



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS CLUBS DEPORTIVOS
ESPECIALIZADOS FORMATIVOS. CASO DE ESTUDIO “TEAM
PRADO JUDO” DE LA CIUDAD DE CUENCA. AÑO 2023”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTORAS: CABRERA SEGARRA JENNIFER ALEXANDRA

ORTEGA TENECORA ERIKA NIKOL

DIRECTOR: ING. CANTOS OCHOA MARCO EDUARDO, PhD.

CUENCA – ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS CLUBS DEPORTIVOS ESPECIALIZADOS FORMATIVOS. CASO DE ESTUDIO “TEAM PRADO JUDO” DE LA CIUDAD DE CUENCA. AÑO 2023”

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORAS: CABRERA SEGARRA JENNIFER ALEXANDRA

ORTEGA TENECORA ERIKA NIKOL

DIRECTOR: ING. CANTOS OCHOA MARCO EDUARDO, PhD.

CUENCA - ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“Auditoria de Gestión a los clubs deportivos especializados formativos. Caso de estudio “TEAM PRADO JUDO” de la ciudad de Cuenca. Año 2023”

Cabrera Segarra Jennifer Alexandra

Ortega Tenecora Erika Nikol

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

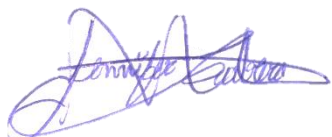
Ing. Cantos Ochoa Marco Eduardo, PhD.

18 de septiembre de 2025

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Cabrera Segarra Jennifer Alexandra** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **092939844-4** y **Ortega Tenecora Erika Nikol** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **1400728422**. Declaramos ser autoras de la obra: **“Auditoria de Gestión a los clubs deportivos especializados formativos. Caso de estudio “TEAM PRADO JUDO” de la ciudad de Cuenca. Año 2023”** sobre la cual nos hacemos responsables sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaramos que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaramos finalmente que nuestra obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, septiembre de 2025



Cabrera Segarra Jennifer Alexandra



Ortega Tenecora Erika Nikol

CERTIFICACIÓN

Yo, **Marcos Eduardo Cantos Ochoa**, certifico que el artículo titulado “**Auditoria de Gestión a los clubs deportivos especializados formativos. Caso de estudio “TEAM PRADO JUDO” de la ciudad de Cuenca. Año 2023**” fue desarrollado por **Cabrera Segarra Jennifer Alexandra y Ortega Tenecora Erika Nikol**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido a que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**.

Cuenca, septiembre de 2025



Firmado electrónicamente por:
**MARCOS EDUARDO
CANTOS OCHOA**

Ing. Cantos Ochoa Marco Eduardo, PhD.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a Dios y a San Francisco, quienes siempre me han guiado y brindado la fuerza necesaria para seguir adelante. A mis padres, por su amor, dedicación y esfuerzo, sin ellos no estaría en el lugar donde me encuentro hoy. A mis hermanas, por acompañarme en este camino y porque deseo ser un ejemplo para que crean en sí mismas, sigan sus propios caminos y luchen por lo que desean. A mi familia en general, por estar conmigo en todo momento; a mis tíos, por el apoyo incondicional que me brindaron para que pudiera alcanzar esta meta. A mis profesores, quienes con su enseñanza, paciencia e insistencia dejaron huella en mi vida académica. Gracias a ustedes, a su guía y a su valentía, hoy puedo decir que he logrado este pequeño pero significativo triunfo. A mis compañeras y amigas de universidad, Nikol y Jelania, gracias a ustedes esta etapa fue muy bonita y llena de momentos inolvidables.

Este trabajo es para todos ustedes, con profundo cariño y gratitud.

Cabrera Segarra Jennifer Alexandra

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por darme la fuerza, la valentía y la fe necesaria para continuar adelante a pesar de las dificultades de la vida, permitiéndome alcanzar este sueño tan anhelado. De manera muy especial, agradezco a mis padres, Daniel Cabrera y Jimena Segarra, pilares fundamentales en mi vida. Gracias, papá, por enseñarme que, sin importar las dificultades, siempre debemos salir adelante con la frente en alto. Gracias, mamá, por demostrarme que nunca debo rendirme y que con esfuerzo y perseverancia todo es posible. A mis hermanas, Jamilet y Jacqueline, les dedico este logro con la esperanza de que sirva de ejemplo para que continúen sus propios sueños y los superen. A mi familia, gracias por su apoyo incondicional y por estar siempre conmigo en cada paso de este camino. A mis compañeras **Nikol y Jelania**, por su amistad, compañía y esfuerzo compartido; a pesar de las dificultades, pudimos salir adelante juntas, y gracias a ustedes este logro es aún más especial. Este triunfo lo dedico también a mis seres queridos que ya no están físicamente conmigo, pero viven en mi corazón: a mi abuelito Roberto y a mi querida Ayito Francisca, quienes estoy segura se sentirían profundamente orgullosos de lo que soy hoy y de lo que nuestra familia ha logrado. Aunque soy la primera en culminar mis estudios universitarios, mi mayor deseo es no ser la última, sino abrir el camino para que muchos más logros lleguen a nuestra familia. Sé que este pequeño pero significativo triunfo es gracias a todos ustedes y, sobre todo, para ustedes. Me gustaría poder nombrarlos a cada uno y expresar todo lo que siento, pero las palabras nunca serán suficientes para describir la gratitud que tengo en mi corazón. Sin su apoyo, cariño y confianza en mí, no habría llegado hasta aquí.

Gracias, de todo corazón.

Cabrera Segarra Jennifer Alexandra

DEDICATORIA

Agradezco profundamente a Dios, quien ha sido mi guía en cada decisión en mi vida diario. Su presencia me ha acompañado durante este largo camino, brindándome fortaleza en los momentos de mayor dificultad. Dedico este trabajo a mis padres, quienes han sido mi pilar fundamental en este proceso y sobre los cuales eh construido este gran sueño. Gracias a mi madre y padre, por su ejemplo de lucha, compromiso y por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. A toda mi familia, quienes han estado presentes de diferentes maneras, les dedico este logro con el corazón lleno de gratitud. Son el mayor regalo que la vida y cada uno de ustedes ocupa un lugar muy especial en este proceso. Gracias por sus palabras de aliento, sus oraciones, su amor y por ser mi refugio en los días difíciles. Este trabajo significa mucho más que solo haber alcanzado una meta académica; representa todo el cariño, la confianza y el apoyo que me han dado. Gracias a cada uno por estar a mi lado en este camino.

Ortega Tenecora Erika Nikol

AGRADECIMIENTO

Agradezco inmensamente a Dios, por darme la fuerza y la sabiduría necesarias para llegar hasta aquí. Su guía ha sido esencial en cada paso que he dado durante este proceso. A mis padres, gracias por su amor incondicional, por creer en mí y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la dedicación y la honestidad. Su apoyo ha sido mi base, y sin ustedes, este logro no tendría el mismo sentido. A mi mamá, en especial, gracias por ser mi mayor fortaleza. Por cada sacrificio silencioso, por tus palabras de aliento en los momentos en que más las necesitaba, incluso sin tener que decirlo. Tu amor me sostuvo, me impulsó y fue siempre el refugio donde encontré paz. Este logro es tan tuyo como mío. A mis hermanos, por estar siempre presentes, por sus palabras de ánimo, su compañía y por ser parte fundamental en los momentos en los que más necesitaba motivación. Gracias por ser mi soporte y mi inspiración constante. A mis amigas Jelania y Jennifer, gracias por estar siempre ahí, por las risas que me levantaron el ánimo, los consejos que me ayudaron a seguir y por acompañarme en los momentos más complicados. Tenerlas cerca hizo todo este camino mucho más fácil y hermoso. A una persona muy especial para mí, gracias por tu paciencia, por entenderme incluso cuando ni yo misma sabía cómo me sentía, y por creer en mí cuando más lo necesitaba. Gracias por estar a mi lado en los días buenos y, sobre todo, en los difíciles. Tu compañía y tu apoyo emocional fueron clave para seguir adelante. A todos ustedes, gracias por caminar a mi lado y por ser parte de este logro. Este trabajo no solo es el resultado de mi esfuerzo, sino también del acompañamiento, cariño y apoyo de cada uno de ustedes.

Ortega Tenecora Erika Nikol

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD	iv
CERTIFICACIÓN	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
Introducción	1
Capítulo I. Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema	6
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	7
Justificación	7
Capítulo II. Marco Teórico	9
Auditoría	9
Tipos de auditoría	10

Auditoría de gestión.....	11
Eficiencia	13
Eficacia	14
Cuadro de mando integral.....	16
Tablero de control.....	18
Fases de la auditoría.....	19
Fase I. Planificación Preliminar	19
Fase II. Planificación Específica.....	19
Control interno	20
Modelo COSO	21
Incertidumbre en la opinión de auditoría	24
Fase III. Ejecución	25
Hallazgos del examen	26
Evidencia de auditoría.....	27
Fase IV. Comunicación de Conclusiones	28
Informe de auditoría.....	28
Fase V. Seguimiento	29
Capítulo III Marco Metodológico.....	30
Tipo de investigación.....	30
Investigación descriptiva	30
Investigación de campo.....	30
Investigación bibliográfica.....	31
Métodos de investigación	31

Deductivo.....	31
Inductivo	32
Técnicas de investigación	32
Entrevista	32
Encuesta	33
Instrumentos de investigación.....	33
Guía de entrevista	33
Cuestionario	34
Papeles de trabajo	34
Técnicas de auditoría	34
Observación	34
Análisis documental.....	35
Capítulo IV. Propuesta.....	36
Título de la propuesta.....	36
Objetivos.....	36
Objetivo General.....	36
Objetivos Específicos.....	36
Descripción de la propuesta	36
Desarrollo de la propuesta	37
Formulación de la iniciativa Métodos de verificación contable:	37
Parámetros de auditoría:	37
Exposición de resultados.....	37
Fase de planificación preliminar.....	38

Fase de planificación específica.....	77
Fase de ejecución	83
Fase de informe final	97
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	105
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Referencias.....	107
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Indicadores de gestión</i>	15
Tabla 2. <i>Forma del informe de auditoría</i>	29
Tabla 3 <i>Ambiente de control</i>	42
Tabla 4 <i>Nivel de riesgo y confianza ambiente de control</i>	45
Tabla 5 <i>Evaluación de riesgos</i>	46
Tabla 6 <i>Nivel de riesgo y confianza evaluación de riesgos</i>	47
Tabla 7 <i>Actividades de control</i>	48
Tabla 8 <i>Nivel de riesgo y confianza actividades de control</i>	58
Tabla 9 <i>Información y comunicación</i>	59
Tabla 10 <i>Nivel de riesgo y confianza información y comunicación</i>	59
Tabla 11 <i>Seguimiento</i>	61
Tabla 12 <i>Nivel de riesgo y confianza seguimiento</i>	61
Tabla 13 <i>Análisis del control interno del POA</i>	77
Tabla 14 <i>Nivel de riesgo y confianza del POA</i>	78
Tabla 15 <i>Matriz de riesgos</i>	79
Tabla 16 <i>Programa de auditoría</i>	82
Tabla 17 <i>Presupuesto POA</i>	83
Tabla 18 <i>Indicadores de gestión objetivo 1</i>	84
Tabla 19 <i>Indicadores de gestión objetivo 2</i>	86
Tabla 20 <i>Indicadores de gestión objetivo 3</i>	88
Tabla 21 <i>Indicadores de gestión objetivo 4</i>	90
Tabla 22 <i>Indicadores de gestión objetivo 5</i>	91

Tabla 23 <i>Indicadores de gestión objetivo 6</i>	93
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Tablero de Control Integral</i>	17
Figura 2 <i>Tablero de control</i>	18
Figura 3 <i>Organigrama estructural de TEAM PRADO JUDO</i>	41
Figura 4 <i>Nivel de riesgo y confianza ambiente de control</i>	45
Figura 5 <i>Nivel de riesgo y confianza evaluación de riesgos</i>	47
Figura 6 <i>Nivel de riesgo y confianza actividades de control</i>	58
Figura 7 <i>Nivel de riesgo y confianza información y comunicación</i>	60
Figura 8 <i>Nivel de riesgo y confianza seguimiento</i>	62
Figura 9 <i>Nivel de riesgo y confianza del POA</i>	78
Figura 10 <i>Indicadores de gestión objetivo 1</i>	84
Figura 11 <i>Indicadores de gestión objetivo 2</i>	86
Figura 12 <i>Indicadores de gestión objetivo 3</i>	88
Figura 13 <i>Indicadores de gestión objetivo 4</i>	90
Figura 14 <i>Indicadores de gestión objetivo 5</i>	91
Figura 15 <i>Indicadores de gestión objetivo 6</i>	93
Figura 16 <i>Tablero de control</i>	96

RESUMEN

En Ecuador, los clubes deportivos cumplen un papel fundamental en la formación de atletas y en la promoción de valores como disciplina, esfuerzo y competitividad. Para garantizar el cumplimiento de sus objetivos institucionales, resulta esencial una adecuada gestión administrativa y el uso eficiente de los recursos. En este contexto, la auditoría de gestión se constituye en una herramienta clave para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos internos, además de identificar fortalezas y debilidades que inciden en el rendimiento organizacional. La presente investigación tuvo como objetivo realizar una Auditoría de Gestión al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” de la ciudad de Cuenca durante el año 2023. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, aplicando métodos inductivo y deductivo. Entre las técnicas empleadas se utilizaron la observación directa, entrevistas estructuradas y un cuestionario basado en el modelo COSO. Asimismo, se analizó el Plan Operativo Anual (POA). La muestra estuvo conformada por el gerente y el contador del club, quienes proporcionaron información clave sobre la gestión administrativa. Los resultados evidenciaron debilidades en el control interno, reflejadas en la ausencia de un sistema formal, deficiencias en la planificación operativa anual y falta de indicadores de gestión. También se identificaron limitaciones en la optimización de los recursos disponibles. En conclusión, se determinó la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan los mecanismos de control interno, establecer indicadores y garantizar procesos de seguimiento y evaluación que contribuyan a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Auditoría de gestión, clubes deportivos, control interno

ABSTRACT

In Ecuador, sports clubs play a fundamental role in training athletes and promoting values such as discipline, effort, and competitiveness. Proper administrative management and efficient use of resources are essential to ensure the achievement of institutional objectives. In this context, a management audit serves as a key tool for evaluating the effectiveness, efficiency, and economy of internal processes, as well as identifying strengths and weaknesses that affect organizational performance. This research aimed to conduct a management audit of the Specialized Training Sports Club "Team Prado Judo" in the city of Cuenca during 2023. The study was developed using a qualitative and descriptive approach, applying inductive and deductive methods. The techniques used included direct observation, structured interviews, and a questionnaire based on the COSO model. The Annual Operating Plan (AOP) was also analyzed. The sample consisted of the club manager and accountant, who provided key information on administrative management. The results revealed weaknesses in internal control, reflected in the absence of a formal system, deficiencies in annual operational planning, and a lack of management indicators. Limitations in the optimization of available resources were also identified. In conclusion, it was determined that it was necessary to implement strategies to strengthen internal control mechanisms, establish indicators, and ensure monitoring and evaluation processes that contribute to continuous improvement and the fulfillment of institutional objectives.

Keywords: Management audit, sports clubs, internal control

Introducción

En Ecuador, los clubes deportivos desempeñan un papel esencial para formar y desarrollar atletas, además de que promueven la disciplina, el esfuerzo y la competitividad en diferentes áreas. En este contexto, el Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” se ha consolidado y ha generado una reputación de ser una institución clave en la enseñanza y preparación de deportistas, además de incluir proyectos como judo para personas de tercera edad. Sin embargo, para mejorar su gestión y de dar un adecuado cumplimiento a los objetivos, se necesita evaluar los procesos a través de mecanismos que permitan evaluar el nivel de desempeño.

La evaluación gerencial representa una herramienta que permite examinar el desempeño, la eficacia y la optimización con la que una entidad administra sus bienes y cumple sus propósitos. En la Carta Magna de la República del Ecuador (2008), se dispone que la supervisión interna constituye una obligación regulada por la normativa legal, con el fin de garantizar que la información sea confiable. En el ámbito deportivo, su aplicación resulta fundamental para asegurar la claridad en el manejo de los fondos, así como para una adecuada ejecución de los programas estratégicos.

La presente auditoría de gestión es de gran relevancia para el Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, ya que permite identificar de manera objetiva las fortalezas y debilidades en la administración de sus recursos y en el cumplimiento de sus metas deportivas y administrativas. Esta evaluación es fundamental para optimizar la eficiencia operativa, promover la transparencia en el manejo financiero y fortalecer la capacidad de planificación y control interno del club. Además, los resultados y recomendaciones derivados del estudio aportarán insumos valiosos para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a la mejora continua de la

institución, beneficiando directamente a los deportistas, entrenadores y a la comunidad deportiva en general.

En este sentido, se realizará una auditoría de gestión al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” con el propósito de valorar su actuación durante el año 2023; esto posibilitará detectar debilidades y áreas de mejora relacionadas con la programación, estructuración y realización de sus labores.

Para alcanzar este propósito, el estudio se organizó en cuatro apartados: el segmento I abarca la exposición del problema, los propósitos y la razón de ser. El segmento II presenta la base teórica sobre la revisión financiera. En el segmento III, se define la orientación metodológica para el desarrollo de la indagación. El segmento IV plasma el proceso de fiscalización. Finalmente, en el segmento V se elaboran hallazgos y sugerencias.

Capítulo I. Antecedentes

Planteamiento del problema

Globalmente, la carencia de revisiones subyace a las dificultades operativas y la falta de controles internos a los procesos, pues sin auditorías que examinen el uso de recursos y la efectividad de los procesos, las empresas se enfrentan a dinámicas de baja productividad, deficientes procesos de decisión y falta de transparencia (Intriago, 2022). Este contexto se agrava debido a la falta de credibilidad de las empresas a nivel interno frente a inversionistas y clientes.

Otro de los inconvenientes que se presentan es la cultura organizacional, ya que en muchos países de Latinoamérica no se promueve la ejecución de auditorías de gestión, pues son percibidas como procesos costosos e innecesarios. Así mismo, la carencia de datos especializados y la insuficiencia de profesionales en auditoría formados en metodologías pertinentes (Capuz y Peñaloza, 2023). También el marco legal de algunos países no exige que las empresas realicen auditorías de administración con el propósito de instaurar un óptimo control en la utilización de sus activos; por lo tanto, es un proceso fundamental (Yunga y Torres, 2024).

Por otra parte, la falta de auditorías de gestión impide que las empresas identifiquen áreas críticas para implementar acciones correctivas y, evitar perder oportunidades de desarrollo y de ajuste a un ambiente más dinámico (Sedano, 2022). Resulta necesario resaltar que, en un mundo donde la eficiencia, la innovación y la digitalización son claves para mantenerse competitivos, las empresas latinoamericanas las colocan en una clara desventaja con respecto a sus competidores (Medina et al., 2021).

En el ámbito gubernamental, la ausencia de fiscalizaciones fomenta la malversación y propicia la errónea distribución de fondos estatales, dado que las administraciones, al no someter sus operaciones a evaluaciones, corren el riesgo de incrementar y perpetuar las redes de corrupción,

que minan la confianza de los beneficiarios. Teniendo como resultado un ambiente de incertidumbre en donde se pierde la inversión y además de generar problemas crónicos como el desempleo y la desigualdad económica (Visurraga, 2022).

De igual modo, las organizaciones que no llevan a cabo revisiones de gestión se tornan susceptibles a inestabilidades económicas internas, pues al no existir un monitoreo adecuado de sus procesos, recursos y resultados, no tienen una visión clara de sus usos y pérdidas. Dando como resultado la toma de decisiones no preventivas y no informadas, que generan una inestabilidad económica y desembocan en la quiebra de la empresa (Intriago, 2022).

A nivel nacional, las empresas ecuatorianas presentan una clara ineficiencia en la administración de recursos. El no ejecutar auditorías que permitan evaluar y mejorar procesos internos ha generado que las entidades operen bajo un sistema de desperdicio de recursos, falta de control, baja productividad y deficiencias en la adopción de ideas (Llumiguano et al., 2021).

Muchas empresas ecuatorianas consideran que estos procesos son una formalidad o, peor aún, una pérdida de elementos. Ya que las auditorías operativas no se perciben como un instrumento para impulsar mejoras, sino como una interferencia en las operaciones diarias (Peñarrieta, 2021). Asimismo, la falta de inversión en capacitación profesional y especializada para ejecutar auditorías de gestión agrava la situación, pues no existen profesionales competentes que logren identificar problemas estructurales y proporcionar recomendaciones de mejora (Pérez et al., 2021).

En el sector público, la ausencia de implementación de auditorías operativas provoca una gestión ineficiente de los recursos estatales. Dando como resultado proyectos de inversión pública mal planificados, falta de seguimiento, escasa rendición de cuentas, malversación de fondos,

sobrepagos, entre otros. Debido a estas deficiencias, continúa la mala gestión de obras y programas públicos, afectando directamente a los beneficiarios (Avila y Zambrano, 2022).

Por su parte, en la esfera privada, la falta de evaluaciones operativas conduce a una disminución en la capacidad competitiva, pues las empresas no monitorean y optimizan sus procedimientos, generando una desventaja frente a la competencia (Pacurucu y Narváez, 2022). Teniendo en cuenta que las empresas se desempeñan en un mercado globalizado, en donde la eficiencia, la eficacia y la innovación son clave para reducir costos y mejorar su calidad, no establecer mecanismos de control y evaluación resulta en un error garrafal, llevándolas al cierre y a la pérdida de recursos financieros (Cabrera y Vélez, 2022).

Otra consecuencia crítica de la ausencia de auditorías operativas en Ecuador es la proliferación de prácticas corruptas, tanto en el sector estatal como en el empresarial, dado que, al no existir transparencia en los procesos, se facilita la aparición de prácticas corruptas (Vivar y Torres, 2024). En un país en donde la corrupción es un problema constante, la omisión de autoridades de gestión contribuye a perpetuar este problema y afecta negativamente la imagen de las empresas y del país (Zambrano et al., 2021).

En lo que respecta al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es una organización que promueve y contribuye al crecimiento de actividad física, que lleva a cabo un proceso de modernización deportiva ante la ciudadanía, mediante la incorporación de procesos deportivos actualizados, garantizando el rendimiento y la mejora continua en cada fase.

El Club enfrenta importantes desafíos para cumplir con sus objetivos a nivel provincial y nacional. Aunque se trata de una iniciativa familiar, su gestión presenta deficiencias en la organización y en la asignación de responsabilidades. Además, carece de conocimientos sobre

auditoría de gestión y controles, necesarios para evaluar si se han alcanzado las metas propuestas, si los recursos se han utilizado de manera eficiente desde su fundación hasta la actualidad.

Por lo que es crucial abordar estas deficiencias con medidas concretas, como implementar controles internos efectivos y realizar auditorías periódicas para evitar problemas de gestión operativa. En este contexto, los autores Cedeño et al. (2022) aseguran:

Las evaluaciones administrativas revisan y estudian múltiples elementos dentro de una entidad, tales como la programación institucional, la distribución de insumos, los procedimientos funcionales, la administración de amenazas, la observancia normativa, así como también la valoración del rendimiento organizacional y del personal (p. 79)

Además, se debe establecer una estructura de liderazgo sólida que defina los roles de cada miembro para alcanzar las metas establecidas. De esta manera estableciendo y poniendo a conocimiento la eficiencia y eficacia con la cual se maneja dicho club. Cantos (2019) asevera que: “Cuando una compañía no analiza la correlación entre resultados alcanzados y recursos empleados, no toma en cuenta el equilibrio entre los costos y las ventajas de los bienes y prestaciones” (p. 38)

Formulación del problema

La interrogante para el presente estudio se refiere a: ¿Cómo es la gestión del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” de Cuenca en términos de eficacia y eficiencia?

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” de la ciudad de Cuenca durante el año 2023

Objetivos Específicos

Definir los fundamentos conceptuales y teóricos vinculados con la auditoría operativa.

Adquirir una comprensión global de la organización sujeta a análisis.

Elaborar y presentar el informe de resultados estableciendo conclusiones y recomendaciones

Objetivos Metodológico. Analizar la estructura del control interno utilizando el enfoque del modelo COSO I.

Objetivos Localización. Evaluar, a través de métricas, la efectividad en el logro de los objetivos establecidos y la optimización en la utilización de los recursos disponibles.

Justificación

En el entorno deportivo, es común que los clubes que participan en distintas ligas a menudo carezcan de un conocimiento adecuado sobre los mecanismos de control, lo que puede derivar en la aparición de prácticas cuestionables, tanto deportivas como administrativas. Además, resulta relevante destacar que...

La gobernanza en el ámbito deportivo se define como el conjunto de mecanismos de gestión que orientan la conducción de organizaciones, ya sean del sector público o privado, cuyo objetivo es asegurar el acceso al derecho social o fundamental de participar en actividades deportivas. Sin embargo, pueden surgir diversas actividades y no siempre es posible verificarlas directamente (Arias et al., 2022, p. 91).

La revisión administrativa aplicada a las asociaciones deportivas posibilita examinar sus actividades, verificar la conformidad con lineamientos y disposiciones vigentes, y asegurar el adecuado progreso de los deportistas. Este análisis proporcionará una perspectiva minuciosa sobre

la utilización de los medios disponibles, la ejecución de directrices y métodos, así como el nivel de cumplimiento de las metas trazadas por la institución.

La evaluación de gestión se orienta a examinar el desempeño y la optimización de los procesos internos empresariales, así como en analizar minuciosamente la estructura organizativa para resolver problemas de manera efectiva. Este enfoque implica administrar y operar negocios mediante métodos de investigación, evaluando los procedimientos administrativos en un escenario organizacional cambiante, validando la ejecución de las estrategias específicas de cada empresa (Zambrano et al., 2021, p. 130).

Al aplicar este enfoque en los clubes deportivos, es posible identificar estrategias para potenciar el rendimiento y la calidad de la formación proporcionada a los deportistas. Estas acciones contribuirán a fortalecer la reputación del club y atraer talento. Además, la investigación derivada de esta auditoría proporcionará información valiosa que permitirá mejorar la gestión interna del club, optimizar recursos y promover condiciones adecuadas que faciliten la evolución organizacional y el progreso permanente. (Avila y Zambrano, 2022).

La puesta en marcha de las sugerencias surgidas de esta revisión aportará sustancialmente a robustecer la administración del Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo", afianzando su lugar como referente en el área deportiva y educativa. De esta forma, para Medina et al. (2021), la auditoría gerencial y los indicadores son instrumentos que posibilitan identificar fallas y aconsejar optimizaciones.

Capítulo II. Marco Teórico

Esta sección expone bases teóricas y conceptuales que respaldan la evolución del proceso de auditoría, centrándose en establecer un esquema que facilite la evaluación de la de las operaciones de la unidad de análisis.

Auditoría

Una revisión contable representa un examen estructurado de la información financiera y los registros administrativos de una entidad. El objetivo de una auditoría de empresa es brindar una valoración imparcial e imparcial de la situación financiera (Pallerola, 2022).

Para Medina et al. (2020) Las revisiones contables habitualmente son efectuadas por profesionales independientes ajenos a la organización evaluada. Estas evaluaciones desempeñan un rol esencial dentro del sistema financiero, siendo relevantes por diversos motivos. Estos son algunos puntos clave que destacan la importancia de las auditorías empresariales:

- Las auditorías aseguran la fiabilidad de datos de una empresa. Esto es esencial para los inversores, acreedores y skateholders del negocio (Araque y León, 2020).
- Las auditorías proporcionan transparencia sobre la información financiera (Avila y Zambrano, 2022).
- Una opinión de auditoría independiente añade credibilidad a los datos económicos de una entidad y favorece la credibilidad ante los accionistas (Erazo y Muñoz, 2023).
- Contribuye a detectar eventuales amenazas y vulnerabilidades en los procesos corporativos, facilitando la implementación de acciones correctivas en el momento adecuado (Capuz y Peñaloza, 2023).
- Las auditorías permiten detectar y prevenir el fraude (Medina et al., 2021)

- La toma de decisiones estratégicas se apoya en los resultados de auditoría para obtener una valoración objetiva de la situación empresarial (Intriago, 2022).
- Las empresas que se someten a auditorías periódicas pueden ser percibidas como más estables y confiables en el mercado (Pallerola, 2022).

Tipos de auditoría

De acuerdo con Pallerola (2022) la auditoría se divide de acuerdo con la necesidad que tenga una empresa de evaluar o examinar áreas clave o que requieran controles preventivos. Entre las importantes se describen las siguientes:

Auditoría Interna: Consiste en la evaluación y estudio de datos contables realizada por una unidad interna de la organización y un revisor que opera dentro de la misma entidad (Panchi, 2021).

Auditoría Externa: Se trata de una evaluación autónoma llevada a cabo por revisores externos ajenos a la entidad. Su objetivo es emitir un juicio veraz e imparcial sobre la situación financiera (Clavería, 2020).

Revisión contable: Es el proceso de revisión de la información financiera para certificar su veracidad y credibilidad (Toro et al., 2021).

Auditoría de Tecnología de la Información (TI): Es una revisión y evaluación exhaustiva de las TIC de una empresa (Imbaquingo et al., 2020).

Evaluación Operativa Integral: Se trata de un análisis imparcial y estructurado de programas, funciones, procesos o sistemas administrativos, con el propósito de determinar si los recursos disponibles se están empleando con eficiencia, eficacia y racionalidad económica (Llumiguano et al., 2021).

Auditoría Tributaria: Es una revisión realizada para garantizar que las declaraciones de impuestos y la información financiera de una persona u organización sean precisas y cumplan con las leyes fiscales (Araque y León, 2020).

Evaluación de Tecnologías de Información: Consiste en el análisis crítico y sistemático de la infraestructura tecnológica, las directrices institucionales y los procesos operativos vinculados con los sistemas de información de una organización. Su finalidad es verificar que dichos sistemas sean sólidos, confiables y contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de las funciones empresariales (Imbaquingo et al., 2020).

Revisión global: Consiste en la integración del análisis de los informes contables con la evaluación de los mecanismos internos que resguardan la integridad de la información financiera (Erazo et al., 2021).

Auditoría de gestión

Según Zambrano et al. (2021) en Ecuador es fundamental para examinar de manera integral los procedimientos, que incluye labores de soporte, económicas y funcionales. Esta herramienta garantiza la exactitud de las operaciones, optimizando así la eficacia y la racionalidad de los insumos, particularmente en zonas clave. Igualmente, entrega sugerencias tácticas y efectúa estudios autónomos de los registros contables para asegurar su autenticidad y conformidad normativa. La auditoría de gestión igualmente analiza el rendimiento y fomenta el perfeccionamiento constante mediante la incorporación de novedades en métodos y procedimientos de supervisión funcional y de manufactura en todos los niveles institucionales.

Tal y como dice Llumiguano et al. (2021) la revisión operativa es un análisis llevado a cabo en organizaciones que buscan valorar el grado de logro de sus metas en función de la eficiencia y la efectividad. “Esta evaluación se enfoca en analizar la efectividad, eficiencia y

racionalidad económica de las organizaciones, así como en detectar discrepancias que obstaculicen o restrinjan un adecuado desempeño administrativo y funcional” (Pallerola, 2022, p. 82)

Para los autores Cedeño et al. (2022) las auditorías de gestión “Examinan diversos componentes de una organización, tales como la planificación táctica, la asignación de insumos, los procesos funcionales, la gestión de riesgos financieros y la conformidad normativa dentro de las entidades” (p. 200).

Mientras que Pelazas (2022) afirman que consiste en evaluar exhaustivamente el manejo y la administración de una empresa. De esta manera, su principal objetivo es encontrar áreas que puedan ser mejoradas en la gestión y ofrecer sugerencias de cambio.

En este escenario, la revisión operativa se caracteriza como un procedimiento estructurado y objetivo orientado a examinar la eficacia, productividad y racionalidad financiera de las funciones y tareas desarrolladas por una organización. Su propósito esencial es identificar sectores con potencial de optimización en la gestión y proponer sugerencias enfocadas en perfeccionar el aprovechamiento de los recursos y alcanzar las metas trazadas (Cabrera y Vélez, 2022).

Es así que la auditoría de gestión a los clubes deportivos permite evaluar sus operaciones, verificar la adhesión a lineamientos y disposiciones vigentes, y velar por el rendimiento integral de los deportistas. Esta evaluación proporcionará un panorama exhaustivo sobre la asignación de recursos, la ejecución de normativas internas y la consecución de las metas fijadas por la institución deportiva.

La auditoría administrativa implica la utilización de métricas de rendimiento, eficacia y calidad de los procesos empresariales, así como en analizar minuciosamente la estructura organizativa para resolver problemas de manera efectiva. Este enfoque implica administrar y operar negocios mediante métodos de investigación, evaluando los procedimientos administrativos

en el lugar competitivo empresarial y verificando el cumplimiento de las estrategias empresariales individuales (Zambrano et al., 2021).

Los hallazgos derivados de la implementación de una revisión operativa permiten a las organizaciones definir tácticas orientadas al perfeccionamiento de sus dinámicas internas y respaldar la toma de decisiones fundamentada en datos fidedignos. Esta inspección gerencial se consolida como un mecanismo de análisis de los procesos corporativos y del aprovechamiento adecuado de los medios disponibles (Llamuca, 2021).

De esta manera, determinar estrategias para potenciar el rendimiento deportivo y la calidad de la formación brindada a los deportistas. Esto, a su vez, fortalecerá la reputación del club y atraer talento. Esta investigación proporcionará información valiosa para fortalecer la administración interna, maximizar el uso de recursos y fomentar un entorno favorable que impulse el desarrollo y la continuidad del éxito institucional del club.

Eficiencia

Según Soto (2021) la eficiencia permite orientar los esfuerzos y recursos para maximizar los beneficios con el mínimo de desperdicio. Esto se fundamenta en principios que aseguran el logro de objetivos de manera efectiva. Zambrano et al. (2021) ampliaron este concepto al afirmar que la eficiencia se caracteriza por la habilidad y destreza para ejecutar tareas con el mínimo de recursos requeridos.

Por su parte, Cubero (2023) destacó que la productividad implica lograr desempeños sobresalientes con la menor inversión posible, maximizando el aprovechamiento de los insumos y asegurando la supervisión de calidad a través de estándares técnicos exigentes. Todo ello impulsa la capacidad competitiva del negocio y refuerza su facultad de adaptación y permanencia dentro de un escenario organizacional cambiante y desafiante.

Eficacia

La efectividad hace referencia a la capacidad de una entidad para lograr los fines u objetivos previamente establecidos (Limachi, 2021). De acuerdo con Cubero (2023), la eficiencia se vincula con el grado de concreción de dichos propósitos en relación con la calidad, cantidad, resultados previstos y metas planificadas. Este enfoque implica la consecución de los resultados deseados conforme a los lineamientos definidos.

Por otro lado, Araque y León (2020) Indicaron que la efectividad radica en alcanzar los logros previstos en concordancia con las metas establecidas en la hoja de ruta operativa. previamente definida. Esto implica, de acuerdo con Rodríguez et al. (2022) una medición directa del rendimiento en relación con los objetivos preestablecidos, enfatizando la relevancia de esta planificación y objetivos claramente establecidos para valorar con precisión el grado de logro alcanzado por una entidad o iniciativa.

Además, Tumbaco et al. (2020) enfatizaron que la efectividad prioriza los logros, sin centrarse demasiado en los métodos específicos utilizados para alcanzar estos resultados. Lo esencial es que las metas estén claramente establecidas y sean alcanzadas de manera efectiva para medir el grado de éxito de una iniciativa o proceso organizativo.

Métricas de desempeño administrativo

Las métricas de desempeño también pueden contemplar elementos como la sustentabilidad y el compromiso social empresarial, brindando una perspectiva holística sobre la actuación institucional. Esta información, debidamente interpretada, resulta clave para alcanzar los objetivos, maximizar el uso eficiente de los recursos y fortalecer la posición competitiva en el entorno comercial (Cediel y Carrillo, 2020).

Los parámetros de evaluación son herramientas empleadas para analizar la productividad, efectividad y racionalidad del uso de los recursos y procedimientos en el ámbito organizacional (Armijos y Núñez, 2020). Estas métricas permiten a los revisores internos valorar el rendimiento operativo y verificar que las actividades se alineen con los objetivos institucionales establecidos (Rueda et al., 2020).

Tabla 1

Indicadores de gestión

Indicador de Gestión	Subclasificación	Concepto	Fórmula
Indicadores Cualitativos	Satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente, percepción de la calidad del producto	(Suma de puntuaciones de satisfacción / Número total de respuestas) * 100
	Carácter de marca	Percepción de la compañía, posicionamiento en el mercado	(Número de personas que reconocen la marca / Población total) * 100
	Financieros	Ventas, ingresos, costos, rentabilidad	(Beneficio neto / Ingresos totales) * 100
Indicadores Cuantitativos	Productividad	Eficiencia en la utilización de recursos	Producción total / Número de trabajadores
	Calidad	Conformidad con los estándares	(Número de unidades defectuosas / Número total de unidades producidas) * 100
	Desempeño individual	Evaluación del desempeño, cumplimiento de objetivos	(Resultados obtenidos / Objetivos establecidos) * 100
Métricas de Capital Humano	Clima laboral	Satisfacción de los empleados, compromiso	(Suma de puntuaciones de satisfacción / Cantidad global de respuestas multiplicada por 100)
	Desarrollo	Capacitación, promoción	(Número de empleados promovidos / Número total de empleados) * cien
	Procesos	Eficiencia de los procesos, cumplimiento de normas	Tiempo total del proceso / Número de unidades procesadas
Índices de Control de Calidad	Producto	Características del producto, conformidad con especificaciones	(Número de unidades conformes / Número total de unidades producidas) * 100
	Cliente	Satisfacción del cliente, lealtad	(Número de clientes retenidos / Número total de clientes) * 100
	Alcance	Cumplimiento de los objetivos del proyecto	(Valor ganado / Valor planificado) * 100
Indicadores de Gestión de Proyectos	Tiempo	Ejecución de los plazos establecidos	Variación en la fecha de culminación
	Costo	Gestión del presupuesto	Costo real - Costo planificado

Indicador de Gestión	Subclasificación	Concepto	Fórmula
Indicadores de Gestión de Eficacia y Eficiencia	Capacidad de logro	Estado de ejecución de los objetivos	$(\text{Número de objetivos alcanzados} / \text{Número total de objetivos}) * 100$
	Eficiencia	Utilización óptima de los recursos	$\text{Producción total} / \text{Número de empleados}$
	Almacenamiento	Manejo de almacén	$\text{Costo de los bienes vendidos} / \text{Promedio de existencias}$
Indicadores de Gestión Logística	Transporte	Costos de transporte, tiempo de entrega	$\text{Costo promedio por unidad movilizada} = \text{Gasto logístico total} / \text{Cantidad de unidades desplazadas}$
	Distribución	Contentamiento del cliente, puntualidad	Porcentaje de entregas puntuales

Nota. Adaptado Párraga et al., (2021)

Cuadro de mando integral

Un principio esencial de la perspectiva del balance scorecard es que las métricas de contabilidad financiera tradicionales que las empresas emplean para monitorear sus metas estratégicas no son suficientes para mantener a las empresas en la ruta correcta. Los resultados económicos revelan lo que ha ocurrido en el pasado, no sobre el rumbo que sigue o debería seguir el negocio (Kumar et al., 2024).

El propósito del sistema de cuadro de mando integral es brindar una perspectiva más completa a los interesados al enriquecer las acciones financieras con indicadores extra que evalúan el desempeño en aspectos como la complacencia del consumidor y el desarrollo innovador de bienes (Noboa et al., 2022).

La configuración del modelo para la gestión del rendimiento corporativo fue establecida en una publicación de 1992 en la revista Harvard Business Review, elaborada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, ampliamente reconocidos por desarrollar el enfoque de tablero estratégico de control (Kaplan y Norton, 1992). Las cuatro perspectivas incluyen:

Perspectivas financieras: Evalúa si las estrategias y financieras que se han implementado ha generado un valor económico agregado. Facilitan el análisis de los recursos económicos

generados por las transacciones comerciales, los gastos vinculados al funcionamiento operativo y los desembolsos requeridos para garantizar un adecuado rendimiento funcional. (Tawse y Tabesh, 2023).

Perspectiva del cliente: El análisis del público objetivo cuáles son sus necesidades preferencias y cuál es la nueva tendencia del mercado. Además, incluye la valoración de las entregas las experiencias en compras (Alvares y Do Céu, 2022).

Perspectiva del proceso de negocio interno: Los mecanismos organizacionales que incrementan la propuesta de valor para el consumidor. Analizan los procedimientos operativos la gestión de ventas la innovación y el cumplimiento de regulaciones (Kumar et al., 2024).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Analiza como las actividades de apoyo permiten impulsar la operatividad de las empresas. Se analiza el Talento humano la información y el capital organizacional (Noboa et al., 2022).

Figura 1

Tablero de Control Integral



Nota. Adaptado de The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, 1992

Tablero de control

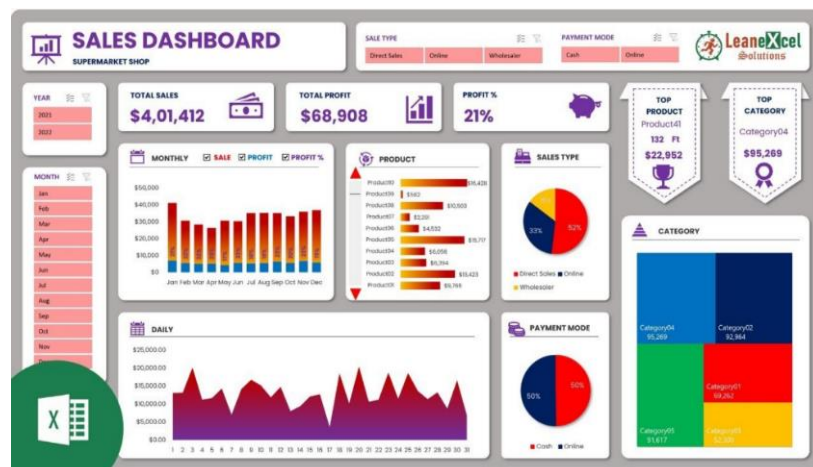
Un sistema de control visual representa una plataforma para observar y evaluar en tiempo real los indicadores clave de desempeño, para realizar un seguimiento establecer acciones correctivas y lograr el cumplimiento de los objetivos (Alvares y Do Céu, 2022)

Los tableros de control dan respuesta a preguntas relacionadas directamente con la operatividad de la empresa, son herramientas que están diseñadas para realizar un análisis rápido y tener un conocimiento preciso de los indicadores de la empresa. Para construir un tablero de control que conforme a lo necesitado de una compañía se debe basar en el formato pregunta respuesta (Baeza y Baeza, 2021).

Este tablero hace uso de colores símbolos gráficas y tablas que plasman datos de importancia financiera. Estos símbolos y gráficas permiten a los usuarios conocer la situación salud económica del ente sin tener que revisar reportes hojas de cálculo o el sistema contable de la empresa (Armijos y Núñez, 2020).

Figura 2

Tablero de control



Nota. Adaptado de Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos: Un caso de estudio en Chile y Ecuador, 2020

Fases de la auditoría

Según Zambrano et al. (2021), Durante la evaluación gerencial, deben desarrollarse las etapas que se describen enseguida:

Fase I. Planificación Preliminar

Supone obtener una comprensión integral del propósito y de la función esencial de las organizaciones. La familiarización con la entidad posibilita estructurar la evaluación conforme a sus requerimientos específicos, garantizando que los hallazgos contribuyan a las acciones de mejora necesarias (Zambrano et al., 2021).

Una auditoría preliminar, también conocida como encargo de auditoría preliminar o auditoría de fase de proyecto, es una etapa inicial de la revisión en la que el fiscalizador realiza diversas tareas y procedimientos para comprender el negocio del cliente, su industria y los sistemas de control implementados (Avila y Zambrano, 2022).

La finalidad consiste en analizar la probabilidad de errores significativos, definir la cobertura de la revisión operativa y establecer la extensión de los procedimientos de verificación que se aplicarán en las fases subsiguientes del proceso evaluativo (Araque y León, 2020).

Fase II. Planificación Específica

Aquí se construye un documento que contiene todo sobre la compañía: objetivos, planificación estratégica, manuales, políticas, la estructura organizacional, entre otros elementos que permitirán evaluar el enfoque y visión que tiene la empresa sobre sus actividades operativas (Pallerola, 2022).

La planificación de la auditoría es una de las etapas obligatorias, que incluye las técnicas, el alcance, la preparación del plan general, el desarrollo del programa y ciertos procedimientos de

auditoría. Cuanto mayor sea la calidad de la planificación de la auditoría, más eficiente y previsible será el resultado (Minaya et al., 2023).

La NIA 300 dicta las capacidades del fiscalizador. La NIA 300 contiene información sobre la función, los términos de la planificación y describe cómo la planificación ayuda al auditor (Pereyra, 2022).

Control interno

Según Pereira (2020), La supervisión se entiende como toda medida implementada por la administración corporativa con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos de forma efectiva y racional. Del mismo modo, Tomalá (2020) subrayó que el cumplimiento de los mecanismos de control interno dentro de la entidad resulta crucial para evaluar con precisión el logro de las metas establecidas, así como para proteger los activos organizacionales, asegurando su continuidad operativa y rentabilidad sostenida en el tiempo.

Es fundamental que tanto la entidad como el auditor examinen detalladamente el control interno. Para las entidades, esta evaluación es crucial para verificar el alineamiento con los objetivos organizacionales, mientras que para los auditores implica valorar la eficacia mediante pruebas y simulaciones durante el procedimiento de auditoría (Rueda et al., 2020).

La estructura de control organizacional resulta fundamental para impedir y evidenciar prácticas irregulares, fallos o desviaciones que pueden presentarse en una empresa. Según Escobar et al. (2023), este sistema permite a las empresas lograr sus objetivos administrativos y económicos, y tiene un impacto positivo en las ganancias empresariales. Por lo tanto, es crucial implementar controles que mejoren las actividades económicas.

Los controles internos son esenciales para que las empresas garanticen la seguridad de sus sistemas. Los controles tienen diferentes componentes y, por lo general, están arraigados en los

sistemas de una organización. Los empleados pueden interactuar con una estructura de control a diario, como ingresar credenciales para desbloquear un punto de venta, sin darse cuenta de que están siguiendo un protocolo de seguridad intencional (Mancero et al., 2020).

Para Acosta (2020) el esquema de supervisión interna constituye un protocolo indispensable aplicado por la alta administración, el cuerpo directivo y el personal de la entidad. Su finalidad esencial es asegurar la veracidad de los reportes sobre el desempeño institucional y el grado de cumplimiento de los objetivos corporativos.

Mientras que para Salvatierra et al. (2022) para establecer controles internos eficaces, es importante identificar la documentación requerida para transacciones financieras, como facturas, órdenes internas, registros de almacén.

Para Shapiama et al. (2021) el objetivo principal es cuidar los documentos y objetos de una empresa. Un sistema de controles internos minimiza el riesgo y promueve el cumplimiento a medida que una empresa persigue sus objetivos. También son una forma crítica de documentación para asegurar a la junta directiva clave que:

- Los datos son consistentes y verificados.
- La entidad se ajusta a las normativas aplicables.
- Los bienes están protegidos contra fraudes o violaciones.
- La empresa hizo un buen uso de los recursos.
- Las operaciones y los programas están funcionando según lo previsto.

Modelo COSO

Mancero et al. (2020) señaló que el Marco Integrado de Control Interno (COSO) I es aplicado mundialmente para evaluar tanto empresas públicas como privadas, ya que establece los estándares de inspección intrínseca que deben implementarse para llevar a cabo una revisión

operativa; del mismo modo, sus conclusiones resultan válidas en todo entorno financiero y establecen los límites de cada fase del proceso. Según lo planteado por Vega y Marrero (2021), el enfoque COSO proporciona una estructura normativa destinada a orientar el comportamiento organizacional y la aplicación de prácticas, con el propósito de prevenir y reducir eventuales amenazas.

COSO I constituye un sólido fundamento para el perfeccionamiento del mecanismo de control organizacional (Morejón et al., 2021). En su esencia, se enfoca en la administración de riesgos e identificar cuán efectivo es el control interno para lograr los objetivos organizacionales (Gómez, 2021). Además, este marco establece principios para la estimación del desempeño de los mecanismos de supervisión aplicados, la gestión de amenazas potenciales y la comunicación efectiva de información pertinente a las partes interesadas (Catagua et al., 2023).

Estos componentes son usados para establecer que las compañías puedan operar de modo articulado, mitigando riesgos, cumpliendo con sus metas estratégicas de manera efectiva. En este contexto, Loor y Peñaloza (2023) indica que la regulación interna empresarial tiene el propósito de proteger, administrar y asegurar adecuadamente los recursos de la empresa para evitar robos y corrupción. Este control a su vez garantiza que los bienes se utilicen eficientemente y bajo la supervisión de la alta dirección.

Por otro lado, Huiman (2022) definió los elementos del control interno como medidas destinadas a evaluar su efectividad y funcionamiento. El sistema de supervisión organizacional está compuesto por diversos elementos diseñados para asegurar la solidez y efectividad de las entidades, los cuales pueden ser categorizados como sigue:

Ambiente de Control Interno: Muestra compromiso con los principios éticos, realizando labores de supervisión (Álava et al., 2023). Las organizaciones deben verificar que sus

operaciones empresariales se ajustan a los criterios establecidos en materia de gestión de riesgos por la industria probando todos los controles. Las organizaciones también deben trabajar para cumplir con todos los requisitos de cumplimiento normativo (Catagua et al., 2023).

- **Estudio de Riesgos:** Establece metas adecuadas, confirma y estudia riesgos (Álava et al., 2023). Los riesgos son inevitables. Eso no significa que las organizaciones deban ignorarlos. Las empresas pueden minimizar el posible daño y las amenazas potenciales que la organización afronta en el contexto actual y poniendo en marcha un plan para gestionar y mitigar esos riesgos. Este proceso debe ser continuo o incluso automatizado para que las organizaciones puedan identificar nuevos riesgos a medida que surjan (Catagua et al., 2023).
- **Tareas de Control:** Definir y estructurar mecanismos de supervisión. Se implementan procedimientos tecnológicos conforme a directrices institucionales (Álava et al., 2023). Las acciones de supervisión aseguran que todas las operaciones empresariales estén alineadas con las normas internas de control. Dichos mecanismos deben fortalecer el desempeño corporativo y mitigar la vulnerabilidad frente a factores de riesgo organizacional (Catagua et al., 2023).
- **Datos y transmisión:** Se llevan a cabo investigaciones relevantes. Manteniendo una comunicación efectiva tanto dentro como fuera del ente (Álava et al., 2023). Las comunicaciones de una organización también deben seguir requisitos estrictos. Varias normas legales, éticas y de la industria se aplican a las comunicaciones internas y externas. Las políticas de privacidad y otros controles de aplicaciones son ejemplos de cómo las organizaciones pueden aplicar controles a los procesos de comunicación (Catagua et al., 2023).

- **Supervisión y Monitoreo:** Realiza evaluaciones regulares o individuales donde se evalúan y reportan debilidades o deficiencias identificadas (Álava et al., 2023). Los riesgos pueden evolucionar, al igual que los sistemas, el software y los procesos de las organizaciones. La supervisión garantiza que estos cambios no expongan a la organización a riesgos. Un auditor interno suele ser responsable de esto, pero los auditores externos a menudo supervisan a las organizaciones en relación con el cumplimiento normativo. Ambos auditores reportarán en última instancia al consejo de administración (Catagua et al., 2023).

Incertidumbre en la opinión de auditoría

El error en una auditoría se define como la posibilidad de que los balances y cuentas contengan errores y la información no sea razonable a pesar de que haya sido verificada o auditada (Cobaleda, 2022). Las auditorías están diseñadas para minimizar el riesgo de auditoría y garantizar que las empresas sean lo más limpias posible para las partes interesadas, los agentes financieros y los prestamistas que confían en los reportes contables (Remache et al., 2021).

De acuerdo con la NIA 200, "cuando se presenta un riesgo de incorrección material, se compone tanto del riesgo inherente como del de control" (p.27). "Estos dos riesgos dentro de un proceso de auditoría consisten de manera independiente y permiten evaluar diferentes aspectos de los estados financieros" (Federación Internacional de Contadores, 2021, p. 18).

Riesgo inherente: Son los errores o omisiones que se presentan en los estados financieros, fuera de la revisión interna que ha ejecutado la empresa. Este tipo de riesgo es frecuente en transacciones y cuentas financieras altamente complejas, intensivas en datos y desafiantes.

Controlar el riesgo: El riesgo de control se produce debido al fallo de estos manejos desde adentro.

Problema en el descubrimiento: El problema que se presenta cuando el fiscalizador no puede encontrar los errores u omisiones que presentan los estados financieros. De acuerdo con la NIA 200 " la gravedad de que los examinadores no puedan disminuir el riesgo de valorar adecuadamente la incorrección que existe en los estados financieros" (Federación Internacional de Contadores, 2021, p. 18).

Fase III. Ejecución

La fase de ejecución de la auditoría consiste en la aplicación práctica del programa de auditoría previamente planificado, en la cual se desarrollan procedimientos orientados a obtener evidencia suficiente, competente y relevante que permita sustentar los hallazgos. Según Cedeño et al. (2022), esta etapa incluye los siguientes componentes:

Obtención de evidencia: Se recopila documentación pertinente, se realizan entrevistas, observaciones y otras técnicas para sustentar los hallazgos relacionados con la eficiencia, eficacia y economía de la entidad auditada.

Evaluación del control interno: Se analiza el funcionamiento de los sistemas de control y procesos administrativos de la entidad para determinar su nivel de cumplimiento y confiabilidad.

Análisis de resultados y comparación con criterios: Se revisa la información obtenida y se compara con los objetivos institucionales, metas, normativa aplicable y buenas prácticas.

Identificación de hallazgos: Con base en el análisis, se identifican desviaciones, debilidades o irregularidades que serán plasmadas en los papeles de trabajo y posteriormente en el informe.

Comunicación con la entidad auditada: Durante la ejecución, se mantiene contacto constante con los responsables del ente auditado para aclarar observaciones, solicitar información adicional y validar hallazgos preliminares.

Durante esta fase, pueden presentarse dificultades como la falta de documentación, demoras en la entrega de información o resistencia por parte del personal auditado. Superar estos obstáculos requiere una adecuada planificación, habilidades técnicas, comunicación efectiva y capacidad de análisis.

Hallazgos del examen

Lo que se encuentran en los exámenes, son los problemas o las deficiencias, han encontrado durante la ejecución de una auditoría. Para una adecuada detección de estos hallazgos, se deben aplicar técnicas de auditoría dependiendo de las cuentas o procesos que se van a auditar. Para una mejor comprensión de los hallazgos, se debe analizar cada uno de sus atributos de manera clara y precisa (Pallerola, 2022). Estos atributos son:

- **Condición:** Descripción de la situación encontrada durante la auditoría que representa una desviación o no conformidad con respecto a los criterios o normas aplicables. Es el "qué" del hallazgo (Araque y León, 2020).
- **Criterio:** Son los estándares, políticas, leyes o regulaciones contra los cuales se compara la condición. Define lo que "debería ser" para evaluar si la situación es adecuada (Medina et al., 2021).
- **Causa:** Explica por qué ocurrió la condición. Identifica las razones o factores que causaron el incumplimiento o desviación (Llamuca, 2021).
- **Efecto:** Evalúa el hallazgo y sus efectos. Puede incluir riesgos financieros, operativos, legales o reputacionales derivados de la condición encontrada (Federación Internacional de Contadores, 2021).

- **Recomendación:** Sugerencias específicas del auditor para corregir o mejorar la situación hallada, con el objetivo de mitigar riesgos y evitar futuras ocurrencias similares (Cubero, 2023).

Evidencia de auditoría

Los auditores a menudo lidian con grandes cantidades de datos en su búsqueda de la prueba por excelencia, similar a encontrar una aguja en un pajar. Además, recae sobre ellos la carga de garantizar que no se omita ningún elemento crítico (Machado, 2023). La evidencia de auditoría funciona como la estrella guía que dirige a los auditores a emitir su veredicto sobre el bienestar financiero de una empresa o la eficacia de sus controles internos. Los accionistas y demás actores relevantes depositan su confianza en estos análisis para fundamentar elecciones informadas y racionales (Pacurucu y Narváez, 2022).

La disposición internacional de auditoría NIA 500 subraya la relevancia de los elementos probatorios como la base informativa sobre la cual los profesionales en auditoría sustentan sus juicios para emitir su dictamen. De manera complementaria, la directriz 2330 emitida por el Instituto de Auditores Internos (IIA) establece que una evidencia válida debe ser adecuada en cantidad, fidedigna, pertinente y funcional al proceso de verificación (Federación Internacional de Contadores, 2021).

Pallerola (2022) establece que estas son las evidencias de auditoría que el auditor debe obtener para respaldar sus hallazgos y son las siguientes: Pruebas documentales que incluyen registros y documentos escritos. Proporciona una fuente de información tangible y a menudo irrefutable; las pruebas analíticas que implican el uso del análisis de datos financieros y no financieros, testimonios y confirmaciones que implican la obtención de declaraciones escritas u orales de personas bien informadas, tanto dentro como fuera de la organización.

Además, se tiene la evidencia observacional que se recopila a través de la observación directa y la inspección física, la evidencia externa que puede proporcionar una perspectiva independiente, la evidencia física al inspeccionar físicamente elementos como inventario, equipo o propiedad, que pueden confirmar su existencia, condición y valoración, y por último, las pruebas de repetición de la ejecución con el fin de garantizar la eficiencia de los mecanismos de supervisión interna, los auditores pueden replicar ciertos procedimientos o transacciones realizadas por la organización (Pallerola, 2022).

Fase IV. Comunicación de Conclusiones

Se registran los resultados identificados durante el desarrollo del proceso auditor en un reporte de supervisión gerencial, con la finalidad de ofrecer un análisis valorativo sobre la gestión administrativa correspondiente al intervalo evaluado (Jinchuña-Huallpa y Fernández-Sosa, 2021).

La comunicación es crucial para mantener la transparencia, fomentar la confianza e impulsar acciones significativas dentro de una organización. El lenguaje que se utiliza en su informe de auditoría debe ser claro, conciso y libre de jerga. Esto garantiza que las partes interesadas de diferentes orígenes puedan comprender fácilmente los hallazgos (Avila y Zambrano, 2022).

Informe de auditoría

Es una carta del auditor con el resultado final del proceso de auditoría suele ir acompañado del informe anual de la entidad. Este informe es requerido por bancos, instituciones financieras, inversionistas, acreedores y reguladores. Cuando el auditor emite un informe limpio, significa que se ha determinado que la empresa cumple plenamente con las normas contables (Llumiguano et al., 2021)

Los informes de auditoría son muy importantes para una empresa. Los inversores confían en el informe de auditoría para evaluar muchas decisiones importantes en el informe de auditoría. Las entidades supervisoras también examinan el reporte de auditoría, ya que este les permite verificar la fidelidad de los datos divulgados. En caso de que dicho informe refleje una opinión desfavorable, puede comprometer gravemente la situación institucional y la imagen pública de la organización (Pallerola, 2022). El formato de un informe de estudio, se detalla en la Tabla 2:

Tabla 2.

Forma del informe de auditoría

Sección	Descripción
Título	El título debe ser sencillo e incluir la palabra "independiente". Esto indica que la auditoría fue realizada por un tercero externo, independiente e imparcial.
Destinatario	En el informe se indicará claramente a quién va dirigido.
Introducción	Se trataría de un estado donde el nombre de la compañía auditada, el momento del periodo financiero que abarca la auditoría, que suele ser el año fiscal.
Responsabilidades de los administradores y auditores	Establece que la dirección y los directores de la sociedad aceptan el deber de proporcionar al auditor toda la documentación financiera necesaria para la auditoría. También establece que la documentación aportada es verdadera y precisa según el leal saber y entender del director.
Opinión	Esta sección establece claramente la opinión del auditor.
Otras responsabilidades en la presentación de informes	Si existen otras responsabilidades de presentación de informes, como requisitos legales o reglamentarios, se mencionan aquí.
Firma del auditor	Firmado por el auditor
Fecha y lugar	La fecha y ciudad donde el informe fue firmado por el auditor.

Nota. Adaptado de Pallerola, 2022

Fase V. Seguimiento

Es esencial establecer indicadores que permitan monitorear el desempeño en cada área y por cada trabajador, optimizando de este modo la administración y la categorización de oportunidades de perfeccionamiento (Minaya et al., 2023).

Capítulo III Marco Metodológico

La estrategia metodológica se fundamentó en la obtención de información y elementos probatorios mediante instrumentos de evaluación de control interno dirigidos a los representantes legales de las organizaciones deportivas, así como en la recolección de información y documentos necesarios para su verificación. Se utiliza un enfoque cualitativo y descriptivo, que incluyó observación directa de la práctica y análisis detallado de documentos. De esta manera, Bautista (2022) señaló que el enfoque cualitativo, permite realizar un análisis mediante apreciaciones individuales orientadas a la obtención de conclusiones imparciales.

Tipo de investigación

Investigación descriptiva

Guevara et al. (2020) explican que el estudio de carácter descriptivo tiene como propósito la construcción minuciosa de las características de un hecho o suceso. Su enfoque reside en la identificación de conclusiones predominantes y en la comprensión de los individuos. Este tipo de investigación se dedica a analizar de manera sistemática los fenómenos que tienen lugar en una entidad específica, para describir las particularidades de grupos homogéneos y entender cómo se desarrollan los procesos en investigación.

Este método facilita una comprensión exhaustiva de los controles y procedimientos internos de un club, detectando áreas susceptibles de mejoras y garantizando que la operación sea tanto íntegra como eficaz en términos de eficiencia.

Investigación de campo

Implicó visitar el club para observar y analizar tanto su estructura como su funcionamiento, para obtener información de las personas y no utilizar datos recopilados previamente. Este método de estudio posibilita una percepción más exhaustiva y minuciosa del asunto investigado (Córdoba

et al., 2023). Adicionalmente, implica la adquisición de datos en escenarios no regulados, fuera del sitio común, lo que significa que la información crucial para el proceso de indagación se recopila en circunstancias auténticas (Romero et al., 2022).

Investigación bibliográfica

Consiste en la revisión de documentos relacionados con el tema que se está analizando. Para lo cual se selecciona y recopila información mediante una lectura crítica de bibliografías periódicos archivos reportes o artículos (Pereyra, 2022). La cual permite tener un marco de referencia de teorías, normativas y estudios previos, que respaldaron los resultados obtenidos y permitieron realizar un análisis con fundamentos e implementar principios que beneficien al club al mejorar sus procedimientos.

Métodos de investigación

Se utilizan técnicas de análisis para interpretar datos cualitativos e identificar patrones y relaciones relevantes, contribuyendo a una comprensión profunda del contexto y la dinámica interna del club.

Deductivo

Según Guevara et al. (2020) el procedimiento deductivo se reconoce por emplear un razonamiento lógico para derivar conclusiones basadas en premisas. En este enfoque, se parte de una teoría general para llegar a conclusiones específicas para alcanzar conclusiones que siguen un proceso lógico y coherente. Este método permite establecer relaciones claras entre las ideas generales y los casos particulares, proporcionando un marco estructurado para la investigación y el análisis en diversos campos del conocimiento.

En otras palabras, la evaluación gerencial se fundamenta en los lineamientos normativos, los criterios administrativos y los fines estratégicos de la organización deportiva, con el propósito

de determinar si las operaciones ejecutadas y las decisiones adoptadas por la entidad se ajustan a los parámetros establecidos por la auditoría de gestión.

Inductivo

Afirma Guevara et al. (2020) que se conoce como investigación ascendente o basada en datos. Es exploratorio y cualitativo; centrado en la comprensión de las actitudes y creencias de individuos o grupos. Es decir, se revisa la información y los resultados específicos de cada área del club para formular conclusiones generalizables sobre el accionar de objetivos, estrategia y otros hallazgos.

Técnicas de investigación

En este estudio emplea las entrevistas, encuestas, observación y análisis documental realizados a los líderes del club para obtener datos directos, así como sus percepciones y opiniones acerca del rendimiento y la operatividad de la revisión contable. Se usan técnicas específicas de auditoría, como entrevistas, encuestas, observación y análisis documental, para recopilar información relevante para la investigación.

Entrevista

La entrevista se reconoce como un método efectivo para recabar información, fundamental en la activación del tema de investigación. Según Ávila et al. (2020), este método se define como una oportunidad en la cual el investigador interactúa con el ente a estudiar para comprenderlo a profundidad.

La implementación del instrumento de entrevista facilita la recopilación de datos acerca de la percepción del directivo sobre el desempeño gerencial y su correspondencia con el logro de los objetivos estratégicos, así como sobre la forma en que se desarrollan los procesos, la existencia de

debilidades no registradas formalmente, y la efectividad y optimización en la utilización de los medios disponibles.

Encuesta

La encuesta es método de recopilación de datos mediante preguntas que aseguren la obtención de información analizable. Según Ávila et al. (2020) una encuesta equivale a una entrevista estructurada por medio de un cuestionario, siendo un instrumento metodológico aplicable mediante un formulario impreso o digital. De esta manera se emplea para obtener información de una muestra representativa. Las encuestas pueden llevarse a cabo a través de canales, tales como formularios digitales, encuestas impresas, llamadas estructuradas o entrevistas presenciales (Córdoba et al., 2023).

La aplicación de la encuesta desarrollada de acuerdo con el COSO I permite evaluar de qué forma el club gestiona la supervisión organizacional a través del análisis de sus cinco elementos fundamentales. Cada componente tiene como objetivo reconocer las estrategias administrativas aplicadas, los mecanismos de control establecidos y la aptitud institucional para enfrentar y manejar amenazas potenciales.

Instrumentos de investigación

Guía de entrevista

Un protocolo de interrogatorio facilita la organización del desarrollo de la interacción con los postulantes. Proporciona a los evaluadores una orientación sobre los temas a abordar y su secuencia lógica, asegurando una vivencia homogénea para todos los aspirantes (Pereyra, 2022).

Cuestionario

La herramienta de consulta consiste en una secuencia de ítems destinados a obtener datos relevantes relacionadas a un tema, que permiten medir de manera porcentual las percepciones que tienen los participantes de la investigación (Pereyra, 2022).

Papeles de trabajo

Son las pruebas de auditoría obtenidas, la asignación del trabajo entre los que son parte del grupo de auditoría, etc. Son los documentos y las evidencias que un auditor recopila y conserva consigo mismo durante la auditoría (Erazo y Muñoz, 2023).

Estos papeles de trabajo sirven para respaldar la auditoría con el propósito de garantizar la credibilidad de que la operación se realiza en alineación con los estándares de auditoría aplicables. Y constituyen toda la evidencia de auditoría, además de representar el análisis de los diversos procedimientos que se aplican para detectar los hallazgos.

Técnicas de auditoría

Observación

Una técnica de prueba adicional, sencilla, elemental y eficiente consiste en que un auditor observe las actividades, los procesos y los factores ambientales. Cuando el funcionamiento de un control no está documentado, esta técnica de prueba se emplea con mayor frecuencia (Cubero, 2023).

Mediante la observación, se puede identificar de qué manera se realizan las actividades administrativas, operativas y deportivas; además se evalúa el uso de los recursos, se identifican las relaciones interpersonales y el clima laboral.

Análisis documental

El examen documental es un instrumento que permite revisar de manera crítica documentos relacionados al tema que se está investigando. El proceso Inicia con la recopilación de literatura de diversas fuentes en gran cantidad para irlos descartando después de un análisis de contenidos (Cubero, 2023).

Mediante esta técnica se revisa información interna y externa relacionada con el giro del negocio del club, tales como: informes financieros, actas de reuniones, políticas, manuales, normas y contratos. Lo cual, facilita la verificación del cumplimiento normativo y el logro de los objetivos.

Capítulo IV. Propuesta

Título de la propuesta

Auditoría de Gestión al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” de la ciudad de Cuenca durante el año 2023.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” de la ciudad de Cuenca durante el año 2023.

Objetivos Específicos

- Implementar una guía de verificación sobre supervisión interna para analizar los elementos del modelo COSO.
- Determinar el grado de exposición al riesgo y la fiabilidad de los sistemas de control institucional.
- Emplear métricas de rendimiento para analizar el alcance de los objetivos y la utilización adecuada de los medios disponibles.
- Redactar y exponer el documento de hallazgos respecto al logro de los propósitos establecidos.

Descripción de la propuesta

La proposición busca realizar una auditoría operativa al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” de la ciudad de Cuenca durante el año 2023, con el objetivo de estudiar el accionar de metas.

Se utilizó la encuesta basada en el marco COSO como herramienta para identificar riesgos y establecer el nivel de confianza. Además, se utilizarán otros indicadores para corroborar el logro

de las metas. Luego, se elaborará el reporte final, donde se expondrán los descubrimientos, se efectuarán conclusiones y propuestas con el objetivo de mejorar y perfeccionar los elementos evaluados del club.

La finalidad de esta propuesta es contribuir a incrementar la transparencia y la sostenibilidad del club, asegurando el alcance de objetivos a través de la utilización eficiente de los medios disponibles.

Desarrollo de la propuesta

Formulación de la iniciativa Métodos de verificación contable:

Examen documental

Instrumento de evaluación COSO

Parámetros de auditoría:

200: Entorno de supervisión

300: Identificación de riesgos

400: Mecanismos de control

500: Gestión de la información y canales de comunicación

600: Monitoreo y retroalimentación

Exposición de resultados

Para la evaluación del cumplimiento de metas, se procedió a pedir datos de la compañía para tener un mejor entendimiento de la unidad de análisis en las siguientes etapas: Planificación, ejecución e informe.

Fase de planificación preliminar

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Informe de Conocimiento

IC 1/1

Fecha de visita: 1 de diciembre de 2024**Objetivo:** Conocer a profundidad a la empresa y su giro de negocio**1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA****Razón Social:** CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO "TEAM PRADO JUDO"**RUC:** 0195112241001

Actividad: R93120001 - Las actividades que se mencionan a continuación están relacionadas con entidades deportivas de carácter profesional, amateur o recreativo, que ofrecen a sus miembros la oportunidad de participar en disciplinas atléticas. Estas organizaciones comprenden modalidades como balompié, boliche, natación, golf, pugilismo, culturismo, deportes invernales, ajedrez, atletismo, tiro deportivo, entre otras.

Dirección: Calle: Cantón Santa Isabel Número: 1-80 Intersección: Cantón Gualaceo Referencia: Tras Antiguo Crea.

Misión: Ser el club de judo líder en la provincia, representando y promoviendo al judo azuayo y ecuatoriano a través de estrategias de gestión innovadoras y socialmente responsables, alcanzando la excelencia en la preparación de deportistas desde la parte formativa hasta el alto rendimiento.

Visión: Ser un club que contribuya activamente a niños, jóvenes y adultos de manera sostenible, inclusiva y saludable, aportando a una mejor sociedad. Crear valor y hacer la diferencia.

Valores: Integridad, transparencia, respeto, cooperación, honor, ética e integridad.

2. BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de trabajo

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Y su Reglamento
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento a la Ley de Cultura Física y Deporte de Alto Rendimiento
- Código Civil Ecuatoriano
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Ley Orgánica de Prevención y Sanción de la Violencia en el Deporte
- Reglamento de Clubes Deportivos Especializados Formativos
- Estatutos y Reglamentos de Federaciones Deportivas

3. ANTECEDENTES

El 14 de octubre de 2022, fue netamente constituida y registrada. A lo largo de los años, el club ha brindado sus servicios a los azuayos con gran eficiencia y responsabilidad. Ahora, trabaja para innovar sus sistemas.

Club formativo Team Prado, es un ente no público y estaba regida por el Ministerio de Deportes que se formó en base a una actividad familiar que está planteada hace años. Iniciando por el trabajo de presidente del otro del colegio la Salle que, al momento del cierre, se fomenta y se aclara la idea de la formación del club.

Actualmente es uno de los clubes deportivos de judo más conocidos. Desde su creación en 2022, en la presidencia de Oscar Manuel Prado Calle, pasando por ser la primera institución privada en esta área deportiva, donde representa nacional como internacionalmente a la provincia y al país en múltiples eventos, con el apoyo netamente de deportistas y auspiciantes, continúa con su labor en beneficio de los ecuatorianos desde el ámbito privado.

4. ACTIVIDADES IMPORTANTES

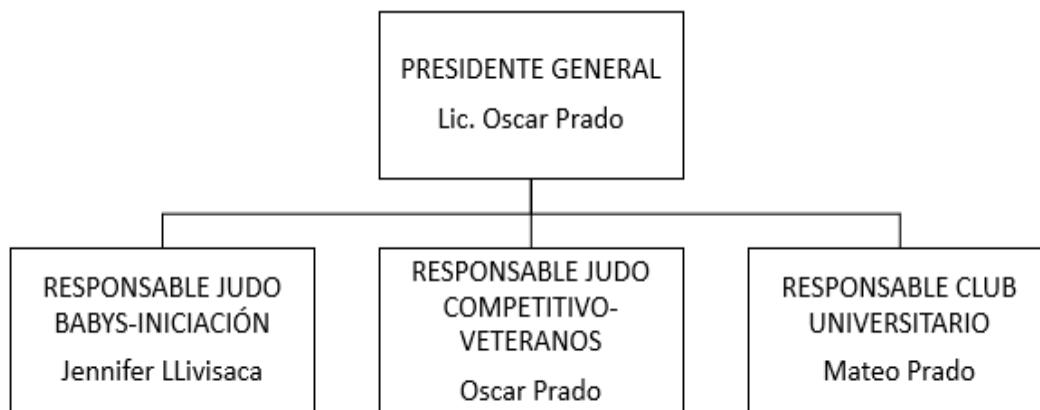
Cuenta con los servicios de:

- Actividad deportiva: Se enfoca principalmente en la mejora de las personas, tanto en salud como en motivación.
- Judo: Este servicio es el principal que ofrece el club “Team Prado”. Dedicándose a la competición para poder representar tanto nacional como internacionalmente al club y al país.
- Defensa personal: Enfatiza la seguridad de las personas al proporcionar métodos de cuidado para todas las personas de todas las edades.
- Judo baby (niños 2-5 años), judo iniciación (5-10 años): Se prioriza formación y crecimiento infantil orientados a la participación en competencias que representarán al club y al país.
- Judo competitivo (11 años en adelante): Esta categoría se fundamenta netamente en ubicarse entre los primeros lugares del pódium a nivel nacional en todos los torneos a nivel del país y fuera del mismo.
- Judos veteranos (25 años en adelante): Esta categoría está dedicada al seguimiento del deporte y al mantenerse activo; esta categoría nos representa tanto dentro como fuera del país varias veces durante el año. Lo que ayuda al desarrollo y a la motivación de los más pequeños.
- Club universitario (Universidad Católica de Cuenca): Con ayuda netamente de la Universidad, se abrió la posibilidad del taller de Judo para los estudiantes, y representar a la Universidad en cualquier torneo presente.

5. ARMAZÓN ORGANIZATIVO

Figura 3

Organigrama estructural de TEAM PRADO JUDO



Nota. De Organización estructural de TEAM PRADO JUDO, por Team Prado Judo, 2024

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 1/21

Componente: Ambiente de control

Tabla 3

Ambiente de control

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
200	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	PT	SI/NO	CALIF.	
200-1	Integridad y valores éticos	4		33	
1	¿El club ha establecido principios y valores éticos como parte de su cultura organizacional y deportiva?	1	SI	10	
2	¿La dirección del club ha emitido formalmente un código de ética para guiar el comportamiento de entrenadores, atletas y personal administrativo?	1	SI	8	
3	¿Se han definido mecanismos para promover el cumplimiento de valores institucionales entre el personal técnico, atletas y administrativos?	1	SI	7	
4	¿Los procesos de reclutamiento de entrenadores y personal administrativo se alinean con los valores institucionales del club?	1	S	8	
200-2	Administración estratégica	6		54	
1	¿El club ha definido claramente su misión y visión institucional orientadas a la formación deportiva?	1	SI	10	
2	¿El club cuenta con un plan estratégico que incluye objetivos, programas y actividades alineados con su misión y visión?	0	NO	3	
3	¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual?	0	NO	2	POA incompleto
4	¿Los planes operativos con que cuenta la entidad están vinculados con el presupuesto institucional a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos?	1	SI	8	
5	¿El POA se formuló en base a un análisis pormenorizado de la situación interna y del entorno?	1	SI	8	
6	¿Se ha establecido un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos, metas, programas, proyectos y actividades institucionales?	0	NO	3	
7	¿Dentro del análisis de la situación y del entorno para el diseño del POA se consideró los resultados logrados y los desvíos a las programaciones precedentes?	1	SI	6	
8	¿En el POA, se han identificado las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios, en un marco de calidad?	1	SI	8	
200-3	Políticas y Prácticas de Talento Humano	6		50	
1	¿La dirección del club ha establecido políticas claras para garantizar la transparencia y equidad en los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal?	1	SI	8	

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

Componente: Ambiente de control

CI 2/21

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
	PT	SI/NO	CALI	F	
200	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL				
2	¿Existe un programa anual de capacitación para entrenadores y personal administrativo basado en las competencias requeridas?	1	SI	6	
3	¿Se realizan procesos de clasificación y selección de personal basados en criterios objetivos y alineados con la normativa vigente?	1	SI	10	
4	¿Se detectan necesidades de capacitación y se programa su desarrollo para mejorar las competencias del personal?	1	SI	8	
5	¿El club realiza evaluaciones del desempeño del personal técnico y administrativo al menos dos veces al año?	1	SI	10	
6	¿Se aplican principios de justicia y equidad en todos los procesos de selección, promoción y evaluación del personal?	1	SI	8	
200-4	Estructura Organizativa	2		26	
1	¿El club cuenta con un organigrama actualizado que define claramente las funciones y responsabilidades del personal?	0	NO	2	Solo se define las responsabilidades de los entrenadores
2	¿El organigrama refleja la interrelación entre áreas como entrenadores, administración y gestión deportiva?	0	NO	2	
3	¿Los directivos y entrenadores poseen la experiencia y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?	1	SI	10	
4	¿Se difunden a nivel directivo las responsabilidades relacionadas con el control y supervisión de actividades?	1	SI	10	
5	¿El club cuenta con un manual actualizado de descripción y clasificación de funciones y puestos?	0	NO	2	
200-5	Delegación de Autoridad	0		12	
1	¿Se han establecido políticas claras para asignar responsabilidades y funciones dentro del club?	0	NO	3	
2	¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se formaliza por escrito con las respectivas atribuciones?	0	NO	3	
3	¿Se controla el uso de claves de acceso y autorizaciones para la gestión financiera del club?	0	NO	3	
4	¿En los casos en que se delega funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole también autoridad al delegado?	0	NO	3	

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

Componente: Ambiente de control

CI 3/21

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
200	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	PT	SI/N O	CALIF .	
200-5	Delegación de Autoridad	0		12	
3	¿Se han establecido políticas claras para asignar responsabilidades y funciones dentro del club?	0	NO	3	
4	¿Cuándo se delegan funciones o tareas, se formaliza por escrito con las respectivas atribuciones?	0	NO	3	
5	¿Se controla el uso de claves de acceso y autorizaciones para la gestión financiera del club?	0	NO	3	
6	¿En los casos en que se delega funciones o tareas, se realiza por escrito, asignándole también autoridad al delegado?	0	NO	3	
200-6	Competencia profesional	3		33	
1	¿La dirección del club establece por escrito las competencias necesarias para cada puesto, incluyendo entrenadores, administrativos y personal de apoyo?	1	SI	10	
2	¿Se realizan evaluaciones periódicas para medir los conocimientos y habilidades del personal?	1	SI	10	
3	¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos?	1	SI	10	
4	¿Los directivos comunican claramente a recursos humanos las competencias requeridas para nuevos reclutamientos?	0	NO	3	No existe el área de RR.H
200-7	Coordinación de acciones organizacionales	2		22	
1	¿El club ha establecido medidas para asegurar que el personal asuma sus responsabilidades y mantenga un adecuado funcionamiento del control interno?	0	NO	2	
2	¿Los entrenadores y personal administrativo participan en la mejora continua de los procesos de control interno?	0	NO	1	
3	¿El personal colabora activamente en el diseño de controles para mejorar la gestión administrativa y deportiva?	0	NO	3	
4	¿Se han implementado mecanismos para mantener la comunicación fluida entre directivos, entrenadores y personal, incluso en situaciones de entrenamiento fuera de las instalaciones principales?	1	SI	8	
5	¿Los mecanismos de control aseguran que las acciones del personal estén coordinadas y alineadas con los objetivos del club?	1	SI	8	

Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo"

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

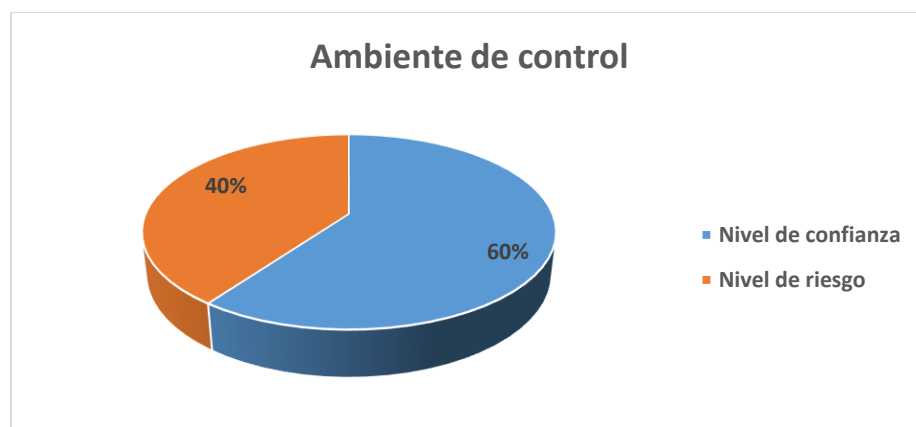
Componente: Ambiente de control

CI 4/21

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
200	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	PT	SI/NO	CALIF.	
200-8	Adhesión a las políticas Institucionales	4		34	
	¿La dirección del club ha establecido políticas institucionales claras para guiar las actividades en cada				
1	área de trabajo?	1	SI	10	
	¿El personal aplica estas políticas en el desarrollo de				
2	sus funciones?	1	SI	8	
	¿La dirección verifica periódicamente que el personal				
3	cumpla con las políticas institucionales?	1	SI	8	
	¿La asignación de recursos y gastos se ajusta al				
4	presupuesto aprobado para la ejecución del POA?	1	SI	8	

Tabla 4*Nivel de riesgo y confianza ambiente de control*

Ambiente de control			
CT	45	NC/RI	ENFOQUE
PT	27		CUMPLIMIENTO
NC	60%	ALTO	
RI	40%	BAJO	

Figura 4*Nivel de riesgo y confianza ambiente de control*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

Componente: Evaluación del riesgo

CI 5/21

Tabla 5*Evaluación de riesgos*

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
300	COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO	PT	SI/NO	CALIF.	
300-01	Identificación de Riesgos	1		12	
1	¿La máxima autoridad identifica los riesgo que afectan el logro de los objetivos considerando los factores internos o externos?	1	SI	8	Solo son de manera visual no existe registro
2	¿La identificación de riesgos está integrada en la planificación estratégica y operativa del club?	0	NO	2	
3	¿Existe un proceso continuo para evaluar los riesgos e identificar cambios en condiciones regulatorias, económicas o deportivas?	0	NO	2	
300-02	Plan de Mitigación de Riesgos	0		10	
1	¿El club cuenta con un Plan de Mitigación de Riesgos documentado, que incluya estrategias organizadas para identificar y gestionar los riesgos?	0	NO	3	
2	¿El plan incluye una estrategia de gestión clara, describiendo su implementación y proceso de seguimiento?	0	NO	5	
3	¿El Plan de Mitigación de Riesgos define objetivos y metas específicas, asigna responsabilidades e identifica conocimientos técnicos para mitigar amenazas?	0	NO	2	
300-03	Valoración de los Riesgos	0		6	
1	¿Se cuenta con estudios detallados sobre los riesgos específicos que permitan al personal evaluar cómo podrían afectar los objetivos?	0	NO	2	
2	¿La administración evalúa los riesgos desde las perspectivas de probabilidad e impacto para priorizar las acciones?	0	NO	2	
3	¿Los riesgos se determinan mediante técnicas de valoración y análisis de datos históricos, proporcionando bases objetivas para la toma de decisiones?	0	NO	2	
300-04	Respuesta al Riesgo	0		9	
1	¿Los directivos identifican las opciones de respuesta a los riesgos considerando su probabilidad e impacto?	0	NO	3	
2	¿La gestión de riesgos incluye la selección e implementación de respuestas como parte integral del plan estratégico del club?	0	NO	4	
3	¿Se evitan riesgos prevenibles mediante la anticipación y control de actividades que podrían originarlos?	0	NO	2	

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Análisis de Control Interno
Componente: Evaluación del Riesgo

CI 6/21

Tabla 6*Nivel de riesgo y confianza evaluación de riesgos*

Evaluación del riesgo			
CT	12	NC/RI	ENFOQUE
PT	1		SUSTANTIVO
NC	8,33%	BAJO	
RI	91,66%	ALTO	

Figura 5*Nivel de riesgo y confianza evaluación de riesgos*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 7/21

Componente: Actividades de control

Tabla 7*Actividades de control*

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
400	COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	PT	SI/NO	CALIF	
401-01	Separación de funciones y rotación de labores	1		12	
1	¿Existe una descripción de los cargos conforme al organigrama funcional del club?	0	NO	1	
2	¿Se han definido las funciones de cada miembro del personal por escrito?	0	NO	3	
3	¿Se han rotado las tareas y funciones del personal para optimizar el desempeño y minimizar riesgos?	1	SI	8	
401-02	Autorización y aprobación de transacciones y operaciones	1		10	
1	¿Se han definido por escrito los procedimientos de autorización para la ejecución de operaciones administrativas y financieras?	0	NO	1	
2	¿Se ha informado al personal sobre sus responsabilidades y funciones en el manejo de recursos del club?	1	SI	6	
3	¿El personal autorizado conoce sus responsabilidades y evita realizar actividades fuera de sus funciones?	0	NO	3	
401-03	Supervisión	0		7	
1	¿Se han definido procedimientos de supervisión para asegurar el cumplimiento de las normas y regulaciones?	0	NO	2	
2	¿Existen indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?	0	NO	3	
3	¿Se realiza supervisión periódica de los procesos administrativos, financieros y operativos?	0	NO	2	
402-01	Responsabilidad de control	0		5	
1	¿Se han diseñado controles internos para asegurar el cumplimiento del ciclo presupuestario del club?	0	NO	2	
2	¿Se han implantado procedimientos de control interno para garantizar registros adecuados en tesorería, nómina y bienes?	0	NO	3	
402-02	Control previo al compromiso	3		7	
1	¿Se han adoptado procedimientos y acciones antes de tomar decisiones?	1	SI	5	
2	¿Antes de autorizar un gasto se verifica que esté alineado con la misión del club?	1	SI	1	
3	¿Se verifica que las operaciones cumplen los requisitos legales y presupuestarios?	1	SI	1	

Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo"

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 8/21

Componente: Actividades de control

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
400	COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	PT	SI/NO	CALIF.	
402-03	Control previo al devengado	1		7	
1	¿Se comprueba que los bienes o servicios recibidos coincidan con los detalles de facturas o contratos?	1	SI	5	
2	¿Los ingresos y bienes están registrados en actas de recepción o informes técnicos?	0	NO	1	
3	¿Los documentos de respaldo están clasificados y archivados correctamente?	0	NO	1	
402-04	Determinación y recaudación de los ingresos	0		9	
1	¿El club tiene procedimientos establecidos para la recaudación de cuotas de membresía y pagos por actividades, asegurando que estos sean depositados de manera oportuna en las cuentas institucionales?	0	NO	3	No existe ningún lineamiento
2	¿El club gestiona los ingresos provenientes de eventos deportivos (competencias, torneos) de manera eficiente y los registra en las cuentas del club en el plazo adecuado?	0	NO	3	
3	¿Existen procedimientos claros para la gestión de cobros relacionados con inscripciones a eventos y actividades dentro del club?	0	NO	3	
403-01	Constancia documental de la recaudación	0		15	
1	¿A todos los socios y participantes de actividades del club se les entrega un comprobante o recibo numerado y oficial por cada pago realizado?	0	NO	8	
2	¿El comprobante de ingreso cumple con los requisitos establecidos por el organismo rector en materia tributaria?	0	NO	3	
3	¿El club mantiene registros actualizados y organizados de todos los comprobantes emitidos durante el año, para fines de auditoría y control interno?	0	NO	4	
403-02	Verificación de los ingresos	0		7	
1	¿El club mantiene cuentas bancarias institucionales separadas para la gestión de los ingresos generados por las actividades deportivas y eventos?	0	NO	3	
2	¿Se realiza una conciliación bancaria mensual que permita verificar que todos los ingresos reportados coinciden con los depósitos efectuados en las cuentas bancarias del club?	0	NO	2	
3	¿La persona encargada de la verificación de ingresos es distinta a la que gestiona los?	0	NO	2	

Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo"

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 9/21

Componente: Actividades de control

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
400	COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	PT	SI/NO	CALIF.	
403-03	Medidas de protección de las recaudaciones	0		10	
1	¿El club tiene protocolos de seguridad para la custodia de los ingresos generados por actividades y cuotas, tanto en efectivo como mediante transferencias?	0	NO	2	
2	¿Se han implementado medidas para asegurar que el dinero recaudado esté protegido de posibles pérdidas o robos, tanto durante eventos como en la sede del club?	0	NO	5	
3	¿Se han tomado las medidas de protección necesarias tendientes a un mejor control del efectivo.?	0	NO	3	
403-04	Cuentas corrientes bancarias	1		12	
1	¿Las cuentas bancarias del club están a nombre de la institución y gestionadas exclusivamente para fines institucionales?	0	NO	6	
2	¿Las personas autorizadas para firmar en las cuentas bancarias del club están debidamente registradas y los movimientos bancarios son revisados periódicamente?	1	SI	4	La persona cuenta con el debido registro pero no se realiza revisiones
3	¿El club tiene una única cuenta bancaria institucional que centraliza todos los ingresos y gastos relacionados con sus actividades deportivas?	0	NO	2	
403-05	Conciliaciones bancarias	0		6	
1	¿El procedimiento de conciliación es efectuado por uno o varios empleados no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas?	0	NO	2	No se realizan conciliaciones bancarias
2	¿Las conciliaciones bancarias se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real?	0	NO	2	
3	¿Se asegura que los saldos en los registros, son los correctos, mediante conciliaciones bancarias?	0	NO	2	
403-06	Control previo al pago	3		28	
1	¿Se verifica que todos los pagos realizados por el club correspondan a actividades o compras que han sido previamente aprobadas y están debidamente documentadas?	1	SI	10	Los documentos son verificados en el mismo momento, pero no se guarda toda documentación

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”				CI 10/21
Auditoría de Gestión				
Análisis de Control Interno				
Componente: Actividades de control				
403-07	Control previo al pago	3		28
2	¿Los pagos se realizan solo cuando están respaldados por la documentación correspondiente (facturas, contratos, etc.), y son revisados por la persona encargada del control financiero del club?	1	SI	8
3	¿Los pagos a proveedores y colaboradores externos del club están justificados de manera clara y son aprobados por los responsables del área administrativa?	1	SI	10
403-08	Cumplimiento de obligaciones	0		12
1	¿Las obligaciones contraídas por el club deportivo están autorizadas de acuerdo con las políticas y procedimientos internos establecidos para la gestión financiera?	0	NO	3
2	¿Las obligaciones del club son pagadas de acuerdo con las fechas pactadas en los compromisos establecidos (por ejemplo, pagos a entrenadores, proveedores, etc.)?	0	NO	4
3	¿Se realiza un control adecuado mediante conciliaciones o registros para asegurar que todas las obligaciones financieras sean debidamente canceladas?	0	NO	5
403-09	Control y custodia de garantías	0		8
1	¿En los contratos celebrados por el club se exige a los contratistas y proveedores la presentación de garantías conforme a las condiciones legales y contractuales establecidas?	0	NO	4
2	¿Tesorería mantiene un control adecuado y constante sobre las garantías entregadas por proveedores y contratistas?	0	NO	1
3	¿Tesorería controla el vencimiento de las garantías recibidas?	0	NO	3
403-010	Transferencia de fondos por medios electrónicos	2		18
1	Las transferencias de fondos por medios electrónicos están sustentadas en documentos, de tal forma que aseguran su validez y confiabilidad?	1	SI	8
2	Se implementó controles adecuados a las transferencias de fondos por medios electrónicos?	0	NO	2
3	Se mantiene archivos electrónicos y/o físicos de la información?	1	SI	8
403-011	Políticas y manuales de procedimientos	0		13
1	¿Se definieron las políticas y directrices para la gestión administrativa y operativa del club, y estas constan en un Manual o Reglamento?	0	NO	3
				No cuentan con todos los archivos
				Cuentan con un manual incompleto

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 11/21

Componente: Actividades de control

403-012	Políticas y manuales de procedimientos	0	13
2	¿Las políticas del club están alineadas con la planificación estratégica de la institución y consideran aspectos de desarrollo deportivo y financiero?	0 NO	5
3	¿El manual de procedimientos incluye los procesos operativos, administrativos y financieros para la gestión del club y sus actividades?	0 NO	5
403-013	Contratación de créditos y límites de endeudamiento	2	24
1	¿El club tiene un presupuesto anual aprobado y se asegura de no contraer deudas que excedan los límites establecidos en el presupuesto aprobado?	1 SI	10
2	¿El club verifica que no se inicien trámites para la contratación de financiamiento si no se ha cumplido con la planificación financiera y los límites establecidos en el presupuesto?	0 NO	4
3	¿El club tiene control sobre las solicitudes de financiación externas y asegura que no se inicien trámites sin la documentación adecuada?	1 SI	10
403-014	Contabilidad	0	6
1	¿El club dispone de un sistema contable adecuado que permita registrar de manera precisa todos los ingresos, egresos y transacciones financieras relacionadas con sus actividades?	0 NO	2
2	¿El proceso contable del club está diseñado para cumplir con las necesidades y características de una organización deportiva, permitiendo la correcta gestión de sus recursos?	0 NO	2
3	¿El club mantiene una documentación detallada y confiable sobre sus transacciones financieras, y asegura la transparencia en los informes contables?	0 NO	2
403-015	Sistemas de información computarizados	0	11
1	¿El club utiliza sistemas informáticos adecuados para registrar y controlar las actividades financieras y operativas?	0 NO	3
2	¿Los sistemas informáticos permiten al club gestionar eficazmente los ingresos y egresos relacionados con sus proyectos deportivos?	0 NO	5
3	¿El sistema informático permite la actualización automática de los gastos y la generación de reportes financieros para la gerencia del club?	0 NO	3

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 12/21

Componente: Actividades de control

403-016 Control y seguimiento		0	14
1	¿El club ha establecido controles periódicos para evaluar la efectividad de sus operaciones y la gestión de sus recursos?	0 NO	5
2	Los procedimientos de evaluación y seguimiento están orientados básicamente al seguimiento de las recomendaciones de los informes de las auditorías?	0 NO	3
3	¿El club realiza un seguimiento regular de los resultados de las auditorías internas y externas y toma acciones correctivas cuando es necesario?	0 NO	4
403-017 Integración contable de las operaciones financieras		0	12
1	¿La contabilidad constituye una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios?	0 NO	3
2	¿La contabilidad proporciona información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos?	0 NO	4
3	¿La contabilidad integra y coordina las acciones que deben cumplir las unidades que conforman el Sistema de Administración Financiera?	0 NO	5
403-18 Documentación de respaldo y su archivo		0	9
1	¿La documentación que respalda las transacciones financieras se encuentra disponible para los procedimientos de verificación de Auditoría Interna y usuarios autorizados?	0 NO	3
2	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad?	0 NO	3
3	¿La documentación que sustenta los contratos suscritos con la Entidad es recopilada de forma íntegra, confiable y exacta que permita la verificación antes, durante y después de su realización?	0 NO	3
403-19 Conciliación de los saldos de las cuentas		0	11
1	¿Los servidores que realizan las conciliaciones son personal independiente del registro, autorización y custodia de los recursos financieros?	0 NO	4
2	¿Los responsables dejan constancia por escrito de los resultados de las conciliaciones realizadas y en los casos de existir diferencias, estas son notificadas por escrito a la máxima autoridad para tomar las acciones correctivas?	0 NO	3
3	¿Los ajustes de los saldos de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio son de responsabilidad de las unidades ejecutoras en aplicación a las normas emitidas para el efecto?	0 NO	4

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 13/21

Componente: Actividades de control

403-20	Formularios y documentos	1	12	
1	¿El diseño de los formularios y su contenido se ciñe únicamente a lo estrictamente necesario (original y copia)?	1	SI	8
2	¿Los formularios que se utilizan para el manejo de recursos materiales y financieros son preimpresos y reenumerados?	0	NO	2
3	¿Los documentos preenumerados son enumerados en orden correlativo y cronológico que posibilite un adecuado control?	0	NO	2
403-021	Anticipos de fondos	0		9
1	¿Los anticipos a empleados y directivos del club se entregan de acuerdo con su capacidad de pago, y están dentro de los límites establecidos por la política financiera del club?	0	NO	4
2	¿Estos anticipos se descuentan de los haberes de los empleados dentro de un plazo de 12 meses desde su otorgamiento?	0	NO	2
3	¿Los anticipos contractuales están debidamente registrados en el sistema contable del club?	0	NO	3
403-23	Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo	0		12
1	¿Se realizan arqueos sorpresivos periódicos de los valores en efectivo que el club mantiene para cubrir gastos de funcionamiento y actividades deportivas?	0	NO	3
2	¿Los arqueos son realizados por personal delegado del área financiera, independiente de las funciones de registro, autorización y custodia de los fondos del club?	0	NO	5
3	¿Cuándo se detectan irregularidades en los arqueos, estas son comunicadas a las autoridades competentes del club?	0	NO	4
403-24	Análisis y confirmación de saldos	0		12
1	¿Los valores pendientes de cobro (por ejemplo, ingresos de socios o patrocinadores) se analizan mensualmente y al cierre de cada ejercicio fiscal para determinar la morosidad y las gestiones de cobro realizadas?	0	NO	4
2	¿Cuándo se detectan irregularidades en los saldos, estas son investigadas y se realizan las acciones correctivas necesarias?	0	NO	4
3	¿El responsable financiero del club envía mensualmente los estados de cuenta a los deudores para obtener confirmaciones de saldos?	0	NO	4

Al ser un organismo familiar no se lleva registro de fondos

No se realizan arqueos

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 14/21

Componente: Actividades de control

403-25 Contratación		3	30
	¿Las contrataciones de servicios deportivos, personal, o equipos se realizan mediante procedimientos que cumplan con la		
1	normativa interna del club y las leyes aplicables?	1 SI	10
	¿Para la contratación de servicios no estandarizados (como		
2	consultorías deportivas o actividades fuera del club)?	1 SI	10
	¿El club asegura que los pliegos de condiciones para la		
3	contratación de bienes y servicios se ajustan a las normativas establecidas y priorizan los productos nacionales?	1 SI	10
404-01 Almacenamiento y distribución		2	20
	¿Los bienes que adquiere la entidad ingresan físicamente a		
1	través del almacén o bodega antes de ser utilizados para poder llevar un control sobre ellos?	1 SI	10
	¿Solamente personal autorizado y que laboran en el almacén o		
2	bodega tienen acceso a las instalaciones?	0 NO	1
	¿Cuenta la entidad con instalaciones seguras, ubicadas		
3	adecuadamente, y con espacio físico necesario para los materiales?	1 SI	9
404-01 Sistema de registro		0	10
	¿Se ha establecido un sistema adecuado para el control contable		
1	tanto de las existencias como de los bienes de larga duración, mediante registros detallados con valores que permitan controlar los retiros, traspasos o bajas de los bienes?	0 NO	4
	¿Los movimientos de entradas, salidas o bajas de los bienes son		
2	registrados oportunamente?	0 NO	3
	¿La información contable de los bienes de larga duración se		
3	actualiza periódicamente y de conformidad con la normativa contable vigente?	0 NO	3
404-01 Identificación y Protección		1	16
	¿Se mantiene una codificación que permita el fácil acceso,		
1	identificación, organización y protección de los suministros y bienes del club?	0 NO	4
	¿Todos los bienes presentan su codificación en una parte visible,		
2	que permita fácilmente identificarlos?	1 SI	8
	¿El responsable de la custodia de los bienes de larga duración,		
3	mantiene registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados?	0 NO	4
404-01 Custodia		1	14
	¿Se aplican los controles internos que permitan detectar si estos		
1	bienes son utilizados para otros fines para los que no fueron adquiridos?	0 NO	3
	¿Se verifica que los bienes de la entidad se encuentren en		
2	condiciones adecuadas y no se encuentren en riesgo de deterioro?	1 SI	8
	¿Existe normativa interna que permita designar los custodios de		
3	los bienes, que establezca procedimientos de conservación, seguridad y mantenimiento?	0 NO	3

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 15/21

Componente: Actividades de Control

404-01	Uso de bienes de larga duración	2	22
1	¿Se verifica permanentemente que los bienes de larga duración se utilicen únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales?	1	SI 10
2	¿Se constata y verifica que los daños, pérdidas o destrucción producidos en los bienes no obedezcan a negligencia o mal uso por parte del servidor a cargo?	1	SI 10
3	¿Se encuentra reglamentado que el daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del servidor que lo tiene a su cargo?	0	NO 2
404-01	Baja de bienes por obsolescencia	0	15
1	¿Se dieron de baja los bienes que por diversas causas han perdido utilidad para la entidad?	0	NO 5
2	¿Se da de baja bienes por pérdida o destrucción injustificada?	0	NO 5
3	¿La entidad aplica la sanción administrativa correspondiente al servidor responsable del bien dado de baja por pérdida o destrucción injustificada?	0	NO 5
404-01	Mantenimiento de bienes de larga duración	0	12
1	¿Existe un área encargada del mantenimiento de bienes de larga duración?	0	NO 5
2	¿Se diseña y ejecuta programas de mantenimiento correctivo de los bienes de larga duración?	0	NO 3
3	¿Existen controles sobre la eficiencia de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes de larga duración?	0	NO 4
404-01	Plan de talento humano	0	11
1	¿Existe un Plan de Talento Humano actualizado en la entidad?	0	NO 3
2	¿El Plan de Talento Humano se elaboró en base a un diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales?	0	NO 4
3	¿La Unidad de Gestión del Talento Humano mantiene una base de datos con información estadística del personal?	0	NO 4
404-01	Manual de clasificación de puestos	0	13
1	¿Existe un manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad?	0	NO 4
2	¿La Unidad de Gestión del Talento Humano revisa y actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos?	0	NO 4
3	¿El manual de clasificación de puestos define los requisitos para el desempeño y los niveles de remuneración de los puestos?	0	NO 4

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 16/21

Componente: Actividades de Control

404-01 Incorporación de personal		0	6
1	¿El proceso de incorporación de personal se basa en un manual de Clasificación de Puestos debidamente aprobado?	0 NO	2
2	¿El manual de clasificación de puestos define los requisitos para el desempeño de los nuevos puestos y los niveles de remuneración correspondientes?	0 NO	2
3	¿El manual de clasificación de puestos se utiliza para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal?	0 NO	2
404-01 Evaluación del desempeño		3	28
1	¿Se han emitido y difundido las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	1 SI	10
2	¿El proceso de evaluación de desempeño se formula tomando en cuenta la normativa legal vigente?	1 SI	10
3	¿Periódicamente se realiza el proceso de evaluación de desempeño del personal?	1 SI	8
404-01 Promociones y ascensos		2	16
1	¿Existen procedimientos claros de promoción para los entrenadores y personal administrativo del Club Deportivo “Team Prado Judo”?	1 SI	8
2	¿Se evalúan los méritos y desempeño de los entrenadores y personal para ascensos dentro del club?	1 SI	8
404-01 Capacitación y entrenamiento continuo		3	30
1	¿Existe un plan de capacitación aprobado para los entrenadores y personal del Club Deportivo “Team Prado Judo”?	1 SI	10
2	¿Se promueve la capacitación en áreas relacionadas con el entrenamiento deportivo y gestión de clubes?	1 SI	10
3	¿La capacitación se la realiza con la finalidad de actualizar los conocimientos, obtener un mayor rendimiento de los deportistas?	1 SI	10
404-01 Rotación de personal		2	20
1	¿Se promueve la rotación de entrenadores o personal para diversificar la experiencia y mejorar el rendimiento del equipo?	1 SI	10
2	¿Existen criterios para la rotación de entrenadores y su asignación a diferentes categorías del club?	1 SI	10
404-01 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores		2	20
1	Se establece un código de ética para los entrenadores y miembros del Club Deportivo “Team Prado Judo”?	1 SI	10
2	¿Se asegura que los entrenadores y jugadores actúen de acuerdo con los valores de honestidad y respeto establecidos por el club?	1 SI	10

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Análisis de Control Interno
Componente: Actividades de Control

CI 17/21

404-01 Asistencia y permanencia del personal	1	10
1 ¿Existen mecanismos para controlar la asistencia de entrenadores y atletas durante las sesiones de entrenamiento y competencias?	1	SI 10
2 ¿Existen expedientes actualizados y clasificados de los entrenadores, atletas y personal administrativo del club?	0	NO 5
3 ¿Existe un control adecuado sobre los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad?	0	NO 2
9 ¿Se mantiene la información relevante (como formación, participación en competencias y desempeño) actualizada para una toma de decisiones efectiva?	0	NO 1

Tabla 8

Nivel de riesgo y confianza actividades de control

Actividades de control			
CT	130	NC/RI	ENFOQUE
PT	39		SUSTANTIVO
NC	30%	BAJO	
RI	70%	ALTO	

Figura 6

Nivel de riesgo y confianza actividades de control



Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Análisis de Control Interno

CI 18/21

Componente: Información y Comunicación

Tabla 9*Información y comunicación*

COMPONENTES COSO		RESPUESTA		COMENT
500	COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	PT	SI/NO CALIF.	
500-01	Controles sobre sistemas de información	0	7	
	¿Se han implementado controles adecuados en los sistemas de información para garantizar la confiabilidad, la seguridad y la correcta administración de los niveles de acceso a la información?	0	NO 3	
1	¿El responsable de administrar los sistemas de información ha establecido medidas de control suficientes para asegurar la calidad?	0	NO 4	
2				
500-2	Canales de comunicación abiertos	0	10	
	¿Se han establecido canales de comunicación adecuados que faciliten la transmisión segura, precisa y oportuna de la información a los destinatarios correspondientes?	0	NO 5	
1	¿La política de comunicación interna fomenta la interacción fluida entre los servidores y las diferentes unidades administrativas, garantizando la circulación eficiente de la información?	0	NO 5	
2				

Tabla 10*Nivel de riesgo y confianza información y comunicación*

Information y comunicación			
CT	4	NC/RI	ENFOQUE
PT	0		SUSTANTIVO
NC	0%	BAJO	
RI	100%	ALTO	

Figura 7

Nivel de riesgo y confianza información y comunicación



Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión
Análisis de Control Interno
Componente: Seguimiento

CI 20/21

Tabla 11*Seguimiento*

COMPONENTES COSO		RESPUESTA			COMENTARIOS
600	COMPONENTE: SEGUIMIENTO	PT	SI/NO	CALIF	
600-01	Seguimiento continuo o en operación	0		14	
1	¿Se ha realizado un seguimiento constante del ambiente interno y externo que le permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades del club?	0	NO	5	
2	¿El seguimiento de las actividades del club se ha realizado de manera continua a lo largo de las operaciones diarias?	0	NO	3	
3	¿Se realiza un seguimiento permanente de los controles internos establecidos en el club, para verificar que continúan funcionando adecuadamente en todas las áreas de gestión, entrenamiento y operaciones deportivas?	0	NO	4	
4	¿El club ha evaluado el funcionamiento de los controles internos en áreas como la administración de recursos, la programación de entrenamientos y la gestión de eventos, con el fin de determinar la vigencia, efectividad y calidad de los mismos?	0	NO	2	
600-02	Evaluaciones periódicas	0		4	
1	¿Se han establecido evaluaciones periódicas del desempeño general del club, así como de los controles internos aplicados, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en la gestión y en la ejecución de los entrenamientos, competiciones y otros aspectos organizativos?	0	NO	2	
2	¿El club ha tomado las acciones pertinentes para corregir los problemas detectados durante las evaluaciones, implementando medidas preventivas o correctivas que ayuden a mejorar los procesos y la gestión?	0	NO	2	

Tabla 12*Nivel de riesgo y confianza seguimiento*

Seguimiento			
CT	4	NC/RI	ENFOQUE
PT	0		
NC	0%	BAJO	SUSTANTIVO
RI	1000%	ALTO	

Figura 8

Nivel de riesgo y confianza seguimiento



Informe de control interno

Cuenca, 22 de enero de 2025

Gerente General Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Presente. -

De mi consideración:

Al finalizar el análisis del control interno al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, se ha podido detectar deficiencias que están afectando a la gestión y resultados de la entidad. El procedimiento se ejecutó bajo las Normas Internacionales de Auditoría con la intención de establecer escalas del riesgo y nivel de certeza

Este documento fue elaborado con el propósito de analizar las amenazas asociadas a la organización deportiva, incorporando los componentes del esquema de control interno: ambiente de supervisión, apreciación de peligros, medidas de control, gestión informativa y comunicacional, así como procesos de seguimiento. Los resultados revelan una elevada exposición al riesgo en cada uno de los elementos analizados, lo cual evidencia un impacto significativo en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Ambiente de Control

Administración estratégica

El Club Deportivo no tiene un plan estratégico completo, pues incluye objetivos y programas, pero no las actividades para su cumplimiento. Esto contradice al 200-02. Se determina que las entidades de este tipo deben contar con una planificación que asegure el logro de sus metas estratégicas.

Estructura organizativa

Además, no dispone de una estructura organizativa formal ni de un documento que defina funciones y atribuciones, lo cual contraviene lo establecido en la norma de control interno 200-04, que exige que toda institución debidamente conformada cuente con una organización interna adecuada. Esta carencia ha generado, a su vez, superposición de responsabilidades.

Delegación de autoridad

La organización no dispone de directrices definidas para la distribución de responsabilidades y funciones, lo cual contraviene lo estipulado en la norma de control interno 200-05, que establece la necesidad de contar con mecanismos de delegación y delimitación de roles dentro de la entidad. Esta ausencia de claridad en la descripción de tareas y atribuciones ha derivado en fallas operativas en los procesos, así como en un riesgo significativo respecto a la integridad y resguardo de los recursos.

Competencia profesional

No se han definido mecanismos de valoración ni planes formativos orientados a medir el rendimiento del equipo humano, lo cual contradice la NIA 200-06 que menciona que el personal deberá contar con altos índices de eficiencia y satisfacción. Esto puede dificultar la selección de personal adecuado para los rangos necesarios, incrementando los costos, pero reduciendo la eficiencia.

Evaluación del Riesgo

Identificación de riesgos

No está integrada en la planificación estratégica y operativa del club, lo cual contradice la disposición 300-01, la cual establece que el reconocimiento de amenazas y vulnerabilidades debe estar vinculado a las actividades diarias del club para asegurar la detección oportuna. Esta ausencia

hace que el club se vuelva vulnerable a imprevistos y no pueda reaccionar de manera oportuna, lo cual puede resultar en riesgos financieros, operativos y de eficiencia.

Plan de mitigación de riesgos

La institución no dispone de un esquema de reducción de riesgos, lo que contraviene lo estipulado en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 300-02, la cual establece que toda organización debe contar con un programa estructurado de mitigación de riesgos adaptado a las exigencias del sector económico correspondiente. Esta carencia conlleva la inexistencia de medidas preventivas y correctivas, lo cual impacta negativamente en el proceso de toma de decisiones.

Valoración de riesgos

El club no cuenta con estudios detallados sobre los riesgos para determinar su margen de evaluación, identificación y mitigación. Lo que contradice la norma 300-03, que señala que se deben realizar análisis profundos para estar preparados para enfrentar crisis o problemas y se puedan mitigar con medidas adecuadas y previamente establecidas. Esta ausencia de evaluación dificulta la priorización al momento de tomar decisiones, lo cual podría incurrir en gastos excesivos de recursos y esfuerzos que al final no permitan solucionar el problema.

Respuesta al riesgo

Los responsables de la entidad no han reconocido la probabilidad de materialización de eventos riesgosos, lo cual contraviene la NIA 300-04, que establece que las organizaciones deben disponer de medidas concretas para los diversos tipos de amenazas, conforme a las características del sector, con el objetivo de asignar los recursos con eficacia y atenuar sus consecuencias adversas.

Actividades de Control

Separación de funciones

Dentro del club no se cuenta con ningún documento que describa los cargos conforme a lo grande y grama de las funciones que cada uno debe tener, lo cual contradice la norma 401-01 que indica la importancia de determinar de manera precisa las tareas y obligaciones del personal. Esta falta genera repetición de funciones y tareas sin ningún responsable, lo que impacta en la eficacia y rendimiento del personal.

Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La entidad no ha formalizado ni registrado por escrito los procedimientos para la validación de distintas actividades administrativas y operativas, lo que contraviene la disposición de control interno 401-02, la cual establece que los procesos de autorización y aprobación de transacciones deben estar debidamente documentados y ser comprensibles. Esta ausencia normativa incrementa la probabilidad de fallos e impacta negativamente en la administración efectiva de los recursos financieros.

Supervisión

El club no ha establecido procedimientos para la supervisión y control de las normas y regulaciones, lo cual indica que se está contradiciendo la norma 401-03, que señala la necesidad de establecer mecanismos de supervisión constantes. Esta deficiencia ha hecho que el club no tenga la capacidad de identificar y establecer acciones correctivas para los procesos.

Responsabilidad de control

En el interior de la organización no se han establecido instrumentos ni sistemas de control orientados al cumplimiento de los objetivos, lo cual contraviene lo dispuesto en la norma 402-01, que exige la implementación de mecanismos que aseguren una administración eficiente de los

recursos económicos y físicos. Esta carencia ha derivado en la ausencia de registros confiables durante la ejecución cotidiana de las labores y procedimientos, comprometiendo así la trazabilidad del uso de dichos recursos.

Control previo al devengado

Es cierto, el club verifica que los todos los objetivos y servicios recibidos en las compras coinciden con las facturas o los contratos; estos no se encuentran registrados adecuadamente en las actas de ingreso. Lo cual contradice la norma 402-03 que señala que se deben establecer controles que permitan mantener la transparencia y trazabilidad de las operaciones financieras. Esta ausencia genera problemas en el momento de realizar auditorías, además de que no se tiene un control sobre los materiales y su uso.

Determinación y recaudación de los ingresos

El club no tiene procedimientos claros para la recaudación de cuotas y pagos por mensualidades, lo cual genera retrasos y pérdida de los ingresos. Contradiendo la norma 403-01 que señala la existencia de determinación y declaración de los ingresos mediante mecanismos previamente establecidos. Esta ausencia de lineamientos hace que se incremente el riesgo de ingresos no declarados, desorden financiero e incluso pérdida de ingresos, ya que no se cuenta con una trazabilidad financiera.

Verificación de los ingresos

El club lo gestiona con cuentas separadas para los diferentes gastos, además de que No se efectúan cotejos bancarios destinados a validar los egresos de fondos en efectivo, lo cual contradice la norma 403-03 que establece que se debe realizar una verificación de los ingresos para evitar un posible uso indebido de fondos.

Medidas de protección para las recaudaciones

El club no cuenta con ningún tipo de protocolo para salvaguardar la seguridad del efectivo. Lo cual contradice la norma 403-04 que señala que se deben establecer controles adecuados para disminuir el riesgo de malversación o uso indebido de efectivo. Esta ausencia ha generado pérdidas financieras, robos y descontrol en cuanto a la administración de los ingresos.

Cuentas bancarias corrientes

Las cuentas bancarias que posee el club no están a nombre de la institución, lo cual podría generar problemas legales. Esto contradice la norma 403-05 que establece que las cuentas financieras deben estar inscritas a nombre de la entidad y debe existir una designación a las personas autorizadas para firmar. Esta ausencia ha hecho que existan varias cuentas que utiliza la empresa, además de incrementar el riesgo de uso indebido de las cuentas bancarias, lo cual puede generar pérdidas financieras.

Conciliaciones bancarias

La organización no efectúa conciliaciones bancarias, ni de forma periódica mensual ni anual, y además carece de personal asignado específicamente para dicha función. Esta situación incumple lo establecido en la norma 403-06, la cual exige la realización mensual de conciliaciones con el propósito de garantizar el control y registro adecuado de los flujos de efectivo. Esta ausencia podría generar inconsistencias en los estados financieros y falta de control sobre los fondos del club.

Cumplimiento de obligaciones

El club carece de un sistema para asegurar el cumplimiento de sus compromisos financieros con sus proveedores, lo que va en contra de la normativa de control interno 403-08 que indica que las entidades deben contar con procedimientos definidos y documentados para garantizar el pago

a tiempo de sus obligaciones. Esta falta provoca incumplimientos contractuales y, además, daña la reputación de la organización.

Control y custodia de garantías

El club no exige garantías a los proveedores y contratistas, lo cual incumple con la norma 403-09 que señala que las contrataciones deberán tener mecanismos de respaldo financiero para proteger los bienes de la empresa. Esta ausencia de lineamientos incrementa el riesgo de incumplimiento de contratos y la pérdida de recursos materiales y financieros.

Transferencia de fondos por medios electrónicos

No ha establecido controles para validar y autorizar las transferencias a través de medios electrónicos, lo cual contradice la norma 403-10 que señala la existencia de controles de movimientos financieros para verificar la autenticidad de las transacciones. Esta ausencia de control permite el incremento de errores administrativos y el mal uso de los recursos financieros.

Políticas y manuales de procedimientos

El club no cuenta con un manual de procedimientos administrativos y financieros, lo cual contradice la norma 404-01 que señala que debe existir documentación y regulación interna para formalizar y establecer los procedimientos. Esta ausencia genera la toma de decisiones improvisadas y una falta de uniformidad en la ejecución de los procedimientos.

Contratación de créditos y límites de endeudamiento

El club no realiza análisis financiero para determinar la adquisición de créditos o deudas. Lo cual incumple con la norma 404-02 que señala que se deben realizar evaluaciones de riesgos para establecer la viabilidad de obtener publicaciones financieras a mediano y largo plazo. Esta omisión hará que el club caiga en un endeudamiento excesivo y afecta a la estabilidad económica y financiera.

Contabilidad

El club no lleva un registro contable ni utiliza herramientas contables especializadas, lo cual contradice la norma 404-03 que señala la implementación de sistemas financieros para un adecuado manejo de la información. Esta ausencia genera desorden contable y dificultad para tomar decisiones financieras y estratégicas.

Control y seguimiento

El club no emplea ningún sistema informático para llevar su información financiera, lo cual contradice la norma 404-04 que señala que se debe implementar tecnología y automatización de procesos. Esta ausencia genera retrasos en la obtención de reportes, además de que no existe una certeza de que la información sea razonable.

Sistemas de información computarizados

El club no ha realizado auditorías anuales con la finalidad de evaluar su salud financiera, lo cual incumple la norma 404-05 que señala que se deben realizar acciones de supervisión y evaluación. Mientras, que se genera ineficiencia en la gestión, además de que dificulta la detección oportuna de problemas financieros y operativos.

Integración contable de las operaciones financieras

El club no ha conseguido incorporar una base de datos financiera actualizada y fiable que brinde datos razonables, lo que va en contra de la normativa de control interno 405-01, que dicta que toda organización debe tener un sistema de contabilidad fiable para la gestión de los fondos. Esta falta ha provocado que no se puedan tomar decisiones a tiempo y aumenta el peligro de ineficiencia en la gestión.

Documentación de respaldo y su archivo

El club no cuenta con ningún tipo de mecanismo para la documentación y archivo de cualquier tipo de información. Lo cual contradice la norma 405-02, que exige que todos los documentos deben ser archivados y deben ser accesibles y verificables en cualquier momento. Esta ausencia genera que no exista ningún tipo de reporte que refuerce la información presentada en estados financieros o en informes anuales, lo cual afecta la operatividad y competitividad de la empresa.

Conciliación de saldos de las cuentas

Existe un personal netamente encargado de la conciliación de las cuentas bancarias, ya que también se encarga del registro de las salidas y de las entradas de los recursos financieros. Lo cual contradice la norma 405-03, que señala que debe existir independencia entre cada uno de estos procesos, con la finalidad de que no se presente alguna malversación o desviación de fondos. Esta situación ha generado conflicto de intereses, además de que incrementa el riesgo de manipulación de la información.

Formularios y documentos

Los formularios, que, si bien están diseñados, no cuentan con numeración u otro mecanismo de control, además de que están al acceso de cualquier persona. Esto contradice la norma 405-04, que exige que cualquier formulario de documentación interna debe estar prenumerado y además de existir controles que garanticen su necesidad, esta ausencia genera pérdida de documentos importantes.

Anticipos de fondos

Los anticipos que el club otorga no siguen los lineamientos en cuanto a límites y condiciones, además de que no hay un registro exacto de a quién y para qué se los entregó. Lo cual

contradice la norma 405-05, para que el manejo de los fondos debe ser estricto, debe indicarse a quién, para qué y cuál es el plazo, con la finalidad de tener un control sobre la información.

Arqueos sorpresivos de valores en efectivo

El club no realiza arqueos diarios de los valores efectivos que mantiene en las instalaciones, lo cual contradice la norma 405-06, que exige la realización de controles sorpresivos para garantizar la veracidad y exactitud de los fondos. Esta ausencia de controles da lugar a desajustes en los saldos, además de que pone en riesgo la liquidez.

Análisis y confirmación de saldos

No se realizan análisis de los saldos pendientes de las mensualidades de los clientes, ni tampoco se les envían notificaciones sobre los impagos. Lo cual contradice la norma 405-07, que señala que se debe informar de manera oportuna al cliente en caso de impago. Esta ausencia de controles incrementa la morosidad de la cartera vencida y la cartera incobrable, lo cual afecta la liquidez.

Almacenamiento y distribución

El filme cuenta con un control adecuado sobre las personas autorizadas para acceder al lugar de almacenamiento de los recursos. Esto contradice la norma 406-02 que indica que debe existir un responsable del almacenamiento y distribución de los materiales. Esta falta de mecanismos generará pérdidas y mal uso de los bienes, lo cual afecta la gestión de los recursos, además de que genera pérdidas financieras.

Sistema de registro

El club presenta deficiencias en cuanto al sistema de registro de los bienes, ya que no se puede colocar toda la información, haciendo que el control sea imposible. Lo cual contradice la norma 406-03 que señala que para un adecuado registro de los bienes se debe proporcionar y

mantener toda la información y especificaciones del mismo. Esta falta de un sistema genera desorden en el manejo de los bienes.

Identificación y protección

El club no mantiene una codificación protección de los suministros y bienes de larga duración. Contradiendo la norma 406-04 que señala que todas las entidades deben mantener un sistema organizado, organizado y eficiente de sus bienes para un mejor control.

Custodia

El club no aplica controles internos para detectar si los bienes se están utilizando de manera adecuada, lo cual contradice la norma 406-05 que señala que debe existir un estándar con la finalidad de verificar que los bienes adquiridos para fines institucionales. Esta deficiencia hace que no exista transparencia y se garantice la seguridad de los mismos durante su uso, además de que pueden ser utilizados para otras actividades.

Uso de bienes de larga duración

El club no tiene un reglamento sobre el daño o pérdida o destrucción de los bienes, lo cual contradice la norma 406-06 que señala que deben existir acciones de control para que cualquier daño o pérdida o mal uso sea responsabilidad de la persona a cargo y no genere pérdidas financieras de la entidad. Esta ausencia de controles da lugar al mal uso de los recursos, afecta la estabilidad financiera y genera conflictos internos.

Plan de talento humano

La entidad no dispone de un programa de gestión del talento humano actualizado, lo cual vulnera lo establecido en la normativa de control interno 407-01, que indica que toda organización debe contar con una planificación del capital humano basada en el diagnóstico de requerimientos operativos, y que permita ejercer un control adecuado sobre su plantilla. Esta omisión puede

generar desorden estructural, comprometer el rendimiento funcional del personal e impactar negativamente en la capacidad operativa de la institución.

Manual de puestos

El club no tiene un manual para clasificar los puestos debidamente aprobado y adaptado a las necesidades del mismo, lo cual contradice la norma 407-02, que señala que la existencia de un manual es clave para garantizar que todos los empleados sean asignados a roles adecuados, además de que cumplan con sus responsabilidades. La falta de este manual dificulta la administración del personal, no permite la realización de evaluaciones del desempeño.

Información actualizada del personal

El club no cuenta con expedientes actualizados y clasificados del personal. Lo cual contradice las normas 407-10, que señalan que para una mejor gestión del personal se debe mantener un registro completo de su información con la finalidad de tomar decisiones de impulso y desarrollo profesional. La ausencia de esta información genera dificultades al momento de evaluar el desempeño, contratar personal o de asignar al personal las nuevas funciones o de realizar promociones.

Información y Comunicación

Controles sobre sistemas de información

El club no ha establecido mecanismos apropiados para asegurar la fiabilidad, protección y adecuada gestión de los niveles de acceso a datos sensibles, lo cual contradice e incumple la norma 500-01, que señala que las entidades deben contar con controles de acceso para proteger la integridad de la información y evitar el acceso no autorizado o manipulación de los datos. Esta ausencia de controles vuelve vulnerable la información, la hace propensa a errores, manipulación y afecta la toma de decisiones y la operatividad del club.

Canales de comunicación abiertos

La organización no ha implementado de forma explícita y continua medios de comunicación que garanticen una transmisión confiable y exacta de la información. Esta situación contraviene la disposición de control interno 500-02, la cual establece que deben habilitarse vías claras y seguras para la difusión de datos que el personal pueda utilizar en tiempo oportuno, sin que ello interfiera con el desarrollo de sus funciones. La inexistencia de estos canales entorpece la articulación entre departamentos, generando desorganización, interpretaciones erróneas y demoras en la ejecución de los procesos administrativos y operativos.

Seguimiento

Seguimiento continuo en operación

El club no ha realizado un seguimiento al control interno, lo cual no le ha permitido conocer riesgos inherentes. Lo cual incumple con la normativa 600-01 que señala que se debe realizar un seguimiento adecuado al entorno, incluyendo factores internos como el desempeño del personal y la infraestructura, y factores externos. Esta ausencia de mecanismos de control impide detectar problemas de manera oportuna, además de que limita la capacidad de respuesta que tiene el personal para enfrentar cualquier tipo de riesgo.

Evaluaciones periódicas

La organización no lleva a cabo valoraciones sistemáticas del rendimiento institucional ni de sus componentes relevantes, lo cual vulnera lo dispuesto en la norma 600-02, que establece la necesidad de efectuar evaluaciones periódicas para verificar el avance hacia los objetivos, identificar logros alcanzados y detectar aspectos que requieran ajustes o mejoras. La falta de acciones para impulsar las evaluaciones pertinentes y periódicas ha hecho que la empresa no pueda tomar decisiones de manera oportuna. Además, afecta los resultados financieros y operativos del club.

Atte.,

Jennifer Cabrera Segarra

Nikol Ortega Tenecora

Fase de planificación específica

Evaluación del control interno

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” Auditoría de Gestión Análisis de Control Interno Componente: POA	CI 1/2
--	--------

Tabla 13

Análisis del control interno del POA

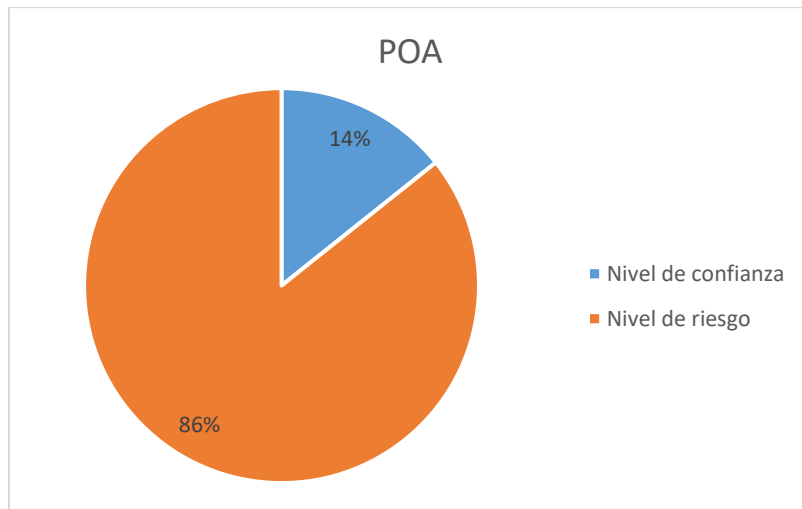
	COMPONENTES COSO		RESPUESTA		COMENTARIOS
	PLAN OPERATIVO ANUAL	PT	SI/NO	CALIF	
	AMBIENTE DE CONTROL	0		14	
1	¿Se ha garantizado que el presupuesto asignado a cada proyecto del POA se ejecute conforme a los objetivos planificados?	0	NO	5	
2	¿Existen controles internos que aseguren la correcta distribución y uso del presupuesto en los diferentes proyectos?	0	NO	3	
3	¿Se han establecido procedimientos para prevenir el uso ineficiente o inapropiado de los recursos asignados?	0	NO	4	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS	1		13	
4	¿Se reconocen y estudian los peligros que pueden perjudicar el logro de las metas tanto deportivos como administrativas?	0	NO	3	
5	¿Se han implementado acciones de mitigación para disminuir los peligros detectados en la administración de recursos y la organización operativa?	1	SI	3	
6	¿Se realiza una revisión regular de la eficacia de las estrategias de reducción de riesgos?	0	NO	4	
	ACTIVIDADES DE CONTROL	1		12	
7	¿Se lleva un control adecuado sobre la ejecución presupuestaria en cada grupo de gasto del POA?	0	NO	2	
8	¿Se han implementado controles internos para evitar irregularidades en la administración de los recursos?	1	SI	3	
9	¿El sistema de compras y adquisiciones del organismo deportivo garantiza transparencia y eficiencia en la ejecución del presupuesto?	1	SI	4	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0		8	
10	¿Se dispone de mecanismos adecuados para la documentación y reporte de avances en el cumplimiento del POA?	0	NO	2	
11	¿Se comunica de manera efectiva el estado de cumplimiento de los objetivos a las partes interesadas (dirigentes, entrenadores, atletas, comunidad deportiva)?	0	NO	2	
12	¿Los informes de avance y evaluación del POA están disponibles para la revisión de las autoridades deportivas?	0	NO	4	
	SEGUIMIENTO	0		8	
13	¿Se realiza un seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos?	0	NO	5	
14	¿Las revisiones del POA permiten hacer ajustes oportunos en caso de desviaciones o dificultades en su ejecución?	0	NO	3	

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Análisis de Control Interno
Componente: POA

CI 2/2

Tabla 14*Nivel de riesgo y confianza del POA*

		POA	
CT	14	NC/RI	ENFOQUE
PT	2		CUMPLIMIENTO
NC	14,28%	BAJO	
RI	85,71%	ALTO	

Figura 9*Nivel de riesgo y confianza del POA*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Matriz de Riesgos

Componente: POA

MI 1/1

Tabla 15*Matriz de riesgos*

Componente	Riesgo	Riesgo Inherente	Riesgo de Control	Justificación del Riesgo
Ambiente de Control	Uso ineficiente o inapropiado del presupuesto asignado	Alto	Alto	No se han garantizado mecanismos efectivos para la ejecución conforme al POA
	Falta de controles internos en la distribución del presupuesto	Alto	Medio	No existen controles internos claros para la administración del presupuesto
	Falta de procedimientos para prevenir el uso ineficiente de los recursos	Alto	Medio	No se han implementado protocolos para la gestión eficiente de recursos
Evaluación de Riesgos	No se identifican riesgos	Alto	Alto	No se analizan los riesgos que afectan el cumplimiento del POA
	Falta de revisión de estrategias de mitigación de riesgos	Alto	Medio	No se efectúan revisiones regulares de la eficacia de las acciones de mitigación
Actividades de Control	Falta de control en la ejecución presupuestaria	Alto	Alto	No hay mecanismos claros para monitorear el gasto en cada grupo del POA
	Falta de transparencia en adquisiciones y compras	Medio	Bajo	Se han implementado controles internos, pero deben mejorarse para evitar riesgos
Información y Comunicación	Falta de documentación y reporte de avances	Alto	Alto	No hay mecanismos adecuados para documentar el cumplimiento del POA
	Deficiente comunicación sobre el cumplimiento de objetivos	Alto	Medio	No se informa efectivamente a las partes interesadas
Seguimiento	Falta de seguimiento continuo a los objetivos del POA	Alto	Alto	No se realizan monitoreos permanentes del avance del POA
	Incapacidad para realizar ajustes oportunos en la ejecución del POA	Alto	Medio	No se han implementado revisiones periódicas para corregir desviaciones

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Entrevista

Componente: POA

AE 1/2

Fecha: 26 de enero de 2025

Entrevistado: Lic. Oscar Prado Calle

Cargo: Presidente o Representante Legal

Objetivo: Determinar la metodología de elaboración del POA para identificar su alineación con los objetivos.

1. ¿Cómo se identifican las actividades prioritarias para incluir en el POA?

Para establecer actividades en el POA, se suelen surgir de las necesidades inmediatas y sugerencias de entrenadores o atletas. No existe un método establecido para priorizarlas o establecerlas de acuerdo a la disponibilidad de recursos, sino que depende de la situación.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos al momento de establecer objetivos?

El principal desafío para el establecimiento de los objetivos es que no se cuenta con personal capacitado para la elaboración del POA, por lo tanto, se ha tomado la plantilla de años anteriores y se la ha modificado para que se adapte a las necesidades actuales del club.

3. ¿Qué departamentos o equipos participan activamente en la planificación?

En la elaboración de la planificación anual participan principalmente los entrenadores y el coordinador del club; en algunos casos, también los atletas, dependiendo de los programas que se vayan a ejecutar. Cabe resaltar que, como se mencionó anteriormente, no existe un personal encargado exclusivamente del desarrollo de la planificación.

4. ¿Existen revisiones externas o auditorías previas al POA?

No existe ningún tipo de mecanismo de control; como se mencionó, es el coordinador y los entrenadores quienes lo elaboran, por lo tanto, no se realizan revisiones externas y se aprueba por consenso de los mismos. Si en el transcurso del periodo existe algún cambio o ajuste a realizarse, lo realiza.

5. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de los objetivos específicos?

Como se mencionó, no existen mecanismos para evaluar el cumplimiento de los objetivos, principalmente mediante las observaciones de los entrenadores y los resultados que se han obtenido de las competencias.

6. ¿Qué indicadores clave se monitorean durante el año?

No se aplica ningún tipo de indicadores para evaluar el desempeño o el avance de los objetivos. Esto se realiza de manera informal, observando si se han logrado cumplir con la totalidad de los mismos o si alguna parte o algún porcentaje de los mismos se ha cumplido.

Conclusiones:

Los principales problemas del Club Deportivo son la falta de un método estructurado para priorizar actividades y establecer objetivos en el POA. No existen mecanismos de control. Así mismo, la ausencia de personal capacitado en la elaboración del POA puede afectar a la transparencia de los procesos.

Programa de auditoría

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”	PA 1/1
Auditoría de Gestión	
Programa de Auditoría	
Componente: POA	

Componente: POA

Objetivo: Evaluar la gestión del POA para determinar la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 16

Programa de auditoría

N°	Procedimientos	REF PT	Elaborado por	Supervisado por
1	Solicitar POA a TEAM PRADO	POA 1/1	JC	
2	Analizar el logro de los objetivos del POA, con el fin de determinar la eficiencia, efectividad y ejecución de los objetivos establecidos.	CO 1/1	NK	
3	Elaborar el tablero de control para evaluar el desempeño	TC 1/1	JC	
4	Elaborar informe de hallazgos	IH 1/1	NK	
5	Elaborar informe de auditoría de gestión	IA 1/1	JC	

Fase de ejecución

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” Auditoría de Gestión POA	POA 1/1
---	---------

Objetivo general: Promueve la obtención de éxitos deportivos a escala nacional e internacional por parte de las y los atletas de judo, en un esquema completo de formación y preparación.

Objetivos específicos:

- Administrar eficazmente los recursos asignados, en el marco de la Planificación Operativa Anual.
- Gestionar de forma holística los recursos y bienes para alcanzar los objetivos deportivos y administrativos de la institución.

Competencia del organismo deportivo:

Área de acción: Deporte

Línea de política plan decenal del deporte, educación física y recreación: Liderazgo y presencia global del país mediante la obtención de éxitos deportivos.

Objetivo estratégico institucional: Aumentar el desempeño de los deportistas para alcanzar éxitos deportivos.

Tabla 17*Presupuesto POA*

GRUPO DE GASTO	MONTO	%
Operación_y_mantenimiento_administrativo_de_las_organizaciones_deportivas	\$44.000,00	41,73%
Operación_y_mantenimiento_de_escenarios_deportivos	\$8.520,59	8,08%
Concentrado_campamento_base_de_entrenamiento	\$4.500,00	4,27%
Campeonato_selectivo	\$41.360,00	39,22%
Actividades_recreativas	\$6.480,00	6,15%
Implementación_deportiva	\$584,00	0,55%
TOTAL	\$105.444,59	100,00%

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Indicadores de Gestión

Componente: POA

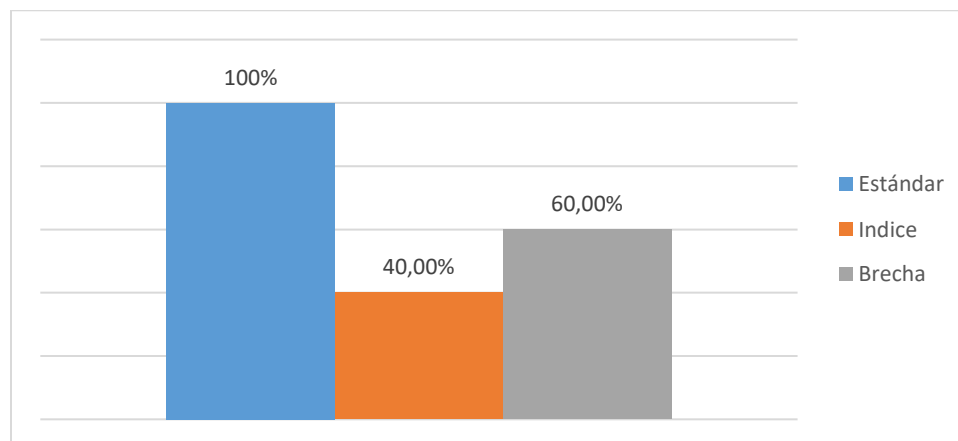
CO 1/6

Objetivo: Cumplir con el 100% en los procedimientos administrativos de la organización deportiva, en el periodo 2023.

Indicador: Porcentaje de cumplimiento de procedimientos administrativos en la organización deportiva, en el 2023.

Tabla 18*Indicadores de gestión objetivo 1*

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Análisis
Porcentaje de cumplimiento de procedimientos administrativos en la organización deportiva, en el 2023.	100% Rango ±10	Anual	(Procedimientos administrativos ejecutados / Total procedimientos administrativos planificados) × 100 (4/10)*100%=40%	Porcentual	Índice= (40/100) *100 Índice=40% Brecha desfavorable= 60 %

Figura 10*Indicadores de gestión objetivo 1*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Hoja de Hallazgos
POA

HH 1/5

Condición: El porcentaje de cumplimiento de los procesos administrativos en el Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 40%.

Criterio: Según lo establecido en el Plan Operativo Anual (POA) 2023 y los lineamientos internos del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, el cumplimiento esperado de los procesos administrativos debe alcanzar el 100%, como reflejo de una gestión eficiente y orientada a resultados. Este estándar también se alinea con los principios de eficacia operativa definidos en el Reglamento de Gestión Administrativa de Organizaciones Deportivas (Ministerio del Deporte, Acuerdo Ministerial No. 027, 2019).

Causa: La falta de organización de los procedimientos administrativos, sumada a la falta de formación del personal y la falta de instrumentos de supervisión.

Efecto: Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 60%, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa del club, limitando su desarrollo organizacional y el logro de sus objetivos administrativos.

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Indicadores de Gestión

Componente: POA

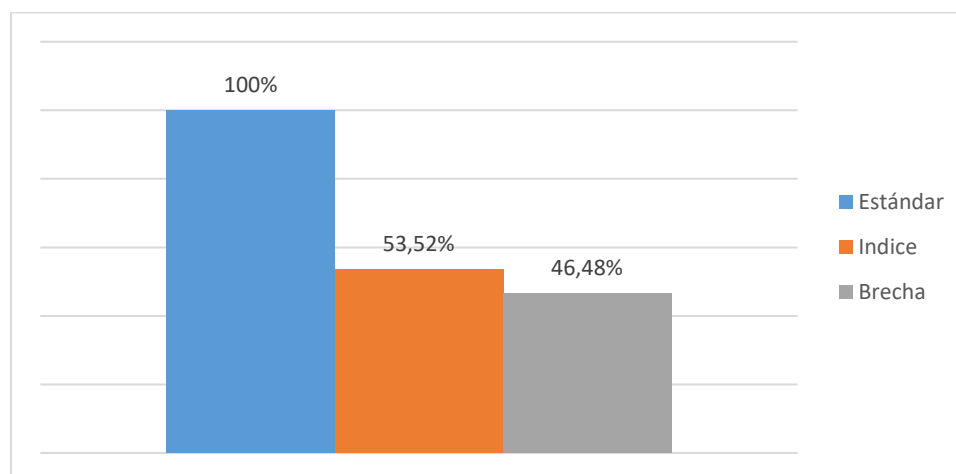
CO 2/6

Objetivo: Ejecutar el 100% del presupuesto destinado al mantenimiento de escenarios deportivos, en el periodo 2023.

Indicador: Porcentaje de presupuesto ejecutado en mantenimiento de escenarios deportivos, en el 2023.

Tabla 19*Indicadores de gestión objetivo 2*

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Análisis
Porcentaje de presupuesto ejecutado en mantenimiento de escenarios deportivos, en el 2023.	100% Rango ±10	Anual	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto planificado}) \times 100$ $(4560,30/8520,59) * 100 = 53,52\%$	Porcentaje	Índice= $(53,52/100) * 100$ Índice=53,52% Brecha desfavorable=46,48%

Figura 11*Indicadores de gestión objetivo 2*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Hoja de Hallazgos
POA

HH 2/5

Condición: El porcentaje de ejecución del presupuesto de mantenimiento de los escenarios deportivos del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 53,52%.

Criterio: De acuerdo con el Artículo 6 del Acuerdo Ministerial No. 0037-A del 2017, emitido por el Ministerio del Deporte del Ecuador, las organizaciones deportivas deben garantizar el uso eficiente y transparente de los recursos asignados, priorizando el cumplimiento del 100% de la ejecución presupuestaria planificada. Además, conforme a las buenas prácticas de gestión financiera pública, una ejecución del 100% del presupuesto aprobado representa un indicador de eficiencia y cumplimiento de metas programadas en entidades del sector deportivo.

Causa: Deficiencias en la gestión financiera, lo que ha generado retrasos en la asignación de recursos, y dificultades en los procesos administrativos para la inversión en mantenimiento.

Efecto: Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 46,48%, lo que afecta al mantenimiento de los escenarios deportivos, generando un impacto negativo en la calidad de las instalaciones y en el desempeño de los deportistas.

Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo"

Auditoría de Gestión

Indicadores de Gestión

Componente: POA

CO 3/6

Objetivo: Cumplir con el 100% de las concentraciones de entrenamiento planificadas en el 2023.

Indicador: Porcentaje cumplimiento de concentraciones de entrenamiento ejecutadas en el 2023.

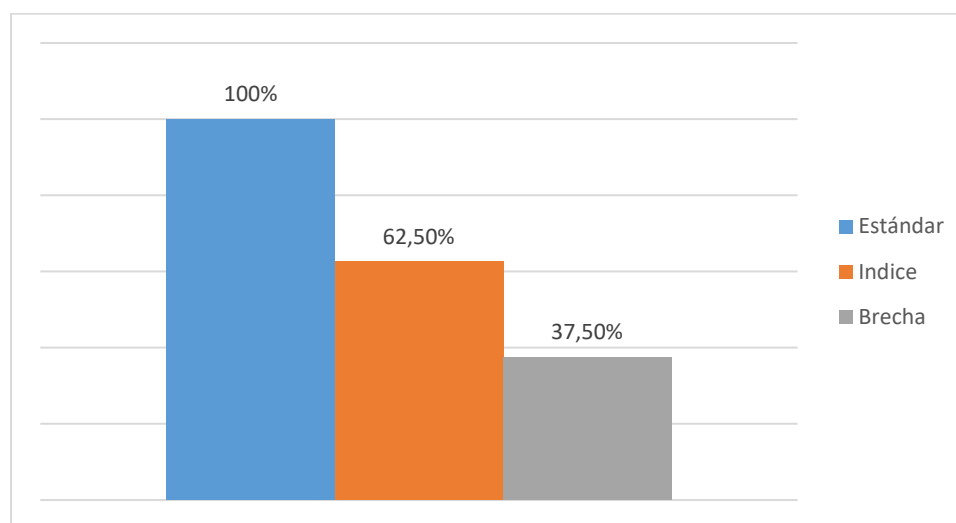
Tabla 20

Indicadores de gestión objetivo 3

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Análisis
Porcentaje de cumplimiento de concentraciones de entrenamiento ejecutadas en el 2023.	100% Rango ±10	Anual	(Total de concentraciones ejecutadas / Total de concentraciones planificadas) × 100 (5/8)*100%=62,5%	Porcentaje	Índice= (62,5/100) *100 Índice=62,5% Brecha desfavorable=37,5%

Figura 12

Indicadores de gestión objetivo 3



Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Hoja de Hallazgos
POA

HH 3/5

Condición: El porcentaje de cumplimiento de las concentraciones de entrenamiento del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 62,5%.

Criterio: Según el Plan Estratégico del Deporte 2018-2025 emitido por el Ministerio del Deporte del Ecuador, se establece que la planificación, ejecución y seguimiento de los programas de preparación deportiva deben garantizar la totalidad del cumplimiento de las actividades previstas, incluyendo concentraciones, competencias y entrenamientos. Asimismo, se considera una buena práctica institucional que el 100% de las concentraciones programadas sean ejecutadas, con el fin de asegurar un rendimiento óptimo y continuo en el proceso formativo de los deportistas.

Causa: Falta de una planificación y la existencia de limitaciones en la disponibilidad de los deportistas, además, de problemas logísticos.

Efecto: Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 37,5%, lo que afecta a la preparación de los deportistas y disminuye su desempeño en las competencias.

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Indicadores de Gestión
Componente: POA

CO 4/6

Objetivo: Participar en el 100% de los campeonatos clasificatorios realizados en el 2023.

Indicador: Porcentaje de participaciones en los campeonatos clasificatorios realizados en el 2023.

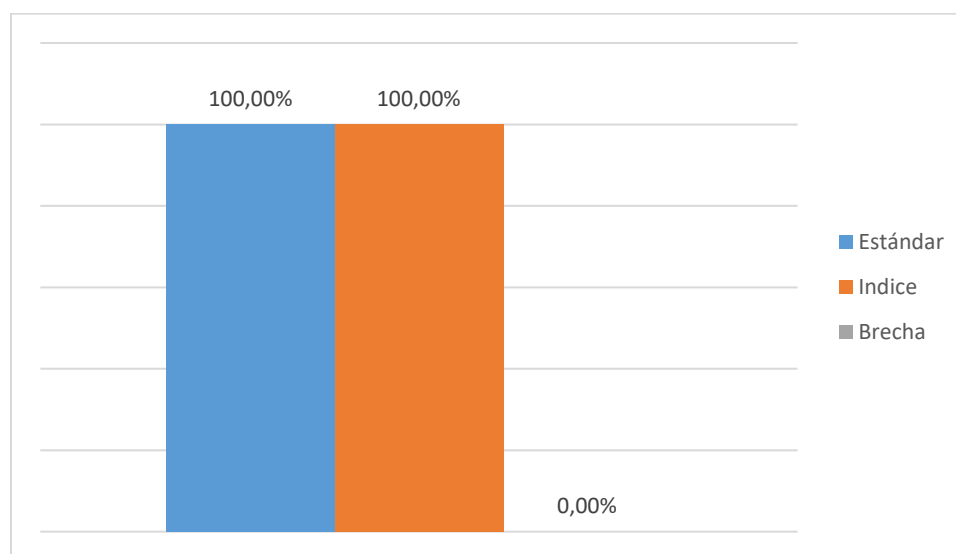
Tabla 21

Indicadores de gestión objetivo 4

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Análisis
Porcentaje de participaciones en los campeonatos clasificatorios realizados en el 2023.	100% ±10	Anual	$(\text{Total participaciones} / \text{Campeonatos organizados}) \times 100$ $(9/9) * 100\% = 100\%$	Porcentaje	Índice= $(100/100) * 100$ Índice=100% Brecha desfavorable=0%

Figura 13

Indicadores de gestión objetivo 4



Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”

Auditoría de Gestión

Indicadores de Gestión

Componente: POA

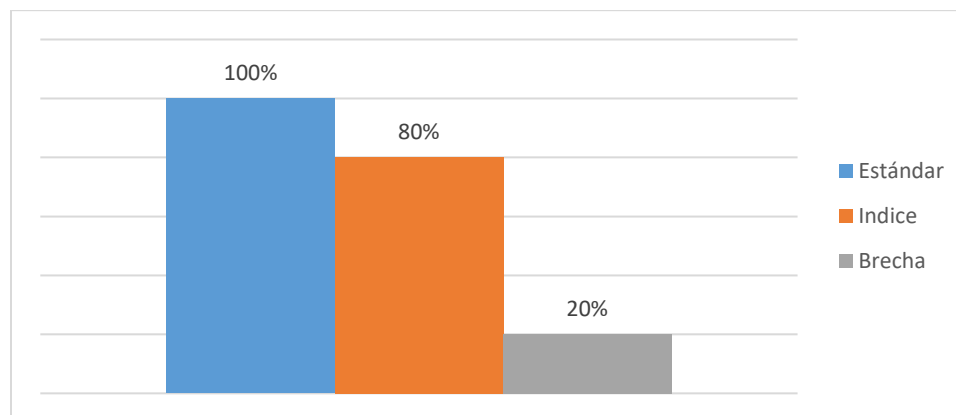
CO 5/6

Objetivo: Cumplir con el 100% de actividades recreativas planificadas que promuevan el bienestar y la integración comunitaria durante el 2023.

Indicador: Porcentaje de cumplimiento de actividades recreativas que promuevan el bienestar y la integración comunitaria realizadas en el 2023.

Tabla 22*Indicadores de gestión objetivo 5*

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Análisis
Porcentaje de cumplimiento de actividades recreativas que promuevan el bienestar y la integración comunitaria realizadas en el 2023.	de 100% de Rango ±10	Anual	(Actividades recreativas realizadas /Actividades recreativas planificadas) × 100 (4/5)*100%=80%	Porcentaje	Índice= (80/100) *100 Índice=80% Brecha desfavorable=20%

Figura 14*Indicadores de gestión objetivo 5*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Hoja de Hallazgos
POA

HH 4/5

Condición: El porcentaje de cumplimiento de las actividades recreativas que promuevan el bienestar del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 80%.

Criterio: De acuerdo con los principios establecidos en el Plan Nacional del Buen Vivir y la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación del Ecuador, los clubes deportivos deben fomentar de manera continua la práctica de actividades recreativas y comunitarias como parte de una formación integral. Asimismo, se considera una buena práctica institucional que el cumplimiento de estas actividades alcance el 100%, como parte del fortalecimiento del bienestar físico, emocional y social de los deportistas.

Causa: Falta de estrategias de difusión y convocatoria, y restricciones logísticas que afectan la ejecución total de las actividades recreativas.

Efecto: Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 20%, reduciendo el impacto de las actividades en la promoción del bienestar y la integración comunitaria.

Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo"

Auditoría de Gestión

Indicadores de Gestión

Componente: POA

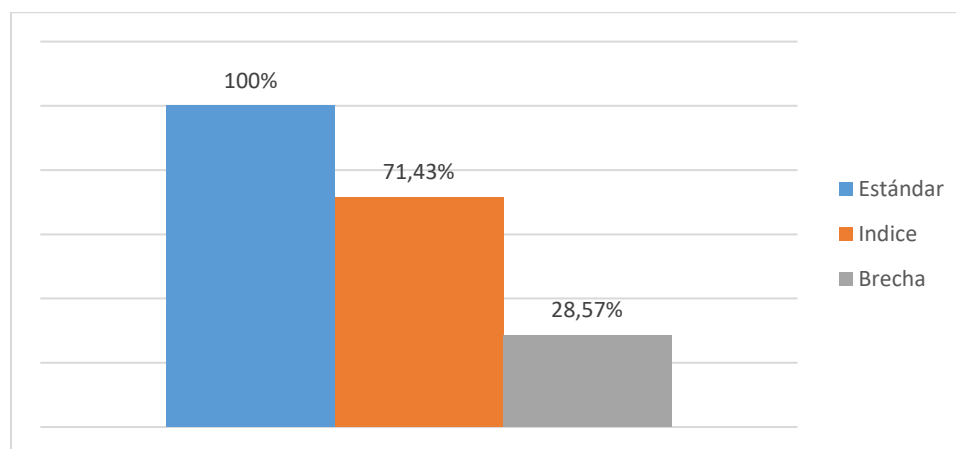
CO 6/6

Objetivo: Ejecutar el 100% del presupuesto destinado a la adquisición de implementos deportivos, en el periodo 2023.

Indicador: Porcentaje de presupuesto ejecutado en la adquisición implementos deportivos en el 2023.

Tabla 23*Indicadores de gestión objetivo 6*

Nombre del indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Fórmula	Unidad de medida	Análisis
Porcentaje de presupuesto ejecutado en la adquisición implementos deportivos en el 2023	100% Rango ±10	Anual	$(\text{Implementos adquiridos} / \text{Implementos planificados para adquisición}) \times 100$ $(5/7) * 100\% = 71,43\%$	Unidad	Índice= $(71,43/100) * 100$ Índice=71,43% Brecha desfavorable=28,57%

Figura 15*Indicadores de gestión objetivo 6*

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Hoja de Hallazgos
POA

HH 5/5

Condición: El porcentaje de ejecución presupuestaria para la adquisición de nuevos implementos deportivos que mejoren la infraestructura y la calidad de los entrenamientos del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 71,43%.

Criterio: Conforme a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación y el Plan Nacional del Buen Vivir, los clubes deportivos deben garantizar la dotación completa de recursos e implementos deportivos para asegurar la calidad en la formación y entrenamiento de sus atletas. Además, según las buenas prácticas administrativas y los principios de eficiencia y eficacia presupuestaria (establecidos en la Norma Técnica de Gestión Presupuestaria para Entidades Deportivas), se espera una ejecución del 100% del presupuesto asignado para estas adquisiciones.

Causa: Retrasos en la aprobación de las solicitudes de compra y en los procesos de adquisición, y falta de proveedores para los equipos deportivos.

Efecto: Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 28,57%, lo que disminuye la calidad de los entrenamientos para los deportistas.

Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”
Auditoría de Gestión
Tablero de control
Componente: POA

TC 1/1

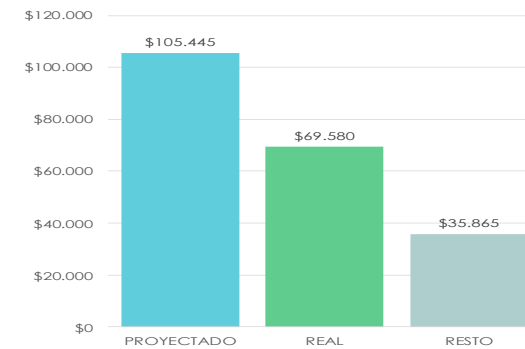
Figura 16

Tablero de control

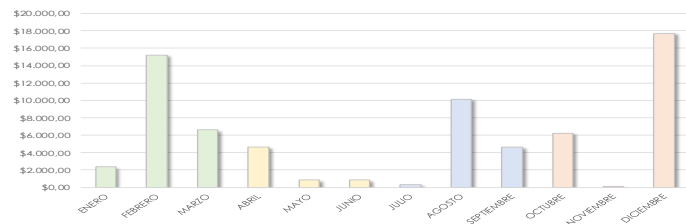
Nombre Proyecto	Progreso
Operación y mantenimiento administrativo de las organizaciones deportivas	44%
Operación y mantenimiento de escenarios deportivos	53%
Concentrado campamento base de entrenamiento	63%
Campeonato selectivo	100%
Actividades recreativas	80%
Implementación deportiva	71%

Nombre Proyecto	Progreso
Operación y mantenimiento administrativo de las organizaciones deportivas	44%
Operación y mantenimiento de escenarios deportivos	53%
Concentrado campamento base de entrenamiento	63%
Campeonato selectivo	100%
Actividades recreativas	80%
Implementación deportiva	71%

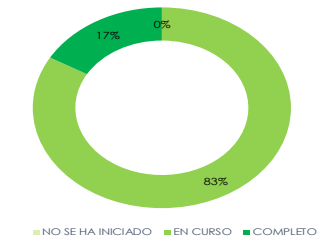
PRESUPUESTO



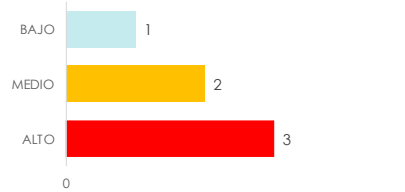
EGRESOS MENSUALES



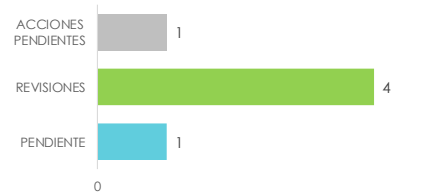
PROYECTOS/TAREAS



RIESGOS



PROBLEMAS



Fase de informe final

Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo"
Auditoría de Gestión
Informe de Auditoría

IF 1/8

ENFOQUE DE AUDITORÍA**Motivo de la auditoría**

La razón de la auditoría de Gestión realizada al Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo" en Cuenca durante el año 2023 es evaluar la eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos establecidos.

Objetivos***Objetivo general***

Realizar una Auditoría de Gestión al Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo" de la ciudad de Cuenca durante el año 2023.

Objetivos específicos

- Fijar los fundamentos teóricos y conceptuales vinculados con la auditoría de administración.
- Adquirir un entendimiento global de la empresa en cuestión.
- Analizar el sistema de regulación interna a través del modelo COSO I.
- Evaluar a través de indicadores la efectividad en la consecución de los objetivos propuestos, además de la eficacia en la utilización de los recursos.
- Crear y entregar el informe de resultados, definiendo conclusiones y sugerencias.

Alcance

La auditoría de administración al Club Deportivo Especializado Formativo "Team Prado Judo" en Cuenca, donde se examinará el logro de los objetivos y la utilización de recursos durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**Identificación de la empresa*****Antecedentes***

El 14 de octubre de 2022, fue netamente constituida y registrada. A lo largo de los años, el club ha brindado sus servicios a los azuayos con gran eficiencia y responsabilidad. Ahora, trabaja para innovar sus sistemas operativos.

Club formativo Team Prado, es una entidad privada y estaba regida por el Ministerio de Deportes que se formó en base a una actividad familiar que está planteada hace años. Iniciando por el trabajo de presidente del otro del colegio La Salle que, al momento del cierre, se fomenta y se aclara la idea de la formación del club.

Actualmente es uno de los clubes deportivos de judo más conocidos. Desde su creación en 2022, en la presidencia de Oscar Manuel Prado Calle, pasando por ser la primera institución privada en esta área deportiva, donde representa nacional como internacionalmente a la provincia y al país en múltiples eventos, con el apoyo netamente de deportistas y auspiciantes, continúa con su labor en beneficio de los ecuatorianos desde el ámbito privado.

Razón Social

CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO FORMATIVO "TEAM PRADO JUDO"

RUC

0195112241001

Dirección

Calle: Cantón Santa Isabel Número: 1-80 Intersección: Cantón Gualaceo Referencia: Tras Antiguo Crea.

Actividad

R93120001 - Actividades de clubes deportivos profesionales, semiprofesionales o de seguidores que brindan a sus integrantes la posibilidad de involucrarse en actividades deportivas; estas actividades abarcan: fútbol, bolos, natación, golf, boxeo, físico culturismo, deportes de invierno, ajedrez, atletismo, tiro, entre otros.

Misión: Ser el club de judo líder en la provincia, representando y promoviendo al judo azuayo y ecuatoriano a través de estrategias de gestión innovadoras y socialmente responsables, alcanzando la excelencia en la preparación de deportistas desde la parte formativa hasta el alto rendimiento.

Visión: Ser un club que contribuya activamente a niños, jóvenes y adultos de manera sostenible, inclusiva y saludable, aportando a una mejor sociedad. Crear valor y hacer la diferencia.

Valores: Integridad, transparencia, respeto, cooperación, honor, ética e integridad.

Base legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de trabajo
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno Y su Reglamento
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento a la Ley de Cultura Física y Deporte de Alto Rendimiento
- Código Civil Ecuatoriano
- Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Reglamento General a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación
- Ley Orgánica de Prevención y Sanción de la Violencia en el Deporte
- Reglamento de Clubes Deportivos Especializados Formativos
- Estatutos y Reglamentos de Federaciones Deportivas

RESULTADO DE AUDITORÍA

Una vez aplicada la auditoría de gestión al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, periodo 2023, se establecieron los siguientes resultados:

Hallazgo 1: El porcentaje de cumplimiento de los procesos administrativos en el Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 40%.

Observación

El Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, estableció como estándar un logro del 100%. La falta de planificación de los procesos administrativos, junto con la ausencia de capacitación del personal y la inexistencia de herramientas de control.

Conclusión

Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 60%, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa del club, limitando su desarrollo organizacional y el cumplimiento de sus objetivos administrativos.

Recomendación

Implementar sistemas de gestión administrativa puede reducir el tiempo y los costos asociados con las tareas rutinarias. La formación continua del personal administrativo puede mejorar la eficiencia y controlar los costes. Los ajustes presupuestarios ordinarios y la supervisión continua pueden garantizar el uso eficiente de los fondos.

Hallazgo 2: El porcentaje de ejecución del presupuesto de mantenimiento de los escenarios deportivos del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 53,52%.

Observación

El Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, estableció como estándar un logro del 100%. Debido a las deficiencias en la gestión financiera, lo que ha generado retrasos y dificultades en los procesos administrativos para la inversión en mantenimiento.

Conclusión

La ausencia de una persona encargada de coordinar la programación, implementación y supervisión de las labores de mantenimiento ha generado un deterioro en las condiciones de la infraestructura deportiva, afectando de forma adversa a los usuarios. En consecuencia, se evidencia una diferencia negativa del 46,48%, lo cual repercute en el estado de conservación de los espacios deportivos, impactando negativamente tanto en la calidad de las instalaciones como en el rendimiento de los atletas.

Recomendación

Crear un Plan Operativo Anual (POA) completo para mantener los escenarios deportivos. Asignar recursos adecuados, priorización de actividades críticas, implementación de un programa de mantenimiento preventivo, monitoreo continuo y retroalimentación de usuarios, y alianzas con proveedores especializados en mantenimiento deportivo.

Hallazgo 3: El porcentaje de cumplimiento de las concentraciones de entrenamiento del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 62,5%.

Observación

El Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, estableció como estándar un cumplimiento de las concentraciones de entrenamiento del 100%. Esta situación se presenta por la falta de una planificación y la existencia de limitaciones en la disponibilidad de los deportistas, además de problemas logísticos.

Conclusión

Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 37,5%, lo que afecta a la preparación de los deportistas y disminuye su desempeño en las competencias. Esta discrepancia influye de manera adversa en el desempeño de los atletas, perjudicando su preparación física y técnica.

Recomendación

Se deben diseñar acciones encaminadas a mejorar la formación de los deportistas, entre ellas la mejora de la comunicación interna, la oferta de flexibilidad, la oferta de incentivos, la evaluación del compromiso de los deportistas, la revisión de la estructura del programa de formación, la supervisión constante, la introducción de nuevos métodos de enseñanza y el seguimiento y las evaluaciones periódicas para mejorar la experiencia general de la formación.

Hallazgo 4: El porcentaje de cumplimiento de las actividades recreativas que promuevan el bienestar y la integración comunitaria del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 80%.

Observación

El Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, estableció como estándar un logro del 100%. Esto debido a las estrategias de difusión y convocatoria, y restricciones logísticas.

Conclusión

Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 20%, reduciendo el impacto de las actividades en la promoción del bienestar de los participantes, lo que podría impactar en la percepción del club y su habilidad para promover una cultura de inclusión y unidad entre los integrantes y la comunidad.

Recomendación

Promover actividades recreativas a través de plataformas digitales, diversificar las actividades e involucrar a la comunidad en la planificación y ejecución, mejorar la logística y la accesibilidad, y evaluar la satisfacción después de cada actividad puede aumentar la participación y ayudar a ajustar las actividades futuras en consecuencia.

Hallazgo 5: El porcentaje de ejecución presupuestaria para la adquisición de nuevos implementos deportivos que mejoren la infraestructura y la calidad de los entrenamientos del Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, es del 71,43%.

Observación

El Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo”, estableció como estándar un logro del 100%. Esta situación es resultado de retrasos en la aprobación de las solicitudes de compra y en los procesos de adquisición, y falta de proveedores para los equipos deportivos.

Conclusión

Por lo tanto, existe una brecha desfavorable del 28,57%, lo que disminuye la calidad de los entrenamientos para los deportistas, lo que afecta a los resultados obtenidos en las competiciones.

Recomendación

Optimizar recursos para mejorar la adquisición de implementos deportivos en un club. Se enfoca en aprovechar descuentos o acuerdos con proveedores locales, priorizar implementos esenciales, incluyendo la participación de deportistas en la selección de implementos, continuamente evaluar la infraestructura, fomentar la sustentabilidad y planear a largo plazo para la mejora continua del club.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La auditoría operativa realizada al Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” permitió analizar integralmente la gestión institucional durante el año 2023, determinando que esta presenta deficiencias significativas que limitan el cumplimiento óptimo de sus metas deportivas y administrativas. En términos generales, la gestión fue parcialmente adecuada, con áreas críticas que requieren mejora para garantizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad del club.

En relación con el primer objetivo específico, se implementó exitosamente una guía de verificación basada en el modelo COSO, que permitió identificar debilidades importantes en el control interno. A través de esta herramienta se evidenció que el club carece de un sistema estructurado de control que cubra adecuadamente los procesos financieros, operativos y administrativos, afectando la calidad y confiabilidad de la gestión.

Respecto al segundo objetivo específico, se determinó que el club enfrenta un nivel alto de exposición a riesgos operativos y administrativos, derivados principalmente de la ausencia de controles efectivos y de una planificación incompleta. Esta situación incrementa la probabilidad de incumplimientos y afecta la capacidad del club para reaccionar oportunamente ante desviaciones en el cumplimiento de sus metas.

Con base en el tercer objetivo específico, se aplicaron métricas de eficiencia y eficacia para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y la utilización de los recursos asignados. Los resultados mostraron que, aunque ciertas metas deportivas presentan porcentajes aceptables, existen brechas considerables en áreas como el mantenimiento de instalaciones, la realización de

concentraciones de entrenamiento y la ejecución presupuestaria, evidenciando un uso no óptimo de los recursos.

Finalmente, en concordancia con el cuarto objetivo específico, se elaboró un informe de hallazgos con recomendaciones concretas para la mejora de los procesos administrativos y del control interno. Sin embargo, estas recomendaciones aún deben ser validadas y comunicadas formalmente a los responsables del club para asegurar su implementación efectiva y el seguimiento correspondiente.

En conclusión, el Club Deportivo Especializado Formativo “Team Prado Judo” requiere fortalecer su planificación anual, implementar controles internos adecuados, y establecer indicadores de gestión claros que permitan un monitoreo continuo y eficiente. Estas acciones son indispensables para mejorar la transparencia, optimizar el uso de recursos y alcanzar los objetivos deportivos y administrativos planteados.

Recomendaciones

Según los hallazgos de la auditoría, se aconseja al club poner en práctica las sugerencias presentadas en el informe, priorizando la formalización de los procedimientos y, principalmente, una correcta elaboración del plan anual de operación. Además, se recomienda definir indicadores de administración que faciliten la evaluación periódica del logro de los objetivos, con el objetivo de identificar fallos a tiempo y definir medidas de mejora.

Se recomienda al Club Deportivo diseñar un programa de capacitación continua dentro del plan anual operativo, para tener un mejor control de los procesos e impulsar la organización. Además, se sugiere que el club evalúe la posibilidad de contar con asesoría externa especializada para una mejor elaboración de su planificación.

Se recomienda realizar diagnósticos periódicos con la finalidad de detectar riesgos a tiempo, además de verificar si las recomendaciones se han aplicado de manera adecuada. Así mismo, se sugiere realizar reuniones de evaluación y seguimiento para medir avances y corregir deficiencias en el logro de metas para aportar soluciones innovadoras y contribuir al crecimiento institucional.

Para establecer una mejora en la gestión del club, se recomienda implementar una planificación anual operativa que considere objetivos medibles y, además de eso, establezca mecanismos de control. Asimismo, se deberá establecer un plan de gestión de riesgos con acciones preventivas y correctivas.

Finalmente, se recomienda que el club implemente las acciones plasmadas en el informe de auditoría de manera progresiva, asignando responsables, plazos y estableciendo tiempos para el seguimiento con la finalidad de mejorar las debilidades encontradas y de fortalecer la gestión del club, impulsando su desempeño institucional.

Referencias

- Acosta, M. (2020). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina*, 7(4), 34-45. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- Álava, M. X., Molina, E. P., y Recalde, L. M. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2), 45-61.
- Alvares, I., & Do Céu, M. (2022). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *EDUCATIONAL LEADERSHIP & MANAGEMENT*, 1(1), 60-92. doi:10.1080/2331186X.2022.2160120

- Araque, D., y León, S. (2020). Auditoría de gestión y su participación en la eficiencia de los procesos operativos del hospital mental de Cúcuta Norte de Santander. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 1(1), 1-23. Retrieved from <http://tinyurl.com/335rfmms>
- Arias, A., Gómez-Solano, J., Restrepo-Herrera, N., Ordoñez-Saavedra, N., Rivera-Castellanos, L., Obando-Díaz, L., y Ramos-Acosta, J. (2022). *La gobernanza y la legitimidad de las auditorías*. *Rev. Digit. Act.*
- Armijos, J., y Núñez, A. (2020). Indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos: Un caso de estudio en Chile y Ecuador. *Revista médica de Chile*, 148(5), 91-104. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872020000500626>
- Avila, F., y Zambrano, E. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 7(3), 64-70. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8766905>
- Avila, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: D&E*, 1(1), 1-18. Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwip376kpIqJAxVombAFHWCBA4AQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7692391.pdf&usg=AOvVaw1XRVmVLmHv3IM1e_1bAycb&opi=89978449
- Baeza, G., y Baeza, G. (2021). Tablero de control, sistema de información de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en la microempresa. *Universidad Benito Juárez*, 1-29. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87115261/TDC_SIA_para_toma_de_decisiones-libre.pdf?1654574323=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DTablero_de_control_sistema_de_informacio.pdf&
Expires=1733240265&Signature=e1GQV8FSFJ1XgXnDTlnkA28QLPvifd

Bautista, M. (2022). *Manual de metodología de investigación*. Venezuela: TAUTIP.

Cabrera, M., y Vélez, L. (2022). Auditoría de gestión ambiental a los desechos del hospital de especialidades de Portoviejo, 2020. *YACHASUN*, 6(10), 40-52. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v6i10edespab.0163>

Cantos, M. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(2), 422-448. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99359223011/html/>

Capuz, C., y Peñaloza, V. (2023). Auditoría de gestión para evaluar la responsabilidad social en las cooperativas de ahorro y crédito. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1-13. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9585903>

Catagua, M., Pinargote, M., y Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 1(44), 151-166. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>

Cedeño, G. M., Yungán, J. C., y Moscoso, I. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 199-215. doi:1023857/pc.v7i6.4069

Cediel, G., y Carrillo, M. (2020). *Indicadores de gestión: Manual básico de aplicación para MIPYMES*. Ediciones de la U.

- Clavería, A. (2020). La auditoría externa contable como herramienta para detectar problemas financieros en las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 5(9), 382-395. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9092675>
- Cobaleda, Y. (2022). Los riesgos del auditor en el proceso de auditoría. *Gestión De La Seguridad Y La Salud En El Trabajo*, 4(2), 5-9. doi:<https://doi.org/10.15765/gsst.v4i5.3046>
- Córdoba, N., Astorquia, L., Alegruchi, A., Díaz, A., Luques, V., y Medina, O. (2023). *Metodología de la investigación I*. Perú: CADRA.
- Cruz, M., y Barrera, S. (2021). Caracterización de la normas internacionales de auditoria (NIAS) direccionada al efectivo y equivalentes del efectivo en la empresa de servicios públicos Empitalito e.s.p ubicada en el municipio de Pitalito Huila. *Documentos De Trabajo ECACEN*, 2(1), 1-13. doi:<https://doi.org/10.22490/ECACEN.5435>
- Cubero, T. (2023). *Manual de auditoría de gestión: enfoque empresarial y de riesgos*. Universidad de Azuay. doi:<https://elibro.net/es/utcotopaxi/titulos/233840>
- Erazo, C., Robles, D., Cifuentes, L., y Saquisari, D. (2021). Auditoría integral en inventarios y costos de ventas en negocios del Cacao Ecuatoriano. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 391-403. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8081779>
- Erazo, J., y Muñoz, S. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones. *Revista Digital Novasinerгия*, 6(1), 71-91. doi:<https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>
- Escobar, H. W., Surichaqui, L. M., y Calvanapón, F. A. (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú . *Revista Científica Visión de Futuro*, 27(1), 160-181. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/3579/357972230009/html/>

- Federación Internacional de Contadores. (2021). *Normas Internacionales de Auditoría*. IFC. Retrieved from <https://www.ccpdistributocapital.org.ve/uploads/descargas/fddcb2ae5541d5f49e87158a6b39a1ae4571a152.pdf>
- Gómez, H. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. *Revista Metropolitana*, 4(1), 34-51. Obtenido de <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/437>
- Guevara, G. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- Hurel, R., Barrionuevo, C., Román, L., y Marcillo, P. (2022). Fundamentos de la auditoría: Una aproximación del estado del arte. *Serie Científica. Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(12), 245-266. Retrieved from <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1282>
- Imbaquingo, D., Díaz, J., Saltos, T., Arciniega, S., De La Torre, J., y Jesús, J. (2020). Análisis de las principales dificultades en la auditoría. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 1(2), 427-440. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/8d965b8c754de2de0771f5153b163d33/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393#>

Instituto Interamericano de capacitación. (2015). *Estrategias de comercialización*. Buenos Aires: INTA.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 30 de 06 de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

Intriago, R. (2022). *Auditoría de gestión para mejorar los procesos administrativos en una empresa Agrícola del Cantón Quevedo 2021*. Piura: [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94618/Intriago_ARJ-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Jinchuña-Huallpa, J., y Fernández-Sosa, L. E. (2021). Metodología de auditoría integral para el Sistema Nacional de Control del Perú. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(5), 796-813. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8016889>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 1-10. Obtenido de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kumar, S., Lim, W., Sureka, R., Jabbour, C., y Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439. doi:<https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00700-6>

Lara, L., Brucil, J., y Saráuz, L. (2022). *Auditoría Financiera*. Ibarra: [Tesis de Maestría, Universidad Técnica del Norte]. Retrieved from <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12860>

- Limachi, C. I. (2021). El diagnóstico de la gestión pública y la necesidad de implementar indicadores de desempeño organizacional conmensurables. *RII*, 1(1), 30-37. doi:<https://doi.org/10.54405/rii.1.1.11>
- Llamuca, S. M. (2021). Propuesta Metodológica de Auditoría de Gestión, Estudio de Caso Lacteos. *. Polo del Cococimiento*, 6(3), 1274-1294.
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., y Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 8(Especial), 1-12. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Lloor, M., y Peñaloza, V. (2023). Modelo COSO como herramienta de gestión del riesgo operativo en el sector público ecuatoriano. Una mirada desde sus actores. *Contabilidad Y Negocios*, 18(35), 139-156. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.009>
- Machado, A. (2023). Revisão narrativa sobre auditoria ambiental no Brasil: uma reflexão acerca da sua eficácia. *Revista de Literatura*, 3(1), 1-8. doi:<https://doi.org/10.52832/jesh.v3i1.196>
- Mancero, M., Arroba, I., y Pamiño, J. (2020). Internal control model for PYMES based on the COSO-ERM report. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 24(105), 4-11. doi:<https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>
- Martinez, E. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: Una revisión teórica*. Almería: Universidad de Almería.
- Medina, A., Medina, Y., Medina, A., y Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 78-91. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000100001&script=sci_arttext&tlng=en

- Medina, Y., El Assafiri, Y., Nogueira, D., y Medina, A. (2021). Auditoría de gestión del conocimiento: revisión bibliográfica, variables intrínsecas y definición de concepto. *Retos de la Dirección*, 15(1), 216-235. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552021000300216&script=sci_arttext&tlng=pt
- Megías, J. (25 de Octubre de 2011). *Estrategias, Startups y Modelo de Negocio*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2011/10/tu-idea-no-vale-nada/>
- Méndez, J., y Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 43(23), 66-76. doi:http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/24021
- Minaya, M., Minaya, R., Intriago, M., y Intriago, J. (2023). Normas y estándares en auditoría: una revisión de su utilidad en la seguridad informática. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(4), 584-599. doi:10.59169/pentaciencias.v5i4.700
- Morejón, M., Ramírez, J., Vargas, E., y Henriquez, P. (2021). Contribución de los indicadores de gestión en la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria en instituciones de salud. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 109-122. doi:<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.580>
- Noboa, J. G., Vergara-Romero, A., Zamora Boza, C. S., y Navarrete Granizo, A. W. (2022). Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard: Strategies for optimizing administrative management in a construction company using the balanced scorecard. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(1), 56-73. doi:10.21855/resnonverba.v12i1.623
- Pacurucu, A., y Narváez, C. I. (2022). Auditoría de gestión como herramienta de análisis de la cartera de crédito en empresas comerciales. *Ingenium et Potentia: Revista Electrónica*

- Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 4(6), 156-184.
Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9367767>
- Palacios Preciado, M., y Duque Oliva, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administracion y Desarrollo*, 39(53), 23 - 34.
doi:<https://doi.org/10.22431/25005227.144>
- Pallerola, j. (2022). *Auditoría: Enfoque teórico-práctico*. México: México.
- Pallerola, J. (2022). *Auditoría: Enfoque teórico-práctico*. México: México.
- Panchi, M. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333.341. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000300333&script=sci_arttext&tlng=pt
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 245-298.
doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Pelazas, A. (2022). *Planificación de la auditoría*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Peñarrieta, K. (2021). *Auditoría de gestión y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de talento humano en la empresa AGRIPALBAN S.A., cantón Quevedo, periodo 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8957c6c1-37bc-4cbe-83d7-056d7b52d4d2/content>
- Pereira, C. (2020). *Control interno en las empresas*. . Instituto Mexicano de Contadores Públicos . doi: <https://elibro.net/es/ereader/upse/124953>

- Pereyra, L. (2022). *Metodología de la investigación*. Klik.
doi:<https://books.google.es/books?id=6e-KEAAAQBAJ&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+invest>
- Pérez, S., Villacreses, A., Chaluisa, S., y Saá, M. (2021). Propuesta Metodológica de Auditoria de Gestión, Estudio de Caso Lacteos Marco`s. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(3), 1274-1294.
doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926893>
- Piloso, A., y Mendoza, M. (2022). Análisis de la efectividad del control interno en procesos de recaudación en empresas públicas. *Diminio de la Ciencia*, 8(2), 352-369.
doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2649>
- Remache, J., Aguirre, M., Bastidas, T., y Bricio, F. (2021). La auditoría y sus diversas funciones para la información efectiva. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 6(1), 114-127. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.431>
- Rodríguez, K., Baujín, P., y López, J. (2022). Desarrollo de los auditores internos de base con eficiencia y eficacia. *Cofin Habana*, 16(2), 45-61. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612022000200012&script=sci_arttext&tlng=pt
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., y Saldarriaga, G. (2022). Metodología de la Investigación. *ACVENISPROH Académico*, 1(1), 1-23.
doi:<https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>
- Rueda, J., Garavito, Y., y Calderón, J. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *I+D Revista De Investigaciones*, 15(2), 119-134.
doi:<https://doi.org/10.33304/revinv.v15n2-2020011>

- Rueda, J., Herrera, A., y Rueda, M. (2020). La gerencia sostenible como modelo de responsabilidad social. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(1), 86-98. doi:<https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020010>
- Salvatierra, N., Solesdispa, S., y López, H. (2022). Control Interno para mejora de procesos de comercialización, Jipijapa. *Polo del conocimiento*, 7(8), 2239-2257 . doi:10.23857/pc.v7i8
- Sedano, R. (2022). *Auditoría de gestión en la planificación estartégica de empresas comercializadoras de combustibles de la ciudad de Huancayo*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Obtenido de https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/11135/T010_46205787_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Shapiama, J., Vásquez, C., y Pérez, J. (2021). Propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III. *SCIÉND0*, 24(1), 7-15. doi:<https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.001>
- Soto, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *Ciencia Latina*, 5(2), 1726-1739. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.378
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. doi:10.1016/j.bushor.2022.03.005
- TEAM PRADO JUDO. (2024). *Información de la empresa*.
- Tomalá, C. (2020). *Control interno contable y la efectividad de las cuentas por cobrar de la junta administradora de agua potable y alcantarillado Ayangue*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5341>
- Toro, W., Lindao, M., y Suárez, K. (2021). Auditoría financiera-forense como herramienta de control y detección de fraude en la provincia de Santa Elena. *Revista Universidad y*

- Sociedad*, 13(4), 267-276. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400267&script=sci_arttext
- Tumbaco, A., Sánchez, A., y Plaza-Macías, N. (2020). Indicadores de gestión de los procesos en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad de Negocio Manabí. *Polo del Conocimiento*, 1(1), 1-15. Retrieved from <http://tinyurl.com/2ab63smx>
- Vega, L., y Marreno, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, 1(10), 211-230. doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Velásquez, J., Cardona, J., Galvizz, D., Jiménez, A., Caycedo, V., & Aristizabal, L. (2020). Sistema de control interno en el proceso general de la auditoría. *Brazilian Journal of Development*, 6(5), 28859-28871. doi:<https://doi.org/10.34117/bjdv6n5-365>
- Visurraga, L. (2022). Auditoría de gestión y control gubernamental en el sector público. Caso. *CIENCIAMATRIA*, 8(14), 92-107. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8327872>
- Vivar, A., y Torres, M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana*, 7(1), 177-195. doi:<https://doi.org/10.62452/xx2jye34>
- Yunga, Z., y Torres, M. (2024). Toma de decisiones estratégicas en universidades: el papel transformador de la auditoría de gestión. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(Especial), 112-123. doi:<https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.116>
- Zambrano, G., Álvarez, D., y Yoza, N. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM - Ciencias*.

Revista Científica Multidisciplinaria, 5(3), 127-140. doi:<https://doi.org/10.47230/unesciencias.v5.n3.2021.568>

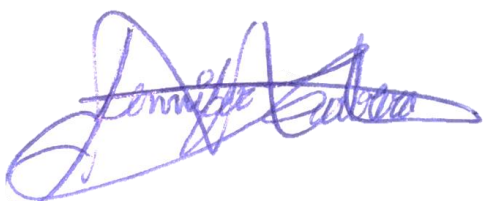
ANEXOS

Anexo 1. Autorización de Subir al Repositorio

Jennifer Alexandra Cabrera Segarra portadora de la cédula de ciudadanía N° **0929398444**.

Declaro ser el autor de la obra: **“Auditoria de Gestión a los clubs deportivos especializados formativos. Caso de estudio “TEAM PRADO JUDO” de la ciudad de Cuenca. Año 2023”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, 18 de septiembre de 2025


F:

Jennifer Alexandra Cabrera Segarra

C.I. 0929398444

Anexo 2. Autorización de Subir al Repositorio

Erika Nikol Ortega Tenecora portadora de la cédula de ciudadanía N° **1400728422** y . En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación Auditoría de Gestión al Club Deportivo Especializado Formativo **“Auditoria de Gestión a los clubs deportivos especializados formativos. Caso de estudio “TEAM PRADO JUDO” de la ciudad de Cuenca. Año 2023”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, **18 de septiembre de 2025**



F:

Erika Nikol Ortega Tenecora

C.I. 1400728422