar las conclusiones y recomendaciones. 				
ALCANCE:				
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ La evaluación se realizará a los procedimientos, servicios, funciones y empleados que se laboren en el “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. 				
N°	Procedimiento	Ref.	Elab.	Revisión
1	Aplicar el cuestionario del control interno y de auditoría y determinar el nivel de confianza y el riesgo de control	P.F.3/1	A.L.R.C	M.A.S.S.T
2	Aplicación y análisis de los indicadores de gestión	P.F.3/2	A.L.R.C	M.A.S.S.T
3	Elaborar la hoja de hallazgos significativos.	P.F.3/3	A.L.R.C	M.A.S.S.T
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.		Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.		

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: SEGURIDAD FÍSICA

Fecha: 18/06/2011.							P.F. 3/1
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Existe un reglamento de seguridad física en la empresa y está actualizada?		x		10	10	§ La organización si cuenta con un reglamento de seguridad, y está a disponibilidad de todos los empleados.
2	¿Existen y se difunden los planes de contingencia/emergencia?		x		10	10	La entidad realiza la difusión de los planes de contingencia periódicamente a todo el personal.
3	¿Se dan instrucciones sobre seguridad física a todos los empleados al incorporarse al trabajo y de forma periódica		x		10	10	En el proceso de inducción se dan las instrucciones de seguridad al personal que se incorpore a la empresa.
4	¿Existen señalizadas las rutas y salidas de emergencia?		x		10	8	★ Existen las señalizaciones, pero actualmente no se visualizan con facilidad.
5	¿Existe vigilancia de la instalación, de climatización y de medida de las características ambientales: (humedad, temperatura y salubridad de las áreas de sauna, turco, hidromasaje, piscina)?		x		10	8	★ Existe vigilancia en las instalaciones, pero requiere de mayor atención.
INCENDIO							
6	¿Existe un sistema automático de detección de incendios y está conectado a una central de alarmas?			x	10	0	★ La entidad no dispone del sistema automático de detección de incendios.

Fecha: 18/06/2011.

P.F. 3/1

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
7	¿Los conductos de aire acondicionado/ventilación están equipados con válvulas automáticas contra incendios?		x		10	10	Las instalaciones de aire acondicionado cuentan con válvulas contra incendios.
8	¿Se activa automáticamente el sistema de corte de energía eléctrica tras la detección de incendios?			x	10	0	★ La organización no dispone de sistemas automáticos de corte de energía contra incendios.
9	¿Existe el suministro adecuado de agua para los sistemas de extinción de incendios?		x		10	10	
10	¿Existe extintores portátiles en el área?		x		10	10	✓ Todas las áreas disponen de extintores.
11	¿La instalación de extintores portátiles cumple la normativa vigente y están visibles las condiciones de uso?		x		10	10	Cuentan con el permiso otorgado por el cuerpo de bomberos, y las normas de uso están ubicadas en lugares visibles.
12	¿Está prohibido fumar en el Complejo y se respeta la prohibición?			x	10	0	★ No existe prohibición de fumar dentro del complejo.
13	¿Los cilindros de gas están ubicados en lugares estratégicos y están debidamente protegidos?		x		10	8	★ Los cilindros no están debidamente protegidos.
AGUA							
14	Los problemas relacionados con el agua (lluvia, goteras, agua a presión de dispositivos contra incendios, inundaciones), ¿han sido tratados adecuadamente (filtración, drenaje, sifones, sumideros)?		x		10	10	✓ El complejo mantiene el sistema de filtración, drenaje, sifones y sumideros en óptimas condiciones.
15	¿Existe un sistema de llaves de paso, así como planos claros, actualizados y fácilmente disponibles de las canalizaciones?		x		10	10	✓ Las llaves de paso esta fácilmente identificable y de fácil acceso.
16	¿Se realiza una revisión periódica del estado de las		x		10	10	La revisión se realiza semanalmente.

Fecha: 18/06/2011.							P.F. 3/1	
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor			
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR	
	tuberías, llaves de paso y canalizaciones?							
17	¿Todo el sistema de cableado está protegido contra inundaciones/humedad?		x		10	10	✓ Las instalaciones están libres de riesgos de humedad.	
18	¿El agua que ingresa es tratada para el uso en la piscina, baños, etc.?		x		10	10	El agua utilizada en el complejo es tratada y se realizan controles de calidad de la misma.	
	SUMINISTRO ELECTRICO							
19	¿Se realizan inspecciones periódicas de todas las instalaciones de suministro eléctrico?		x		10	10	La organización realiza inspecciones mensuales a las instalaciones eléctricas.	
20	¿Se encuentran los interruptores de emergencia ubicados cerca de las salidas de emergencia?		x		10	10	✓ Los interruptores están cerca de los principales callejones de salida.	
21	¿Está claramente indicado los locales o puntos de riesgo de descarga eléctrica?		x		10	10	✓ Los lugares de riesgo de descarga eléctrica están claramente definidos e identificables.	
	EQUIPOS							
22	¿Existe un plan establecido para el mantenimiento y la protección de los equipos, utilizados en el área de sauna, turco, hidromasaje?		x		10	10	§ La entidad dispone de un plan de mantenimiento de los equipos utilizados.	
23	¿Se respetan los tiempos de vida medios de los equipos y las condiciones de mantenimiento de los mismos?		x		10	10	Los equipos son reemplazados conforme alcance su vida útil.	
24	¿Se siguen los consejos del fabricante en cuanto a condiciones de seguridad y mantenimiento?		x		10	10	Las instrucciones de uso de los equipos se toman en consideración.	
	TOTAL				Σ 240	Σ 202		
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.				Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.				

Cálculo

Calificación porcentual: $\frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 201

PT= 240

CP = $\frac{201}{240} \times 100 = 84,17\%$

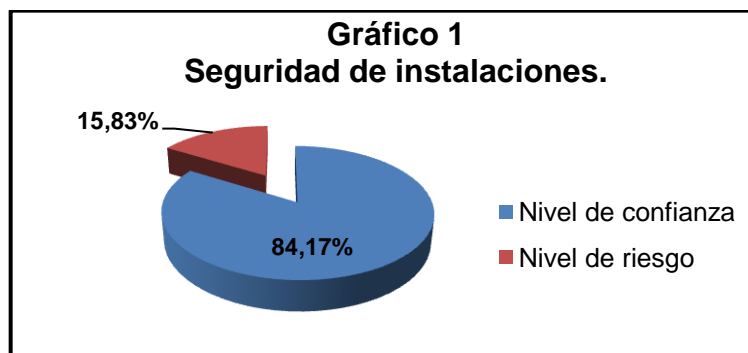
Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
CONFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis.

Luego de aplicar el cuestionario de seguridad física de las instalaciones del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora, se pudo determinar un nivel de confianza del 84,17% y el nivel de riesgo es de 15,83%. Esto pone de manifiesto que a pesar tener un nivel de confianza de alta y un riesgo bajo, la entidad debe emprender acciones a fin de mejorar las condiciones de seguridad de la misma.

Gráfico.



Fuente: Auditoría de gestión al “Complejo Recreacional el Paraíso”.
Elaboración: Astryd Loreley Rodas Calva.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE II: EXAMEN – EJECUCIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fecha: 18/06/2011.							P.F. 3/1
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Conoce la estructura organizativa de la entidad?		x		10	10	El personal de la entidad conoce perfectamente la estructura de la entidad.
2	¿Los niveles jerárquicos establecidos actualmente definen claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		x		10	10	§ Los distintos niveles de la estructura definen claramente las líneas de autoridad y responsabilidad-
3	¿Permiten los niveles jerárquicos actuales que se desarrollen adecuadamente la operación, supervisión, comunicación ascendente, comunicación descendente, y toma de decisiones?		x		10	8	★ Los niveles jerárquicos a pesar de estar definidos no existe autonomía suficiente en la toma de decisiones.
5	¿Los puestos actuales son adecuados a las necesidades que tiene el área para llevar a cabo sus funciones?		x		10	9	★ Existen áreas que realizan doble función en la organización.
6	¿El número de empleados que trabajan actualmente es adecuado para cumplir con las funciones encomendadas?			x	10	5	★ El personal de la organización no es suficiente para cumplir con todas las actividades.
7	¿La estructura organizativa provincial está formada de acuerdo a los estatutos vigentes?		x		10	10	§ La directiva provincial está estructurada de acuerdo a los estatutos.
TOTAL					Σ 60	Σ 52	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.				Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.			

Cálculo

Calificación porcentual: $\frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 52

PT= 60

CP = $\frac{52}{60} \times 100 = 86,67\%$

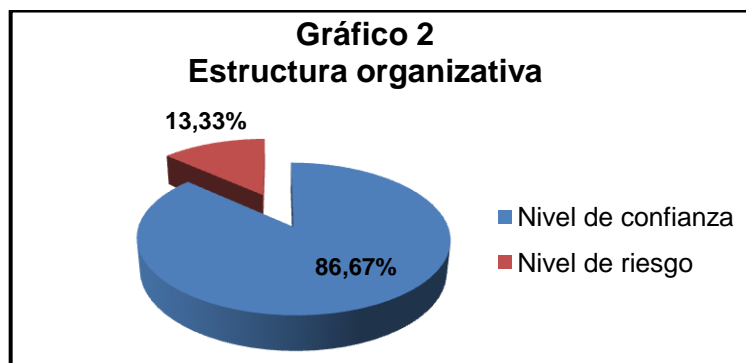
Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS			
	Riesgo	Alto	Medio	Bajo
		15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
CONFIANZA	Baja	Media	Alta	

Análisis

En lo concerniente a la estructura organizativa se comprobó que la organización mantiene un nivel de confianza del 86,67%, en tanto que el nivel de riesgo es del 13,33%. Esto demuestra que la gestión en la entidad es buena y que también existen algunos aspectos que mejorar a fin de alcanzar mayor eficiencia en la misma.

Gráfico.



Fuente: Auditoría de gestión al "Complejo Recreacional el Paraíso".
Elaboración: Astryd Loreley Rodas Calva.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

**FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: RECURSOS HUMANOS**

Fecha: 18/06/2011.				P.F. 3/1			
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil profesional y las características del puesto?		x		10	10	El personal que se incorpora a la entidad es seleccionado de acuerdo al perfil y necesidades del puesto.
2	¿Se capacita periódicamente al personal para mejorar el desempeño en sus funciones?			x	10	0	★ El personal no recibe capacitación.
3	En general, ¿acata el personal las políticas, sistemas y procedimientos establecidos?		x		10	10	El personal actúa de acuerdo las normas, reglamentos establecidos.
4	¿Existe cooperación por parte del personal para la realización del trabajo?			x	10	0	★ No hay cooperación del personal, en especial con el director de la entidad.
5	¿La remuneración del personal es acorde a las disposiciones legales vigentes?		x		10	10	Los salarios están de acuerdo a las normas establecidos.
6	¿Se les paga a los empleados y trabajadores en forma regular y periódica?		x		10	10	El personal recibe su remuneración oportunamente, al final de cada mes.
7	¿Cuenta la institución con un reglamento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos físicos y/o psicológicos?		x		10	10	§ La entidad cuenta con un reglamento donde se estipula las normas de conducta del personal.
8	¿Cuenta la entidad con un reglamento contra la discriminación?		x		10	10	§ La organización tiene un reglamento donde se estipula las medidas en contra de la discriminación.
TOTAL					Σ 80	Σ 60	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.				Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.			

Cálculo

Calificación porcentual: $\frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 60

PT= 80

CP = $\frac{60}{80} \times 100 = 75\%$

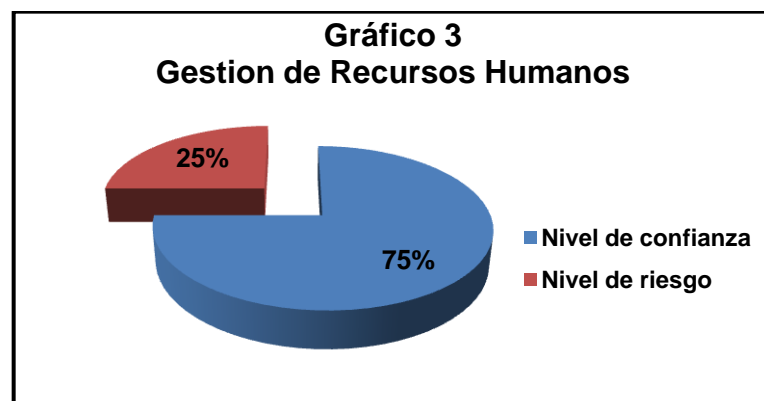
Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 – 50%	51 – 75%	76 – 95%
CONFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis

Luego de aplicar el cuestionario de gestión de recursos humanos se puede deducir que en este componente el nivel de confianza es del 75% con un nivel de riesgo del 25%. Con esto se puede notar que este componente de la empresa requiere de atención especial debido a que es un factor determinante en la consecución de la eficiencia, eficacia y calidad en la empresa.

Gráfico.



Fuente: Auditoría de gestión al "Complejo Recreacional el Paraíso".
Elaboración: Astryd Loreley Rodas Calva.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA.

AUDTORIA DE GESTION.

**FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: OBJETIVOS**

Fecha: 18/06/2011.				P.F. 3/1			
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Los objetivos de la organización ha sido difundido a todos los nivel de la organización?		x		10	10	Todo el personal de la entidad conoce los objetivos que ella persigue.
2	¿Los objetivos de la organización son claros y conducen al establecimiento de metas?		x		10	10	§ Los objetivos son claros y claramente definidos.
3	¿Los objetivos de la organización se han definido en base a los niveles de la entidad?		x		10	10	Cada nivel de la estructura tienen los objetivos que cumplir.
4	Se cumplen los objetivos propuestos			x	10	3	* Se cumplen solo una parte de los objetivos propuestos.
5	¿Los directivos evalúan el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		x		10	9	* Se realizan evaluaciones, pero no se dispone de una política donde se defina los periodos de evaluación.
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración de la entidad toma las debidas precauciones?		x		10	8	* Las medidas emprendidas no se socializan efectivamente al personal de la entidad.
TOTAL					Σ 60	Σ 50	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.				Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.			

Cálculo

Calificación porcentual: $\frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 46

PT= 50

CP = $\frac{50}{60} \times 100 = 83,33\%$

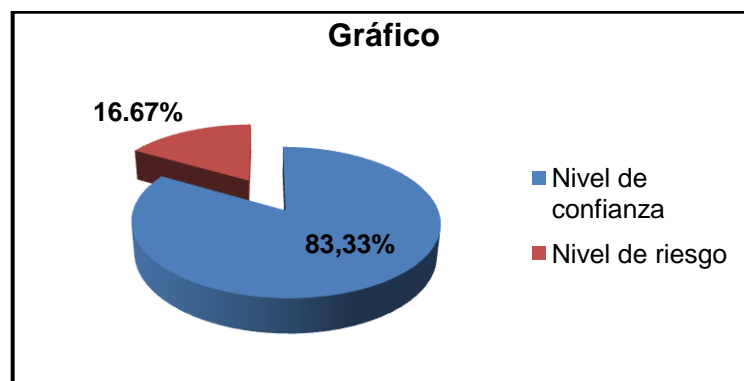
Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
CONFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis

Después de Auditar el área de Objetivos de la empresa se comprobó que esta cuenta con el nivel de confianza de 83,33%, lo cual demuestra que la gestión, es buena pero requiere mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos propuestos. Esto se puede visualizar en el gráfico que presentamos seguidamente.

Gráfico.



Fuente: Auditoría de gestión al "Complejo Recreacional el Paraíso".
Elaboración: Astryd Loreley Rodas Calva.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: GESTION DE CAJA Y BANCOS

Fecha: 18/06/2011.							P.F. 3/1
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Existe un manual de procedimientos que registre, controle, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas manejo y control del efectivo de ingresos y egresos?	x			10	10	§ La organización posee un anual que permita el cumplimiento de cada uno de las que se efectúan en ella.
2	¿Efectúan las labores de contabilidad y la de caja empleados competentes independientes uno de otro?	x			10	10	§ El auxiliar de contabilidad es encargado de llevar la contabilidad en la sede.
3	¿Notifican inmediatamente a los bancos de cambios de personas autorizadas en firmar cheques?	x			10	10	En cuanto se efectúan cambios en los directivos, se realiza los trámites inmediatamente ante las entidades pertinentes.
4	¿Se lleva un registro auxiliar de cuentas bancarias y está autorizado por el director?	x			10	10	§ La empresa dispone de un libro auxiliar donde se registran las transacciones.
5	¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos?	x			10	8	★ Los registros no están debidamente ordenados.
6	¿Se efectúan conciliaciones bancarias?	x			10	10	Las conciliaciones se efectúan adecuadamente.
7	¿Están registradas las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos?	x			10	8	★ Los registros no están debidamente ordenados.
8	¿Los ingresos se depositan a las cuentas bancarias autorizadas por la entidad?	x			10	10	Los ingresos de la organización se depositan diariamente en el banco.

Fecha: 18/06/2011.							P.F. 3/1
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
9	¿Los cheques pagados tienen facturas de soporte autorizadas por la administración tributaria?	x			10	10	§ Los cheques que emiten tienen el respectivo soporte.
10	¿Los gastos se registran en libro auxiliar de bancos y libros principales autorizados?	x			10	10	§ Todos los registros de gastos se encuentran debidamente registrados.
TOTAL					Σ 100	Σ 96	
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.				Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.			

Cálculo

Calificación porcentual: $\frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 96

PT= 100

CP = $\frac{96}{100} \times 100 = 96\%$

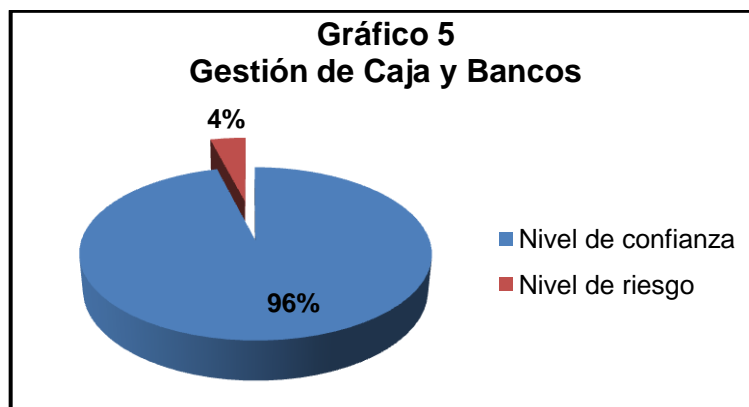
Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACIÓN	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
CONFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis

Luego de efectuar el examen de auditoría en la gestión de caja y bancos, se obtiene un nivel de confianza de 96% lo cual demuestra que la gestión en este componente es eficiente y eficaz, porque se cumplen con todos los requerimientos y disposiciones que el área requiere.

Gráfico



Fuente: Auditoría de gestión al "Complejo Recreacional el Paraíso".
Elaboración: Astryd Loreley Rodas Calva.

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

P.F. 3/2

Fecha: 23/06/2011.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Tasa de liquidez.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{1,053.25}{140}$$

$$\text{Liquidez} = 752,14$$

Análisis.

Luego de aplicar la fórmula se puede deducir que la gestión de la empresa es eficiente ya que este indicador mide la capacidad de pago de sus pasivos corrientes mediante sus activos fácilmente convertible en efectivo.

Tasa de crecimiento de ingresos.

$$\text{Tasa de crecimiento de ingresos} = \frac{\text{Ingresos año 2010} - \text{ingresos año 2009}}{\text{Ingresos año 2010}} \times 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento de ingresos} = \frac{16,150.98 - 17,926.59}{16,150.98} \times 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento de ingresos} = -10,99\%$$

Análisis.

Una vez aplicado la fórmula se puede afirmar que durante el año 2010 ha existido una disminución del número de clientes en un 10.99% en relación al año 2010, por lo que es evidente notar una deficiencia en la gestión.

Crecimiento de clientes

$$\text{Tasa de crecimiento de clientes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes año 2010} - \text{N}^\circ \text{ clientes año 2009}}{\text{N}^\circ \text{ clientes año 2010}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento de clientes} = \frac{8076 - 8963}{8076} \times 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento de clientes} = -10,96\%$$

Análisis.

En lo relacionado al incremento de clientes se puede apreciar que en el año 2010 la empresa ha experimentado descenso en un 10,96%, debido a la aparición de nuevos competidores en el sector y la falta de innovación en los servicios que ofrece el complejo.

Satisfacción de los clientes.

$$\% \text{ clientes satisfechos} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$$

$$\% \text{ clientes satisfechos} = \frac{17}{25} \times 100$$

$$\% \text{ clientes satisfechos} = 68\%$$

Análisis.

Los resultados demuestran que tan solo el 68% de los usuarios del complejo están satisfechos con los servicios que ofrece, lo cual es producto de la mala atención, y la mala calidad de los servicios que ofrece.

$$\text{Cumplimiento de ventas de servicios} = \frac{\text{Servicios prestados}}{\text{Servicios ofertados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de ventas de servicios} = \frac{7}{7} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de ventas de servicios} = 100\%$$

Los resultados obtenidos demuestran que el “Complejo Recreacional el Paraíso” vende el 100% de los servicios que oferta, los servicios que más demanda tiene es el sauna y el turco que es utilizado por los adultos, en tanto que la piscina es utilizado en su mayoría por los niños. Del mismo modo es pertinente manifestar que el servicio del salón de actos es el que menos demanda tiene.

Inspecciones y monitoreo

$$\text{Cumplimiento de inspecciones y monitoreo} = \frac{\text{Inspecciones y monitoreo realizadas}}{\text{Inspecciones y monitoreo programadas}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de inspecciones y monitoreo} = \frac{9}{12} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de inspecciones y monitoreo} = 75\%$$

Análisis.

Los resultados reflejan el incumplimiento de las actividades de inspecciones programadas ya que tan solo se cumple el 75% de ellas, y eso repercute en el adecuado funcionamiento de los equipos y consecuentemente en la calidad de servicios que ofrece.

Capacitación de personal

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\text{Personal capacitado} = \frac{1}{3} \times 100$$

$$\text{Personal capacitado} = 33,33\%$$

Análisis.

Los resultados demuestran deficiencias en la gestión del talento humano de la organización ya que solamente se capacita uno de los empleados, por lo que se recomienda capacitar a todo el personal a fin de mejorar la gestión de la misma.

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

P.F. 3/3

Fecha: 28/06/2011.

HOJA DE HALLAZGOS

SEGURIDAD FÍSICA.

★ Las señales de salida de emergencia, no se visualizan con facilidad.

Condición: La señalización de las rutas de salida de emergencia no está visible.

Criterio: La entidad debe mejorar las señalizaciones de salida de emergencia a fin de que los clientes puedan identificar con facilidad.

Causa: No se invierte en prevención y con ello no se garantiza la atención a los clientes.

Efecto: Falta de seguridad, que en caso de emergencias dificultaría la evacuación de los clientes de la empresa.

Conclusión: La señalización de las rutas de salida de emergencia no está visible, lo cual provoca inseguridad y dificultaría una evacuación oportuna en caso de emergencias.

Recomendación: Asignar al personal a que realice las señalizaciones periódicamente de modo que permanezcan visibles y fácilmente identificables, y con ello se logre reducir el riesgo en caso de siniestros.

★ El “Complejo Recreacional el Paraíso” requiere de mayor vigilancia y control en las instalaciones.

Condición: Las instalaciones de climatización, y las condiciones humedad, temperatura y salubridad de las áreas de sauna, turco, hidromasaje, piscina requieren de mayor cuidado.

Criterio: La organización debe implementar mayor control y vigilancia de las instalaciones.

Causa: No tiene una persona que se dedique específicamente a cumplir con esa función.

Efecto: Las instalaciones permanecen en malas condiciones y los servicios que se da a los turistas no es de calidad.

Conclusión: Las instalaciones del complejo requieren de mayor control y vigilancia con la finalidad de dar mayor seguridad en el funcionamiento y mejorar los servicios que ofrece.

Recomendación: Revisar las instalaciones al menos una vez por semana a fin minimizar los riesgos de posibles fallas y mejorar los servicios que ofrece.

★ **La entidad no dispone de un sistema automático de detección de incendios.**

Condición: El “Complejo Recreacional el Paraíso” no cuenta con un sistema de alarmas de detección de incendios en sus instalaciones.

Criterio: Se debe implementar esta herramienta en el complejo a fin brindar mayor seguridad a los usuarios.

Causa: No se invierte en prevención y con ello no se garantiza la atención a los clientes.

Efecto: Genera inseguridad a los clientes y dificulta la detección oportuna de los incendios y retrasa las acciones para controlar las mismas.

Conclusión: El “Complejo Recreacional el Paraíso” no cuenta con un sistema de alarmas de detección incendios en sus instalaciones

Recomendación: Implementar en las instalaciones los sistemas automáticas de detección de incendios, de modo que se logre reducir el riesgo en caso de existir incendios y se brinde mayor confianza al usuario.

★ **La organización no dispone de sistemas automáticos de corte de energía contra incendios.**

Condición: El “Complejo Recreacional el Paraíso” no tienes sistemas automáticos de corte de energía contra incendios.

Criterio: La organización debe implementar debería implementar estos sistemas contra incendios, en especial, en el salón de actos.

Causa: Poco interés en brindar garantías a los usuarios.

Efecto: Servicios de mala calidad que es producto de la inseguridad.

Conclusión: Las instalaciones del complejo no disponen de sistemas automáticos de corte de energía contra incendios.

Recomendación: Implementar en las instalaciones los sistemas automáticos de cortes de energía, de modo que se logre deducir el riesgo en caso de existir incendios.

★ **No existe prohibición de fumar dentro del “Complejo Recreacional el Paraíso”.**

Condición: La entidad no hace cumplir a los usuarios con las disposiciones legales respecto al tabaco.

Criterio: La entidad debe cumplir las leyes actuales relacionadas al consumo de tabacos.

Causa: Falta de iniciativa de los directivos para cumplir con las leyes vigentes.

Efecto: Cumplir con las leyes vigentes evitaría problemas legales y mejoraría las condiciones ambientales de las instalaciones.

Conclusión: No se cumplen con las normativas legales vigentes, lo cual prohíbe fumar en lugares públicos.

Recomendación: Empezar medidas a fin de impedir el uso de cigarrillo dentro de las instalaciones, ubicando en lugares visibles los símbolos que se relacionan con esta prohibición, con lo que se lograría brindar a los usuarios un mejor ambiente en las instalaciones.

★ **Los cilindros no están debidamente protegidos.**

Condición: Las bombonas de gas no están ubicadas en lugares seguros y protegidos.

Criterio: Los cilindros deberían estar ubicados en lugares seguros y estar protegidos.

Causa: No dispone de áreas seguros y protegidos para la ubicación de las bombonas de gas.

Efecto: Existe el riesgo de que los niños se acerquen y manipulen los cilindros y ocasionen algún accidente.

Conclusión: Los cilindros de gas no están ubicados en lugares seguros y protegidos por lo que existe el riesgo de que los niños se acerquen y manipulen los cilindros y ocasionen algún accidente.

Recomendación: Ubicar los cilindros en lugares donde solamente se permita el acceso del personal de la entidad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

★ **No existe autonomía suficiente en la toma de decisiones.**

Condición: No existe autonomía suficiente para la toma de decisiones en el “Complejo Recreacional el Paraíso” de Zamora, ya que algunas decisiones se implantan desde Quito.

Criterio: Se debe descentralizar la toma de decisiones, a fin de mejorar la eficiencia en la gestión.

Causa: La acumulación de poder de decisión de parte de la directiva nacional.

Efecto: La centralización dificulta que las decisiones se adopten con agilidad y oportunidad.

Conclusión: El “Complejo Recreacional el Paraíso” no tiene autonomía suficiente para tomar decisiones, lo cual no permite que las decisiones se adopten de manera oportuna de acuerdo a las condiciones que se dan en la subselección.

Recomendación: La directiva nacional debe otorgar la autonomía necesaria para que la sede provincial tome decisiones acorde a las circunstancias que se presenten en ella y con ello se logre conseguir mayor agilidad al proceso administrativo.

★ **Existen áreas que realizan doble función en la organización.**

Condición: El personal realiza actividades adicionales a sus puestos de trabajo.

Criterio: Las funciones descritas en el organigrama se deben cumplir a fin de evitar la

duplicación de funciones.

Causa: Falta de personal en la entidad para que cumplan las funciones específicas.

Efecto: Realizar doble función repercute que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.

Conclusión: En la empresa existen áreas que realizan doble función debido a la falta de personal, lo cual dificulta que las actividades se efectúen con eficiencia y eficacia.

Recomendación: Dotar de personal suficiente de modo que se elimine la duplicidad de funciones y conseguir que las actividades sean ejecutadas con mayor eficiencia y eficacia.

★ **El personal de la organización no es suficiente para cumplir con todas las actividades.**

Condición: El número reducido de personal en la empresa limita a que se cumplan las actividades con eficacia y eficiencia.

Criterio: La organización debería tener el número de personal adecuado de acuerdo a las actividades que se realicen.

Causa: Falta de personal para que cumplan las funciones correspondientes.

Efecto: Ineficacia e ineficiencia en el desarrollo de las actividades.

Conclusión: El “Complejo Recreacional el Paraíso”, no dispone de personal suficiente para el desarrollo de las actividades.

Recomendación: Implementar el personal de necesario de acuerdo a las actividades que realiza de modo que se evite la doble función del personal existente y con ello se consiga la eficacia y eficiencia.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

★ **No se capacita o todo el personal del “Complejo recreacional el Paraíso”.**

Condición: La empresa no brinda capacitación a todo el personal que en ella labora.

Criterio: Se debe implementar programas de capacitación a fin de potenciar sus capacidades y mejorar la prestación de servicios.

Causa: Falta de interés de los directivos en capacitar o todo el personal

Efecto: La falta de capacitación influye en la calidad en la gestión y la atención a los usuarios.

Conclusión: La empresa no capacita a todo el personal de la organización.

Recomendación: El “Complejo recreacional el Paraíso”, debe implementar un programa de capacitación a todo el personal que en el labora, en aras de mejorar la calidad de los servicios y conseguir la eficiencia en la gestión.

★ **No hay cooperación del personal, en especial con el director de la entidad.**

Condición: No existe cooperación del personal con el director de la organización.

Criterio: Debe existir una relación participativa de parte del director con el resto del personal.

Causa: Falta de apertura al diálogo de parte del director con el personal que labora en ella.

Efecto: Poca colaboración, de parte del personal lo cual repercute en las relaciones interpersonales y la cultura organizacional de la misma.

Conclusión: El director de la entidad no coopera con el personal debido a la deficiencia de la comunicación interpersonal para con los empleados.

Recomendación: El Director debe mejorar la comunicación con el personal a fin de mejorar el clima interno y lograr mayor armonía y cooperación de los empleados.

OBJETIVOS

★ **No disponen de una política de evaluación de objetivos donde se defina los periodos de evaluación.**

Condición: No dispone de un plan específico donde estipule los periodos de evaluación.

Criterio: Deben disponer de un estructurado donde se definan los criterios de evaluación y tiempos en se efectuaran dichas evaluaciones.

Causa: Falta de un plan de evaluaciones para medir el desempeño de la empresa en forma periódica.

Efecto: No se implementan medidas a fin de corregir las deficiencias a su debido tiempo.

Conclusión: No dispone de una política de evaluación de objetivos donde se defina los periodos de evaluación.

Recomendación: Los directivos del “Complejo Recreacional el Paraíso” deben elaborar un cronograma de evaluación de los objetivos, así como también establecer parámetros de medición de los mismos.

★ **Las medidas emprendidas después de las evaluaciones no se socializan efectivamente al personal de la entidad.**

Condición: Los directivos no socializan las medidas correctivas adoptadas en la entidad a todo personal.

Criterio: Todos las acciones o actividades que se emprendan dentro de la empresa deben ser debidamente informadas al personal a fin de conseguir el apoyo de ellos.

Causa: Falta de interés de involucrar al personal de la empresa en todas las acciones o medidas que se tomen.

Efecto: Falta de cooperación del personal de la entidad en la solución de los problemas de la organización.

Conclusión: No se socializan las medidas correctivas al personal de la entidad por lo que consiguen la colaboración eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

Recomendación: Los directivos deben realizar talleres de socialización de las estrategias adoptadas con la finalidad de conseguir que todo el personal participe activamente a la consecución de las medias adoptadas.

GESTIÓN DE CAJA Y BANCOS

♦ **Los registros de control de ingresos y egresos no están debidamente ordenados.**

Condición: Los reportes de control de ingresos y egresos no están debidamente ordenados.

Criterio: Los registros deben mantener una secuencia numérica.

Causa: No se realizan los registros a su debido tiempo.

Efecto: El registro adecuado de las transacciones no permite ejercer un control adecuado de tales transacciones.

Conclusión: Los registros de los ingresos y egresos no están ordenados por lo que no permite ejercer un control adecuado de tales transacciones.

Recomendación: El auxiliar contable debe registrar las transacciones de manera ordenada de acuerdo a las fechas de entradas y salidas de efectivo.

♦ **Los registros de las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos no están debidamente ordenados.**

Condición: Las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos no están debidamente ordenadas.

Criterio: Los registros de las conciliaciones deben mantener una secuencia numérica.

Causa: No se efectúan los registros de las conciliaciones a su debido tiempo.

Efecto: El registro inadecuado de las transacciones dificulta efectuar un control adecuado de tales transacciones.

Conclusión: Los registros de las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos no están ordenados por lo que dificulta realizar un control adecuado.

Recomendación: El auxiliar contable debe realizar las conciliaciones de manera ordenada de acuerdo a las fechas de las transacciones.

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

3.1.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

P.F. 4

Fecha: 28/06/2011.

PROGRAMA DE LA FASE IV

OBJETIVOS:

- ✦ Redactar el informe del examen de auditoría realizado en el “Complejo Recreacional el Paraíso”.
- ✦ Comunicar los resultados a los directivos del “Complejo Recreacional el Paraíso”.
- ✦ Elaborar una ficha técnica de los indicadores de gestión.
- ✦ En base a criterios y procedimientos sustentar las conclusiones y recomendaciones.

N°	Procedimiento	Ref.	Elab.	Revisión
1	Comunicar a los directivos del “Complejo Recreacional el Paraíso”, de la culminación de la actividad e informar los resultados.	P.F.4/1	A.L.R.C	M.A.S.S.T
2	Elaborar el informe sobre el examen realizado.	P.F.4/2	A.L.R.C	M.A.S.S.T

Elaborado por:

Astryd Loreley Rodas Calva.

Aprobado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres.

Zamora, 29 de junio de 2011.

Sr. Cbop.

Carlos León Ruiz.

DIRECTOR DEL “COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

Ciudad.

Reciba un saludo cordial y mis sinceros deseos de bienestar y prosperidad para usted y quienes conforman el equipo humano del “Complejo Recreacional el Paraíso”.

El motivo de la presente es para comunicarle que se ha concluido la Auditoría de Gestión al “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora”, en el periodo enero – diciembre de 2010.

Durante su ejecución se ha cumplido a cabalidad con el plan de Trabajo y Cronograma de Actividades, así también se ha redactado el informe de resultados, misma que pongo a su disposición para el seguimiento correspondiente. Considero que este estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión.

Debido a la naturaleza del examen, los resultados se encuentran en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

.....
Astryd Loreley Rodas Calva.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

INFORME DE AUDITORÍA

En calidad de Auditora de la Universidad Técnica Particular de Loja he realizado la Auditoria de Gestión en el “Complejo recreacional el Paraíso”, tomando en cuenta la naturaleza de la institución, sin salirse de su marco jurídico y administrativo en el cual se desarrollan sus actividades. Serán señalados los principales hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones, las que se sustentaron en el estudio realizado, todo aquello en base a las NAGA normativa legal vigente.

Motivo del Examen.

Medir el grado el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora”, y determinar las falencias para buscar el mejoramiento continuo a fin de ofrecer un servicio calidad al cliente, son razones suficientes para la elaboración de un examen de auditoría de gestión, más aun cuando se busca la diferenciación dentro del mercado a través del valor agregado que puede ofrecer el servicio a los asociados y público en general.

Objetivos.

Principalmente se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y calidad en gestión del “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.
- ✓ Evaluar el cumplimiento y aplicación de las normas y reglamentos en la gestión de la entidad: “Complejo Recreacional el Paraíso”, del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Alcance.

El examen cubrirá el período comprendido entre enero - diciembre de 2010.

Descripción de la Organización.

Base legal.

El Club de Clases y Policía de la Policía Nacional del Ecuador, es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, la duración del club es indefinida, regulada por las disposiciones del Código Civil, con personería jurídica y patrimonio propio, sujeta a la Constitución de la República, a su Estatuto, a su Reglamento General a los Reglamentos que se expidieren para su funcionamiento. Su domicilio principal será la ciudad de Quito.

El "Complejo Recreacional el Paraíso" del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora", obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 00295 del Ministerio de Bienestar Social, de fecha 26 de Febrero de 1998 publicado en el Registro Oficial N° 920 del 22 de abril d 1998.

Además se encuentra sujeto al Código de Trabajo, Ley seguridad Social, Ley de Régimen Tributario Interno, los Estatutos y los Reglamentos Internos del Club.

Estructura Organizativa del "Complejo Recreacional el Paraíso"

Los organismos de funcionamiento del Club son:

- ✦ La Asamblea General.
- ✦ El Directorio Nacional.
- ✦ La Comisión de Fiscalización.
- ✦ Asambleas Provinciales
- ✦ Los Directorios Provinciales.

Misión.

"Contribuye con el desarrollo socio – cultural de sus asociados y de la comunidad a través de la entrega oportuna de servicios, beneficios y atención personalizada de calidad, administrando y optimizando los recursos existentes, a fin de cumplir los objetivos de interés común."

Visión.

"Aspirar ser una organización sólida brindando a sus asociados y a la comunidad en general servicios y beneficios de calidad, con la perspectiva de mejoramiento continuo y sólidos principios éticos y humanísticos."

Objetivos generales.

- ✦ Atención de primera a los clientes (instalaciones listas para usar).
- ✦ Facilitar y mejorar el servicio del club de acuerdo a la demanda.
- ✦ Respetar y proteger al usuario.
- ✦ Ofrecer el salón brindándoles satisfacción y seguridad a los clientes.
- ✦ Contar con equipos modernos para satisfacer las exigencias de la ciudadanía y socios.
- ✦ Brindar a los socios ayudas sociales y beneficios con los que cuenta el club.
- ✦ Contribuir al bienestar social, legal, cultural, económico y deportivos de sus socios.
- ✦ Mediante la optimización de los recursos económicos a través de la gestión responsable de los organismos del club.
- ✦ La fomentación de los vínculos de amistad y compañerismo entre los socios del club.
- ✦ La organización y desarrollo de programas culturales, sociales, deportivos y educativos con la participación de los socios.

La implementación de servicios de ayuda, asistencia social y psicológica entre sus componentes, de acuerdo con la disponibilidad económica del club y lo previsto en su reglamento.

**“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE
LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.**

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

INFORME DE AUDITORÍA	
SEGURIDAD DE FÍSICA DE INSTALACIONES	
Hallazgos.	Recomendaciones.
<p>★ Las señales de salida de emergencia, no se visualizan con facilidad.</p>	<p>Realizar las señalizaciones periódicamente de modo que permanezcan visibles y fácilmente identificables.</p>
<p>★ El Complejo Recreacional el Paraíso” requiere de mayor vigilancia y control en las instalaciones.</p>	<p>Revisar las instalaciones al menos una vez por semana a fin minimizar los riesgos de posibles fallas y mejora los servicios que ofrece.</p>
<p>★ La entidad no dispone de un sistema automático de detección de incendios.</p>	<p>Implementar en las instalaciones los sistemas automáticos de detección de incendios, de modo que se logre deducir el riesgo en caso de existir incendios.</p>
<p>★ La organización no dispone de sistemas automáticos de corte de energía contra incendios.</p>	<p>Implementar en las instalaciones los sistemas automáticos de cortes de energía, de modo que se logre deducir el riesgo en caso de existir incendios.</p>
<p>★ No existe prohibición de fumar dentro del complejo.</p>	<p>Emprender medidas a fin de impedir el consumo de cigarrillo dentro de las instalaciones, ubicando en lugares visibles los símbolos que se relacionan con esta prohibición.</p>
<p>★ Los cilindros no están debidamente protegidos.</p>	<p>Ubicar los cilindros en lugares donde solamente se permita el acceso del personal de la entidad.</p>
<u>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</u>	
<p>★ No existe autonomía suficiente en la toma de decisiones.</p>	<p>La directiva nacional debe otorgar la autonomía necesaria para que la sede provincial tome decisiones acorde a las circunstancias que se presenten en ella.</p>

<p>★ Existen áreas que realizan doble función en la organización.</p>	<p>Dotar de personal suficiente de modo que se elimine la duplicidad de funciones y conseguir que las actividades sean ejecutadas con mayor eficiencia y eficacia.</p>
<p>★ El personal de la organización no es suficiente para cumplir con todas las actividades.</p>	<p>Dotar de personal suficiente de modo que se elimine la duplicidad de funciones y conseguir que las actividades sean ejecutadas con mayor eficiencia y eficacia.</p>
<p><u>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u></p>	
<p>★ El personal no recibe capacitación.</p>	<p>La empresa debe implementar un programa de capacitación al personal que en ella labora, en aras de mejorar la calidad de los servicios y conseguir la eficiencia en la gestión.</p>
<p>★ No hay cooperación del personal, en especial con el director de la entidad</p>	<p>El Director debe mejorar la comunicación con el personal a fin de mejorar el clima interno y lograr mayor armonía y cooperación de los empleados.</p>
<p><u>OBJETIVOS</u></p>	
<p>★ No disponen de una política de evaluación de objetivos donde se defina los periodos de evaluación.</p>	<p>Los directivos del complejo deben elaborar un cronograma de evaluación de los objetivos, así como también establecer parámetros de medición de los mismos.</p>
<p>No se cumplen los objetivos propuestos</p>	<p>Diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos, haciendo que todo el personal se involucre en las acciones emprendidas.</p>
<p>★ Las medidas emprendidas después de la evaluación no se socializan efectivamente al personal de la entidad.</p>	<p>Las medidas emprendidas después de las evaluaciones no se socializan efectivamente al personal de la entidad.</p>
<p><u>GESTIÓN DE CAJA Y BANCOS</u></p>	
<p>★ Los registros de control de ingresos y egresos no están debidamente ordenados.</p>	<p>El auxiliar contable debe registrar las transacciones de manera ordenada de acuerdo a las fechas de entradas y salidas de efectivo.</p>
<p>★ Los registros de las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos no están debidamente ordenados.</p>	<p>El auxiliar contable debe realizar las conciliaciones de manera ordenada de acuerdo a las fechas de las transacciones.</p>
<p>Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva.</p>	<p>Aprobado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.</p>

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA Nº 1: Perspectiva Financiera.

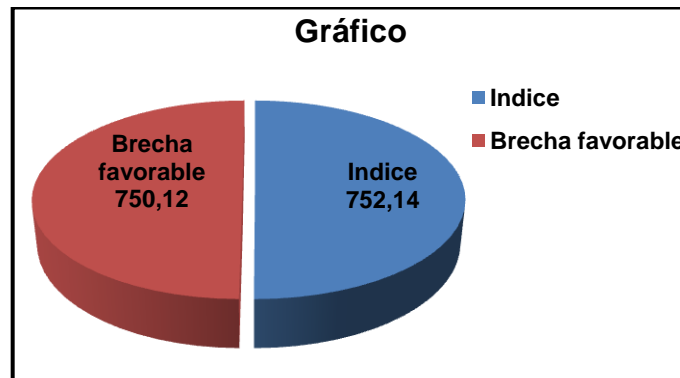
Objetivo.

Mantener una proporción superior a 2 puntos de liquidez durante el año 2010.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar la proporción de liquidez de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamiento propio. ✓ Deudas a largo plazo. ✓ Cuentas por pagar reducidos. ✓ Adecuado manejo de activos corrientes. 	$R \text{ Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $R \text{ circulante} = \frac{1,053.25}{140,00}$ $R \text{ circulante} = 752,14$	#	Al final de año.	Contabilidad de la empresa.	2	Índice= 752,14 Estándar= 2 Brecha= 750.14 Favorable
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Mantener una proporción superior a 2 puntos de liquidez durante el año 2010.



Este indicador mide el número de veces que el activo circulante de una empresa cubre su pasivo circulante.

Análisis.

Luego de observar la relación activos corrientes/ pasivos corrientes se puede manifestar que en este aspecto la gestión es eficiente, ya que por lo general se prefiere que la relación sea igual a 2, es este caso es del 752,14, lo cual demuestra la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones, debido a que los pasivos son reducidos.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA Nº 2: Perspectiva Financiera.

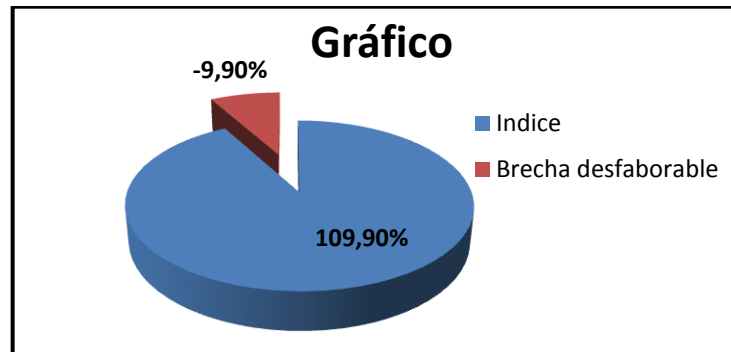
Objetivo.

Incrementar el 10% de ingresos en relación al año anterior.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar el % de crecimiento de ingresos.	✓ Marketing.	$\frac{\text{I año 2010} - \text{I año 2009}}{\text{Ingresos año 2010}} \times 100$ $\frac{16,150.98 - 17,926.59}{16,150.98} \times 100$	%	Al final de año.	Contabilidad de la institución.	10%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$
	✓ Atención al cliente deficiente.						$\text{Índice} = \frac{-10,99}{10} \times 100$
	✓ Mala calidad de los servicios.						Índice = -109,90%
	✓ La competencia en la zona.						Brecha = - 100
		% de crecimiento de ingresos = -10,99%					Brecha = 109,90 - 100
							Resultado = -9,90%
							Desfavorable
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Incrementar los ingresos en 10% en relación al año anterior.



Análisis.

En base a los resultados se puede apreciar que los ingresos de la empresa cayeron en 9,90%, en relación al año anterior, este se ve reflejado por la aparición de nuevos competidores en el sector turístico, falta de innovación y mejoras en el servicio que ofrece y falta de promoción del complejo, mala calidad en los servicios. Por lo que es pertinente invertir en un plan de marketing, hacer remodelaciones en todas las áreas para que los usuarios se sientan atraídos y a la vez mejorar los servicios que a fin de atraer más usuarios para el complejo.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA Nº 3: Perspectiva de Clientes.

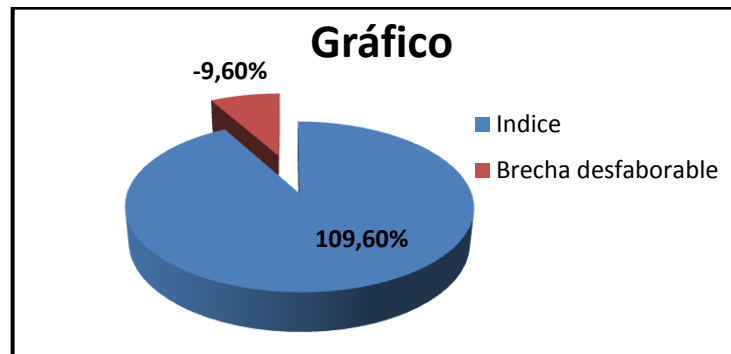
Objetivo.

Incrementar los clientes en un 10% en relación al año anterior.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Medir el % de crecimiento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marketing. ✓ Disminución de los clientes. ✓ Baja calidad de los servicios. ✓ La competencia en la zona. 	$\frac{\text{Nº clientes año 2010} - \text{Nº clientes año 2009}}{\text{Nº clientes año 2010}} \times 100$ $\frac{8076 - 8963}{8076} \times 100$ <p>% de crecimiento de clientes = -10,96%</p>	#	Al final de año.	Boletería de la entidad.	10%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{-10,96}{10} \times 100$ <p>Índice = -109,6% Brecha = I – 100 Brecha = 109,60 – 100 Resultado = -9,60% Desfavorable</p>
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Incrementar los clientes en un 10% en relación al año anterior.



Análisis.

Los resultados demuestran la disminución de los clientes de la empresa este se ve reflejado por la aparición de nuevos competidores en el sector turístico, falta de innovación y mejoras en el servicio que ofrece y falta de promoción del complejo, mala calidad en los servicios. Por lo que es pertinente invertir en un plan de marketing y a la vez mejorar los servicios que a fin de atraer más usuarios para el complejo.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA N° 4: Perspectiva de Clientes.

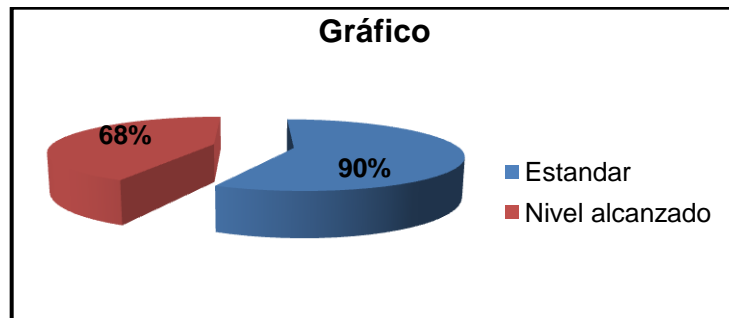
Objetivo.

Medir la satisfacción de los clientes del “Complejo Recreacional el Paraíso”.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar el % de clientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen trato ✓ Precios elevados. ✓ Baja calidad de los servicios. ✓ La competencia en la zona. 	$\% \text{ clientes satisfechos} = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ $\% \text{ clientes satisfechos} = \frac{17}{25} \times 100$ $\% \text{ clientes satisfechos} = 68\%$	%	Al final de año.	Encuesta a usuarios	100	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{68}{90} \times 100$ <p>Índice = 75,56% Brecha = I – 100 Brecha = 75,56 – 100 Resultado = -24,44% Desfavorable</p>
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Medir la satisfacción de los clientes del “Complejo Recreacional el Paraíso”.



Análisis

En base al resultado obtenido se puede deducir que solo el 68% de los usuarios manifiestan estar satisfechos con los servicios que ofrece el “Complejo Recreacional el Paraíso”, lo que evidencia que la empresa debe emprender acciones tendientes a mejorar los servicios, ofrecer buen trato a los clientes, de modo que logre ser más competitivo en el sector.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA N° 5: Perspectiva de Procesos Internos.

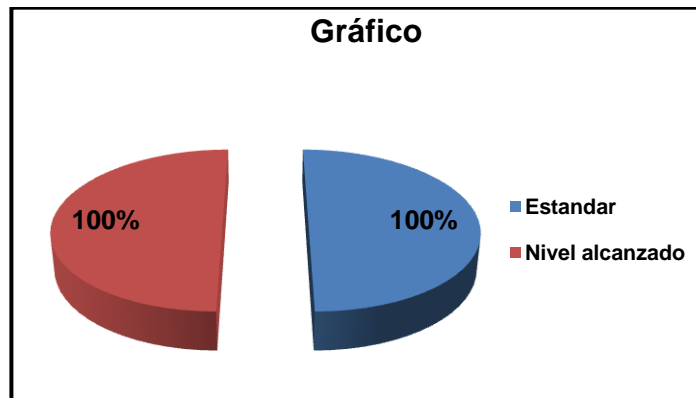
Objetivo.

Medir el nivel de cumplimiento de ventas de los servicios ofertados.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Medir % cumplimiento de ventas de servicios.	✓ Buen trato.	$\text{Cumplimiento de ventas de servicios} = \frac{\text{Servicios prestados}}{\text{Servicios ofertados}} \times 100$ $\text{Cumplimiento de ventas de servicios} = \frac{7}{7} \times 100$ $\text{Cumplimiento de ventas de servicios} = 100\%$	#	Al fin del año.	Contabilidad de la empresa.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$
	✓ Precios bajos.						$\text{Indice} = \frac{100}{100} \times 100$
	✓ Aseo y limpieza de las instalaciones						<p>Índice = 100%</p> <p>Brecha = I – 100</p> <p>Brecha = 100 – 100</p> <p>Resultado = 0</p> <p>Desfavorable</p>
	✓ Ambiente agradable.						
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Medir el nivel de cumplimiento de ventas de los servicios ofertados.



Análisis.

Los resultados obtenidos demuestran que el Complejo Recreacional el Paraíso vende el 100% de los servicios que oferta, los servicios que más demanda tiene es el sauna y el turco que es utilizado por los adultos, en tanto que la piscina es utilizado en su mayoría por los niños. Del mismo modo es pertinente manifestar que el servicio del salón de actos es el que menos demanda tiene. No obstante es necesario que la empresa emprenda estrategias con el objetivo de atraer mayor clientes y logre tener mayor participación en el mercado.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA N° 6: Perspectiva de Procesos Internos.

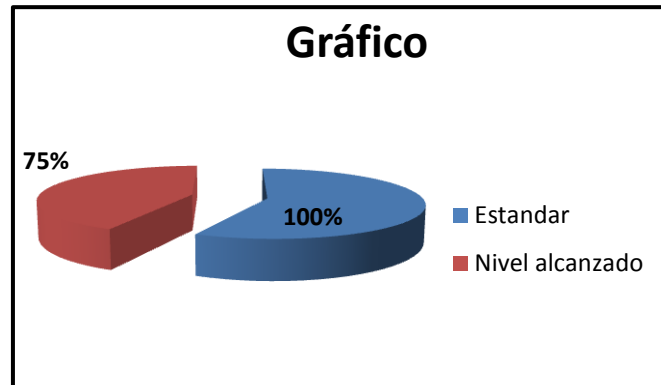
Objetivo.

Medir el cumplimiento de las inspecciones y monitoreo programadas.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Medir el % cumplimiento de las inspecciones y monitoreo programadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descuido. ✓ Reducir el riesgo ✓ Mejorar el servicio. ✓ Falta de presupuestos 	$C \text{ de inspecciones} = \frac{\text{Inspecciones y monitoreo realizadas}}{\text{Inspecciones y monitoreo programadas}} \times 100$ $C \text{ de inspecciones} = \frac{9}{12} \times 100$ $C \text{ de inspecciones} = 75\%$	<p align="center">%</p>	<p align="center">Cada 6 meses</p>	<p align="center">Archivos del complejo</p>	<p align="center">100</p>	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{75}{100} \times 100$ <p>Índice = 75% Brecha = I – 100 Brecha = 75 – 100 Resultado = -25% Desfavorable</p>
	Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva						Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Objetivo.

Medir el cumplimiento de las inspecciones programadas.



Análisis.

Los resultados demuestran el grado de cumplimiento de los planes propuestos, mismas que se cumplen solamente el 75% mismas que repercute en la calidad de los servicios que ofrecen, por lo que es recomendable dar un mejor seguimiento a los planes propuestos a fin de garantizar mayor seguridad a los usuarios y con ello mejorar los servicios. En lo que corresponde a monitoreo se puede expresar que es un control constante al cumplimiento de disposiciones generales tanto en el orden administrativo como de seguridad y financiera.

“COMPLEJO RECREACIONAL EL PARAÍSO” DEL CLUB DE CLASES Y POLICÍAS DE LA POLICÍA NACIONAL DE LA CIUDAD DE ZAMORA.

AUDTORÍA DE GESTIÓN.

FICHA TÉCNICA N° 7. Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo.

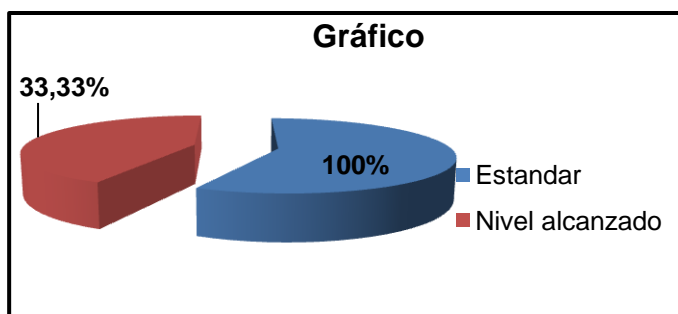
Objetivo.

Medir el porcentaje de empleados capacitados en el Complejo Recreacional el Paraíso.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Cálculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Medir el % de empleados capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de presupuestos. ✓ Descuido de los directivos ✓ Mejorar la gestión. ✓ Mejorar la atención a los clientes. 	$\text{Personal Capacitado} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $\text{Personal capacitado} = \frac{1}{3} \times 100$ $\text{Personal Capacitado} = 33,33\%$	%	Cada 6 meses	Encuesta a usuarios	100	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{33,33}{100} \times 100$ <p>Índice = 33,33% Brecha = I – 100 Brecha = 33,33 – 100 Resultado = -67,67% Desfavorable</p>
Elaborado por: Astryd Loreley Rodas Calva					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Medir el porcentaje de empleados capacitados en el “Complejo Recreacional el Paraíso”.



Análisis.

Los resultados demuestran que la entidad brinda capacitación solamente a un empleado con lo que se evidencia la deficiencia en la gestión del talento humano, misma que es factor preponderante en el logro de los objetivos empresariales. Por lo antes expuesto se recomienda implantar programas de capacitación a todo el personal a fin mejorar, la atención al cliente, calidad de los servicios que ofrece y la gestión de la entidad en su conjunto.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar la auditoría de gestión al “Complejo Recreacional el Paraíso” del Club de Clases y Policías de la Policía Nacional de la Ciudad de Zamora. Periodo 2010; se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- ⊕ La auditoría de gestión es una herramienta que permite medir la eficiencia, eficacia y calidad con que la entidad utiliza sus recursos para el desempeño de objetivos propuestos.
- ⊕ La seguridad física de las instalaciones del “Complejo Recreacional el Paraíso” es buena porque cuenta con un nivel de confianza del 84,17% y el nivel de riesgo es de 15,83%. Esto pone de manifiesto que a pesar tener un nivel de confianza de alta y un riesgo bajo, la entidad debe emprender acciones a fin de mejorar las condiciones de seguridad de la misma.
- ⊕ En lo concerniente a la estructura organizativa se comprobó que la organización mantiene un nivel de confianza del 86,67%, y el nivel de riesgo es del 13,33%. Esto demuestra que la gestión en la entidad es buena y que también existen algunos aspectos que mejorar especialmente en la autonomía de la directiva provincial para tomar decisiones, mismas que actualmente se concentra en la directiva nacional.
- ⊕ La gestión de recursos humanos es buena ya que este componente tiene el nivel de confianza es del 75% con un nivel de riesgo del 25%, por lo que es evidente que requiere de atención especial debido a que es un factor determinante en la consecución de la eficiencia, eficacia y calidad en la empresa.
- ⊕ La consecución de los objetivos de la empresa cuenta con el nivel de confianza de 83,33%, con el nivel de riesgo de 16.67% lo cual demuestra que la gestión requiere de mayor esfuerzo para alcanzar las metas propuestas, y se conseguirá a través de una participación activa de todo el personal de la entidad.

- ⊕ La gestión de caja y bancos, tiene un nivel de confianza del 96% lo cual demuestra que la gestión en este componente es eficiente, pero requiere de mayor atención en el manejo de los registros de las conciliaciones y registro de ingresos y egresos.

- ⊕ No se cumplen con las normativas legales vigentes, lo cual prohíbe fumar en lugares públicos y concentración masiva de personas.

- ⊕ La relación activos corrientes/pasivo corrientes tiene como resultado 752,14 por lo que se puede revelar que la gestión es eficiente, ya que por lo general se prefiere que la relación sea igual a 2, lo cual demuestra la capacidad que tiene la entidad para cumplir con sus obligaciones, esto también se refleja por que la entidad tiene pasivos corrientes reducidos.

- ⊕ En el año 2010 los ingresos del “Complejo Recreacional el Paraíso”, se redujeron en relación al año anterior, ya que cuanta con una brecha desfavorable del 9,90%, esto refleja las debilidades en la gestión del complejo ya que no se ha podido al menos mantener el nivel de ingresos del año anterior.

- ⊕ El número de usuarios de la empresa se disminuyó en un 9,60% en relación al año anterior, lo cual evidencia las debilidades en la gestión y requiere de acciones inmediatas para solventar dichas dificultades.

RECOMENDACIONES

Luego de la aplicación de la auditoría, y tomando como referencia las conclusiones, es oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

- ⊕ Realizar un programa de auditoría de gestión anual con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados y alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad en la gestión y en los servicios que ofrece.
- ⊕ Mejorar las señalizaciones de salida de emergencia a fin de precautelar la seguridad de los usuarios de complejo, y realizar las inspecciones de las instalaciones al menos una vez por semana para minimizar los riesgos de posibles fallas de los equipos y las instalaciones.
- ⊕ Implementar sistemas automáticos de corte de energía y detección de incendios con el objeto de reducir el riesgo en caso de incendios.
- ⊕ Implantar medidas a fin de dar cumplimiento a las disposiciones legales relacionadas al consumo de tabaco dentro de lugares de concentración masiva de personas.
- ⊕ La directiva nacional debe otorgar mayor autonomía para que la sede provincial tome decisiones acorde a las circunstancias que se presenten, se logre implantar medidas de manera más oportuna.
- ⊕ Implementar programas de capacitación para personal de la institución con el afán de potencializar sus habilidades y destrezas con el objetivo de mejorar la gestión y consecuentemente perfeccionar la calidad de los servicios que ofrece.
- ⊕ Implementar un cronograma de evaluación de los objetivos a fin de tomar medidas correctivas a tiempo, y socializar adecuadamente las acciones que se debe implementar a todo el personal de la organización a fin de lograr una participación efectiva de ellos.

- ⊕ Implementar un sistema de indicadores de gestión en la organización a fin de efectuar un monitoreo íntegro y completo de la compañía, donde todas las acciones deberán estar coordinadas y previamente establecidas; el resultado determinará las acciones correctivas o preventivas que deban instaurarse.

- ⊕ Realizar un plan de marketing a fin de promocionar los servicios y lograr mayor participación en el mercado y consecuente mejorar los ingresos en la empresa.

- ⊕ Realizar alianzas estratégicas con entidades educativas, instituciones públicas y privadas y las empresas mineras de la zona para ofrecer los servicios a bajo costo, a fin de incrementar los clientes para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000). “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad” Bogotá – Colombia. Edit. 3R EDITORES LTDA.
- ✓ Emery Douglas R., Finnerty John D., Stowe John D. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México: Edit. Prentice Hall.
- ✓ Enrique B. (2007). “Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. México. Edit. Pearson Educación”
- ✓ Piattini Velthuis. Mario (2008) Auditorias de Tecnologías y Sistemas de Información Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V. México. D.F.
- ✓ Whittington - Pany. (2005). Principios de Auditoria, México: Edit. Mc. Graw Hill.

Páginas de electrónicas.

- ✓ www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml
Fecha de consulta: 05/02/2011.
- ✓ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)
Fecha de consulta: 10/03/2011.
- ✓ www.iportal.com
Fecha de consulta: 12/03/2011.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/marketing/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventas.htm>.
Fecha consulta: 15/02/2011.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadoresgestion4.shtml#anex>.
Fecha consulta: 18/02/2011.
- ✓ [http://www.degerencia.com/articulo/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/articulo/indicadores_de_gestion).

Fecha de consulta: 18/02/2011.

- ✓ <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/indicadores-de-gestionpara-pymes.htm>.

Fecha de consulta: 22/02/2011.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Auditoría.

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: SEGURIDAD FÍSICA.

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Existe un reglamento de seguridad física en la empresa y está actualizada?				10		
2	¿Existen y se difunden los planes de contingencia/emergencia?				10		
3	¿Se dan instrucciones sobre seguridad física a todos los empleados al incorporarse al trabajo y de forma periódica				10		
4	¿Existen señalizadas las rutas y salidas de emergencia?				10		
5	¿Existe vigilancia de la instalación, de climatización y de medida de las características ambientales: (humedad, temperatura y salubridad de las áreas de sauna, turco, hidromasaje, piscina)?				10		
	INCENDIO						
6	¿Existe un sistema automático de detección de incendios y está conectado a una central de alarmas?				10		
7	¿Los conductos de aire acondicionado/ventilación están equipados con válvulas automáticas contra incendios?				10		
8	¿Se activa automáticamente el sistema de corte de energía eléctrica tras la detección de incendios?				10		
9	¿Existe el suministro adecuado de agua para los sistemas de extinción de incendios?				10		
10	¿Existe extintores portátiles en el área?				10		
11	¿La instalación de extintores portátiles cumple la normativa vigente y están visibles las condiciones de uso?				10		
12	¿Está prohibido fumar en el Complejo y se respeta la prohibición?				10		
13	¿Los cilindros de gas están ubicados en lugares estratégicos y están debidamente protegidos?				10		

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
	AGUA						
14	Los problemas relacionados con el agua (lluvia, goteras, agua a presión de dispositivos contra incendios, inundaciones), ¿han sido tratados adecuadamente (filtración, drenaje, sifones, sumideros)?				10		
15	¿Existe un sistema de llaves de paso, así como planos claros, actualizados y fácilmente disponibles de las canalizaciones?				10		
16	¿Se realiza una revisión periódica del estado de las tuberías, llaves de paso y canalizaciones?				10		
17	¿Todo el sistema de cableado está protegido contra inundaciones/humedad?				10		
18	¿El agua que ingresa es tratada para el uso en la piscina, baños, etc.?				10		
	SUMINISTRO ELECTRICO						
19	¿Se realizan inspecciones periódicas de todas las instalaciones de suministro eléctrico?				10		
20	¿Se encuentran los interruptores de emergencia ubicados cerca de las salidas de emergencia?				10		
21	¿Está claramente indicado los locales o puntos de riesgo de descarga eléctrica?				10		
	EQUIPOS						
22	¿Existe un plan establecido para el mantenimiento y la protección de los equipos, utilizados en el área de sauna, turco, hidromasaje?				10		
23	¿Se respetan los tiempos de vida medios de los equipos y las condiciones de mantenimiento de los mismos?				10		
24	¿Se siguen los consejos del fabricante en cuanto a condiciones de seguridad y mantenimiento?				10		
	TOTAL				Σ 240	Σ	

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fecha: 18/04/2011.						P.F. 2/4	
No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Conoce la estructura organizativa de la entidad?				10		
2	¿Los niveles jerárquicos establecidos actualmente definen claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?				10		
3	¿Permiten los niveles jerárquicos actuales que se desarrollen adecuadamente la operación, supervisión, comunicación ascendente, comunicación descendente, y toma de decisiones?				10		
5	¿Los puestos actuales son adecuados a las necesidades que tiene el área para llevar a cabo sus funciones?				10		
6	¿El número de empleados que trabajan actualmente es adecuado para cumplir con las funciones encomendadas?				10		
7	¿La estructura organizativa provincial está formada de acuerdo a los estatutos vigentes?				10		
TOTAL					Σ 60	Σ	

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: RECURSOS HUMANOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil profesional y las características del puesto?				10		
2	¿Se capacita periódicamente al personal para mejorar el desempeño en sus funciones?				10		
3	En general, ¿acata el personal las políticas, sistemas y procedimientos establecidos?				10		
4	¿Existe cooperación por parte del personal para la realización del trabajo?				10		
5	¿La remuneración del personal es acorde a las disposiciones legales vigentes?				10		
6	¿Se les paga a los empleados y trabajadores en forma regular y periódica?				10		
7	¿Cuenta la institución con un reglamento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos físicos y/o psicológicos?				10		
8	¿Cuenta la entidad con un reglamento contra la discriminación?				10		
	TOTAL				Σ 80	Σ	

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: OBJETIVOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Los objetivos de la organización ha sido difundido a todos los nivel de la organización?				10		
2	¿Los objetivos de la organización son claros y conducen al establecimiento de metas?				10		
3	¿Los objetivos de la organización se han definido en base a los niveles de la entidad?				10		
4	¿Los directivos evalúan el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?				10		
5	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración de la entidad toma las debidas precauciones?				10		
TOTAL					Σ 50	Σ	

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA: GESTION DE CAJA Y BANCOS

No.	PREGUNTAS	Respuestas			Espacio exclusivo para ser llenado por el auditor		
		N/A	SÍ	NO	Ponderación	Calificación	COMENTARIOS DEL AUDITOR
1	¿Existe un manual de procedimientos que registre, controle, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas manejo y control del efectivo de ingresos y egresos?				10		
2	¿Efectúan las labores de contabilidad y la de caja empleados competentes independientes uno de otro?				10		
3	¿Notifican inmediatamente a los bancos de cambios de personas autorizadas en firmar cheques?				10		
4	¿Se lleva un registro auxiliar de cuentas bancarias y está autorizado por el director?				10		
5	¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos?				10		
6	¿Se efectúan conciliaciones bancarias?				10		
7	¿Están registradas las conciliaciones en los libros auxiliares de bancos?				10		
8	¿Los ingresos se depositan a las cuentas bancarias autorizadas por la entidad?				10		
9	¿Los cheques pagados tienen facturas de soporte autorizadas por la administración tributaria?				10		
10	¿Los gastos se registran en libro auxiliar de bancos y libros principales autorizados?				10		
	TOTAL				Σ 100	Σ	