



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Monografía previa a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

TEMA:

AUDITORIA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS AL CUENCA
TENIS Y GOLF CLUB, AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.

AUTORA:

TATIANA ANDREA OTAVALO TACURI

DIRECTOR:

ING. FRANKLIN ORTIZ FIGUEROA

CUENCA – ECUADOR

DEDICATORIA

Solo Dios conoce todo lo que ha pasado en el transcurso de mi vida y nadie más que Él me guiará en esta nueva etapa que comienza. Quiero dedicar el presente trabajo a Dios por permitirme culminar una etapa más de mis estudios, a mis padres Hernán y Elvira por su apoyo, motivación, comprensión, consejos y valores que me han inculcado en todo el trayecto de mi vida estudiantil, ya que sin mis papas no estuviera escribiendo esta dedicatoria para ellos con todo mi corazón, gracias por todo, gracias por amarme y estar los juntos siempre a mi lado; y a mi hermano Damián gracias por su apoyo, cariño y amor que aunque no este a mi lado siempre esta presente en mi mente y mi corazón.

Y a todas mis amigas y amigos, que han sido parte de mi vida estudiantil.

Tatiana Otavalo

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida y por concederme la oportunidad de hacer realidad mi sueño.

Quiero expresar un profundo agradecimiento al Cuenca Tennis y Golf Club; y así también a todos los empleados y trabajadores que me brindaron las facilidades necesarias para realizar el trabajo de investigación.

A mi Director de Monografía Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz, gracias por la paciencia y transmitirme todos sus conocimientos para poder realizar y culminar mi trabajo con éxito.

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

(f).....

Tatiana Andrea Otavalo Tacuri

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
RESPONSABILIDAD.....	III
INDICE DE CONTENIDOS.....	IV
RESUMEN.....	VIII
ABSTRAC.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO I.....	03
1. ASPECTOS GENERALES DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB.....	03
1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB.....	03
1.1.2. Rasgos Históricos del Cuenca Tennis y Golf Club.....	04
1.1.3. Extracto de la escritura de constitución.....	06
1.2. MISIÓN.....	06
1.3. VISIÓN.....	07
1.4. OBJETIVOS.....	07
1.4.1. Objetivos generales del Cuenca Tennis y Golf Club.....	07
1.4.2. Objetivos específicos del Cuenca Tennis y Golf Club.....	07
1.5. ORGANIGRAMA DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB.....	08
CAPITULO II.....	09
2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	09
2.1. DEFINICIÓN DE AITORIA DE GESTION.....	09
2.2. ALCANCE.....	09
2.3. OBJETIVOS DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN.....	09
2.4. PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	10
2.4.1. Examen preliminar y planeación.....	11
2.4.2. Ejecución.....	12
2.4.3. Informe.....	12
2.4.4. Seguimiento.....	13
2.5. CRITERIOS DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	13
	IV

2.6. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.....	14
2.7. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	14
2.7.1. Ambiente interno de control.....	14
2.7.2. Evaluación de riesgos.....	15
2.7.3. Actividades de control.....	15
2.7.4. Información y comunicación.....	15
2.7.5. Supervisión y monitoreo.....	16
2.8. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	17
2.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	17
2.10. EVALUACION.....	18
2.10.1. Descriptivo o narrativo.....	18
2.10.2. Flujogramas.....	18
2.10.3 Cuestionarios.....	18
2.11. METODO A UTILIZAR EN NUESTRA EVALUACION.....	18
2.12. HOJA DE HALLAZGOS.....	19
2.12.1. Características de las hojas de hallazgos.....	19
2.13. COMUNICACION DE RESULTADOS (informe).....	19
2.14. INFORME.....	20
2.15. CONCEPTO DE INDICADORES.....	20
2.16. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	21
2.17. EQUIPO DE TRABAJO.....	22
CAPITULO III.....	23
3. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION.....	23
3.1.1. Orden de trabajo de auditoria.....	23
3.1.2. Notificación de inicio de la auditoria.....	24
3.1.3. Visita previa.....	26
3.1.4. Análisis de la información de la institución.....	27
3.1.5. Análisis de los aspectos generales del Club, su actividad y su entorno.....	30
3.1.6 Enfoque de la auditoría.....	30
3.2. FASE III: PLANIFICACION.....	31
3.2.1. Hoja de distribución de trabajo.....	31
3.2.2. Programas de planificación.....	32

3.2.3. Memorando de planificación.....	34
3.2.4. Evaluación de control interno.....	45
3.2.5. Determinación de riesgo y confianza.....	46
3.2.6. Interpretación de resultados y graficación, determinando los niveles de riesgo y confianza.....	47
3.2.7. Programa de trabajo de auditoria de gestión por componente.....	49
3.3. FASE IV: EJECUCION.....	50
3.3.1. Aplicación de los programas de trabajo.....	50
3.3.2. Hojas de hallazgos.....	51
3.3.3. Estructura del informe de auditoría.....	60
3.4. FASE V: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	60
3.4.1. Informe de auditoria.....	60
3.4.2. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.....	70
CAPITULO IV	72
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
4.1. Conclusiones.....	72
4.2. Recomendaciones.....	72
4.3. Bibliografía.....	73
4.4. Anexos.....	74
4.4.1. Anexo 1: Agenda de entrevistas.....	74
4.4.2. Anexo 2: Agenda de recopilación e información.....	75
4.4.3. Anexo 3: Organigrama Funcional.....	76
4.4.4. Anexo 4: Identificación de información necesaria para la auditoría.....	77
4.4.5. Anexo 5: Estructura organizacional con el enfoque de la auditoría.....	77
4.4.6. Anexo 6: Proceso de Compras.....	78
4.4.7. Anexo 7 : Evaluación del Control Interno.....	79
4.4.8. Anexo 8: ISO 9001 2008 Detalle de documentos de compras.....	85

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Proceso de la Auditoría de Gestión.....	10
Cuadro 2.2. Construcción de Indicadores de Gestión.....	21
Cuadro 3.1 Evaluación del Procedimiento de Compras en base al sistema de calidad...	29

RESUMEN

La presente monografía tiene como finalidad realizar una Auditoría de Gestión al Departamento de Compras del Cuenca Tennis y Golf Club que cubre un periodo comprendido desde el 01 de Enero al 31 del Diciembre del 2010; para el desarrollo de esta investigación se han aplicado las fases de la Auditoría de Gestión que son: Examen Preliminar, Planificación, Ejecución, Información-Comunicación y Seguimiento, en el que se ha recopilado información y se ha evaluado la veracidad de los documentos, obteniendo aspectos negativos o débiles del Departamento de Compras y que se verán reflejados en el informe final con sus respectivos conclusiones y recomendaciones que permitan la mejora continua de las actividades.

ABSTRACT

The goal of the present work is to perform a Management Audit of the Department of Purchases of the Cuenca Tennis and Golf Club during the period of January 1st to December 31st, 2010. The phases of Management Auditing have been applied in order to carry out this research. These phases are: Preliminary Exam, Planning, Execution, Information-Communication and Follow-up, which allowed compiling information and evaluating the authenticity of the documents. Negative and fragile aspects of the Department of Purchases were obtained and will be reproduced in the final report as well as the conclusions and recommendations for the improvement of the Club's activities.




Translated by,

Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

En nuestro trabajo de investigación titulado: **“AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB”**, consideramos que para lograr el desarrollo y progreso de este Departamento, es fundamental determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en las diversas actividades que realiza esta área, tomando a la Auditoría de Gestión como una figura trascendente para evaluar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con los objetivos establecidos. La evaluación de este trabajo, considera la detección de aspectos negativos y positivos, así como la identificación de oportunidades de progreso que pueden tomar a través de las recomendaciones que el auditor propone.

Al desarrollar este trabajo de investigación y al concluir con la auditoría de gestión ayudaremos a mejorar las operaciones que ejecuta el Departamento de Compras, y además que se convierta en una herramienta de apoyo y consulta para el cumplimiento de las metas establecidas.

De forma general el presente informe consta de cuatro capítulos, a continuación una síntesis de su estructura.

- ✓ **CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB**, el cual tiene por objeto conocer de su reseña histórica, datos generales, misión, visión y objetivos del Club, así como el esquema orgánico funcional, manuales de procesos, reglamento interno, entre otros.

- ✓ **CAPITULO II: FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA DE GESTION**, considerando que para realizar una Auditoría de Gestión es importante contar con bases que nos guíen a lo largo del proceso, en este capítulo se establecerán aspectos como definición, alcance, objetivos, herramientas.

- ✓ **CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION**, en este capitulo se pondrá en práctica lo aprendido en la carrera, pues se desarrollaran las cinco fases de la auditoría de gestión al Departamento de Compras del Cuenca Tennis y Golf Club, las mismas que son: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, información de resultados y seguimiento.

- ✓ **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, posteriormente presentamos los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, emitiendo las respectivas conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

1.1.1. Evolución y desarrollo del cuenca tenis y golf club

Existen documentos que muestran que el 13 de diciembre de 1928, se decidió fundar el Cuenca Tennis y Golf Club y que desde esa fecha esta institución empezó un largo periplo que la llevó al final construir sus canchas e instalaciones en la Avenida Solano (actual local del Sindicato de Choferes).

Por otro lado un grupo de entusiastas golfistas iniciaron su actividad por allá en el año 1952, año en el que se puede decir que se fundó el Club de Golf que así mismo tuvo un largo peregrinaje por haciendas, potreros y cuarteles, terminando en los actuales terrenos de San Joaquín.

En 1966 luego de muchas conversaciones, discusiones y opiniones divididas se concreto la feliz fusión de los dos Clubes; el Golf aportó con los terrenos y el Tenis vendiendo sus instalaciones, entregó con el capital suficiente para construir la sede social y sus instalaciones deportivas.

Realmente es el paso más importante que ninguna institución deportiva ha tomado nunca en nuestro medio y los resultados están a la vista, pues gracias a esta fusión la ciudad puede contar con las bellísimas y cómodas instalaciones del actual CUENCA TENIS Y GOLF CLUB.

Actualmente cuenta el Club con 3.307 socios y sus servicios están enmarcadas con las normas de calidad ISO 9001 2008, para ofrecer a

los socios del Club una atención apropiada para que se sientan a gusto con los servicios recibidos.

1.1.2. Rasgos históricos del cuenca tenis y golf club

El paso continuo, intangible y silencioso del tiempo delezna las circunstancias cual gota de agua, la roca y las transforma, las funde y a veces las diluye de nuestra frágil memoria hechos y sucesos. El actual Cuenca Tennis Y Golf Club, nació como casi todo, de una ilusión y el entusiasmo inquieto y firme de un grupo de visionarios, que soñaron un sueño de ciudad grande antes que la pequeña Cuenca se transformase en la Metrópoli de hoy, antes que existiera realmente la necesidad.

El 13 de diciembre de 1928, oficialmente se funda el Cuenca Tennis y Golf Club, siendo su primer presidente Stanley Brandon, un norteamericano que vivió por muchos años en Cuenca donde se inició varios negocios siendo muy apreciado por los que le conocieron y fueron sus amigos. El primer secretario del Club fue Enrique Arízaga Toral.

Las finalidades, al crearlo, fueron naturalmente el que la sociedad cuencana tenga un lugar de reunión social y, además, la práctica del deporte del tenis.

El Club se organiza legalmente en 1928 y para su debido funcionamiento se arrienda un terreno interior situado en el denominado “Barrio el Chorro”, en la manzana comprendida entre las calles Luis Cordero, Borrero, Pío Bravo y Rafael María Arízaga.

Para el juego de tenis habilitaron un espacio de tierra apisonada donde se trazó la cancha reglamentaria y se construyó un pequeño chozón con techo de paja. Fue el sitio preferido de reunión para la pequeña y exclusiva sociedad cuencana de esa época.

Los dueños del terreno en mención querían venderlo, pero el Club no disponía de los recursos suficientes para ello pese a reuniones y fiestas que se realizaban para recolectar fondos. En una reunión de Junta General de Socios, posiblemente en el año 1934 el Sr. Carlos Baquero, entusiasta socio y buen tenista del Club ofrece a sus consocios que lo que el Club necesitaba para comprar la propiedad él lo presta y se le devuelve cuando se pueda. Es así que luego también se comienza la construcción de dos canchas de cemento, se identifica el local social y se amuralla la propiedad.

En la década de los años treinta y cuarenta, se jugaba tenis en el Club ajustándose mucho a las tradiciones de Inglaterra, de blanco entero, pantalones largos, las marcas de raquetas y las bolas preferidas eran las Inglesas Dunlop; se usaban marcos de madera para que las raquetas no se deformen cuando estén guardadas.

El juego tenía que ser muy caballeroso, nada de discusiones de puntos, en casos de duda el jugador, en su campo, fallaba siempre a favor de su rival. Tenía que ser una distracción sana y competencia de amigos, había que demostrar en la cancha ser un verdadero “gentleman inglés”.

La época de oro del club fue cuando funcionaba en el “Barrio del Chorro”, las fiestas, las actividades sociales, practica de tenis, etc. Había una gran cariño por el Club y era muy frecuentado por sus socios y socias.

Aproximadamente en el año 1954 se compra al Banco Central una villa y amplios terrenos posteriores situados en la avenida solano, muy cerca del Estadio Municipal, y se vende la propiedad de la calle Luis Cordero al Municipio donde pasa a funcionar la escuela “Francisca Dávila”.

En el nuevo local del Club se construye la primera cancha de ladrillo, se remodela la villa adecuándola para el área social y luego en 1956 se

inaugura la segunda cancha, obra dirigida por el entusiasta consocio y tenista Sr. Raúl Súa Chacón.

Eran muy concurridas las fiestas que tradicionalmente el Tenis Club realizaba en su local el 1 de Noviembre y la de disfraces del 6 de Enero; el grupo de tenistas, aunque no muy numeroso tenía actividad, se realizaban varios campeonatos internos tanto en el tenis como de pin pong y volley ball.

El Club, situado en la avenida Solano, tuvo movimiento y actividad en sus primeros años, pero después paulatinamente se perdió casi totalmente el entusiasmo y los socios poco frecuentaban el Club. Los antiguos tenistas se habían retirado y muchos de ellos empezaron a jugar Golf en el Club de San Joaquín.

Luego en 1971, se vende la propiedad de la avenida Solano al Sindicato de Choferes y desde 1968 el Club se había unido con el Golf Club y funcionaba en San Joaquín, a partir de ese año y hasta la actualidad el CUENCA TENIS Y GOLF CLUB esta ubicado en el Sector de Barabón Vía a Soldados.

1.1.3 Extracto de la escritura de constitución

El Cuenca Tenis y Golf Club se constituyó en la ciudad de Cuenca el 13 de Diciembre de 1928, primera convocatoria hecha por el Comité Organizador se realizó con el objeto de proceder a la formación de un Club de Tenis y del Directorio, quedando constituido por un Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y cuatro Vocales.

1.2. MISIÓN

“El Cuenca Tenis y Golf Club es un Club campestre de alto nivel que ofrece a sus socios comodidad y buenos momentos de esparcimiento y recreación

mediante la realización de distintas actividades que se pueden llevara cabo en las instalaciones del mismo, logrando una satisfacción total y permanente de los socios, beneficiarios e invitados del Club, mediante la optimización de sus recursos y el mejoramiento continuo sobre la base de los principios de calidad, vocación de servicio, familia, respeto”.

1.3. VISIÓN

“Ser el lugar predilecto de sus socios, beneficiarios e invitados, ser reconocido como el mejor Club social y deportivo del sur del Ecuador, basados en los excelentes servicios productivos y de calidad que ofrece con personal altamente capacitado y renovación constante de las instalaciones”.

1.4. OBJETIVOS DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

De conformidad al estatuto del Cuenca Tennis y Golf Club se definen los objetivos en los siguientes términos.

1.4.1. Objetivo general del Cuenca Tennis y Golf Club

“Facilitar a los socios la practica de actividades deportivas, recreativas, campestres y sociales, en sus diversas manifestaciones lícitas, que tiendan al desarrollo de la personalidad en su aspecto físico, social emocional.

1.4.2. Objetivos específicos del Cuenca Tennis y Golf Club

1. Fomentar el deporte en todas sus manifestaciones; en especial el Tenis, Golf, Raquet Ball y Natación organizando y efectuando competencias encaminadas al mejoramiento del nivel representativo de cada deportista con miras a optimizar su participación local y nacional.

2. Organizar y fomentar reuniones de esparcimiento, cooperación y cultura entre sus socios y familiares, así como propenderá al crecimiento cultivo entre ellos de las relaciones de amistad y solidaridad.
3. Capacitar al personal dentro de cada área en el 2011 en un 100%.
4. Mejorar la calidad del servicio para satisfacer todos sus gustos y preferencias de en un 100% a los socios en el presente año.

1.5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA (Anexo1)

La estructura orgánica del Club está conformado por:

- Junta General de Socios,
- Directorio,
- Presidente,
- Gerencia;
- Jefe de: Alimentos y Bebidas,
- Jefe Financiero,
- Jefe de Recursos Humanos,
- Jefe de Operación y Mantenimiento.

Actores

- Junta General de Socios
- Directorio
- Presidente
- Vocales
- Gerencia
- Personal Administrativo y Operativo.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

2.1. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

“La auditoría de gestión es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”¹.

2.2. ALCANCE

Determina las áreas, procesos, indicadores objeto del análisis, así como el periodo que cubre.

2.3. OBJETIVOS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- “Presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos.
- Comprobar si la entidad y sus servidores están cumpliendo adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas establecidas dentro de cada uno de los departamentos y demás disposiciones legales, y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

¹ CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca–Ecuador 2009.

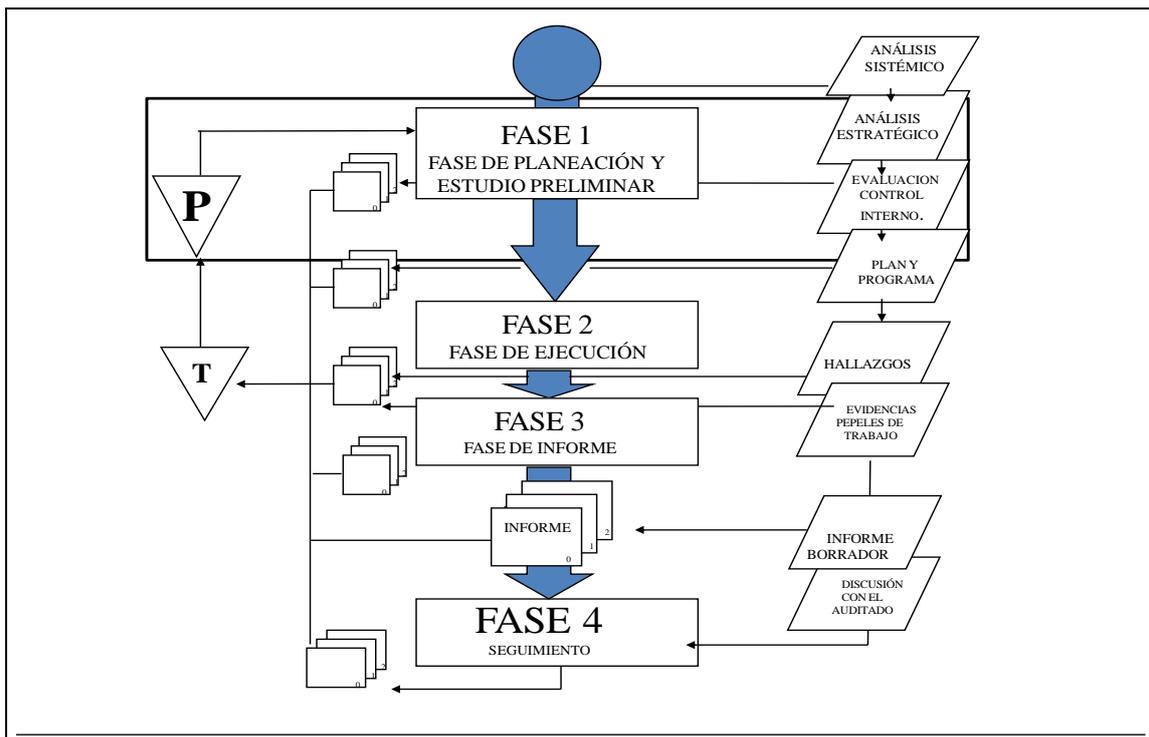
- Reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos”.²

2.4. PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION

Presentamos mediante un gráfico una breve explicación de cómo será el proceso de Auditoria de Gestión.

(Cuadro 2.1. Proceso de la Auditoría de Gestión)

Tomado del Manual de la Contraloría General del Estado.



A continuación se presenta una explicación detallada de cada una de las fases de Auditoria de Gestión, (Página 11 – 19) , tomada del Manual Auditoría de Gestión dictado por la Contraloría General del Estado, con Acuerdo 031CG del

² CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”, Cuenca–Ecuador 2009.

2002 del Contralor General del Estado. y que se considera en el desarrollo de la presente investigación.

2.4.1. Examen preliminar y planeación

Consiste en un estudio previo de la empresa antes de la ejecución de la auditoria, es decir un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto; además se tiene que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ **Recopilación y análisis de información general.**- Como son planes, programas, presupuestos, objetivos, metas, reglamentos, información general de la empresa y otros.
- ✓ **Visión sistémica y estratégica e indicadores (en caso de que los tengan).**- Para realizar una evaluación.
- ✓ **Evaluación del sistema de control Interno.**- Se refiere al conocimiento del sistema de control interno en el cual hay que evaluar los siguientes aspectos:
 - Ambiente de control
 - Evaluación de Riesgo
 - Mecanismos y actividades de control
 - Comunicación
 - Supervisión
- ✓ **Determinación de áreas a evaluar.**- Detección de aquellas áreas a ser analizadas para una mayor profundidad en el momento de la ejecución
- ✓ **Planificación y programación de la auditoría.**- Se define un Plan de Auditoría y por lo tanto se tiene que tener presente lo siguiente:
 - Definición del alcance de la auditoría.
 - Precisión y determinación de recursos, tiempo, metas y objetivos de la actuación.

- Programa de auditoría.

2.4.2. EJECUCION

En esta etapa se verifica toda la información obtenida y para esto se realizan diferentes tipos de pruebas con el fin de obtener y detectar errores, tomando en cuenta los siguientes aspectos para un mejor desarrollo:

- ✓ **Selección de la muestra a ser evaluada.-** Determinación del universo de análisis manejable por el equipo multidisciplinario.
- ✓ **Aplicación de pruebas substantivas, de cumplimiento y recopilación de la evidencia.-** Se desarrolla este punto para tener una validación del control interno, desarrollar papeles de trabajo y obtener evidencias.
- ✓ **Determinación de desviaciones.-** Detección de hallazgos de la auditoría.
- ✓ **Determinación de causa y efecto de los hallazgos.-** Identificación de las posibles causas de los problemas y sus responsables.
- ✓ **Organización de la evidencia.-** Ejecución de papeles de trabajo suficientes, pertinentes y convincentes.

2.4.3. INFORME

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con el propósito de que el gerente y directorio de la empresa puedan entender de manera clara y concisa; tomando en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ **Elaboración de la estructura del informe.-** Se diseña y se construye como tiene que presentarse el informe.
- ✓ **Elaboración del borrador preliminar de gestión.-** Se desarrolla el informe preliminar estructurado que sirve de base para la reunión con la entidad.
- ✓ **Comunicación de resultados al Ente.-** Se hace una reunión con el ente auditado para verificar si el informe esta correcto o hay que realizar algunos ajustes además de establecer un compromiso de la organización.
- ✓ **Emisión del informe definitivo.-** Se presenta el informe final y sirve de bases para la emisión del plan de acción correctiva de la Entidad auditada.

2.4.4. SEGUIMIENTO

El auditor a base del plan de implementación de recomendaciones visitará la empresa con el objeto de establecer los efectos logrados y aplicar los ajustes pertinentes.

2.5. CRITERIOS DE LA AUDITORIA DE GESTION

Los criterios que se tiene que tener en cuenta para realizar correctamente una Auditoria de Gestión son:

- ✓ **Eficiencia.-** Obtención de bienes y servicios, con un manejo racional de recursos.
- ✓ **Eficacia.-** Logro de objetivos y metas referidas a la permanencia de la misión y visión de la entidad.
- ✓ **Economía.-** Obtención de bienes y servicios, sin sacrificio de calidad y al menor costo posible.

2.6. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO I

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

2.7. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los componentes del control interno son los siguientes:

- Ambiente interno de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y comunicación
- Monitoreo y comunicación

2.7.1. Ambiente interno de control

Según el SAS 78, “**el ambiente de control** establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura Organizacional.
- Políticas de personal

2.7.2. Evaluación de riesgos

Según el SAS 78: “**La evaluación del riesgo** es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente y externo.
- Identificación de los objetivos del control interno.

2.7.3. Actividades de control

Según el SAS 78: “**Las actividades de control** las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

2.7.4. Información y comunicación

Según el SAS 78: “**La información y comunicación** representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”.

Se debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la información.-** Obtener información interna y externa y proveer a la dirección con los informes necesarios sobre el desempeño de la entidad con respecto a los objetivos establecidos; suministrar de información a las personas

adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basados en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.

- **En la comunicación.-** La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de canales de comunicación para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

2.7.5. Supervisión y monitoreo

El SAS 78 lo define como: “**La vigilancia** es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

2.8. OBJETIVOS DEL CONTROL

El objetivo principal del control es aprovechar con todos los recursos disponibles de manera eficaz y eficiente que permita cumplir con los objetivos propuestos. A más de este, existen otros fundamentales que se deben considerar; tales como:

- ✓ Informar.
- ✓ Coordinar.
- ✓ Evaluar.
- ✓ Motivar.

2.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es un componente de control interno, el cual es creado con el fin de obtener una información adecuada, detallada y ordenada de las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las actividades a ser ejecutadas por la organización.

2.10. EVALUACION

Consiste en el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.

Existen tres métodos básicos de evaluación del sistema de control interno:

2.10.1. Descriptivo o Narrativo:

Descripción detallada de los procedimientos más relevantes, que permite al auditor determinar debilidades o insuficiencias en los

controles internos de las distintas áreas, actividades, departamentos o procesos, objeto de evaluación.

2.10.2. Flujogramas:

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

2.10.3. Cuestionarios:

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser respondidas por los funcionarios y personal responsable, de las diversas áreas de la empresa bajo examen.

2.11. METODO A UTILIZAR EN NUESTRA EVALUACIÓN:

CUESTIONARIO

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa muestre un punto positivo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA "no aplicable. De ser necesario para tener una comprensión mas clara de la pregunta se adicionara una columna de observaciones.

2.12. HOJA DE HALLAZGOS

Son aquellos que sirven de evidencia para sustentar el trabajo realizado por auditor, respaldando el informe presentado por el mismo y deben ser realizados de acuerdo a las Normas de Auditoría.

2.12.1. CARACTERISTICAS DE LAS HOJAS DE HALLAZGOS

- **Condición:** Motivo por el cual se considerando como hallazgo-Negativo
- **Criterio:** En que se basa para expresar una opinión. Normas. Políticas, reglamentos, leyes, indicadores, etc.
- **Causa:** El porqué del incumplimiento del criterio con la condición.
- **Efecto:** Es el impacto o resultado.
- **Comentario:** Es la unión de los 4 atributos anteriores condición, criterio, causa y efecto.
- **Recomendación:** Debe dirigirse al responsable de la actividad.

2.13. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS (INFORME)

Es la parte final de un examen realizado en el que se convoca a las autoridades competentes para dar a conocer los resultados obtenidos de dicho examen.

2.14. INFORME

El Informe debe cumplir con las siguientes exigencias:

- ✓ **Comentarios:** Título
- ✓ **Comentario Narrativo:** La unión de los 4 atributos (Condición, Criterio, Causa, Efecto) detallados en la Hoja de Hallazgos.
- ✓ **Recomendaciones:** Dirigido a la autoridad competente.
- ✓ **Seguimiento de la mejora continua:** Es la actividad que se realiza luego de haber presentado las debidas recomendaciones, con el fin de verificar su cumplimiento.

2.15. CONCEPTO DE INDICADORES

Son los cocientes que permiten analizar rendimientos, proveen información sobre procesos y funciones clave; el uso de Indicadores en la Auditoría, permite medir:

- “La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).”³

(Cuadro 2.2. Construcción de Indicadores de Gestión)

Tomado del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.



³ CUBERO, Teodoro, “Manual Especifico de Auditoría de Gestión”, Cuenca – Ecuador, 2009.

2.16. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

✓ **Equipo Multidisciplinario**

“Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

✓ **Auditores**

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular

✓ **Especialistas**

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad”⁴.

2.17. EQUIPO DE TRABAJO

Se conforma con profesionales auditores, especialistas en las áreas a examinar, integrando lo que se denomina equipo multidisciplinario.

En el caso de la presente investigación, está conformada por Tatiana Andrea Otavalo Tacuri Jefe de equipo y el Ing. Com. CPA. Franklin Ortiz Figueroa en calidad de Supervisor, (ver oficio orden de trabajo Pág. 22).

⁴ Manual de Auditoría de Gestión, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda., Quito – Ecuador 2002.

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTION

3.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. Orden de trabajo de auditoría

ORDEN DE TRABAJO PROVISIONAL

OFICIO No. 001

ORDEN DE TRABAJO No. : 001-TO-2011

Cuenca, 31 de Diciembre del 2010

Ing. Franklin Ortiz Figueroa

SUP

ERVISOR

Tatiana Otavalo

AUDITOR

Ciudad:

De mis consideraciones:

De conformidad con lo acordado entre el Cuenca Tennis y Golf Club y la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri, para realizar las Practicas previo a la graduación, autorizo a usted en calidad de Jefe de Equipo, la realización de la “Auditoría de Gestión del Departamentos de Compras”, del Cuenca Tennis y Golf Club, por el periodo comprendido entre 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La auditoria tendrá los siguientes objetivos:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a políticas de ventas y compras establecidas dentro del club.
- Verificar que el control de Inventarios se realice de manera oportuna y adecuada para un eficiente y efectivo manejo de bodega.
- Evaluar la eficiencia del Departamento de Compras al momento de adquirir y ofrecer los productos y servicios, asegurándose que los servicios económicos sean manejados de manera efectiva.

La Auditoria de Gestión, se llevará a cabo con la supervisión del Ing. Franklin Ortiz Figueroa y la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri en calidad de Jefe de Equipo, estableciendo un tiempo de 60 días para su ejecución, que incluye la planificación y comunicación de resultados a través del informe final.

Atentamente

Ing.Com. CPA. Franklin Ortiz Figueroa
Supervisor

3.1.2. Notificación de inicio de Auditoría

NOTIFICACION INICIO DE UNA AUDITORIA AL GERENTE DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

OFICIO N° 002-TO-2011

Cuenca, 31 de Diciembre del 2010.

Sección: Departamento de Compras

Asunto: Notificación Inicio de la Auditoría

Ing. Fernando Guerra

GERENTE DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

Presente

De mi consideración

De conformidad con lo acordado y al oficio No. 001 para la realización de las Practicas Preuniversitarias de la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri, me permito notificar a usted, en calidad de Jefe de Equipo, que se iniciará el Auditoria de Gestión al DEPARTAMENTO DE COMPRAS del Cuenca Tennis y Golf Club, el mismo que cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2010.

Los objetivos generales de la auditoría son:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a políticas de ventas y compras establecidas dentro del Club.
- Verificar que el control de Inventarios se realice de manera oportuna y adecuada para un eficiente y efectivo manejo de bodega.
- Evaluar la eficiencia del Departamento de Compras al momento de adquirir y ofrecer los productos y servicios, asegurándose que los servicios económicos sean manejados de manera efectiva.

Esta acción de control estará bajo la supervisión del Ing. Franklin Ortiz Figueroa y la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri en calidad de Jefe de Equipo, por lo que agradeceré se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado, solicitándose comunique de este particular al personal de esta sección.

Atentamente

Srta. Tatiana Otavalo Tacuri
JEFE DE EQUIPO

**NOTIFICACION INICIO DE UNA AUDITORIA AL GERENTE DEL CUENCA
TENNIS Y GOLF CLUB****OFICIO N° 003-TO-2011**

Cuenca, 31 de Diciembre del 2010

Sección: Compras (Bodega)**Asunto:** Notificación Inicio de la Auditoría

Ing. Edgar Vintimilla

JEFE DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO

Presente

De mi consideración

De conformidad a con lo acordado y al oficio No. 001 para la realización de las Practicas Preuniversitarias de la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri, me permito notificar a usted, en calidad de Jefe de Equipo, que se iniciará el Auditoria de Gestión al AREA DE COMPRAS (Bodega) del cuenca, Tennis Club, el mismo que cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre del 2010.

Los objetivos generales de la auditoría son:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a políticas de ventas y compras establecidas dentro del Club.
- Verificar que el control de Inventarios se realice de manera oportuna y adecuada para un eficiente y efectivo manejo de bodega.
- Evaluar la eficiencia del Departamento de Compras al momento de adquirir y ofrecer los productos y servicios, asegurándose que los servicios económicos sean manejados de manera efectiva.
-

Esta acción de control estará bajo la supervisión del Ing. Franklin Ortiz Figueroa y la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri en calidad de Jefe de Equipo, por lo que agradeceré se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado, solicitándose comunique de este particular al personal de esta sección.

Atentamente

Srta. Tatiana Otavalo
AUDITORA Y JEFE DE EQUIPO

3.1.3. Visita previa

La visita previa se realizó en las oficinas del Cuenca Tennis y Golf Club, el día 31 de Diciembre del 2010, para lo cual se establecieron los siguientes pasos:

- ✓ Entrevista con el Gerente
- ✓ Presentación del Equipo
- ✓ Entrega del oficio No. 001
- ✓ Solicitud colaboración
- ✓ Presentación del personal del área a examinarse
- ✓ Solicitud espacio físico

De esta visita se presenta el siguiente resultado:

Realizamos la solicitud de visita previa al Cuenca Tennis y Golf Club dirigida al Gerente Ing. Fernando Guerra, que fue enviada el 30 de Diciembre del 2010, de la cual obtuvimos respuesta para asistir el 3 de Enero del presente año.

Al inicio de la visita fui atendida por el Ing. Fernando Guerra Gerente del Club y por la Eco. Catalina Román Jaramillo Jefa Financiera, el cual está estrechamente relacionado con las actividades que se va a realizar dentro del club, quien me ayudo con los aspectos fundamentales y generales respecto a la gestión y actividades a la que está dedicada el club; además la Ing. Jezabel Huanca Pazán Jefa de Recursos Humanos y la Ing. Marcia Astudillo quienes me colaboraron de la mejor manera con los documentos y requisitos que se necesitaba para realizar la fase 1 de la Auditoria de gestión que se está realizando en el Club.

Además en la Visita Preliminar se pudo observar los cambios que se han ido realizando durante su crecimiento, hasta convertirse en un Club exitoso.

Otro punto que cabe recalcar y consideramos que es de suma importancia es la inspección física que se realizó al departamento que se va a auditar, teniendo un conocimiento tanto de las instalaciones como del personal, que está encargado de realizar las actividades asignadas por sus superiores.

La visita tuvo una duración de aproximadamente una hora y media, la cual fue suficiente para abarcar todos los conocimientos necesarios para realizar la estructura de nuestra auditoría.

3.1.4. Análisis información de la institución

Propósito.- Identificar la utilidad de la información recibida para cada una de las etapas del proceso de Auditoría de Gestión que se realizara en el Departamento de Compras del Cuenca Tennis y Golf Club.

La información que pudo brindarme el Cuenca Tennis y Golf Club es la siguiente:

- ✓ **Reglamento Interno.-** Consta de los deberes y derechos tanto del empleador como de los trabajadores.
- ✓ **Estatuto.-** Consta del nombre, finalidad, duración y domicilio del Club, además posee un reglamento que deben tener presente los socios al momento de ingresar y al momento que forman parte del Club para ofrecerles un mejor servicio.
- ✓ **Organigrama.-** Se puede observar un esquema estructural de la organización del Club.
- ✓ **Información de las ISO 9001-2008 del Departamento de Compras.-** Se manifestó las políticas, objetivos, organigrama,

flujograma, indicadores, proceso, producto no conforme, procedimiento de compras, evaluación y reevaluación de proveedores para garantizar el cumplimiento de los requisitos especificados por los socios y clientes y de esta manera satisfacer sus exigencias para ofrecer un mejor servicio.

- ✓ **Revista Pasabolas del Cuenca Tennis y Golf Club.**- Esta es una revista que el Club brinda cada mes a sus socios, se informa de las actividades que se realizaron y que se van a realizar en el mes, con el motivo de comunicarles y a la vez que los socios participen de las actividades que se realizarán para cumplir con las exigencias y expectativas que tienen los socios.

Para estas actividades se requirió la utilización de recursos para los cuales fue de suma importancia la intervención del departamento de compras, para prestar un excelente servicio y cumplir con las exigencias de los socios.

(Anexo 4: Identificación de información necesaria para la auditoría)

Dentro de esta fase de recopilación de información se proporcionó información respecto a las auditorías ISO, en los que se incluye el cumplimiento de los Requisitos ISO para ese departamento, a base de lo cual realizaré el análisis sistémico:

(Tabla 3.3 Evaluación del Procedimiento de Compras en base al sistema de calidad)

SISTEMA DE CALIDAD PROCEDIMIENTO DE COMPRAS				
N°	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Establece un procedimiento documentado que define el proceso de compras que se lleva a cabo en el Cuenca Tennis y Golf Club?	X		Desde que se estableció la ISO 9000 2008.
2	¿Se mantiene un banco de proveedores en el que consta el total de proveedores del Club?	X		
3	¿Cada departamento o persona que solicite un producto o servicio indicara al Supervisor de Compras a través de la Solicitud de Compras, la cual será enviada vía electrónica?	X		Si desde Septiembre desde que se estableció la ISO por el sistema Seuz.
4	¿En el caso de compras a proveedores no calificados, el Club garantiza la calidad de estos productos?	X		Si mediante un chequeo de los productos o supervisor del Jefe de A y B.
5	¿El departamento de compras envía al Jefe Financiero la cotización de los productos solicitados?	X		Para que aprueben la orden de compra.
6	¿El momento que recibe la confirmación por parte del Jefe Financiero, procede a enviar a bodega el detalle de los productos que ingresaran?	X		Para que el bodeguero tenga conocimiento y verifique los productos solicitados a los proveedores.
7	¿Se realiza la confirmación del proveedor mediante el envío de la Solicitud de Compra original o copia?		X	Se realiza mediante una llamada telefónica.
8	¿Cada uno de los departamentos o persona responsable de solicitar una compra realizara una Solicitud de Compra al Supervisor de este Departamento?	X		Y la supervisora y las asistentes se encargaran de revisar en el sistema las solicitudes existentes en el sistema.
9	¿En el caso de solicitar compras para eventos planificados, se procede a realizar la compra con un mínimo de 5 días antes de que se realice el evento?	X		Si en el caso de eventos planificados y en el caso de eventos emergentes se procede a ejecutar ese momento la compra.
10	¿En caso de que los proveedores realicen auspicios, éstos serán negociados por el Jefe de Alimentos y Bebidas y comunicado al Coordinador de Bodega y Compras?	X		Todo auspicio y promoción se comunicara al Departamento de Compras, Jefe de A y B.
11	¿Todos los productos resultantes de auspicios tienen que ser ingresados por bodega?	X		Porque se toma como un procedimiento de compras para llevar un registro de los auspicios y los pactos tratados con los auspiciantes se detallara en observaciones.
12	¿La solicitud de compras para los productos		X	Esto se realiza mediante

	percebles y no percebles se la realiza vía mail?			el sistema Seuz.
13	¿La solicitud de compras para cocina y Alimentos y Bebidas será receptada los días domingos?	X		
14	¿La solicitud de compra de Mantenimiento debe ser entregarse los días jueves?	X		Pero no se esta cumpliendo con esta norma porque se están receptando las solicitudes todos los días.
15	¿Los Jefes Departamentales tienen la posibilidad de autorizar compras hasta de \$5000,00 dólares?	X		Solo el Jefe Financiero lo autoriza pero en el caso de que faltare tienen la facultad de autorizar los otros Jefes Departamentales como lo esta detallado en la ISO.

El diseño de esta tabla fue realizada por la Jefe de Equipo la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri y las preguntas fueron tomadas del sistema de calidad del procedimiento de compras de la ISO 9001 2008 detalle de documentos de compras, las mismas fueron respondidas por la Supervisora de Compras la Ing. Noemí Mora, con el fin de evaluar si se esta cumpliendo con el procedimiento de compras. **(Anexo 8)**

3.1.5. Análisis de los aspectos generales del Club, su actividad y su entorno.

Identificar la información básica sobre aspectos generales, necesaria para la planificación y ejecución de la auditoría a realizarse en el Cuenca Tennis y Golf Club; para cumplir con este propósito se recoge la documentación e información para su análisis

3.1.6. Enfoque de auditoria

La Auditoría de Gestión que se va a realizar en el Cuenca Tennis y Golf Club se enfocara en el Departamento de Compras para evaluar si las actividades se están desarrollando de forma eficiente y eficaz; además se ha señalado en la estructura organizacional el departamento que se va a examinar **(Anexo 2: Estructura organizacional con el enfoque de la auditoría).**

Igualmente se ha realizado a un cuadro explicativo del proceso de compras, donde se entenderá de forma clara el proceso de compras (Anexo 6: Proceso de Compras).

3.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

3.2.1. Hoja de Distribución de trabajo

<p align="center">CUENCA TENIS Y GOLF CLUB AUDITORIA DE GESTION AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO</p> <p align="center">PERIODO: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre del 2010</p>				
Nombres y Apellidos	Función	Firmas	Siglas	Trabajo o Cuentas Asignadas
Srta. Tatiana Otavalo	Jefe de Equipo		T.O.	- Realizar la planificación de la auditoria de gestión del Cuenca Tennis y Golf Club.
				- Examinar los Reglamentos y demás documentación que rigen las actividades del Club.
				- Realizar la evaluación del sistema de control interno del Departamento de Compras y preparar el informe
				- Determinar los indicadores de gestión de eficiencia y eficacia respecto al Departamento de compras con relación a los objetivos establecidos en el mismo.
				- Formular fichas para los indicadores y evaluar eficiencia de los recursos asignados y presupuestados al Club.
				- Formular fichas para los indicadores y evaluar la eficacia del personal de compras al momento de adquirir los recursos
				-.Formular el informe final de las novedades determinadas en la auditoria de gestión al Departamento de compras
ELABORADO POR:			SUPERVISADO POR:	
Tatiana Otavalo Tacuri			Ing. Com. CPA. Franklin Ortiz Figueroa	

El cuadro de la Hoja de Distribución de Trabajo fue diseñado por la Jefe de Equipo la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri.

3.2.2. Programas de Planificación

A continuación presento para el Departamento de Compras el Programa General para la Planificación del Auditoría de Gestión, el mismo que fue estructurado constantemente con el apoyo del Supervisor el Ing. Com. CPA. Franklin Ortiz Figueroa.

“CUENCA TENIS Y GOLF CLUB” AUDITORIA DE GESTION AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACION			
No.	PROCEDIMIENTOS	Referencia	Hecho Por
A.	Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.		T.O.
A1.	Programe y confirme entrevistas con el Gerente del Club, Jefe Financiero, Jefe de Operación y Mantenimiento y Supervisor del Departamento de Compras para comunicarles sobre la ejecución de la Auditoría de Gestión, para identificar datos, hechos, actividades e información relevante para la realización de la misma.	Anexo 1	T.O.
A2.	Actualice o arme el Archivo Permanente a base de información disponible en las dependencias relacionadas.	Anexo 2	T.O.
	a) Leyes, reglamentos, estatutos y otros documentos relacionados con el funcionamiento del área a examinar.	Anexo 2	T.O.
	b) Información sobre la estructura organizacional, ubicación física del Club, detalle de funcionarios de las unidades relacionadas con la actividad a examinar, revísela selectivamente y determine lo siguiente:	Anexo 2	T.O.
	- Estructura organizativa del área a examinar.	Anexo 2	T.O.
	- Instalaciones e infraestructura disponible de la actividad examinada y su ubicación.	Anexo 2	T.O.
A3.	Efectúe las reuniones o entrevistas con el Gerente de Club considere lo siguiente:	Anexo 1	T.O.
	a) Entregue el oficio de presentación del equipo de auditoría, explique sobre el objetivo de la auditoría de gestión que inicia y solicite la colaboración necesaria para completar el trabajo.	Oficio 001 pag. 23.	T.O.
	b) Explique el proceso de la auditoría a desarrollar, haciendo énfasis en los productos intermedios y finales del trabajo.	Anexo 1	T.O.
	c) Solicite al Gerente del Club que haga conocer formalmente al personal de la entidad sobre la presencia del equipo de auditoría, a fin de facilitar la entrega oportuna de información.	Oficio 002 y anexo 1	T.O.
	d) Solicite los indicadores de gestión establecidos para el control de calidad de los procesos, así como la visión, misión, política, metas proyectadas para su análisis.	Hoja de hallazgos del 2 al 8.	T.O.

A4.	Prepare entrevistas y seleccionar a los servidores del área de compras.	Anexo 1	T.O.
	Al momento de la entrevista exponer los aspectos positivos de la auditoria y solicitar el apoyo para ejecutarla eficientemente.	Anexo 1	T.O.
	Solicite formalmente los documentos generados por el sistema de información que serán examinados.	Anexo 1 y punto 3.1.4 análisis de la información de la institución.	T.O.
A5.	Efectúe un resumen de las entrevistas indicadas en los puntos anteriores. En el mencionado documento resaltar los puntos importantes a considerar en la planificación específica.	3.1.3. Visita Previa	T.O.
B.	Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.		T.O.
B1	Inspeccione las instalaciones de la sección donde se ejecuta la actividad, e indique sobre objetivo del examen.	Anexo 1	T.O.
B2.	Prepare un resumen de las actividades importantes a examinar y obtenga una comprensión aceptable de las mismas, considere los siguientes puntos:	3.2.3. Memorando de Planificación	T.O.
	a) Revise el archivo de las carpetas de Compras, verificando si tiene ordenado lo que son producto perecibles y no perecibles.	Sistema de calidad procedimiento de compras 3.1.4 análisis de la información de la institución.	T.O.
	b) Analice si se respeta el proceso de compras establecido y verifique si todas las Solicitudes de Compras son atendidas.	3.2.4. evaluación del control interno	T.O.
	c) Revisar la lista de Proveedores y observar si tiene proveedores calificados.	Información ISO anexo 8.	T.O.
B3	Indague e identifique las principales operaciones desarrolladas, a fin de determinar las áreas de riesgo potencial, considerando los siguientes aspectos:		T.O.
	a) Formulación del FODA institucional y relacionarlo con la unidad de compras	3.2.3. Memorando de planificación, punto 11.	T.O.
	b) Verifique el procedimiento del sistema de calidad de compras, relacionando con los indicadores.	3.1.4 Análisis de la información del club.	T.O.
C.	Evaluación del Control Interno.		T.O.
C1.	Conocimiento y comprensión de los componentes del control interno, relacionadas con la unidad de compras, identificando la función.	2.6 concepto de control interno.	T.O.
C2.	Prepara la evaluación de control interno a través de cuestionarios, que identifiquen los componentes del modelo COSO	4.4.7. Anexo 7 de la evaluación del control interno,	T.O.
C3.	Prepare las hojas de hallazgos de los aspectos negativos determinados en la evaluación	Hoja de hallazgos No. 001	T.O.
C4.	Establezca los resultados, con la ponderación y gráficos de los niveles de confianza y riesgo.	3.2.5. determinación del grado de confianza y riesgo	T.O.
C5.	Formule el informe de la evaluación de control interno, con comentarios y recomendaciones.	3.3.3. realización del informe de auditoria.	T.O.
D.	Elaboración de Memorando de Planificación.		T.O.
	Formule el Memorando de Planificación con los respaldos respectivos	3.2.2.Memorando de Planificación	T.O.
E.	Prepare el programa de auditoria de gestión para la unidad de compras, que debe aplicarse en la fase de ejecución.	3.2.7.programas de trabajo de auditoria.	T.O.

3.2.3. Memorando de planificación

Oficio No. 004-T.O.-2011

Sección: Departamento de Compras

Asunto: Entrega de Memorando de Planificación

Cuenca, 25 de enero de 2010

Ing. Fernando Guerra

GERENTE DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

De mi consideración:

En cumplimiento a la Orden de Trabajo No. 001-T.O.-2011 del 31 de Diciembre del 2010, adjunto el Memorando de Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión al Departamento de Compras del Cuenca Tennis y Golf Club, de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, por el período comprendido entre el 1º de enero del 2010 al 31 de diciembre del 2010, para su conocimiento y aprobación.

Atentamente

Srta. Tatiana Otavalo
AUIORA Y JEFE DE EQUIPO

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

AUDITORIA DE GESTION AL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

Del 1º de Enero del 2010 al 31 de Diciembre del 2010.

1. ANTECEDENTES

Base Legal

Existen documentos que muestran que el 13 de diciembre de 1928, se decidió fundar el Cuenca Tennis y Golf Club y que desde esa fecha esta institución empezó un largo periplo que la llevó al final construir sus canchas e instalaciones en la Avenida Solano (actual local del Sindicato de Choferes).

Por otro lado un grupo de entusiastas golfistas iniciaron su actividad por allá en el año 1952, año en el que se puede decir que se fundó el Club de Golf que así mismo tuvo un largo peregrinaje por haciendas, potreros y cuarteles, terminando en los actuales terrenos de San Joaquín.

En 1966 luego de muchas conversaciones, discusiones y opiniones divididas se concreto la feliz fusión de los dos Clubes; el Golf apporto con los terrenos y el Tennis vendiendo sus instalaciones, apporto con el capital suficiente para construir la sede social y sus instalaciones deportivas.

Realmente es el paso más importante que ninguna institución deportiva ha tomado nunca en nuestro medio y los resultados están a la vista, pues gracias a esta fusión la ciudad puede contar con las bellísimas y cómodas instalaciones del actual CUENCA TENIS Y GOLF CLUB.

Actualmente cuenta el Club con 3.307 socios y sus servicios están enmarcadas con las normas de calidad ISO 9001 2008, para ofrecer a los socios del Club una atención apropiada para que se sientan a gusto con los servicios recibidos.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

Se realizará la “Auditoría de Gestión del Departamentos de Compras”, a base del compromiso con el Cuenca Tennis y Golf Club, para realizar las practicas previo a la graduación de la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri.

El equipo de trabajo asignado para la realización de esta auditoría es el siguiente:

- Supervisor: Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz
- Jefe de Equipo: Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri.

3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARATAMENTO DE COMPRAS

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a políticas de ventas y compras establecidas dentro del club.
- Verificar que el control de Inventarios se realice de manera oportuna y adecuada para un eficiente y efectivo manejo de bodega.
- Evaluar la eficiencia del Departamento de Compras al momento de adquirir y ofrecer los productos y servicios, asegurándose que los servicios económicos sean manejados de manera efectiva.

4. ALCANCE DE LA AUDITORIA

La auditoria que se va a realizar, será una auditoria parcial, debido a que solo se enfoca en el Departamentos de Compras, cubrirá el período comprendido entre el 1º de Enero de 2010 al 31 de Diciembre del 2010.

Principales disposiciones legales:

- Código Civil del Ecuador.
- Ley de Educación Física, Deportes y Recreación.
- Código Tributario Interno y su Reglamento de aplicación

5. MISION

El Cuenca Tennis y Golf Club es un Club campestre de alto nivel que ofrece a sus socios comodidad y buenos momentos de esparcimiento y recreación mediante la realización de distintas actividades que se pueden llevara cabo en las instalaciones del mismo, logrando una satisfacción total y permanente de los socios, beneficiarios e invitados del Club, mediante la optimización de sus recursos y el mejoramiento continuo sobre la base de los principios de calidad, vocación de servicio, familia, respeto.

6. VISION

Ser el lugar predilecto de sus socios, beneficiarios e invitados, ser reconocido como el mejor Club social y deportivo del sur del Ecuador, basados en los excelentes servicios productivos y de calidad que ofrece con personal altamente capacitado y renovación constante de las instalaciones.

7. OBJETIVOS DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

• General

Facilitar a los socios la practica de actividades deportivas, recreativas, campestres y sociales, en sus diversas manifestaciones lícitas, que tiendan al desarrollo de la personalidad en su aspecto físico, social y emocional.

• Específicos

- a) “Fomentar el deporte en todas sus manifestaciones; en especial el Tenis, Golf, Racket Ball y Natación organizando y efectuando competencias encaminadas al mejoramiento del nivel representativo de cada deportista con miras a optimizar su participación local y nacional.
- b) Organizar y fomentar reuniones de esparcimiento, cooperación y cultura entre sus socios y familiares, así como propenderá al crecimiento cultivo entre ellos de las relaciones de amistad y solidaridad”.⁵
- c) “Alcanzar la satisfacción de nuestros socios en un 85% basado en encuestas realizadas en el formulario de satisfacción del cliente a un 30% de socios del Club, hasta diciembre del 2010”.
- d) “Capacitar al personal interno en un 75% anual hasta diciembre del 2010”.⁶

8. FUNCIONARIOS PRINCIPALES

El Cuenca Tennis y Golf Club, cuenta con los siguientes funcionarios y servidores principales, en el área bajo examen:

⁵ Estatuto del Cuenca Tennis y Golf Club, 1991.

⁶ Detalle de Documento de Compras del Cuenca Tennis y Golf Club, ISO 9001 2008.

NOMBRES	CARGO
Dr. Ariolfo Vásquez Serrano	Presidente
Ing. Marcelo Calderón Castellanos	Vicepresidente
Director de Administración	Sr. Miguel Heredia A.
Director de Sociales	Dr. Carlos Salazar Sánchez
Director de Golf	Econ. Gustavo Landívar
Director de Construcción	Sr. Roberto Maldonado Álvarez
Director de Tenis	Ing. Fausto Córdova Orellana
Director de Raquet	Ing. Roberto Cobos Carrera
Director de Bolos	Ing. Fabián Andrade Ochoa
Director de Acuática	Sr. Patricio Muñoz G.
Director de Sindico	Dr. Antonio Martínez Borrero
Comisarios	Ing. Juan Malo Jaramillo
Comisarios	Econ. José Palacios Serrano

9. ESTRUCTURA ORGANICA

La estructura orgánica del Club (ANEXO 1), está conformado por:

- Junta General de Socios,
- Directorio,
- Presidente,
- Gerencia;
- Jefe de: Alimentos y Bebidas,
- Jefe Financiero,
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Operación y Mantenimiento.

10. DETERMINACION DE INDICADORES

Para la evaluación del Departamento de Compras, nos basaremos en la información de las ISO que nos proporcione este departamento, además de formular otros indicadores que consideramos necesarios para el análisis de la ejecución de la auditoría y a continuación presentamos los siguientes indicadores:

- **Productos no Conforme**

$$= \frac{\text{Total Productos no Conformes por Producto en el Año 2010}}{\text{Total Compras en el año 2010}}$$

- **Solicitudes de Compra**

$$= \frac{\text{Total Solicitudes de Compra Aprobadas por Producto}}{\text{Total Solicitudes de Compra por Producto}}$$

- **Ordenes de Compra**

$$= \frac{\text{Total de Órdenes de Compra Aprobadas por Producto}}{\text{Total de Ordenes de Compra por Producto}}$$

- **Indicador de Presupuesto**

$$= \frac{\text{Valor de compras realizadas en el año 2010}}{\text{Compras presupuestadas para el año 2010}}$$

- **Indicador de Personal**

$$= \frac{\text{No. Total de Personal Capacitado en Departamento de Compras}}{\text{No. Total de Personal del Departamento de Compras}}$$

- **Indicador de Desarrollo de Información**

$$= \frac{\text{No. De equipos que realizaron mantenimiento en el Depar. Compras en el año 2010}}{\text{No. De equipos que recibirán mantenimien. en Depar. Compras durante el año 2010}}$$

- **Indicadores de Proveedores con Calificación A**

$$= \frac{\text{No. de Proveedores con Calificación A}}{\text{No. Total de Proveedores}}$$

11. PRESENTACION DEL FODA DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

A continuación presentamos un cuadro de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Club, permitiéndonos ver la situación actual de la institución y obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos del Club; El cuadro del FODA fue aplicado al Gerente el Ing. Fernando Guerra, a la Jefe Financiera la Eco. Catalina Ramón y a la Secretaria de Gerencia la Ing. Marcia Astudillo.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Único Club en la ciudad de Cuenca. - Posee instalaciones propias. - Su ubicación. - Exclusividad para socios (Carnet). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación al personal. - Cambios en la administración. - No se promociona el Club a nivel nacional. - No hay canchas para otros deportes.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio suficiente para ampliar su infraestructura. - Organiza competencias a nivel nacional e internacional. - Buena ubicación para alto rendimiento deportivo. - Incentivos gubernamentales - Crear nuevas modalidades deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lento crecimiento empresarial. - Formación de un nuevo Club dentro de la ciudad. - Competencia con otras empresas que posean las mismas instalaciones del club. - Factores climáticos.

Análisis de los resultados del FODA

FACTORES INTERNOS	ELEMENTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACION PONDERADA
- Único Club en la ciudad de Cuenca.	Fortaleza	15%	4	0,60
- Posee instalaciones propias.	Fortaleza	15%	4	0,60
- Su ubicación.	Fortaleza	10%	4	0,40
- Exclusividad para socios (Carnet).	Fortaleza	10%	4	0,40
- Falta de capacitación al personal.	Debilidad	15%	1	0,15
- Cambios en la administración.	Debilidad	15%	1	0,15
- No se promociona el Club a nivel nacional.	Debilidad	10%	2	0,20
- No hay canchas para varios deportes.	Debilidad	10%	1	0,10
		100%		2,60

Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

2,5 Margen Mínimo

FACTORES EXTERNOS	ELEMENTO	PONDERACION N	CALIFICACION N	CALIFICACION PONDERADA
- Lento crecimiento empresarial.	Amenaza	10%	2	0,20
- Formación de un nuevo Club dentro de la ciudad.	Amenaza	15%	1	0,15
- Competencia con otras empresas que posean las mismas instalaciones del club.	Amenaza	15%	2	0,30
- Factores climáticos.	Amenaza	5%	1	0,05
- Espacio suficiente para ampliar su infraestructura.	Oportunidad	20%	4	0,80
- Organiza competencias a nivel nacional e internacional.	Oportunidad	15%	4	0,60
- Buena ubicación para alto rendimiento deportivo.	Oportunidad	10%	3	0,30
- Crear nuevas modalidades deportivas.	Oportunidad	10%	4	0,40
		100%		2,80

Amenaza Mayor	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

2,5 Margen Mínimo

ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS GENERALES DEL CLUB, SU ACTIVIDAD Y SU ENTORNO.

Misión

“El Cuenca Tennis y Golf Club es un Club campestre de alto nivel que ofrece a sus socios comodidad y buenos momentos de esparcimiento y recreación mediante la realización de distintas actividades que se pueden llevara cabo en las instalaciones del mismo, logrando una satisfacción total y permanente de los socios, beneficiarios e invitados del Club, mediante la optimización de sus recursos y el mejoramiento continuo sobre la base de los principios de calidad, vocación de servicio, servicio, familia, respeto”.

La misión Indica la manera como se pretende lograr y consolidar la razón de ser de su existencia, la naturaleza y el campo de acción al que se dedica, para entender claramente se realiza lo siguiente:

1. ¿Quienes somos?

El Cuenca Tennis y Golf Club es un Club campestre de alto nivel.

2. ¿Qué hacemos?

Ofrece a sus socios comodidad y buenos momentos de esparcimiento y recreación mediante la realización de distintas actividades que se pueden llevara cabo en las instalaciones del mismo.

3. ¿Para qué lo hacemos?

Satisfacción total y permanente.

4. ¿Para quién lo hacemos?

Socios, beneficiarios e invitados del Club.

5. ¿A través de qué lo hacemos?

Mediante la optimización de sus recursos y el mejoramiento continuo sobre la base de los principios de calidad, vocación de servicio, familia, respeto”.

Visión

“Ser el lugar predilecto de sus socios, beneficiarios e invitados, ser reconocido como el mejor Club social y deportivo del sur del Ecuador, basados en los excelentes servicios productivos y de calidad que ofrece con personal altamente capacitado y renovación constante de las instalaciones”.

La visión debe describir -Cómo queremos ver la organización en el futuro, sobre la base de una aspiración deseable y realizable. Para verificar que el Club cumple con este aspecto respondemos las siguientes preguntas:

1) ¿Qué y como queremos ser?

Ser un lugar predilecto de los socios, beneficiarios e invitados.

2) ¿Qué deseamos lograr?

Desea ser reconocido como el mejor club social y deportivo del sur del Ecuador.

3) ¿Cómo queremos que nos describan?

Como el mejor Club social y deportivo del sur del Ecuador.

4) ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

Servido de excelencia y calidad.

5) ¿Qué valor queremos que nos distinga?

La excelencia en el servicio con personal altamente capacitado.

6) ¿Hacia dónde queremos cambiar?

Reconocimiento a nivel nacional

Principales Procesos, actividades, etc.

- ✓ Abastecimiento de bienes y servicios.
- ✓ Prestaciones instalaciones deportivas.
- ✓ Servicio al cliente en alimentación.
- ✓ Actividades administración: Contabilidad, financiero, cobros.

Base Legal**✓ Estatutos**

Los Estatutos hace referencia al nombre, finalidad, domicilio y duración del Cuenca Tennis y Golf Club, igualmente expone como esta representado el patrimonio e información general de los aspectos que posee un socio en el Club, esta ley fue discutido y aprobado por la Junta General Extraordinaria, en las sesiones del 7 y 15 de Noviembre de 1990.

✓ Reglamento interno

Se encuentra en vigencia el reglamento interno que tiene el siguiente contenido:

- Título I: Disposiciones Fundamentales.
- Título II: De la selección, ingreso y promoción de cargos y remuneración.
- Título III: De la selección de puestos y evaluación de personal, jornadas de trabajo, horarios, turnos y descansos.
- Título IV: De las vacaciones.
- Título V: Uniformes e implementos de trabajo.

- Título VI: De las obligaciones del empleador y de las prohibiciones del empleador.
- Título VII: De las obligaciones de los trabajadores y de las
- Título VIII: Sanciones de los trabajadores.
- Título IX: Disposiciones Generales.

Fuentes de financiamiento de las actividades

Sus fuentes de financiamiento son Producto de:

- Venta de títulos de las cuotas de ingreso, cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Ingresos provenientes de la Sede Social y de sus anexos: Bar, Restaurante, Comedor y demás dependencias.
- Bienes muebles e inmuebles, presentes y futuros, así como el producto de su venta.
- Las donaciones realizadas por personas naturales o jurídicas.
- Ingresos provenientes de fiestas, torneos y demás reuniones de carácter social.

3.2.4. Evaluación de control interno e informe

Al realizar la evaluación del Control Interno se encontró el siguiente aspecto negativo, " ***El Cuenca Tennis y Golf Club no cuenta con un código de ética***". (Anexo 5: Evaluación del Control Interno), considerando la Normas Internacionales de Control Interno del Portal de las Américas (Anexo 9).

3.2.5. Determinación del riesgo y confianza.

A continuación presentamos el análisis de los resultados, determinando riesgo y confianza, se ha realizado esta evaluación según el COSO I con los cinco componentes, considerando que el Club no tiene definido los riesgos para cada actividad para poder aplicar el Control Interno CORRE.

COMPONENTE	RESPUESTA		TOTAL	PONDERACION A 100%	
	SI	NO		SI = Confianza	NO = Riesgo
AMBIENTE DE CONTROL	23	2	25	92%	8%
EVALUACION DE RIESGOS	3	0	3	100%	0%
ACTIVIDADES DE CONTROL	15	0	15	100%	0%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	15	0	15	100%	0%
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	4	0	4	100%	0%
TOTAL	60	2	62	97%	3%

El Cuestionario de Control Interno consta de 62 preguntas, de las cuales, 60 son positivas y 2 negativas, dándonos un promedio del 97% de confianza y 3% de riesgo del Club, ubicándose en un nivel alto de confianza según el porcentaje del cuadro de Niveles de Confianza y Riesgo; este cuadro fue tomado del Manual de Auditoria de Gestión de la Contraloría General del Estado.

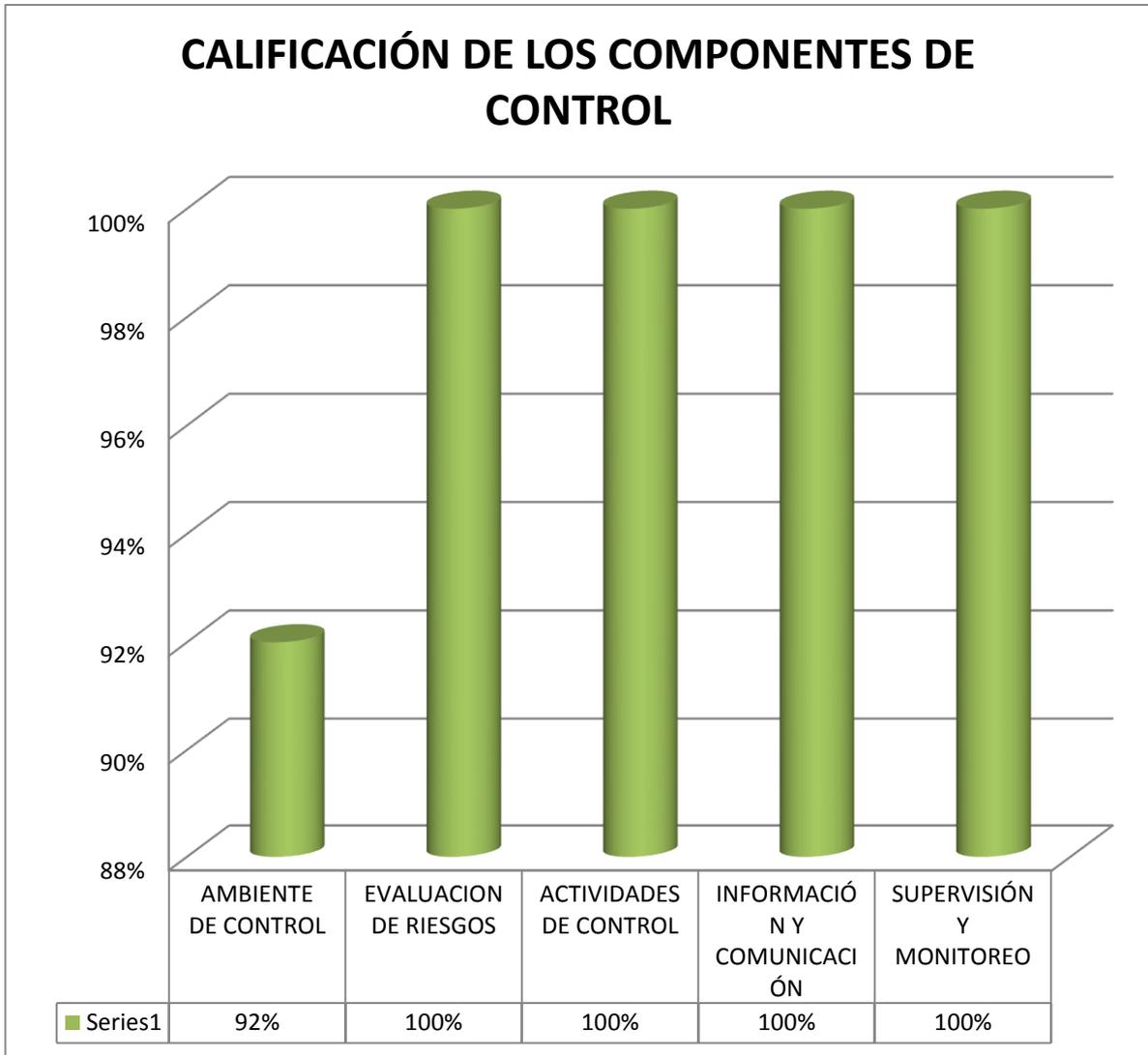
NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO		
RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Baja	Moderada	Alta
CONFIANZA		

3.2.6 Interpretación de resultados y graficación, determinando los niveles de confianza y riesgo.

Realizaremos la interpretación de los resultados y su correspondiente graficación luego de analizar los resultados obtenidos de la evaluación del Control Interno para establecer los Niveles de Confianza y Riesgo de cada Componente, presentamos a continuación su interpretación, considerando que el nivel de confianza es inversamente proporcional al nivel de riesgo:

CALIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL				
COMPONENTES	% N C.	CALIFICACIÓN		
		Bajo	Moderado	Alto
		15% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
AMBIENTE DE CONTROL	92%			X
EVALUACION DE RIESGOS	100%			X
ACTIVIDADES DE CONTROL	100%			X
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100%			X
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	100%			X
NIVEL PROMEDIO DE CONFIANZA INSTITUCIONAL	97%			X

En el cuadro de la Clasificación de los Componentes de Control observamos que todos los componentes del Control Interno presentan un Nivel de Confianza Alto y un Riesgo Bajo; determinando que el Departamento de Compras esta realizando eficiente y efectivamente sus operaciones y esta cumpliendo con las normas que se han establecido para que el desarrollo de sus actividades, para entender de forma mas clara se presenta el siguiente grafico:



3.2.7. Programa de trabajo de auditoria de gestión por componente

PROGRAMA DE TRABAJO			
Entidad:		Cuenca Tennis y Golf Club	
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión	
Componente:		Departamento de Compras	
No.	Descripción	Ref.	Elaborado por:
	OBJETIVOS - Determinar si se esta cumpliendo con las responsabilidades del Departamento de Compras. - Evaluar o interpretar mediante indicadores de eficiencia, eficacia y economía del departamento de compras.		
	PROCEDIMIENTOS:		
1	- Realice la Evaluación del Control Interno en el Departamento de Compras.	Evaluación del control interno, anexo 7.	T.O.
2	Formule el informe de las debilidades de control interno.	3.4.1 informe de auditoria.	T.O.
3	Aplique los siguientes indicadores para el componente. - Indicadores de eficiencia - Indicadores de eficacia	Hoja de hallazgos del 02 – 08.	T.O.
		HECHO POR	
	Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri		
		REVISADO POR	
	Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz		

3.3. FASE III. EJECUCIÓN

3.3.1. Aplicación de los programas de trabajo.

Según el programa de trabajo se realizara el desarrollo de los indicadores según ISO 9001 2008 y a nuestro criterio tales para verificar sus pruebas de cumplimiento, los indicadores son los siguientes:

Indicadores de Eficacia:

- **Productos no Conforme**

$$= \frac{\text{Total de Unidades de Productos no Conformes en el Año 2010}}{\text{Total Compras en el año 2010}}$$

- **Solicitudes de Compra**

$$= \frac{\text{Total Solicitudes de Compra Aprobadas por Producto}}{\text{Total Solicitudes de Compra por Producto}}$$

- **Ordenes de Compra**

$$= \frac{\text{Total de Órdenes de Compra Aprobadas por Producto}}{\text{Total de Ordenes de Compra por Producto}}$$

- **Indicador de Desarrollo de Información**

$$= \frac{\text{No. De equipos que realizaron mantenimiento en el Depar. Compras en el año 2010}}{\text{No. De equipos que recibirán mantenimien. en Depar. Compras durante el año 2010}}$$

- **Indicadores de Proveedores con Calificación A**

$$= \frac{\text{No. de Proveedores con Calificación A}}{\text{No. Total de Proveedores}}$$

Indicadores de Eficiencia:

- **INDICADOR DE PRESUPUESTO**

$$= \frac{\text{Valor total de compras realizadas en el año 2010}}{\text{Valor total de Compras presupuestadas para el año 2010}}$$

- **INDICADOR DE PERSONAL**

$$= \frac{\text{No. Total de Personal Capacitado en Departamento de Compras}}{\text{No. Total de Personal del Departamento de Compras}}$$

3.3.2. Hojas de hallazgos.

A continuación se presenta la Hoja de Hallazgos preparado por la Auditora la Srta. Tatiana Andrea Otavalo Tacuri, con los aspectos negativos encontrados de acuerdo a la evaluación del Control Interno según el COSO I y en relación a los indicadores para verificar el cumplimiento de las funciones del personal del Departamento de Compras.

AMBIENTE DE CONTROL

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS
P/T No. 01	
TÍTULO:	El Código de Ética permite fortalecer el desempeño del recurso humano de una organización.
CONDICIÓN:	El Club no cuenta con un Código de Ética donde se establezca un conjunto de normas morales que rigen la conducta humana para el desempeño de sus actividades.
CRITERIO	La Norma Internacional de Control Interno (NICI) sobre la -Integridad y valores éticos- , establece que los directivos de cada entidad deben emitir las normas del código de ética para que exista un adecuado manejo de los recursos y evitar la corrupción, además estas normas son parte de la cultura organizacional y rigen la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.
CAUSA:	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de los funcionarios de la normativa. - No socialización de los valores humanos.
EFFECTO:	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene problemas con el personal del Club en el desenvolvimiento de sus actividades, debido a que no tienen claro conocimiento del significa de ética y valores institucionales, lo cual incide negativamente en el desempeño de las labores asignadas. - Ocurrencia de actos no atribuibles a la gestión y misión del Club.
CONCLUSIÓN:	<p>La inobservancia por parte de los directivos de la institución de la Norma Internacional de control Interno sobre -Integridad y valores éticos-, no permitió al personal conocer normas de conducta y valores aplicables a las actividades y operaciones del Club, las cuales tienen que formar parte de la cultura organizacional. Esta norma dirige la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.</p> <p>La falta de aplicación de la norma se atribuye al desconocimiento de los funcionarios del Club para formular un Código de ética; generando que se presenten problemas con el personal del Club, por el desconocimiento de lo significa de ética, lo que incide negativamente en el desarrollo de las actividades.</p>
RECOMENDACIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: Solicitar a los directivos del Club se disponga la formulación de un Código de ética de la organización, donde se detallen las normas de conducta y valores que debe observar el personal en el desarrollo de sus actividades. Las normas serán socializadas y se darán a conocer por escrito al personal directivo y operativo, para que orienten su integridad, conducta y compromiso hacia la organización. - A todos los Funcionarios: Cumplirán las normas de conducta ética y moral definidas en el Código, lo cual sería evaluado periódicamente. En caso de inobservancia se aplicará el Reglamento Interno en cuanto a sanciones. 	
REALIZADO POR:	REVISADO POR:
Tatiana Otavalo Tacuri	Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz

	CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT No. 02
CONDICIÓN:	Se ha cumplido con todos los requisitos de productos conforme al momento de adquirirlos, cumpliendo con todos los normas del club, para brindar una mejor atención a los socios.	
CRITERIO	Según el Indicador de productos no conforme, determina la medición del total de compras efectuadas con relación al número de compras que no cumplen el requisito conforme. (Eficacia)	
CAUSA:	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores no llagan a tiempo con los productos. - Los productos perecibles llegan en mal estado. 	
EFECTO:	- Al evaluar este indicador se ha obtenido un resultado del 0,65% de productos no conforme.	
CONCLUSIÓN:	Según los resultados del indicador de los productos no conforme se obtuvo un porcentaje del 0,65%, demostrándonos que hay muy poca deficiencia al momento de verificar si el producto esta conforme de acuerdo al pedido; ya que se ha alcanzado un 99,35% de productos conforme, sobrepasando la meta establecida de este indicador que es el 85%.	
Desarrollo del indicador: Productos no Conforme $= \frac{\text{Total de Unidades de Productos no Conformes en el Año 2010}}{\text{Total Compras en el año 2010}}$ $= \quad 14 / 2.162 \quad = \quad 0,65\%(-) \quad 99,35%(+)$		
RECOMENDACIONES: <p>- Gerente: El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; por lo tanto le sugerimos que siga desarrollando de esta misma forma las actividades para cumplir con los objetivos propuestos en el departamento.</p>		
REALIZADO POR: Tatiana Otavalo Tacuri		REVISADO POR: Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa O.

	CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS	PT No. 03
CONDICIÓN:	Se han atendido todas las solicitudes efectuadas por las diferentes áreas del Club, debido a que los jefes de compras han respetado las normas establecidas para solicitar el producto.	
CRITERIO	Según el Indicador de Solicitud de Compras, determina el Total de solicitudes de compras aprobadas por producto en relación al total de solicitudes de compra efectuadas por producto. (Eficacia)	
CAUSA:	<ul style="list-style-type: none"> - Las solicitudes se han realizado dentro de los días establecidos por el departamento de compras. - Las solicitudes han sido llenadas correctamente por los jefes de área. 	
EFFECTO:	- Al evaluar este indicador se ha obtenido un resultado del 100% de solicitudes aprobadas.	
CONCLUSIÓN:	Según la evaluación de este indicador se obtuvo un porcentaje del 100%, indicándonos que todas las solicitudes realizadas por los jefes de área han sido atendidas en su totalidad, ya que se han realizado dentro de los días establecidos por compras y se han llenado correctamente al momento de pedir el producto.	
Desarrollo del indicador: Solicitud de Compras $= \frac{\text{Total Solicitudes de Compra Aprobadas por Producto}}{\text{Total Solicitudes de Compra por Producto}}$ $= 2162 / 2162 = 100\%$		
RECOMENDACIONES: <ul style="list-style-type: none"> - Gerente: El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; ya que todas las solicitudes han sido atendidas en su totalidad; por lo tanto se sugiere que se sigan efectuando de la misma forma sus actividades. 		
REALIZADO POR: Tatiana Otavalo Tacuri		REVISADO POR: Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS
PT No. 04	
CONDICIÓN:	Todas las ordenes de compras efectuadas al jefe financiero han sido aceptadas, por lo tanto se esta cumpliendo con el proceso de compras, de esta manera se podrán enviar a las diferentes áreas el producto solicitado, y cumplir con las exigencias de los socios.
CRITERIO	Según el Indicador de Ordenes de Compras, consiste en: Total de órdenes de compras aprobadas por producto versus Total de órdenes de compra efectuadas por producto. (Eficacia)
CAUSA:	<ul style="list-style-type: none"> - Las órdenes de compra han sido aprobadas por el Jefe Financiero. - El personal de compras ha realizado una eficiente evaluación de proveedores.
EFEECTO:	- Al evaluar este indicador se ha obtenido un resultado del 100% de órdenes aprobadas.
CONCLUSIÓN:	Según el estudio de este indicador se obtuvo un porcentaje del 100%, demostrándonos que todas las órdenes realizadas al Jefe Financiero han sido aprobadas; por lo que el personal de compras efectúa una correcta evaluación de proveedores al momento de pedir el producto solicitado.
<p>Desarrollo del indicador: Ordenes de Compra</p> $= \frac{\text{Total de Órdenes de Compra Aprobadas por Producto}}{\text{Total de Ordenes de Compra por Producto}}$ $= \quad \quad \quad \mathbf{2162} \quad / \quad \quad \quad \mathbf{2162} \quad \quad \quad = \quad \quad \quad \mathbf{100\%}$	
RECOMENDACIONES:	<p>- Gerente : El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; ya que todas las ordenes de compra han sido aprobadas; además todas las áreas del Club obtienen todos los productos solicitados a tiempo y de esta manera se presta un servicio excelente al socio; se sugiere que se siga cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades.</p>
REALIZADO POR:	REVISADO POR:
Tatiana Otavalo Tacuri	Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS
PT No. 05	
CONDICIÓN:	El presupuesto de compras se ha cumplido eficientemente pero no eficazmente, ya que no se ha gastado la totalidad del presupuesto que se tenía destinado para compras, obtenido un ahorro del 5% menos del total de presupuesto para compras.
CRITERIO	Según el Indicador de Presupuesto de Compras, determina la medición del valor total de compras realizadas en relación al valor total de presupuesto de compras.(Eficiencia)
CAUSA:	- Se ha realizado una correcta evaluación proveedores. - Se ha elegido la mejor opción de compra.
EFEECTO:	- Al evaluar este indicador se ha obtenido un resultado del 95% de presupuesto de compras realizado.
CONCLUSIÓN:	Según la evaluación de este indicador se obtuvo un porcentaje del 95% del valor total del presupuesto de compras efectuado, indicándonos que se ha obtenido un 5% de ahorro para el Club, ya que el personal de compras hace una eficiente evaluación de proveedores al momento de pedir el producto.
Desarrollo del indicador: Presupuesto	
$= \frac{\text{Valor total de compras realizadas en el año 2010}}{\text{Valor total de Compras presupuestadas para el año 2010}}$ $= \frac{229.193,68}{240.362,06} = 95\%$	
RECOMENDACIONES:	
- Gerente: El personal de compras esta desarrollando de forma eficientemente sus funciones; ya que el Club no ha gastado la totalidad de su presupuesto y por lo mismo ha producido un ahorro; se recomienda que el departamento de compras siga desarrollando con éxito sus responsabilidades asumidas.	
REALIZADO POR:	REVISADO POR:
Tatiana Otavalo Tacuri	Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS
PT No. 06	
CONDICIÓN:	El personal de compras no se encuentra capacitado en las nuevas Normas y actualizaciones Tributarias; permitiendo mejorar el desempeño en sus actividades, por lo tanto no se esta cumpliendo con los objetivos del Departamento de Compras según la ISO 9001 2008 que dispone de de constante capacitación.
CRITERIO	Según el Indicador de Personal; consiste; en el número total de personas capacitadas en el departamento de compras versus numero total de personas que forman parte del personal de compras. (Eficiencia)
CAUSA:	- Falta de un plan de capacitación. - No hay presupuesto.
EFECTO:	- Al realizar este indicador se ha obtenido un resultado del 0%.
CONCLUSIÓN:	Se observó que el personal del departamento de compras no ha recibido actualización en cuanto a las nuevas reformas tributarias, por lo que no esta cumpliendo con el objetivo que es: "Capacitar al personal interno en un 75% anual, hasta Diciembre del 2010" según la ISO 9001 2008, debido a que el Club no cuenta con un presupuesto que permita llevar a cabo un plan de capacitación, haciendo que el personal de este departamento carezca de conocimientos actualizados que permitan realizar de mejor manera las actividades que les competen.
<p>Desarrollo del indicador: Personal</p> $= \frac{\text{No. Total de Personal Capacitado en Departamento de Compras}}{\text{No. Total de Personal del Departamento de Compras}}$ $= 0 / 3 = 0\%$	
<p>RECOMENDACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente: Implementar un plan de capacitación, para actividades que le competen al desarrollo de las funciones del personal de compras. - Jefe de Recursos Humanos: Realizar un análisis de las necesidades de capacitación del personal, y de acuerdo a esto ver que tipo de capacitación necesita el personal. 	
REALIZADO POR:	REVISADO POR:
Tatiana Otavalo Tacuri	Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
	HOJA DE HALLAZGOS
	PT No. 07
CONDICIÓN:	No se ha realizado un mantenimiento a los equipos de computación, ocasionando demora en el desarrollo de las operaciones de este departamento.
CRITERIO	Según el Indicador del desarrollo de información, determina la medición del No. De equipos que realizaron mantenimiento en el Departamento de Compras en relación al No. De equipos que recibirán mantenimiento en Departamento de Compras. (Eficacia)
CAUSA:	- Descuido de los altos funcionarios. - No se han atendido las quejas del personal de compras por parte del Jefe de Sistemas.
EFFECTO:	- Al evaluar este indicador se ha obtenido un resultado del 0% en cuanto al del desarrollo de información.
CONCLUSIÓN:	Según la evaluación de este indicador presenta un porcentaje del 0%, demostrándonos que los equipos de computación que posee el departamento, a ninguno se le ha realizado un mantenimiento; debido a que habido descuido por parte de los altos funcionarios y no se han atendido las quejas por parte del jefe de sistemas.
Desarrollo del indicador: Desarrollo de Información	
$= \frac{\text{No. De equipos que realizaron mantenimiento en el Departamento de Compras}}{\text{No. De equipos que recibirán mantenimiento en el Departamento de Compras}}$ $= 0 / 3 = 0\%$	
RECOMENDACIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: Dispondrá al Jefe de Sistema la preparación de un plan de mantenimiento de los equipos, a fin de determinar el uso eficiente de los mismos. - Jefe de Sistemas: Preparará un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de computación, a fin de que se prevé a utilización eficiente en los fines de la organización. 	
REALIZADO POR:	REVISADO POR:
Tatiana Otavalo Tacuri	Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz



CUENCA TENIS Y GOLF CLUB	
HOJA DE HALLAZGOS	PT No. 08
CONDICIÓN:	El departamento de compras cuenta en su totalidad con un banco de proveedores de calificación A, cumpliendo con los procedimientos para evaluar al proveedor calificado.
CRITERIO	Según el Indicador de proveedores con calificación A, determina la medición del No. de Proveedores con Calificación A en relación al No. Total de Proveedores no calificados.
CAUSA:	- Se a realizan evaluaciones a los proveedores en cuanto a calidad, oportunidad en la entrega y precios. (Eficacia)
EFECTO:	- Al evaluar este indicador se ha obtenido un resultado del 100% proveedores con calificación A (excelente).
CONCLUSIÓN:	Según la evaluación de este indicador presenta un porcentaje del 100%, manifestándonos que todos los proveedores que tiene el departamento son con calificación A, debido a que se realiza una evaluación periódica a los proveedores en cuanto a calidad, oportunidad de entrega y precios.
<p>Desarrollo del indicador: Proveedores con Calificación A</p> $= \frac{\text{No. de Proveedores con Calificación A}}{\text{No. Total de Proveedores}}$ $= 93 / 93 = 100\%$	
<p>RECOMENDACIONES:</p> <p>- Gerente: Se sugiere que el departamento de compras siga cumpliendo con eficiencia y eficazmente sus actividades, ya que al tener proveedores con calificación A ayudara a obtener productos de calidad y cumplir las exigencias de los socios.</p>	
<p>REALIZADO POR: Tatiana Otavalo Tacuri</p>	<p>REVISADO POR: Ing. Com. CPA. Franklin Figueroa Ortiz</p>

3.3.3. Estructura del informe de auditoría

El Informe debe cumplir con las siguientes exigencias:

- ✓ **Comentarios:** Título

- ✓ **Comentario Narrativo:** La unión de los 4 atributos (Condición, Criterio, Causa, Efecto) detallados en la Hoja de Hallazgos.

- ✓ **Recomendaciones:** Dirigido a la autoridad competente.

- ✓ **Seguimiento de la mejora continua:** Es la actividad que se realiza luego de haber presentado las debidas recomendaciones, con el fin de verificar su cumplimiento.

3.4. FASE IV: Comunicación de Resultados

3.4.1. Informe de Auditoría

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

INFORME GENERAL

EVALUACION DE:

❖ **Sistema de Control Interno Según
COSO I**

❖ **Indicadores de Gestión**

PERIODO:

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010

Cuenca, 25 de abril de 2011.

Ingeniero

Fernando Guerra

GERENTE GENERAL

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

Presente

De mis consideraciones:

Se ha efectuado el examen de Evaluación del Sistema de Control Interno y de los Indicadores de Gestión al Departamento de Compras del Cuenca Tennis y Golf Club , en un periodo comprendido desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, considerando la aplicación de los cinco componentes según el COSO I y los indicadores establecidos por la ISO y otros desarrollados a nuestro criterio; la finalidad de dicha evaluación fue establecer un nivel de confianza en los procedimientos de control interno y verificar si se están cumpliendo a cabalidad el desarrollo de sus funciones..

El estudio y evaluación de control interno e indicadores, nos permitió determinar todas las debilidades que pudiesen existir dentro del sistema; la evaluación de indicadores nos permitió determinar si se están desarrollando con eficiencia y eficacia las funciones del personal de este departamento, pues cada uno de los hallazgos detectados, fueron obtenidos en base a los cuestionarios e información brindada por la Supervisora de Compras y a las asistentes del Departamento de Copras.

Las principales condiciones reportables que se detallan a continuación, se encuentran descritas en los comentarios y recomendaciones.

Atentamente

Srta. Tatiana Otavalo Tacuri
Jefe de Equipo y Auditora

EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO ANTECEDENTE

Para llevar a cabo la Evaluación del Sistema de Control Interno, según los cinco componentes del COSO I, se procedió al desarrollo del cuestionario **(Anexo 7)**, el cual fue aplicado a la Supervisora y asistentes del Departamento de Compras. En base a las respuestas que nos dieron se pudo adquirir ciertos resultados, de los cuales determinamos los hechos que se presentaron dentro del área examinada.

Se realizó la evaluación a través del cuestionario de control interno, determinando los siguientes hallazgos:

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

FALTA DE CÓDIGO DE ÉTICA

La inobservancia por parte de los directivos de la institución de la Norma Internacional de control Interno sobre **-Integridad y valores éticos-**, no permitió al personal conocer normas de conducta y valores aplicables a las actividades y operaciones del Club, las cuales tienen que formar parte de la cultura organizacional. Esta norma dirige la conducta del personal y orientan su integridad y compromiso hacia la organización.

La falta de aplicación de la norma se atribuye al desconocimiento de los funcionarios del Club para formular un Código de ética; generando que se presenten problemas con el personal del Club, por el desconocimiento de lo significa de ética, lo que incide negativamente en el desarrollo de las actividades.

RECOMENDACIÓN 1

- **Gerente:** Solicitar a los directivos del Club se disponga la formulación de un Código de ética de la organización, donde se detallen las normas de conducta y valores que debe observar el personal en el desarrollo de sus actividades.

Las normas serán socializadas y se darán a conocer por escrito al personal directivo y operativo, para que orienten su integridad, conducta y compromiso hacia la organización.

- **A todos los Funcionarios:** Cumplirán las normas de conducta ética y moral definidas en el Código, lo cual sería evaluado periódicamente. En caso de inobservancia se aplicará el Reglamento Interno en cuanto a sanciones.



EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

ANTECEDENTES

Para llevar a cabo la Evaluación de los Indicadores de gestión (eficiencia y eficacia), se consideraran los establecidos para fines de ISO 9001 2008 del departamento de compras y se desarrollaran otros indicadores, el cual fue aplicado a la Supervisora y asistentes del Departamento de Compras.

En base a las respuestas que se obtuvieron se pudo obtener ciertos resultados, de los cuales determinamos los hechos que se presentaron en el área de compras.

Se realizó la evaluación a través de los indicadores de eficiencia y eficacia, determinando los siguientes hallazgos:

INDICADORES DE EFICACIA

PRODUCTOS NO CONFORME

Se ha cumplido con todos los requisitos de Productos Conforme al momento de adquirirlos, acatando con las normas del club, para brindar una mejor atención a los socios.

Según los resultados del indicador de los productos no conforme se obtuvo un porcentaje del 0,65%, demostrándonos que hay muy poca deficiencia al momento de verificar si el producto llegó conforme a lo solicitado por las diferentes áreas del Club; ya que se alcanzó un porcentaje 99,35% de productos conforme, sobrepasando la meta establecida de este indicador que es un 85%.

RECOMENDACIÓN 2

- **Gerente:** El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; por lo tanto le sugerimos que siga desarrollando de esta misma forma las actividades para cumplir con los objetivos propuestos en el departamento.

SOLICITUDES DE COMPRA

Se han atendido todas las solicitudes efectuadas por las diferentes áreas del Club, debido a que los jefes de compras han respetado las normas establecidas para solicitar el producto.

Según la evaluación de este indicador se obtuvo un porcentaje del 100%, indicándonos que todas las solicitudes realizadas por los jefes de área han sido atendidas en su totalidad, ya que se han realizado dentro de los días establecidos por compras y se han llenado correctamente al momento de pedir el producto.

RECOMENDACIÓN 3

- **Gerente:** El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; ya que todas las solicitudes han sido atendidas en su totalidad; por lo tanto se sugiere que se sigan efectuando de la misma forma sus actividades.

ORDENES DE COMPRA

Todas las órdenes de compras enviadas al jefe financiero han sido aceptadas, por lo tanto se esta cumpliendo con el proceso de compras, de esta manera se podrán enviar a las diferentes áreas el producto solicitado, y cumplir con las exigencias de los socios.

Según el estudio de este indicador se obtuvo un resultado del 100%, demostrándonos que todas las órdenes remitidas al Jefe Financiero han sido aprobadas; por lo que el personal de compras efectúa una correcta evaluación de proveedores al momento de pedir el producto solicitado.

RECOMENDACIÓN 4

- **Gerente:** El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; ya que todas las órdenes de compra han sido aprobadas; además las áreas del Club obtienen todos los productos solicitados a tiempo y de esta manera se presta un servicio excelente al socio; se sugiere que se siga cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades.

DESARROLLO DE INFORMACIÓN

No se ha realizado un mantenimiento a los equipos de computación, ocasionando demora en el desarrollo de las operaciones de este departamento. Según la evaluación de este indicador presenta un porcentaje del 0%, demostrándonos que de los equipos de computación que posee el departamento, a ninguno se le ha realizado un mantenimiento; debido a que habido descuido por parte de los altos funcionarios y no se han atendido las quejas por parte del jefe de sistemas.

RECOMENDACIÓN 5

- **Gerente:** Dispondrá al Jefe de Sistema la preparación de un plan de mantenimiento de los equipos, a fin de determinar el uso eficiente de los mismos.

- **Jefe de Sistemas:** Preparará un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de computación, a fin de que se prevea la utilización eficiente en los fines de la organización.

PROVEEDORES CON CALIFICACIÓN A

El departamento de compras cuenta en su totalidad con un banco de proveedores de calificación A, cumpliendo con los procedimientos para evaluar al proveedor calificado.

Según la evaluación de este indicador presenta un porcentaje del 100%, manifestándonos que todos los proveedores que tiene el departamento son con calificación A, debido a que se realiza una evaluación periódica a los proveedores en cuanto a calidad, oportunidad de entrega y precios.

RECOMENDACIÓN 6

- **Gerente:** Se sugiere que el departamento de compras siga cumpliendo eficientemente y eficazmente sus actividades, ya que al tener proveedores con calificación A ayudara a obtener productos de calidad y cumplir las exigencias de los socios.

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR DE PRESUPUESTO

El presupuesto de compras se ha cumplido eficientemente pero no eficazmente, ya que no se ha gastado la totalidad del presupuesto que se tenía destinado para compras, obtenido un ahorro del 5% menos del total de presupuesto para compras.

Según la evaluación de este indicador se obtuvo un porcentaje del 95% del valor total del presupuesto de compras efectuado, demostrándonos que se ha

obteniendo un 5% de ahorro para el Club, ya que el personal de compras hace una eficiente evaluación de proveedores al momento de pedir los productos.

RECOMENDACIÓN 7

- **Gerente:** El personal de compras esta desarrollando de forma eficiente sus funciones; ya que el Club no ha gastado la totalidad de su presupuesto y por lo mismo ha producido un ahorro; se recomienda que el departamento de compras siga desarrollando con éxito sus responsabilidades asumidas.

INDICADOR DE PERSONAL

Se observó que el personal del departamento de compras no ha recibido actualización en cuanto a las nuevas reformas tributarias, por lo que no esta cumpliendo con el objetivo que es: “Capacitar al personal interno en un 75% anual, hasta Diciembre del 2010” según la ISO 9001 2008, debido a que el Club no cuenta con un presupuesto que permita llevar a cabo un plan de capacitación, haciendo que el personal de este departamento carezca de conocimientos actualizados que permitan realizar de mejor manera las actividades que les competen.

RECOMENDACIÓN 8

- **Gerente:** Implementar un plan de capacitación, para actividades que le competen al desarrollo de las funciones del personal de compras.

- **Jefe de Recursos Humanos:** Realizar un análisis de las necesidades de capacitación del personal, y de acuerdo a esto ver que tipo de capacitación necesita el personal.

<p>de la misma forma sus actividades.</p>		
<p>El personal de compras esta realizando correctamente sus funciones; ya que todas las órdenes de compra han sido aprobadas; además las áreas del Club obtienen todos los productos solicitados a tiempo y de esta manera se presta un servicio excelente al socio; se sugiere que se siga cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades.</p>	<p>- Gerente:</p>	<p>3 meses</p>
<p>Dispondrá al Jefe de Sistema la preparación de un plan de mantenimiento de los equipos, a fin de determinar el uso eficiente de los mismos.</p> <p>Preparará un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de computación, a fin de que se prevea la utilización eficiente en los fines de la organización.</p>	<p>- Gerente:</p> <p>- Jefe de Sitemas:</p>	<p>3 meses</p>
<p>Se sugiere que el departamento de compras siga cumpliendo eficientemente y eficazmente sus actividades, ya que al tener proveedores con calificación A ayudara a obtener productos de calidad y cumplir las exigencias de los socios.</p>	<p>- Gerente:</p>	<p>3 meses</p>
<p>El personal de compras esta desarrollando de forma eficientemente sus funciones; ya que el Club no ha gastado la totalidad de su presupuesto y por</p>	<p>- Gerente:</p>	<p>3 meses</p>

- Ejecución: en esta etapa se llevo a cabo la aplicación de los programas de trabajo permitiendo crear las hojas de hallazgos con la información positiva y negativa encontrada en el Club.

- Comunicación de Resultados: En esta etapa se desarrollara el informe de auditoria con los hallazgos obtenidos en el todo el proceso de la auditoria que incluyen las recomendaciones a las que dio lugar el proceso.

4.2. RECOMENDACIONES

- Este trabajo recoge los procedimientos de conformidad con las Normativa de Auditoria de Gestión Internacional, así como los conceptos de la bibliografía consultada, por lo que, considero que servirá de consulta a los estudiantes de mi querida Universidad.

- En función a la planificación, la auditoria del departamento de compras debe ser observada como un proceso de recolección de información y análisis de la información proporcionada por el Club.

- En cuanto a la etapa de ejecución, debe basarse en programas de trabajo derivados de la evaluación del control interno estableciendo pruebas específicas.

- Respecto a la comunicación de resultados, debe mantenerse una comunicación constante durante las fases de planificación, ejecución y comunicación de resultados de tal manera que éstos sean objetivos y prácticos en beneficio y fortalecimiento del Club.

4.3. BIBLIOGRAFÍA

4.3.1. Autores

- ❖ CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”. Cuenca – Ecuador 2009.
- ❖ Auditoria, un Enfoque Integral 11a edición.- Alvin Arens, Randal Elder, Mark Beasley
- ❖ MALDONADO Milton K, Auditoría de Gestión, (3ra. Edi. aum.) Quito- Ecuador, 2006.
- ❖ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002.

4.3.2. Jurisprudencia, reglamento y otros.

- ❖ Reglamento interno del Cuenca Tennis y Golf Club.
- ❖ Estatutos del Cuenca Tennis y Golf Club.
- ❖ Estructura organizacional de Cuenca Tennis y Golf Club.
- ❖ Información ISO 9001-2008 del Departamento de Compras

4.3.3. Vínculos de Internet

- ❖ <http://www.gestiopolis.com/>
- ❖ <http://www.contraloria.gov.ec/>
- ❖ <http://www.buenastareas.com/>
- ❖ <http://www.ctgc.org/>

4.4. Anexos

4.4.1. Anexo 1: Agenda de entrevistas

<p>CUENCA TENIS Y GOLF CLUB</p> <p>Auditoría de Gestión al Departamento de Compras</p> <p>AGENDA PARA ENTREVISTAS</p>	
<p>Realizado por: Tatiana Otavalo Tacuri</p> <p>Revisado por: Ing. Com. Franklin Ortiz Figueroa</p> <p>Fecha: 10 de Enero del 2011.</p>	
DESCRIPCIÓN	FECHA
<p>Programar y confirmar entrevistas con el Gerente del Club para comunicarles sobre la ejecución de una Auditoría de Gestión al departamento de Compras, para identificar datos, hechos, actividades e información relevante para la realización de la misma.</p>	26/12/2010
<p>Explicar el proceso de la auditoría a desarrollar en el Club exponiendo los resultados que se pueden obtener al realizar esta la evaluación en el Departamento de Compras.</p>	26/12/2010
<p>Solicitar al Gerente del Club que haga conocer formalmente al personal del Club sobre la presencia del equipo de auditoría, a fin de facilitar la entrega oportuna de información.</p>	06/01/2011

4.4.2. Anexo 2: Agenda de recopilación e información

CUENCA TENIS Y GOLF CLUB Auditoría de Gestión al Departamento de Compras AGENDA PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	
<p>Realizado por: Tatiana Otavalo Tacuri</p> <p>Revisado por: Ing. Com. Franklin Ortiz Figueroa</p> <p>Fecha: 22 de Abril del 2010</p>	
DESCRIPCIÓN	FECHA
Leyes, reglamentos, estatutos, Información ISO y otros documentos relacionados con el funcionamiento del área a examinar. (Referencia 3.1.4. Análisis de la información de la institución)	11/01/2011
Información sobre la estructura organizacional, ubicación física del Club, detalle de funcionarios de las unidades relacionadas con la actividad a examinar, revísela selectivamente y determine lo siguiente:	06/01/2011
- Estructura organizativa del área a examinar.	06/01/2011
- Instalaciones e infraestructura disponible de la actividad examinada y su ubicación.	06/01/2011

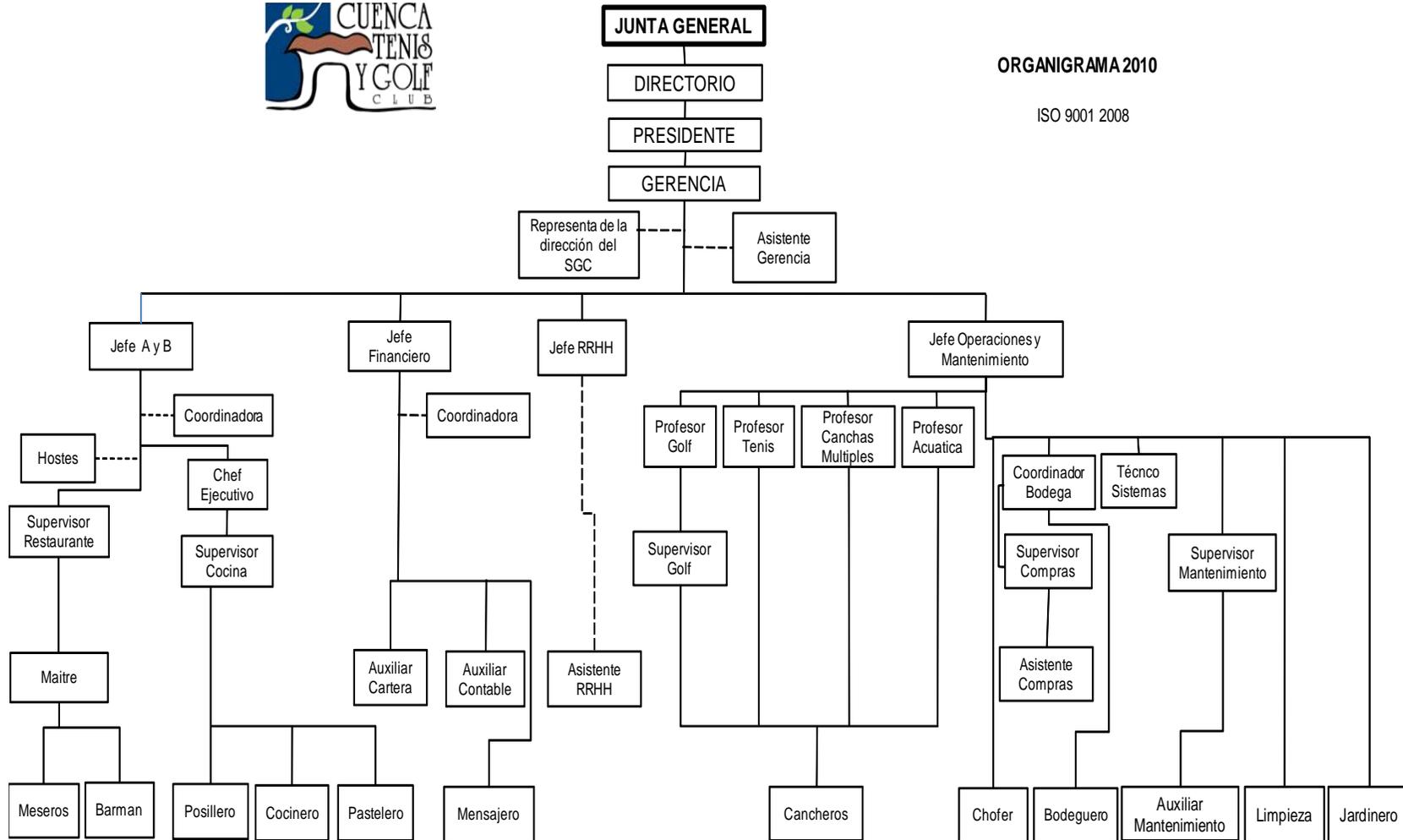
4.4.3. Anexo 3: Organigrama Funcional

abilidad y Auditoría



ORGANIGRAMA 2010

ISO 9001 2008



4.4.4. Anexo 4: Identificación de información necesaria para la auditoría

FASE DEL PROCESO DE AUDITORÍA	DOCUMENTACIÓN	UTILIDAD
Planificación y Ejecución	Reglamento Interno	Describen los deberes y derechos del empleador y del trabajador.
Planificación	Estatuto	Determinar los Objetivos que tiene el Club.
Planificación y Ejecución	Organigrama	Observar el esquema estructural del club.
Planificación y Ejecución	Información de las ISO 9001-2008 del Departamento de Compras	Detalla las políticas, objetivos, indicadores, el proceso, entre otros del Departamento de Compras.
Planificación	Revista Pasabolas	Informa a los socios cada mes las actividades que se han realizado y se van a realizar en el Club.

4.4.5. Anexo 5: Estructura organizacional con el enfoque de la auditoría



JUNTA GENERAL

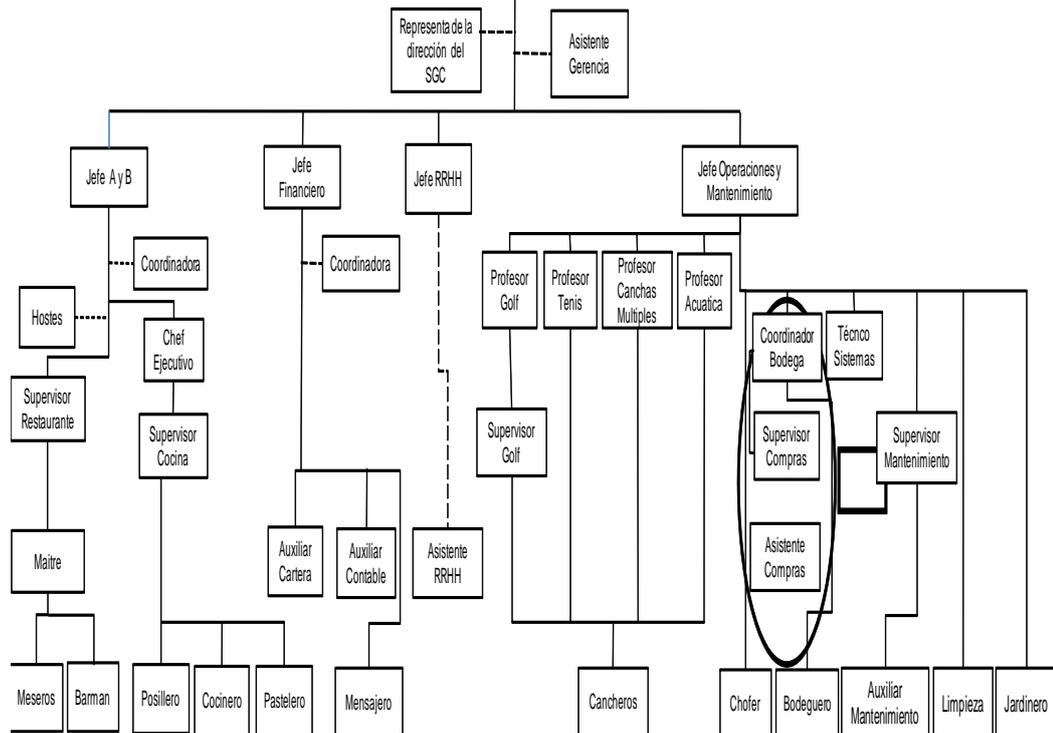
DIRECTORIO

PRESIDENTE

GERENCIA

ORGANIGRAMA 2010

ISO 9001 2008



4.4.6. Anexo 6: Proceso de Compras

CARACTERIZACION: PROCESO DE COMPRAS											
				Subproceso	Compras	Responsable	Supervisora de Compras				
				Objetivos:	Realizar las compras solicitadas por todas las áreas del club y efectuar su respectivo despacho.						
				Límites del proceso							
				Inicio			Fin				
				Recepción de las Solicitudes de Compra las diferentes áreas del club.			Se hace constancia y se registran los productos en el sistema.				
				Documentos del Proceso							
				Solicitud de Compra							
				Banco de Proveedores							
				Ordenes de Compra							
Tipo										Tipo de cliente	
Interno	Exter	Proveedor	Entradas	Actividades generales del proceso			Salidas	Cientes		Interno	Externo
x		Jefe de Área	Recibe Solicitudes de Compra	1.- Recpta la Solicitud de Compra a travez del Sistema Seuz.			Pide Cotizaciones.	Proveedores calificados			x
	x	Supervisora de Compras.	Recibe Cotizaciones.	2.- Formula un cuadro comparativo y sugiere la mejor opción de compra.			Informe con documentos analizados.- Orden de	Supervisora de Compras.		X	
X		Jefe Financiero	Informe con documnetos analizados.- Orden de Compra.	3.- El Jefe Financiero aprueba la Orden de Compra.			Visto Bueno para la Orden de Compra.	Jefe Financiero		X	
X		Jefe Financiero	Visto Bueno para la Orden de Compra.	4.- El Departamento de Compras procede a la realización de Compra luego de su aprobación y se envía a bodega el detalle de los productos que ingresaran.			Orden de Compra a proveeores.	Supervisora de Compras.			X
	X	Supervisora de Compras.	Orden de Compra a proveeores.	5.-Llega a bodega los productos solicitados, se revisa la calidad del producto y se procede a registrar en el sistema su existencia.			Compra controlada con lo solicitado.	Bodeguero		x	
X		Bodeguero	Compra controlada con lo solicitado.	6.- Se realiza un reporte de las compras que se han adquirido y se realiza las respectivas retenciones.			Reporte de Compras perecibles y no perecibles.	Supervisora de Compras.		X	
X		Supervisora de Compras.	Reporte de Compras perecibles y no perecibles.	7.- Al final bodega despacha los productos solicitados a las diferentes áreas, de acuerdo con el Procedimiento de Compras de la ISO.			Despacha las Solicitudes de Compra.	Bodeguero		X	
				Normatividad aplicable al proceso							
				Interna				Externa			
				Detalle de Documento de Compras según ISO.				Reglamento de facturación			
				Recursos							
				Humanos	Hardware y software			Otros			
				Jefe Financiero	Sistema informático			Muebles de oficina			
				Supervisora de Compras	Sistema informático						
				Bodeguero	Sistema informático						

Diseño del proceso de compras tomado de VACA URBINA Gabriel, 2010, Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw_Hill, México D.F.

4.4.7. Anexo 7: Evaluación del Control Interno
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL					
1	Integridad y Valores éticos	¿El Cuenca Tenis y Golf Club posee un código de ética?		2	
		¿Las relaciones con el personal de compras y proveedores del Club, se basan en la honestidad y equidad?	1		
		¿El Club posee un reglamento interno?	1		
		¿El personal de Compras tiene conocimiento del reglamento interno?	1		Al momento que llegan a formar parte del Club y se firma el contrato se entrega el reglamento interno.
		¿El personal del Club presenta denuncias ante hechos incorrectos por el Departamento de Compras sin temor a represalias?	1		Cuando no les llega el producto solicitado en óptimas condiciones.
		¿Hay presión por cumplir objetivos de la ISO en el Departamento de Compras?	1		
2	Estructura Organizativa	¿El Club define y aplica la Estructura Orgánica Funcional? (Organigramas)	1		
		¿Existen manuales de procesos o procedimientos para el Departamento de Compras?	1		Consta en el detalle de documentos de compras de ISO.
		¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad en el Departamento de Compras?	1		Consta el organigrama en la información de la ISO.
3	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad en el Departamento de Compras?	1		
		¿Existen en el Club normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	1		
		¿El número de personas del Departamento de Compras está de acuerdo con la complejidad de sus actividades?	1		Hay una supervisora y dos asistentes para el departamento de compras.

4	Gestión del Capital Humano	¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración del Departamento de Compras?	1	Esto Expuesto en el reglamento interno.
		¿Se aplican sanciones disciplinarias para el personal del Departamento de Compras?	1	Cuando no cumple con sus responsabilidades o con normas establecidas por el Club.
		¿Se revisan en el Club el currículo de los aspirantes a los puestos de Trabajo para el Departamento de Compras?	1	Para evaluar y seleccionar el que cumpla con las expectativas para ocupar el puesto.
		¿Existen métodos en el Club para motivar a los empleados?	1	Realizan paseos para integración del personal y realizan almuerzos en fechas importantes.
		¿El Departamento de Compras tiene establecido políticas?	1	Consta en el detalle de compras de la ISO.
		¿Existe comunicación de políticas, normas al personal del Departamento de Compras?	1	
		¿El Club tiene un Departamento de Recursos Humanos para la evaluación del desempeño?	1	
		¿La administración de Recursos Humanos cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración del personal del Club?	1	Esta establecido en el reglamento interno del Club.
		¿El Gerente y los Jefes Departamentales orientan al Departamento de Compras sobre la misión y visión para alcanzar los objetivos establecidos?	1	Realizan reuniones con el personal del Departamento de Compras.
	Responsabilidad y Transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de eficiencia y eficacia en el departamento de Compras?	1	Esta establecido en el detalle de compras de la ISO.
5		¿Existen políticas de responsabilidad en el departamento de Compras y se verifica su cumplimiento?	1	Esta establecido en el detalle de compras de la ISO.
		¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el Departamento de Compras?	1	

SUBTOTAL			23	2	
TOTAL			25		
EVALUACION DE RIESGOS					
6	Estimación de Probabilidad e Impacto	¿Se evalúa los riesgos en base a los procedimientos con respecto a las acciones para el cumplimiento de los objetivos del departamento de Compras?	1		Se realiza una evaluación de proveedores y servicios, consta el detalle de compras de la ISO.
		¿Se evalúa en el Departamento de Compras los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos impactan en la consecución de objetivos?	1		
7	Riesgos originados por los Cambios	¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el Departamento de Compras?	1		
SUBTOTAL			3	0	
TOTAL			3		
ACTIVIDADES DE CONTROL					
		¿Para el Departamento de Compras existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	1		
		¿Las actividades de control del departamento de compras, incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?	1		Esta expuesto en el detalle de compras de las ISO.
8	Principales Actividades de Control	¿El Gerente y Jefes Departamentales del Club implantan actividades de control en el Departamento de Compras en función de los riegos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?	1		Lo hacen atreves de indicadores que esta establecido en la información de la ISO, además realizan supervisiones los Jefes Departamentales.
		¿En el Departamento de Compras para el acceso a documentos, recursos, activos y comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas?	1		

		¿El sistema que posee el Departamento de Compras refleja la información de manera clara, completa y exacta?	1		El sistema que utiliza el Departamento de Compras se llama Seuz.
		¿El departamento de Compras realiza inventarios de las existencias?	1		
		¿Se realiza controles físicos de dichos inventarios?	1		
		¿Los Productos perecibles y no perecibles que adquiere el Departamento de Compras esta codificado?	1		En el sistema ya constan los productos con sus códigos.
		¿Se tiene archivado los pagos a cancelar a cada proveedor con su respectiva retención?	1		
9	Cultura de Información en todos los Niveles	¿Existen en el Departamento de Compras sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	1		
		¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos de Compras y de la información?	1		Los Jefes Departamentales realizan la supervisión.
		¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	1		Se realiza cada mes y tienen archivada esta información.
10	Administración Financiera Presupuesto	¿Para el departamento de Compras existe un presupuesto para adquirir sus productos?	1		
		¿Existe para el departamento de compras una autorización antes de realizar la compra?	1		La compra lo autoriza el Jefe Financiero.
		¿Existe documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los gastos realizados en las compras?	1		
SUBTOTAL			15	0	
TOTAL			15		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
11	Cultura de Información en todos los Niveles	¿Los informes presentados por el Departamento de Compras reúnen los atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?	1		

12	Herramientas para la Supervisión	¿En el Departamento de Compras se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	1	
		¿La información del Departamento de Compras constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	1	
13	Confiability de la Información	¿Tiene el Departamento de Compras sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	1	
		¿Se realiza en el Departamento de Compras con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	1	
		¿La información del Departamento de Compras, además de oportuna y clara, es confiable?	1	
		¿La información que brinda el Departamento de Compras identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?	1	
14	Comunicación Interna	¿Se da a conocer al Departamento de Compras oportunamente y por escrito sus responsabilidades?	1	Además se realiza reuniones.
		¿Gerencia o Jefe Financiero toman en cuenta las propuestas del departamento de Compras al momento de adquirir un producto?	1	Porque el Departamento de Compras ya realiza una evaluación de precios, marca, calidad y ofertas con los proveedores.
		¿En el Departamento de Compras existe comunicación con los proveedores?	1	
		¿El Departamento de Compras sabe cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás áreas?	1	Porque si no se atienden las solicitudes de las diferentes áreas del Club, no pueden desarrollar sus actividades como es debido.
		¿En el Departamento de Compras se formula un Plan Operativo Anual (POA)?	1	Esta establecido en la información de la ISO. (indicadores)

15	Comunicación Externa	¿El Departamento de Compras toma en cuenta requerimientos de los socios para adquirir los productos?	1		Para satisfacer las exigencias de los socios.
		¿Se actualiza permanentemente la página WEB del Club?	1		
		¿En los mecanismos de comunicación con el personal del Club existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web?	1		
SUBTOTAL			15	0	
TOTAL			15		
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
16	Supervisión Permanente	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del procedimiento de compras?	1		
		¿Las deficiencias en el proceso de compras, son puestas en conocimiento del Gerente con recomendaciones para su corrección?	1		
17	Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores externos de ISO?	1		Para mejorar el desarrollo de las actividades y cumplir con los objetivos propuestos en el Departamento de Compras.
		¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	1		
SUBTOTAL			4	0	
TOTAL			4		

RESPUESTAS DEL CONTROL INTERNO	SI	NO
		60
TOTAL DE PREGUNTAS	62	

4.4.8. Anexo 8: ISO 9001 2008 Detalle de documentos de compras



ISO 9001 2008 DETALLE DE DOCUMENTOS COMPRAS

- POLÍTICA
- OBJETIVOS
- ORGANIGRAMA
- FLUJOGRAMA
- INDICADORES
- PROCESO
- PRODUCTO NO CONFORME
- PROCEDIMIENTO DE COMPRAS
- EVALUACION Y REEVALUACION DE PROVEEDORES



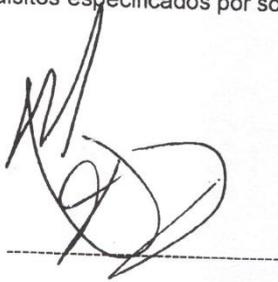
RESPONSABLE
Noemi Mora R.



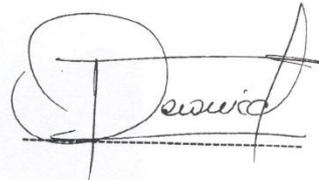
**COPIA
CONTROLADA**

POLÍTICA DE CALIDAD

Es política del Cuenca Tennis y Golf Club, planificar, controlar y evaluar los procesos involucrados en la prestación de servicios, garantizando el cumplimiento de los requisitos especificados por socios y clientes y alcanzando nuestros objetivos de calidad.



PRESIDENCIA



GERENCIA

Cuenca, enero de 2010.

RVE. 01

OBJETIVOS DE CALIDAD

ISO 9001 2008

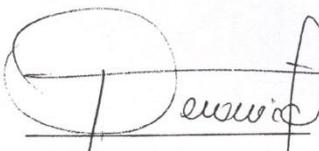
REV 01

Cuenca, enero de 2010.

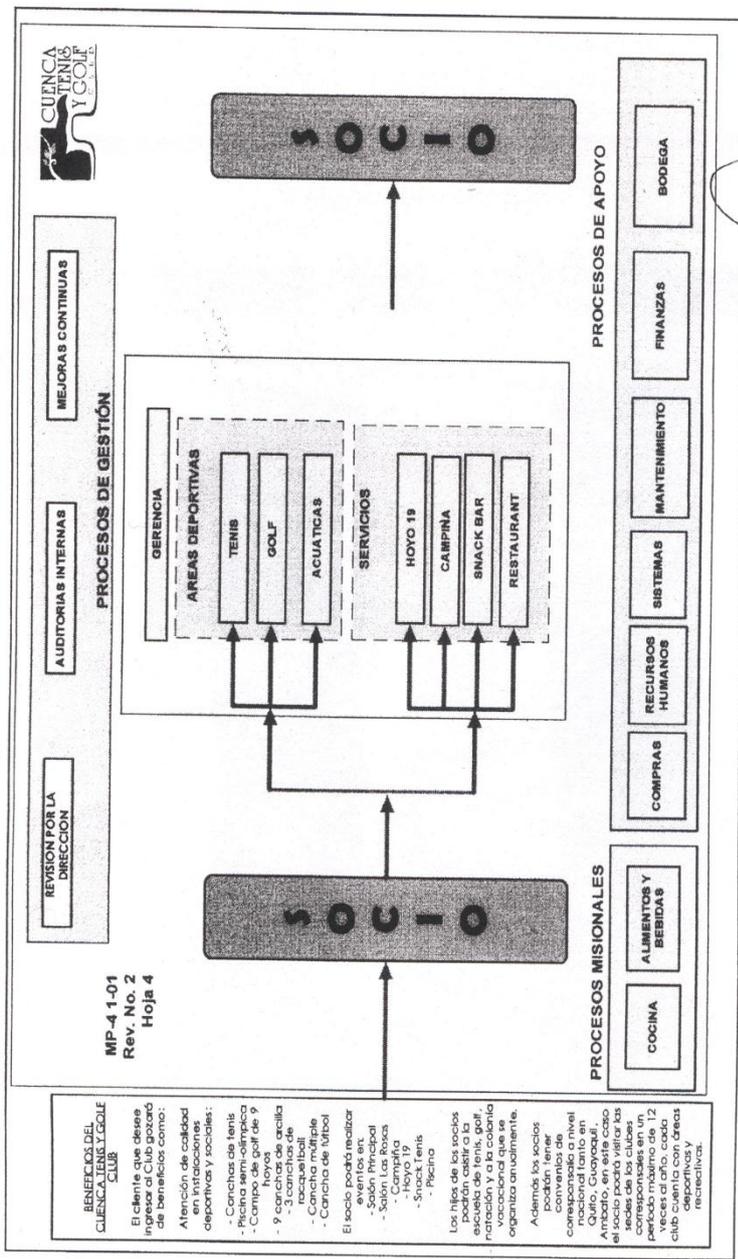
**COPIA
CONTROLADA**

- ALCANZAR LA SATISFACCION DE NUESTROS SOCIOS EN UN 85% BASADO EN ENCUESTAS REALIZADAS EN EL FORMULARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A UN 30% DE SOCIOS DEL CLUB, HASTA DICIEMBRE DE 2010.
- CAPACITAR AL PERSONAL INTERNO EN UN 75% ANUAL, HASTA DICIEMBRE DE 2010.
- ALCANZAR EL 85% EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES POR CADA PROCESO, HASTA DICIEMBRE DE 2010.



PRESIDENCIA

GERENCIA



MP-4 1-01
 Rev. N.O. 2
 Hoja 4

Elaborado por: Calidad
 Fecha: 2010/07
 firma: *[Signature]*

Revisado por: Representante de la dirección
 Fecha: 2010/07
 Firma: *[Signature]*

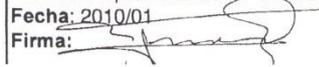
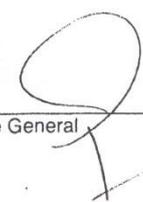
Aprobado por: Gerente General
 Fecha: 2010/07
 Firma: *[Signature]*

INDICADORES DEL CUENCA TENIS Y GOLF CLUB		ISO 9001 2008 REV. 02			
NOMBRE DEL INDICADOR	META	TOLERANCIA	PROCESO	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE RESPALDO
COMPRAS VS PRODUCTO NO CONFORME	85%	1%	COMPRAS	SEMESTRAL	SUPERVISOR DE COMPRAS
TEMPERATURA DE CONGELADORES VS PRODUCTOS NO CONFORMES	90%	1%	COCINA	MENSUAL	CHEF EJECUTIVO
CANTIDAD DE ORDENES VS PRODUCTOS FUERA DE TIEMPO	85%	5%	COCINA	MENSUAL	CHEF EJECUTIVO
PRODUCTOS ELABORADOS VS PRODUCTOS NO CONFORMES	90%	5%	COCINA	MENSUAL	CHEF EJECUTIVO
AVANCE DEL CRONOGRAMA DE CAPACITACION	90%	5%	RECURSOS HUMANOS	SEMESTRAL	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
AVANCE DEL CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO	90%	1%	SISTEMAS	BIMENSUAL	TECNICO DE SISTEMAS
AVANCE DEL CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO	90%	1%	MANTENIMIENTO	BIMENSUAL	JEFE DE MANTENIMIENTO
SATISFACCIÓN AL CLIENTE	90%	10%	ALIMENTOS Y BEBIDAS	MENSUAL	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
PRODUCTOS DESPACHADOS VS PRODUCTOS FUERA DE TEMPERATURA	90%	1%	ALIMENTOS Y BEBIDAS	MENSUAL	DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
PRODUCTOS DE ROTACION VS COMPARACION DE INVENTARIO FINAL E INICIAL	85%	1%	BODEGA	MENSUAL	COORDINADOR DE COMPRAS Y BODEGA
EGRESOS ACUMULADOS VS INGRESOS	80%	1%	FINANZAS	MENSUAL	JEFE FINANCIERO
NUMERO DE REVISIONES REALIZADAS	90%	1%	REVISION POR LA DIRECCIÓN	ANUAL	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION
NUMERO DE AUDITORIAS INTERNAS	90%	1%	AUDITORIAS INTERNAS	ANUAL	REPRESENTANTE DE LA DIRECCION
EFICACIA DEL SISTEMA	90%	1%	MEJORAS CONTINUAS	ANUAL	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Fecha: Agosto, 2010

Aprobado por : Gerente General

**COPIA
CONTROLADA**

	SISTEMA DE CALIDAD	PGC-8.3-01
	Control de producto no conforme	Revisión No. : 1
		Gestión de Calidad
		Hoja 1 de 2
<p>1.- PROPOSITO</p> <p>Definir las actividades necesarias para asegurarse de que el producto o servicio no conforme con los requisitos se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional.</p> <p>2.- ALCANCE</p> <p>Esta instrucción se aplica para todos los procesos que tienen que ver con el cliente o socio; y con todos los procesos que se refieren a la identificación, implementación y seguimiento de nuevos proyectos.</p> <p>3.- DEFINICIONES</p> <p>Conformidad: Cumplimiento de un requisito</p> <p>No conformidad: Incumplimiento de un requisito</p> <p>Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.</p> <p>Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.</p> <p>Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.</p> <p>Permiso de desviación: Autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados de un producto antes de su realización.</p> <p>4.- CONTENIDO</p> <p>4.1 Descripción del proceso</p> <p>4.1 Identificación de las etapas del proceso en las que controlamos el producto no conforme</p> <p>Todas las etapas del proceso del Cuenca Tennis y Golf Club serán las encargadas del control de los Productos No Conformes con de cada una de ellas y las que tengan mutua relación.</p> <p style="text-align: center;">COPIA</p>		
<p>Elaboró: Calidad Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Revisó: Representante de la Dirección Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Aprobó: Gerente General Fecha: 2010/01 Firma: </p>

	SISTEMA DE CALIDAD	PGC-8.3-01
	Control de producto no conforme	Revisión No. : 1
		Gestión de Calidad
		Hoja 2 de 2
<p>4.1.2 Tratamiento durante los procesos</p> <p>Para el caso de los productos o servicio que no cumplan las especificaciones serán identificados en el proceso en donde se generó el problema y serán documentados a través RGC-8.3-01 en donde se gestionará el tratamiento necesario y se registrarán las firmas de responsabilidad y autoridad de la resolución tomada.</p> <p>Cuando un producto o servicio no conforme es sometido a reproceso o reparación, luego de este tratamiento será inspeccionado nuevamente en el proceso que corresponda y liberado por el responsable de la inspección en caso de cumplir con los requisitos, para luego continuar con el flujo establecido.</p> <p>En el caso de los reclamos de clientes se procederá según lo indicado en el PVE-8.2.1-01 "Evaluación de la Satisfacción del Cliente", los reclamos son registrados en el formato "Reclamos de Calidad" que es generado por el proceso involucrado, luego son revisados por el Representante de la Dirección o Gerencia para determinar las acciones que se deben tomar y la respuesta final que se le dará al cliente, buscando siempre que esta acción satisfaga las necesidades del cliente.</p> <p>El análisis de causa de estos reclamos lo realizará el o la representante de Cartera y el Jefe de Alimentos y Bebidas, conjuntamente con el Representante de la Dirección, se analizarán los más repetitivos lo que ayudarán a mejorar los requisitos del producto y la satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>En caso de que un producto o servicio no conforme es tendencioso y requiera ser tratado se lo hará de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.</p> <p>5. Responsables</p> <p>EL responsable de este procedimiento es el Representante de la Dirección y los Jefes Departamentales que requieran cumplir con este proceso.</p> <p>Todos los responsables de los procesos son responsables de identificar el producto no conforme, reportarlo al Representante de la Dirección y realizar el seguimiento de su tratamiento.</p> <p>6. Anexos</p> <p>RGC-8.3-01 Tratamiento del Producto No Conforme</p> <p>7. Documentos Asociados</p> <p>A este documento van asociadas los siguientes documentos:</p> <p>PVE-8.2.1-01 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</p> <p>8. Distribución de documentos</p> <p>Ver registro RGC-4.2.3-01 Control de Copias y entrega de documentos</p>		
<p>Elaboró: Calidad Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Revisó: Representante de la Dirección Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Aprobó: Gerente General Fecha: 2010/01 Firma: </p>

COPIA CONTROLADA



TRATAMIENTO DEL PRODUCTO NO CONFORME

ISO 9001 2008
RGC-8.3-01
Rev.Nro.1

COMPRA:

PROCESO INTERNO:

En caso de detectar un producto no conforme en un proceso interno especificar la sección:

Nombre / Proveedor: _____

Código o Lote: _____

FACTURA: _____

Cantidad: _____

NO CONFORMIDAD: _____

PROCESO EN EL QUE SE DETECTA LA NO CONFORMIDAD: _____

aaaa	mm	dd

Nombre: _____

DETECTADO POR

ANALISIS DE CAUSA: _____

DECISION FINAL

A Reproceso

B Reparación

C Rechazar

D Aceptar en estado actual (concesión)

COPIA CONTROLADA

OBSERVACIONES: _____

ESTA NO CONFORMIDAD GENERA ACCION CORRECTIVA Y/O PREVENTIVA SI NO

aaaa	mm	dd

FECHA

RESPONSABLE

AUTORIZADO POR

	SISTEMA DE CALIDAD	PCO-7.4-01
	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Revisión No :2
		Calidad
		Hoja 1 de 2

1.- PROPOSITO
Establecer un procedimiento documentado que defina el proceso de compras que se lleva a cabo dentro del Cuenca Tennis y Golf Club.

2.- ALCANCE
Este procedimiento se aplica desde la solicitud de compra por parte de los departamentos que requieran de algún producto o servicio hasta el ingreso de producto solicitado a los proveedores.

3.- DEFINICIONES
No aplica

4.- CONTENIDO

4.1 Descripción del proceso

4.1.1 Compras de productos a proveedores calificados
Se mantiene un banco de proveedores en el que consta el total de proveedores de la institución.
Cada departamento o persona que solicite un producto ó servicio indicará al Supervisor de Compras a través de la Solicitud de Compra , la cual sera via electronica.

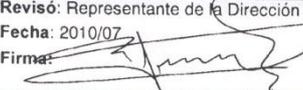
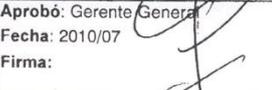
4.1.2 Compras de productos a proveedores no calificados
En el caso de compras a proveedores no calificados , el club garantiza la calidad de estos productos , basandose en la experiencia del personal del Departamento de Compras, y el monitoreo de los Jefes Departamentales.

4.2 Compras de productos nuevos
Todos los productos que no correspondan a proveedores calificados deberán ser revisados por el jefe del departamento solicitante para definir los parámetros a través de los cuales se realizará esta compra, si luego de la primera compra se debe incluir en el listado de Proveedores Calificados.

4.3 Confirmación de la compra
El Departamento de compras envía al Jefe Financiero la cotización de los productos solicitados.
El momento que recibe la confirmacion por parte del Jefe Financiero, procede a enviar a bodega el detalle de los productos que ingresaran
Se realiza la confirmación del proveedor mediante el envío de la Solicitud de Compra original, una copia , o la

4.4 Seguimiento a las compras
Cada uno de los departamentos o persona responsable de solicitar una compra, realizará una Solicitud de Compras al Supervisor de este Departamento.
El Departamento de Compras realiza y ejecuta la compra; este producto ingresa a bodega.

4.5 Compras para eventos emergentes y planificados
En el caso de solicitar compras para eventos planificados, se procederá a cumplir con el procedimiento anterior de Seguimiento a las Compras, con un mínimo de cinco días antes de que se realice el evento.
En el caso de eventos emergentes, se pactará con el departamento que solicita los productos para el tiempo mínimo de entrega, de igual manera se procederá a realizar el procedimiento anterior.
Para la realización de compras emergentes se envía un mail a Gerencia y Jefe Financiero, informando al Supervisor de Compras.
De ser el caso que los productos solicitados deban ingresar directamente al area solicitante se los tiene que registrar en el formato "Productos ingresados fuera de Bodega"

Elaboró: Calidad Fecha: 2010/07 Firma: 	Revisó: Representante de la Dirección Fecha: 2010/07 Firma: 	Aprobó: Gerente General Fecha: 2010/07 Firma: 
---	--	---

COPIA CONTROLADA

	SISTEMA DE CALIDAD	PCO-7.4-01
		Revisión No : 2
	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Calidad
		Hoja 2 de 2

4.6 Auspicios de Compras

En caso de que los proveedores realicen auspicios, éstos serán negociados por el Jefe de Alimentos y Bebidas y comunicado al Coordinador de Bodega y Compras para que realice el contacto, y recepción de los productos

Todos los productos resultantes de auspicios tienen que ser ingresados por bodega, el encargado de la misma enviara un reporte mensual de los productos existentes por auspicios al Jefe de Alimentos y Bebidas. Para la utilización de auspicios se debe contar con la aprobación de Gerencia.

5. Solicitud de Compra

La solicitud de compra para los productos perecibles y no perecibles se la realizara via mail. Para compras de suministros la fecha de entrega de la solicitud de compra es el 20 de cada mes. La solicitud de compra para cocina y Alimentos y Bebidas sera receptada los dias domingos. La solicitud de compra de Mantenimiento debe entregarse los dias jueves. *tejo*

6.- Control de Caja Chica

Para el control de compras a través de Caja Chica, se procederá a registrar en el documento CFI-7.4-01. De este registro será responsable la Coordinadora Financiera, en caso de que la solicitud requiera un monto inferior a \$20.

En caso de que el monto supere los \$20, se procederá a solicitar autorización a el o la Jefe Financiera y se procederá a llevar un registro en el documento AFI-7.4-01.

Los jefes departamentales tienen la posibilidad de autorizar compras por los valores detallados a continuación:

Jefe Financiero	\$500
Jefe de Mantenimiento	\$500
Jefe de Recursos Humanos	\$500
Chef Ejecutivo	\$500
Jefe de Alimentos y Bebidas	\$500

7.- Responsables

El departamento de Compras y Bodega, es responsable de este procedimiento, además del control que se establezca para cada producto, conjuntamente con el departamento solicitante.

8.- ANEXOS

Solicitud de Compra Perecibles
Solicitud de Compra No Perecibles
Solicitud de eventualidad
Auspicios de Compras

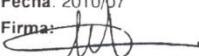
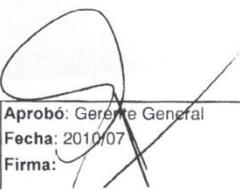
9.- DOCUMENTOS DE ASOCIADOS:

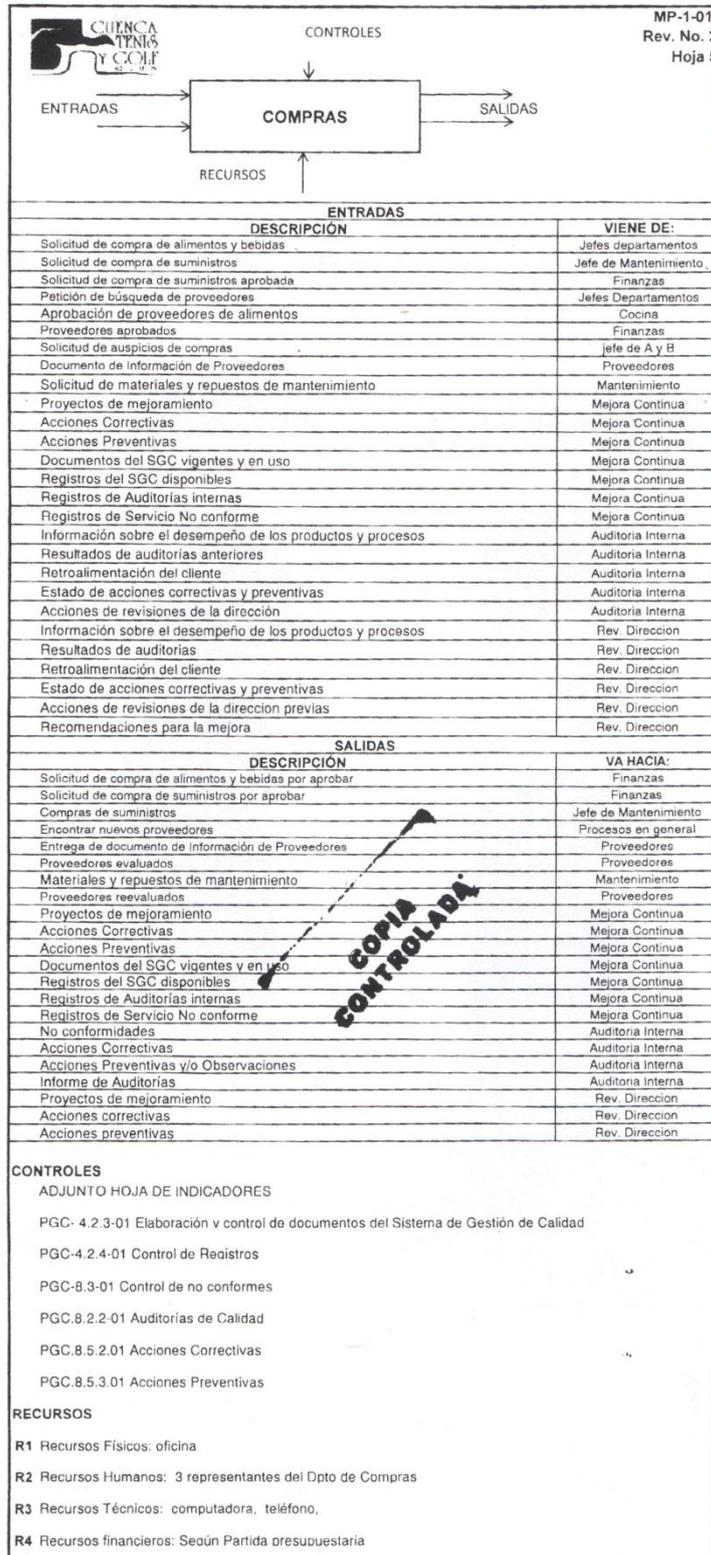
A este procedimiento van asociados los siguientes documentos:
PCO-7.4-02 Evaluación y Reevaluación de Proveedores

10.- DISTRIBUCION DEL DOCUMENTO:

Ver ficha RGC-4.2.3-01 Control de Copias y entrega de documentos



Elaboró: Calidad Fecha: 2010/07 Firma: 	Revisó: Representante de la Dirección Fecha: 2010/07 Firma: 	Aprobó: Gerente General Fecha: 2010/07 Firma: 
---	--	---



LISTADO DE PROVEEDORES



FCO-7.4-05
ISO 9001 2008
Rev. 01

PROVEEDOR	TELEFONO	DIRECCION
AECDESA (LOS ANDES)	385666	PANAMERICANA SUR
ALUTEC CIA. LTDA.	805777	FRENTE TECNICO SALESIANOS
DUCHIMAZA LUIS	816350	LOJA Y DON BOSCO
COMPUFACIL	817133	REMIGIO CRESPO Y GUAYAS
CASA DEPORTIVA ORTEGA	826426	SUCRE 12-28
DOREC	831321	TOMAS ORDÓÑEZ 6-36
CARRASCO FRANCISCO	835013	SUCRE 1-70
ALMACEN ESPAÑA	835584	LUIS CORDERO 9-56
ANDRADE ROMAN	855090	CDLA ELOY ALFARO
DELGADO ROMULO	876313	CAPULISPAMBA
PLANTA FLOR	880899	AV. 12 abril y San Salvador
ALMACENES BOYACA	881107	REMIGIO CRESPO Y BOYACA
METAL PRINT	899320	SININCA Y
ECUADOR BOTTLING COMPANY	2806622	PARQUE INDUSTRIAL
GERARDO ORTIZ	2807070	Av. De las Américas
CUENCA BOTTLING	2809093	CARLOS TOSI Y SEGUNDA TRANSVERSAL
SUMBITA	2809711	GIL RAMIREZ DÁVALOS 4-65 Y ARMENILLAS
JUAN MARCET	2810112	DEL BATÁN S/N Y AV. 12 DE ABRIL
VEGVAZ	2811812	Remigio Crespo y Santa Cruz
ACOSTA GABRIELA	2815267	REMIGIO ROMERO
INMOBILIARIA Y COMERCIAL MODASA	2817685	PASAJE MEXICO Y AV. AMERICAS
GRAFISUM/IMPRESIONES	2819995	DARWIN 2-68 Y REMIGIO CRESPO
ALBORNOZ EFREN	2824875	VARGAS MACHUCA 11-35
CHEN CHING	2826748	CAPULIES 1-89
COMERCIAL ORDÓÑEZ TAPIA	2832312	AV. AMERICAS ENTRE LUIS CORDERO Y HNO. M
IMP. COMERCIAL EL HIERRO	2834252	AV. HUAYNA CÁPAC 1-76 Y PIO BRAVO
CASA DEL BANQUETE	2836456	AV DE LAS AMERICAS Y CORNELIO CRESPO
COMERCIAL D Y D	2839347	Hermano Miguel 14-55
COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA	2842388	GRAN COLOMBIA Y LUIS CORDERO
CASA REAL	2843842	PADRE AGUIRRE 15-24
MASKERADE/CASA DEL DISFRAZ	2847772	SANTANDER 1-33 Y HEROES DE VERDELOMA
CUENCA LICOR	2855325	RICARDO MÁRQUEZ TAPIA Y LUIS MOSCOSO
MONSALVE MORENO MORA	2858800	CAMINO DEL TEJAR
COMERCIAL KYWI	2861088	ELIA LIUT Y GIL RAMIREZ DÁVALOS
CORPORACION FAVORITA	2861811	Miraflores
GRAIMAN	2862255	Parque Industrial
VICTOR MOSCOSO/PILSENER	2872163	OCTAVIO CHACON Y PRIMERA TRANSVERSAL
ROMULO DELGADO/DULCES DE ALICIA	2876313	Urb. Capulispamba
CADELAES (TAPIA BERTHA)	2880966	REMIGIO CRESPO 5-18 Y ESMERALDAS
HIGH LIGHTS	2882288	Paucarbamba 1-160 frente a consultorios Sta. Ana
JOMAR CIA. LTDA	2883975	Av. Primero de Mayo
PUNTO NET	2885359	REMIGIO CRESPO Y GUAYAS
AUSTROGAS	2886000	AGUSTIN CUESTA Y AV. AMERICAS

LISTADO DE PROVEEDORES



FCO-7.4-05
ISO 9001 2008
Rev. 01

PROVEEDOR	TELEFONO	DIRECCIÓN
DIRECTV	2887000	Luis Moreno Mora 4-85
BPHARMA	2887979	Av. Florencia Astudillo
LA EUROPEA	2887996	REMIGIO CRESPO Y LORENZO PIEDRA
EQUINDECA	2888444	MARISCAL LAMAR Y AV. DE LAS AMÉRICAS
NESTLE	2897628	AV. ORDOÑEZ LAZO FRENTE A HOTEL LA LAGUNA
COOPERA	4081088	Sector Puertas del Sol
TOMISOL	4091276	AV. LA REPÚBLICA 4-42 Y GARCÍA MORENO
COMERCIAL RAFAEL ALVAREZ	4093613	ROBERTO CRESPO Y EDUARDO ARIAS
AGROSISTEM RIEGO	4103556	PASEO PUENTE
OSLINGER FRANCISCO	42380629	GUAYAQUIL
CARRION JUAN (JVCA)	2806251/2861171	Huayna Cápac
RODAS XAVIER	2816658/099917630	Alfonso Urquien y Roberto Crespo
OFFICE SOLUCIONES/COPIAS	2837506/2841203	Av. 3 de Noviembre
DISTRIBUIDORA TOVECO	2842663/092246056	Pte. Córdova 2-35 entre M. Vega y T. Ordóñez
SERTEVAZ VAZQUEZ RICARDO	2844394/2838552	Paseo 3 de Noviembre y Unidad Nacional
SEÑAL X	2864911/097096459	Remigio Crespo
FONTANA ESTHELA CATALINA	2882128/099081485	Tres Puentes
LUBRICADORA JHONS	4094166/2856475	Av. 1ero de Mayo y Av. Américas
INDURAMA /ING. DIEGO ABRIL	087212487	DON BOSCO Y AV. AMERICAS
MEGALIMPIO	093299241/2809609	Cornelio Vintimilla y Octavio Chacón
FRANCISCO OSLINGER	094578044	GUAYAQUIL
DISTRIBUIDORA MARINEZ RAMOS (DISMARA)	096033305/2856770	General Escandón y José Astudillo
HELADOS PINGÜINO	097454439/2828350	Sangurima y Alfonso Andrade
DISTRIBUIDORA MALTAM/ COQUEIROS	098209667	Octavio Cordero y Lamar
IMPORTADORA ESPINOZA	098322381	EMILIO ARÉVALO 1-77 Y MIGUEL HEREDIA
RUBIO LORENA	098681889	OCTAVIO CHACON 21-00
ALMACENES JUAN ELJURI	098981759	Av. Gil Ramirez Dávalos y Armenillas
PROVEEDOR/PRODUCTO	TELÉFONO	DIRECCIÓN
CORPORACION AZENDE JCC	894230	PARQUE INDUSTRIAL
ECUAQUIMICA	805203	AC ESPAÑA 14-09
EDITORIAL CUENCA	825560	LAMAR 6-20
ELECTRO COMERCIAL ORTEGA RUIZ	842254	GENERAL TORRES 11-38
ELECTROCERECU	837042	SUCRE Y TOMAS ORDOÑEZ
FARMAGRO	853530	C. ARIZAGA VEGA Y C. GONZALEZ
FARMASOL	885443	AV. 12 DE ABRIL Y EL BATAN
FERRETERIA CONTINENTAL	811137	AV. LOJA Y REMIGIO CRESPO
FERTISA	853544	AMERICAS Y C. ARIZAGA VEGA
HIDALGO SEBASTIAN	97958743	GUAYAQUIL
MATADERO Y CARNES MACAFRI	22560830	QUITO
PROLIMPIO	834659	MAYANCELA
PROPRACTIS	888519	REMIGIO TAMARIZ 2-35
RIERA WILSON	875023	RICAUARTE
SALINAS BLANCA	377288	SAN JOAQUIN

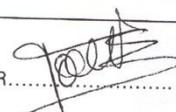
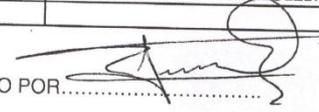
COPIA
CONTROLADA

LISTADO DE PROVEEDORES



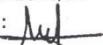
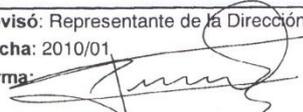
FCO-7.4-05
ISO 9001 2008
Rev. 01

PROVEEDOR	TELEFONO	DIRECCIÓN
SANCHEZ JOSE MARIA	894966	SAN JOAQUIN
SOLANO FRANKLIN	4093613	ROBERTO CRESPO Y EDUARDO ARIAS
TEXTIQUIM	22478062	QUITO
URGILES JORGE (PINGÜINO)	815230	SANGURIMA 23-100
VIDAL PAUL	822560	REMIGIO GRESPO
VILLAGOMEZ MARIA	837506	BENIGNO MALO Y SUCRE
VILLAVICENCIO DIANA	87742155	AMERICAS Y ELIODORO ABBOLEDA
ZEUS		

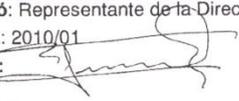
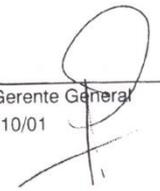
ELABORADO POR.....  APROBADO POR..... 

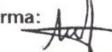
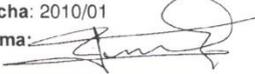
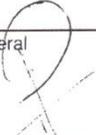
Cuenca Julio 1 julio 2010

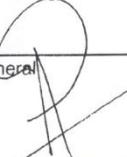
**COPIA
CONTROLADA**

	SISTEMA DE CALIDAD	PCO-7.4-02
	Proceso Evaluación y Reevaluación de proveedores y servicios	Revisión No. : 1
		Calidad
		Hoja 1 de 4
<p>1.- PROPÓSITO</p> <p>Contar con un grupo de proveedores de productos y servicios contratados debidamente seleccionados, evaluados y re-evaluados periódicamente, que garanticen el cumplimiento de los requisitos especificados en los productos y servicios a comprar a fin de que cumplan con los requerimientos definidos por nuestra Institución.</p> <p>2.- ALCANCE</p> <p>Este procedimiento se aplica a los proveedores y a los servicios contratados.</p> <p>3.- DEFINICIONES</p> <p>Evaluación: es la calificación inicial que se efectúa a todos los proveedores para definirlos como tipo A, B, C.</p> <p>Reevaluación: es la calificación efectuada cada año a los proveedores, en la que se evalúa el desempeño durante el período y nuevamente se procede a clasificarlos como tipo A, B, C</p> <p>Proveedor tipo A: Proveedor al que siempre le adquirimos productos, forma parte de nuestros proveedores seleccionados. Proveedor que cumple con todos los requisitos de calidad solicitados. El puntaje de la evaluación de este proveedores está entre 30 y 40.</p> <p>Proveedor tipo B: Proveedor al que adquirimos un producto, en caso de no poder adquirir al proveedor tipo A, es parte de nuestros proveedores seleccionados. El puntaje de la evaluación de este proveedor está entre 20 y 29.</p> <p>Proveedor tipo C: Opcional, es decir, no forma parte de nuestros proveedores seleccionados. El puntaje de este proveedor está por debajo de 20.</p> <p>Por ningún motivo podemos considerar como proveedor tipo A, a quien no cumpla con el requisito de autorización del SRI.</p> <p>4.- CONTENIDO</p> <p>4.1 Descripción del proceso</p>		
Control del proceso		Documentos, registros y responsables
<p>4.1.1 Selección de proveedores</p> <p>Realizar una lista de los posibles proveedores de los productos o servicios, que cubren el desarrollo del presente procedimiento</p> <p>Una vez listados los proveedores, se envía vía fax o se entrega personalmente a cada uno de los proveedores el formato "Información de proveedores", solicitando al proveedor la información del documento y la devolución a I Club.</p>		<p>Registro: RCO-7.4-01 Información de proveedores</p> <p>Responsable: Departamento de Compras</p>
<p>Elaboró: Calidad</p> <p>Fecha: 2010/01</p> <p>Firma: </p>	<p>Revisó: Representante de la Dirección</p> <p>Fecha: 2010/01</p> <p>Firma: </p>	<p>Aprobó: Gerente General</p> <p>Fecha: 2010/01</p> <p>Firma: </p>

COPIA CONTROLADA

	SISTEMA DE CALIDAD	PCO-7.4-02
	Proceso Evaluación y Reevaluación de proveedores y servicios	Revisión No. : 1
		Calidad
		Hoja 2 de 4
Control del proceso		Documentos, registros y responsables
<p>4.1.2 Evaluación de proveedores</p> <p>Una vez que tenemos la información del proveedor efectuamos una primera evaluación del proveedor en base a los siguientes criterios:</p> <p>4.1.2.1 Criterios estratégicos</p> <p>Aquí tomamos en cuenta aspectos como la imagen del proveedor, la disponibilidad del producto, la experiencia del proveedor en cuanto al producto y en cuanto al servicio a otros clientes.</p> <p>4.1.2.2 Criterios financieros</p> <p>Aquí calificamos las opciones de crédito y los precios que nos proporciona el cliente.</p> <p>4.1.2.3 Criterios Tecnológicos</p> <p>Aquí evaluamos la capacidad tecnológica del proveedor para garantizar el cumplimiento de los requisitos y especificaciones de los usuarios; y además la capacidad para atender a un reclamo técnico de parte del club.</p> <p>Los parámetros de cada uno de estos criterios son calificados de 1 a 4, siendo 4 una fortaleza del proveedor y 1 cuando el proveedor no presenta ningún tipo de desarrollo en el parámetro calificado.</p> <p>Una vez realizada la selección y evaluación de los proveedores que pasan a formar parte de nuestro Banco de proveedores se actualiza la ficha FCO-7.4-05</p>		<p>Registro: RCO-7.4-03 Evaluación de proveedores Responsable: Departamento de Compras.</p> <p>Registro: FCO-7.4-18 Criterios para evaluación de proveedores Responsable: Departamento de Compras.</p> <p>Registro: FCO-7.4-05 Proveedores Seleccionados. Responsable: Departamento de Compras</p>
COPIA CONTROLADA		
<p>Elaboró: Calidad Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Revisó: Representante de la Dirección Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Aprobó: Gerente General Fecha: 2010/01 Firma: </p>

	SISTEMA DE CALIDAD	PCO-7.4-02
	Proceso Evaluación y Reevaluación de proveedores	Revisión No. : 1
		Calidad
		Hoja 3 de 4
Control del proceso	Documentos, registros y responsables	
<p>4.1.5 Re-evaluación del desempeño</p> <p>Anualmente evaluamos el desempeño de los proveedores considerando los tres criterios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad: en este criterio evaluamos el número de unidades devueltas y/o el número de reclamos que efectuamos al cliente - Oportunidad en la entrega: en este criterio evaluamos el número de días de retraso con respecto a la fecha solicitada, - Precio: En este criterio el responsable del proveedor son los responsables de negociar los precios con los proveedores. <p>En el momento que conocemos los datos del desempeño del proveedor en el año, calificamos de 1 a 5 el valor obtenido utilizando los criterios establecidos en la ficha.</p> <p>Una vez que el precio ha sido acordado con el proveedor, todo reajuste o modificación en los mismos que exceda de lo indicado en la Ficha FCO-7.4-19 Criterios de Reevaluación podrá ser aprobado únicamente previa autorización de la Gerencia y quién evaluará con su criterio la calificación correspondiente a este proveedor.</p> <p>Luego trasladamos esta información al registro de Re-evaluación del proveedor, y volvemos a clasificarlo como proveedor tipo A, B, C.</p> <p>Para el caso de proveedores que no tuvieron movimiento en el año, no serán retirados del listado de los aprobados por cuanto podrían ser proveedores de otros productos o servicios a fines al producto que fueron aprobados en la primera evaluación.</p>		
COPIA CONTROLADA		
<p>Elaboró: Calidad Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Revisó: Representante de la Dirección Fecha: 2010/01 Firma: </p>	<p>Aprobó: Gerente General Fecha: 2010/01 Firma: </p>

	SISTEMA DE CALIDAD	PCO-7.4-02
	Proceso Evaluación y Reevaluación de proveedores	Revisión No. : 1
		Calidad
		Hoja 4 de 4
Control del proceso	Documentos, registros y responsables	
<p>5.- RESPONSABLES</p> <p>El responsable de evaluación y reevaluación de proveedores es quien solicitó el producto o servicio.</p> <p>6.- ANEXOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - FCO-7.4-05 Listado de Proveedores -RCO-7.4-01 Información de Proveedores -RCO-7.4-04 Reevaluación del Proveedor -FCO-7.4-18 Criterios para evaluar proveedores -FCO-7.4-19 Criterios para re-evaluar proveedores <p>7.- DOCUMENTOS ASOCIADOS:</p> <p>PCO-7.4-01 Procedimiento de compras</p> <p>8.- DISTRIBUCION DEL DOCUMENTO:</p> <p>Ver registro RGC-4.2.3-01 Control de Copias y entrega de documentos</p>		
COPIA CONTROLADA		
<p>Elaboró: Calidad</p> <p>Fecha: 2010/01</p> <p>Firma: </p>	<p>Revisó: Representante de la Dirección</p> <p>Fecha: 2010/01</p> <p>Firma: </p>	<p>Aprobó: Gerente General</p> <p>Fecha: 2010/01</p> <p>Firma: </p>

FECHA: Cuenca 31 Julio 2010
 DE: Noemi Mora
 PARA: Ing. Fernando Guerra
 ASUNTO: Solicitud de compras



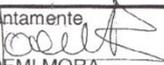
Adjunto formatos para el envio de las solicitudes de compras

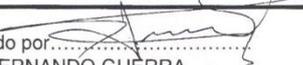
SOLICITUD DE COMPRAS		PERECIBLES		 ISO 9001 2008 Rev. 01		
FECHA:						
DE:						
PARA:						
ASUNTO:						
AREAS						
DESCRIPCION	MEDIDA	HOYO 19	PERSONAL	SNACK	PASTELERIA	OBSERVACION

SOLICITUD DE COMPRAS		NO PERECIBLES		 ISO 9001 2008 Rev. 01		
FECHA:						
DE:						
PARA:						
ASUNTO:						
AREA						
DESCRIPCION	MEDIDA					

SOLICITUD DE EVENTUALIDAD		 ISO 9001 2008 Rev. 01									
FECHA:	_____										
DE:	_____										
PARA:	_____										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">DATOS DEL EVENTO</th> </tr> <tr> <td>EVENTO</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>FECHA</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>SOCIO</td> <td>_____</td> </tr> </table>				DATOS DEL EVENTO		EVENTO	_____	FECHA	_____	SOCIO	_____
DATOS DEL EVENTO											
EVENTO	_____										
FECHA	_____										
SOCIO	_____										
CANTIDAD	MEDIDA	DESCRIPCION	OBSERVACION								

COPIA CONTROLADA

Atentamente

 NOEMI MORA

Recibido por.....

 ING. FERNANDO GUERRA



INFORMACIÓN DE PROVEEDORES
CUENCA TENIS Y GOLF CLUB

RCO-7.4-01
REVISION: 1

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:

Producto (s):

País Ciudad Dirección

Teléfono Fax

Página Web

Gerente General _____ E_mail _____

Responsable Ventas _____ E_mail _____

Servicio al Cliente _____ E_mail _____

Persona de Contacto _____ E_mail _____

Vende Usted sus productos a otros instituciones de Servicios? Si No

Si la respuesta anterior es positiva, indique cuales _____

Cuales son las condiciones de Pago? _____

Tienen un volumen mínimo por pedido ? Si No

Si la respuesta anterior es positiva, indique el monto _____

Sus productos tienen garantía ? Si No

Si la respuesta anterior es positiva, indique el tipo de garantía que ofrecen ? _____

Disponen de alguna política relacionada a asesoría del producto y servicio técnico. Si No

Si la respuesta anterior es positiva, describir cual _____

Años de experiencia _____

Cual es el tiempo de entrega a un pedido _____

Esta autorizado por el SRI Si No

Firma _____ Nombre: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

COPIA CONTROLADA



REEVALUACION DEL PROVEEDOR

RCO-7.4-04
REVISION: 1

Proveedor:

Producto:

Criterios	Puntajes				
	1	2	3	4	5
Calidad					
Oportunidad en la entrega					
Variación del precio					

Nivel de desempeño	Calificación
Excelente (13 - 15)	Proveedor Tipo A
Bueno (12 - 10)	Proveedor Tipo B
Regular (9 - 6)	Proveedor Tipo C

Observaciones _____

COPIA CONTROLADA

RESPONSABLE

CRITERIOS PARA EVALUACION DEL PROVEEDOR



ISO 9001 2008
FCO-7.4-18
Rev. 01

Hoja 1

	PUNTAJE
1 EN CASO DE RECLAMO RESPONDE CON PRONTITUD Y SOLUCIONA EL PROBLEMA ?	
INMEDIATO	4
EN 24 HORAS	3
EN 48 HORAS	2
MAS DE 48 HORAS	1
2 EL PROVEEDOR DISPONE PERMANENTEMENTE DEL PRODUCTO SUMINISTRADO?	
SI	4
NO	1
3 EL PROVEEDOR DISPONE DE UN TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO ACEPTABLE PARA NUESTRAS NECESIDADES ?	
1 DIA LABORABLE	4
DE 3 A 5 DIAS LABORABLES	3
DE 6 A 10 DIAS LABORABLES	2
DE 10 O MAS DIAS LABORABLES	1
4 EL PRODUCTO OFRECIDO TIENE GARANTIA?	
SI	4
NO	1
5 SUMINISTRA ESTE MISMO PRODUCTO A OTRAS EMPRESAS SIMILARES A LA NUESTRA CON EXPERIENCIAS FAVORABLES?	
SI PROVEE EL PRODUCTO A OTRAS EMPRESAS	4
NO PROVEE EL PRODUCTO A OTRAS EMPRESAS	1
6 SUS PRECIOS SON CONVENIENTES PARA NUESTRA INSTITUCIÓN?	
SI	4
NO	1
7 EL PRODUCTO SUMINISTRADO CUMPLE CON LOS REQUISITOS SOLICITADOS POR NUESTROS USUARIOS?	
SI	4
NO	1
8 EL PROVEEDOR ESTA POSIBILITADO PARA BRINDAR ASESORIA Y/O ASISTENCIA TECNICA EN LA UTILIZACION DEL PRODUCTO QUE VENDE ?	
SI	4
NO	1
9 LA UBICACIÓN DEL PROVEEDOR E LA ADECUADA PARA NUESTRAS NECESIDADES	
ESTA UBICADO CERCA DE LA INSTITUCIÓN	4
ESTA UBICADO LEJOS DE LA INSTITUCIÓN	3
ESTA DENTRO DE LA CIUDAD	2
ESTA FUERA DE LA CIUDAD	1
10 EL PROVEEDOR ESTÁ AUTORIZDO POR EL SRI?	
SI	4
NO	1

COPIA CONTROLADA

CRITERIOS PARA REEVALUACION DEL PROVEEDOR	
 ISO 9001 2008 FCO-7.4-19 Rev. 01	Hoja 1 de 1
CRITERIO	PUNTAJE
1.- CALIDAD	
0 RECLAMOS	5
1-3 RECLAMOS	4
4-7 RECLAMOS	3
8-10 RECLAMOS	2
11 O MAS	1
2.- OPORTUNIDAD DE ENTREGA	
0 RETRASOS	5
1-3 RETRASOS	4
4-7 RETRASOS	3
8-10 RETRASOS	2
NO APLICA	1
3.- VARIACION DE PRECIO	
HA BAJADO	5
NO HA VARIADO	4
BAJADA HASTA DE 4 %	3
SUBIDA HASTA DE 6 %	2
SUBIDA MAS DEL 6%	1

COPIA CONTROLADA

4.4.9. Anexo 9: Componentes y factores de control interno

Según las Normas Internacionales de Control Interno del Portal de las Américas.

Ambiente de control

- Ambiente propicio para el control
- Actitud de apoyo superior al control interno
- Valores de integridad y ética
- Administración eficaz del potencial humano
- Estructura organizativa
- Delegación
- Coordinación de acciones organizacionales
- Participación del personal en el control interno
- Adhesión a las políticas institucionales
- Atmósfera de confianza
- Unidad de auditoría interna

Valoración / evaluación del riesgo

- Identificación y evaluación de riesgos
- Planificación
- Indicadores de desempeño mensurables
- Divulgación de los planes
- Definición y comunicación de políticas de apoyo a los objetivos
- Revisión de los objetivos
- Cuestionamiento periódico de los supuestos de planificación

Actividades de control

- Prácticas y medidas de control
- Control integrado
- Análisis de costo/beneficio

- Responsabilidad delimitada
- Instrucciones por escrito
- Separación de funciones incompatibles
- Autorización y aprobación de transacciones y operaciones
- Documentación de procesos y transacciones
- Supervisión constante
- Registro oportuno
- Sistema contable y presupuestario
- Acceso a activos y registros
- Revisiones de control
- Conciliación periódica de registros
- Inventarios periódicos
- Arqueos independientes
- Formularios uniformes
- Rotación de labores
- Disfrute oportuno de vacaciones
- Garantías a favor de la institución
- Dispositivos de control y seguridad

Información y comunicacion

- Obtención y comunicación de información efectivas
- Calidad y suficiencia de la información
- Sistemas de información
- Controles sobre sistemas de información
- Canales de comunicación abiertos
- Archivo institucional

Monitoreo o seguimiento

- Seguimiento del control interno en operación
- Seguimiento de las actividades

- Seguimiento constante del ambiente
- Evaluación del desempeño institucional
- Rendición de cuentas
- Reporte de deficiencias
- Toma de acciones correctivas
- Asesoría externa para seguimiento del control interno
- Acatamiento de la normativa en auditorías externas