



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación.

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN
KALLARI, EN LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, AÑO
2015.

AUTORA:

JAZMIN ALEXANDRA CUVI ASHQUI.

TENA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco.

DIRECTORA

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega.

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referidos.

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

Riobamba, 15 de noviembre del 2017.

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

C.C. 150078857-3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi padre quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanos y amigas, que gracias por el apoyo que me han brindado mutuamente he llegado hasta el final del camino y hasta el momento de mi vida.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

También me gustaría agradecer a mis profesores que he han impartido conocimientos durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial a mis con sus consejos, sus enseñanzas y más que todo por su amistad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Ilustraciones	x
Índice de Anexos	xi
Resumen.....	xi
Abstract.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes Históricos	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1. Auditoría.....	10
2.2.2. Importancia de la Auditoría.....	11
2.2.3. Objetivos de la Auditoría.....	11
2.2.4. Clasificación de la Auditoría	12
2.2.5. Técnicas de Auditoría:.....	14
2.2.6. Riesgo de Auditoría.....	15

2.2.7.	Evaluación del Riesgo de Auditoría	15
2.2.8.	Pruebas de auditoría.....	16
2.2.9.	Evidencia de Auditoría	16
2.2.10.	Hallazgos de Auditoría.....	17
2.2.11.	Marcas.	19
2.2.12.	Papeles de Trabajo	20
2.2.13.	Programa de Auditoría	21
2.2.14.	Dictamen del Auditor	22
2.2.15.	Auditoría de Gestión.....	22
2.2.16.	Propósitos de la Auditoría de Gestión	23
2.2.17.	Objetivos de la Auditoría de Gestión	23
2.2.18.	Alcance de la Auditoría de Gestión	24
2.2.19.	Elementos de la Auditoría de Gestión	25
2.2.20.	Indicadores de Gestión	38
2.2.21.	Importancia de los Indicadores.....	39
2.2.22.	Construcción de los Indicadores de Gestión	39
2.2.23.	Clasificación de los Indicadores	40
2.2.24.	Método COSO I:.....	40
2.2.25.	Componentes del Control Interno	41
2.2.26.	Limitaciones del Control Interno.....	45
2.2.27.	Técnicas de Auditoría.....	45
2.2.28.	Índices.....	47
2.2.29.	Tipos de Índices.....	47
2.3.	Idea a Defender	48
2.4.	Variables.....	48
2.4.1.	Variable Independiente.....	48
2.4.2.	Variable Dependiente	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		49
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.1.1.	Cualitativa	49
3.1.2.	Cuantitativa	49
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.2.1.	Investigación Exploratoria:	49

3.2.2.	Investigación Descriptiva:	50
3.2.3.	Investigación documental:	50
3.2.4.	Investigación de Campo:	50
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	50
3.3.1.	Universo.....	51
3.3.2.	Muestra	51
3.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.	51
3.4.1.	Método Inductivo- Deductivo:.....	51
3.4.2.	Método Analítico- Sistemático:	51
3.5.	Técnicas de investigación.....	51
3.5.1.	Encuestas	52
3.5.2.	Entrevista	52
3.5.3.	Observación	52
3.6.	Instrumentos de investigación.....	52
3.7.	Resultados.	53
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		64
4.1	TÍTULO	64
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	64
4.2.1	Archivo Permanente	64
4.2.2	Archivo Corriente	85
CONCLUSIONES		152
RECOMENDACIONES.....		153
BIBLIOGRAFÍA		154
ANEXOS		157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marcas de Auditoría	20
Tabla 2: Fases de la auditoría de Gestión	36
Tabla 3: Auditoría de gestión.....	53
Tabla 4: Realización de una Auditoría de Gestión a la Asociación.....	54
Tabla 5: Conocimiento de la eficiencia operativa de la Asociación.....	55
Tabla 6: Mejoría de los niveles de eficiencia, eficacia y economía.....	56
Tabla 7: Existe un control interno adecuado dentro de la Asociación.....	57
Tabla 8: Conoce todas las aplicaciones y manejo del sistema.....	58
Tabla 9: Seguimiento o monitoreo adecuado.	59
Tabla 10: Procedimientos existentes son adecuados	60
Tabla 11: El Administrador evalúa la Gestión Institucional.....	61
Tabla 12: Aplicación del manual en el área y función	62
Tabla 13: Ejecución de los planes estratégicos.....	63
Tabla 14: Tabla de contenidos del archivo permanente	65
Tabla 15: Equipo de Auditoría.....	65
Tabla 16: Personal Administrativo	79
Tabla 17: Empleados	80
Tabla 18: Balance General.....	81
Tabla 19: Estado de Resultados	82
Tabla 20: Cuentas por cobrar a clientes y socios.....	83
Tabla 21: Cuentas por pagar a proveedores.....	84
Tabla 22: Índice de archivos de auditoría.....	86
Tabla 23: Equipo de auditoría.....	86
Tabla 24: Hoja de marcas de auditoría	87
Tabla 25: Hoja de Índice de Auditoría de Gestión	88
Tabla 26: Programa General de Auditoría.....	90
Tabla 27: Programa de Auditoría Fase I.....	94
Tabla 28: Matriz de ponderación de riesgo y confianza	96
Tabla 29: Cuestionario de control interno del componente ambiente de control	116
Tabla 30: Cuestionario de control interno del componente Evaluación de Riesgo	122
Tabla 31: Cuestionario de control interno del componente actividades de control	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Auditoría de gestión.	53
Gráfico 2: Realización de una Auditoría de Gestión a la Asociación.....	54
Gráfico 3: Conocimiento de la eficiencia operativa de la Asociación.....	55
Gráfico 4: Mejoría de los niveles de eficiencia, eficacia y economía	56
Gráfico 5: Existe un control interno adecuado dentro de la Asociación.	57
Gráfico 6: Conoce todas las aplicaciones y manejo del sistema.....	58
Gráfico 7: Seguimiento o monitoreo adecuado.	59
Gráfico 8: Procedimientos existentes son adecuados	60
Gráfico 9: El Administrador evalúa la Gestión Institucional	61
Gráfico 10: Aplicación del manual en el área y función.	62
Gráfico 11: Ejecución de los planes estratégicos.....	63
Gráfico 12: Entrevista Personal Administrativo	98
Gráfico 13: Entrevista Contadora de la Asociación.....	100
Gráfico 14: Entrevista Personal Involucrado	102
Gráfico 15: Entrevista misión Asociación KALLARI.....	104
Gráfico 16: Entrevista visión Asociación KALLARI.....	106

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación de la auditoría Por el objeto del examen.....	13
Ilustración 2: Clasificación de la auditoría Por las personas que lo ejecutan.	14
Ilustración 3: Proceso de la Auditoría de Gestión	38
Ilustración 4: Componentes del Control Interno.....	42
Ilustración 5: Tipos de Índice	47
Ilustración 6: Organigrama Asociación KALLARI.....	78
Ilustración 7: Asociación KALLARI.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro único de Contribuyentes Sociedades	158
Anexo 2: Comprobante Legal.....	159
Anexo 3: Reglamento Interno Asociación KALLARI	160

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, Auditoría de Gestión aplicada a la asociación Kallari, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2015; contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa y al cumplimiento de la normativa. Para la investigación se realizó la entrevista al Administrador y una encuesta a los empleados de la entidad. Los resultados obtenidos permitieron verificar que existen falencias en cuanto al grado de cumplimiento de la normativa vigente, así mismo se ven afectados los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, no se realizan auditorías de Gestión, incumplimiento en los pagos a los proveedores, no se elabora un plan operativo anual, inexistencia de procedimientos, manejo inadecuado del personal y falta de canales de comunicación. Para el desarrollo de la propuesta se estableció archivos permanentes donde se determinan las generalidades de la microempresa y archivos corrientes donde se identifican los hallazgos. Se concluye que la asociación cuenta con un reglamento interno más no con manuales y procedimientos para llevar a cabo los procesos, las actividades administrativas y financieras. Se recomienda aplicar índices de gestión para verificar el nivel de uso de los recursos de la asociación; además debe actualizar, aplicar y fomentar el uso de manuales y procedimientos de las actividades.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<AUDITORIA DE GESTIÓN> <CONTROL INTERNO> <INDICADORES DE GESTIÓN> <ASOCIACIÓN KALLARI> <TENA (CANTÓN)>

Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research project, Management Audit applied to the Kallari association, in Napo province, canton Tena, 2015; it will contribute to the improvement of the administrative management and to the fulfillment of the normative. For the investigation the interview was made to the Administrator and a survey to the employees of the entity. The results obtained allowed to verify that there are shortcomings in the degree of efficiency, effectiveness, economy, ethics and ecology, Management audits will not be carried out, suppliers will not be paid, an annual operating plan will not be drawn up, there will be no procedures, inadequate staff management and lack of communication channel for the development of the proposal permanent files were established where the generalities of the microenterprise and current files where the findings are identified are determined. It is concluded that the association has an internal regulation but not manuals and procedures to carry out the processes, administrative and financial activities. It is recommended to apply management indexes to verify the level of use of the association's resources: you must also update apply and encourage the use of manuals and procedures of the activities.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<MANAGEMENT AUDIT> <INTERNAL CONTROL> <MANAGEMENT INDICATORS> <KALLARI ASSOCIATION> <TENA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión establece el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.

La auditoría de gestión que se presenta a continuación está dirigida hacia la mejora de las actividades de la asociación KALLARI.

El presente trabajo de titulación, es un aporte a la asociación KALLARI, de la ciudad de Tena, el mismo que se puede considerar como una herramienta o método que permite el apoyo para realizar las tareas diarias, las mismas que establecen elementos eficientes de planificación, organización, dirección y control.

En el primer capítulo del presente trabajo se analiza el problema, su planteamiento, formulación, justificación y la delimitación del problema, elementos objeto de estudio, así como también los objetivos que se planean para realizar la auditoría de gestión.

En el segundo capítulo se hace referencia al marco teórico el cual abarca los antecedentes de la investigación, la fundamentación teórica basada en la auditoría de gestión y sus fases.

El tercer capítulo trata sobre el marco metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la modalidad de la investigación, tipo de investigación, población, métodos, técnicas e instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevista realizadas, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente, en el cuarto capítulo tenemos el desarrollo de la propuesta: Auditoría de Gestión aplicada a la Asociación Kallari, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2015.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación Kallari es la unión no gubernamental de los productores de cacao orgánico de la Amazonía Ecuatoriana, actualmente las comunidades de Kallari venden el cacao a un mejor precio.

A la Asociación Kallari hasta el momento no se le ha realizado ninguna Auditoría de Gestión, a pesar que la misma lleva en el mercado 14 años, por lo que no se ha podido contar con esta herramienta, que es de gran relevancia, trascendental y muy necesaria para que el administrador pueda tomar decisiones acertadas en cuanto a los procesos, perfiles, competencias y aplicación de normativa interna y externa, así lograremos que la Asociación Kallari sea competitiva en el mercado.

La inexistencia de un sistema de control interno adecuado en cada uno de los departamentos de producción, financiero, comercial, Biocomercio y turismo que integran la Asociación Kallari tiene como consecuencia falencias en la ejecución de los procedimientos administrativos, contables y financieros lo que conlleva a una toma de decisiones de manera inoportuna o inadecuada.

Además, cabe indicar que este desconocimiento de las funciones que debe cumplir cada empleado en base a lo que establece la normativa, ha implicado que la asociación se maneje de manera inadecuada en la distribución de funciones, impidiendo el mejoramiento en la gestión de la asociación.

Entonces se puede decir que la Auditoría de Gestión a realizar se emplea como una respuesta a la necesidad de obtener un mejor control de los diferentes procesos y actividades para así evaluar las condiciones en que se encuentra la Asociación Kallari y así poder establecer los cambios requeridos y su aplicación dentro de la misma.

La Auditoría de Gestión a realizar se emplea como una herramienta que ayudará a medir el logro de metas y objetivos de la Asociación Kallari en un periodo determinado logrando determinar cuál es la realidad de la misma.

1.1.1. Formulación del Problema

¿De qué manera la Auditoría de Gestión aplicada a la Asociación Kallari, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2015, permitirá mejorar la gestión administrativa y cumplimiento de la normativa?

1.1.2. Delimitación del Problema

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

Objetivo del estudio: Proceso administrativo y normativa

Campo de acción: Auditoría de Gestión

Factor Espacial: Asociación Kallari, provincia de Napo, cantón Tena.

Factor Temporal: La auditoría se realizará en el 2017.

1.2. JUSTIFICACIÓN

A través de la realización de la Auditoría de Gestión se proporcionará una evaluación sobre el desempeño de la Asociación Kallari, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales, para facilitar la toma de decisiones de quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

El desarrollo de una Auditoría de Gestión para la Asociación Kallari es muy importante y fundamental para que la parte directiva de la misma pueda conocer cómo se ha venido desarrollando su gestión y pueda tomar rectificaciones acertadas en cuanto a los procesos, perfiles, competencias y aplicación de normativa interna y externa, ya que dentro de los 14 años de existencia de la Asociación nunca se le ha desarrollado una Auditoría de Gestión que permita conocer como ha sido el manejo de la misma, por lo que no se ha podido contar con este medio, que es de gran relevancia, trascendental y muy necesaria para que la Asociación Kallari sea competitiva en el mercado.

En el presente Trabajo de titulación se realiza porque existe una necesidad clara para la Asociación Kallari de la realización de una Auditoría de Gestión, la misma que contribuirá a la evaluación de competencias, perfiles y procesos, además se verificará el

cumplimiento de la normativa; este estudio garantizará un trabajo eficaz, eficiente y efectivo concerniente al desempeño de la Asociación con apego a las normas.

Se realizará la Auditoría de Gestión a la Asociación Kallari porque permitirá medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un período determinado también se evaluará la gestión actual y el impacto que tendrá en el futuro de forma tal que se puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

La Asociación Kallari necesita de una Auditoría de Gestión porque por la falta de esta herramienta no se tiene una visión hacia el futuro, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se encuentran trazadas para ser más económica, eficiente, y eficaz.

El presente trabajo de titulación es de gran relevancia, porque es apremiante la necesidad de dar solución a él o a los problemas que existen dentro de las actividades diarias de la Asociación Kallari en lo referente a la gestión por parte de los directivos de la misma.

Debido a la relevancia el desarrollo de la Auditoría de Gestión porque en actualidad el valor y el manejo de la información es incalculable, ya que las empresas e instituciones que cuenten con un manejo adecuado, con mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones, siendo la Auditoría de Gestión el medio por el cual se lleve un control interno de las actividades diarias que realiza la institución contribuyendo de esta manera a cimentar una cultura de control apropiado de los procedimientos que deben efectuarse, para obtener un desarrollo empresarial apropiado de la misma.

El presente trabajo de titulación es importante porque va a ayudar a la dirección de la Asociación en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los departamentos que la integran, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Realizar una Auditoría de gestión a la Asociación Kallari, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2015, que contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa y al cumplimiento de la normativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar mediante soporte teórico bibliográfico la importancia de ejecutar una auditoría de gestión para el mejoramiento en la gestión administrativa y cumplimiento de la normativa.
- Aplicar las fases para el desarrollo de la auditoría de gestión que permita determinar los hallazgos y sustentarlos con evidencias.
- Exponer a través de un informe técnico a los directivos de la Asociación, los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría, a fin de que se tomen acciones correctivas en la gestión administrativa y cumplimiento de la normativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

“Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.” Según Fideas Arias (2004).

Se ha revisado y analizado el material bibliográfico que existe en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que tiene que ver con este tema de estudio, y de los cuales se ha tomado el enfoque teórico, que determina los objetivos en el contenido del texto, que guardan relación con esta investigación, y que constituyen un aporte de los antecedentes investigativos detallados a continuación:

Auditoría de Gestión aplicada al departamento de recaudación al centro zonal Riobamba de la Secretaría Nacional del agua, período comprendido entre enero – diciembre de 2011, realizado por Rosa María Mayancela Quishpe el trabajo realizado hace referencia al análisis de la situación actual y determinar el grado de economía, como su eficiencia y eficacia en la planificación. También es de vital importancia el control y uso de los recursos, con el objetivo de verificar su utilización más racional.

Como su conclusión más importante: Una auditoría de gestión para cualquier tipo de entidad ayuda a evaluar el cumplimiento de los objetivos de un departamento o institución, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos.

Examen Especial a los procesos de contratación pública de la Gobernación de Orellana por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, realizado por, Mayra Acosta Tandazo, el presente trabajo de titulación hace referencia a la evaluación y análisis de los componentes de adquisición, cumplimiento del PAC y Ejecución Presupuestaria en los procesos de contratación pública en la Gobernación de Orellana.

Como conclusión principal se obtiene la siguiente, al realizar la auditoria se encontraron falencias que afecta al grado de cumplimiento de la normativa vigente y los niveles de

eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos. Así como no cuenta con manuales y políticas establecidas para llevar el proceso de contratación. No llevan un control de los procesos que han sido cancelados.

2.1.1. Antecedentes Históricos

Antecedentes históricos de la auditoría

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras, las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. “Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos”

(Franklin E. B., 2000) Manifiesta en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace

que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (p. 5)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además se ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores

Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión.

En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el análisis factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja

productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, “aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias, mientras que John Williams Wingate en su obra “Auditoría Administrativa para comerciantes”, señala como evaluar el comportamiento comercial de la empresa.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y

detectar desfalcos. El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este tópico se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplicarán en la Auditoría de Gestión en la Asociación Kallari, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación.

2.2.1. Auditoría

Los autores Arens, Elder & Beasley (2007) manifiestan que la “Auditoría como la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.” (pág. 7).

El autor (Mandariaga, 2007) dice:

La auditoría, enl general es un exámen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si estan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las politicas establecidas por la direccion y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas. (p. 12)

Según el autor (Sanchez Curiel, 2006) Auditoría es:

El examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. (p. 2)

En criterio de Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui., la auditoria en un examen a la informacion que la empresa obtiene y a su vez nos ayuda para comprobar que la misma sea correcta y si no lo es se emitirà conclusiones y recomendaciones para que sea modificada y esta sea oportuna, confiable y veràz.

2.2.2. Importancia de la Auditoría

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene seguridad de que la información registrada realmente sea verdadera y confiable; además evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas económicas, administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia. (Aguirre, 2008, pág.13).

Gracias a las auditorías se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto de la empresa. (Funiber 2014)

Por lo expuesto, la auditoría es importante ya que si no se la realizara no se conociera los errores que existen en la institución, para poder oportunamente tomar las decisiones adecuadas para retornar al camino indicado cumpliendo con los procedimientos adecuados.

2.2.3. Objetivos de la Auditoría

- Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos.
- Revisar las cuentas desde el punto de vista contable, financiero, administrativo y operativo.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización.

- Evaluar la calidad del nivel de desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. (Sotomayor, 2008, pág. 18)

El objetivo de la Auditoría según el autor (Clements s.f.):

El objetivo de la auditoría es evaluar el riesgo de errores significativos en los estados financieros. Los errores importantes pueden provenir de deficiencias en los controles internos y de gestión de las afirmaciones inexactas. Por lo tanto, la prueba de validez de las diversas afirmaciones implícitas de gestión es un objetivo clave de un auditor.

En conclusión, el objetivo de la auditoría es detectar oportunamente los errores para prevenir futuros problemas en el control interno y en los procesos de gestión tomando en cuenta las recomendaciones que el auditor emita.

2.2.4. Clasificación de la Auditoría

Para el autor Bautista (2013), la auditoría se divide:

Según el objeto

- Auditoría Financiera
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Sistemas
- Auditoría Social
- Auditoría Medioambiental
- Auditoría Socio-laboral
- Auditoría de Gestión
- Auditoría de Control Interno

Según el sujeto

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

Según la naturaleza de las auditorías

- Ámbito Público
- Ámbito Privado

- **Ámbito Social**

Según el tipo de auditor

- Auditor Externo
- Auditor Interno
- Auditor Operativo

Según el alcance

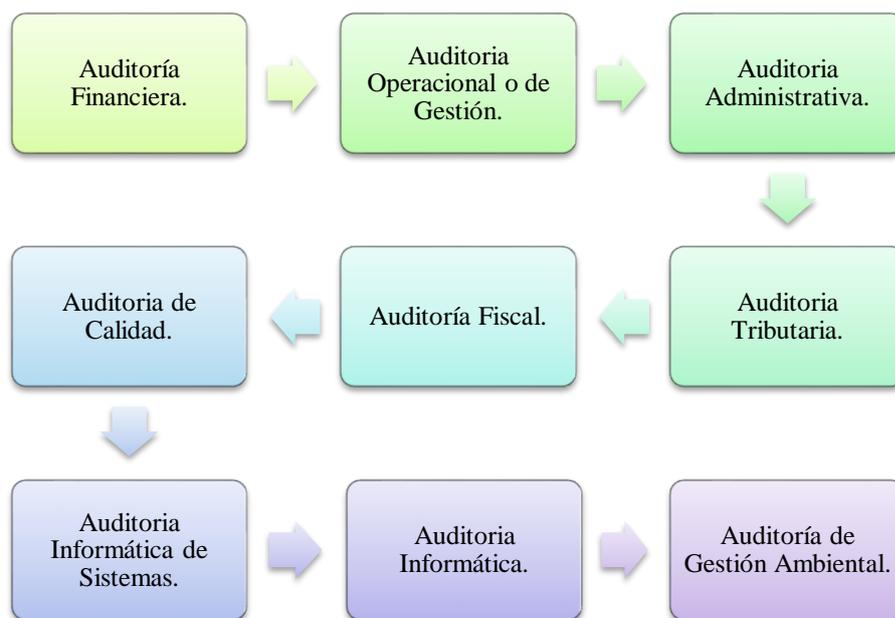
- Total, o Completa
- Parcial o Limitada

Según la motivación

- Auditoría de Legalidad
- Auditoría de Cumplimiento
- Auditoría Voluntaria
- Auditoría Obligatoria. (págs. 22-23)

Según (Esparza, 2012), en su folleto de estudio indica lo siguiente:

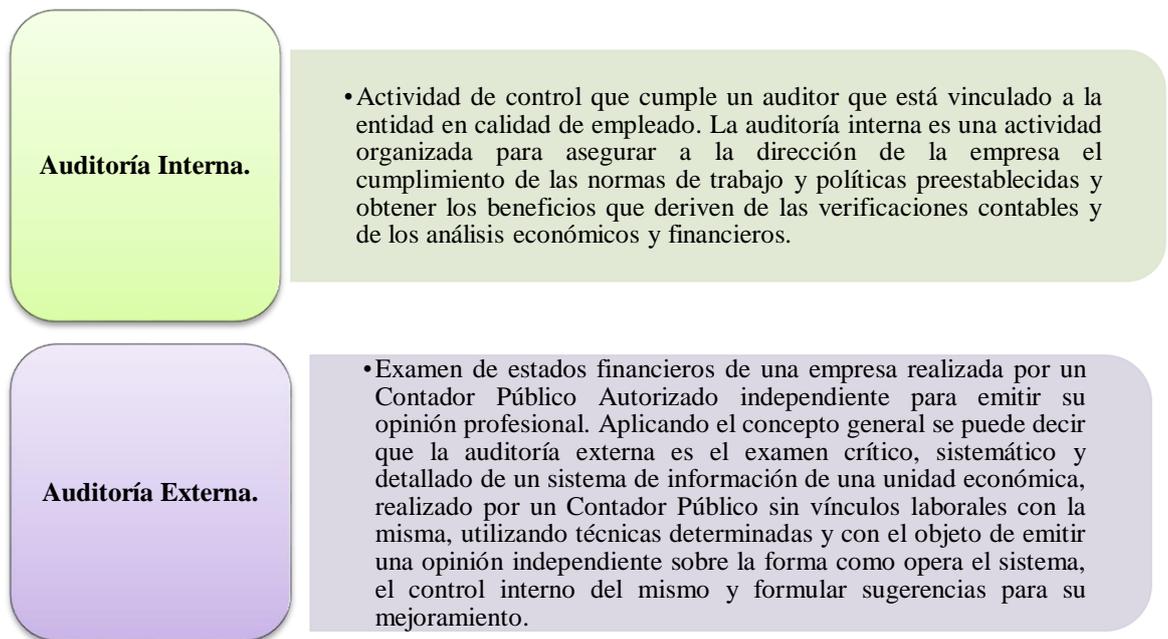
Ilustración 1: Clasificación de la auditoría Por el objeto del examen.



Fuente: (Esparza 2010), p. 7

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

Ilustración 2: Clasificación de la auditoría Por las personas que lo ejecutan.



Fuente: (Esparza 2010), p. 8

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

Por lo expuesto, existen varios tipos de auditoría que se aplican de acuerdo al área e información a revisar, todos los tipos de auditoría concuerdan con la evaluación de las actividades, procesos y cualquier otra información que necesite ser revisada para obtener una opinión para el mejoramiento del control de las empresas.

2.2.5. Técnicas de Auditoría:

Según Mendivel (2000, pág. 27) menciona que: “Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional”.

Según el autor Blanco (2012) las técnicas de auditoría son:

- a) Estudio General
- b) Análisis
- c) Inspección
- d) Confirmación
- e) Investigación
- f) Declaración

- g) Certificación
- h) Observación
- i) Cálculo

2.2.6. Riesgo de Auditoría

Para Blanco (2012) sostiene que:

El riesgo en la auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando existan errores importantes en la temática. El Riesgo en la auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. (pág. 68)

El Análisis de Riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica el diagnóstico minucioso de la institución.

El riesgo de auditoría tiene que ver con las actividades económicas de las empresas independientemente de sistema de control interno que apliquen, para el autor De la Peña, A. (2008) manifiesta que:

1. Riesgo inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.
2. Riesgo de Control: Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.
3. Riesgo de Detección: Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

2.2.7. Evaluación del Riesgo de Auditoría

De acuerdo al Manual de Auditoría Financiera de la Contraloría General del Estado (2011), la evaluación del riesgo de auditoría es:

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso en el cual, a partir del análisis de la existencia de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles, estos son:

- Bajo
- Medio (moderado)
- Alto

2.2.8. Pruebas de auditoría

El autor Blanco (2003) manifiesta que: “el auditor debe desarrollar pruebas a los controles para obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada respecto de que dichos controles estuvieron operando efectivamente durante el período sometido a auditoría.” (pág. 115)

2.2.8.1. Pruebas de control

- a) Pruebas de cumplimiento
- b) Pruebas de observación.

2.2.8.2. Pruebas sustantivas

2.2.9. Evidencia de Auditoría

Los autores Whittington & Pany (2001), afirman que:

Para eliminar o reducir el riesgo de auditoría, los auditores reúnen una combinación de muchos tipos de evidencia de auditoría. Los tipos principales de evidencia de auditoría pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Evidencia Física.
2. Declaraciones de terceros.
3. Evidencia Documentaria.
4. Cálculos.
5. Relaciones recíprocas o interrelaciones de información.
6. Declaraciones o representaciones orales y escritas de los clientes.
7. Registros de contabilidad.

Según el autor (Franklin E. B., 2007), dice que:

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formule el auditor.

La evidencia se le puede clasificar en los siguientes rubros:

- **Física.** - Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, graficas, cuadros, mapas y muestras materiales.
- **Documental.** - se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.
- **Testimonial.** - Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoria.
- **Analítica.** - Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. (pág. 88)

La evidencia será los resultados obtenidos al momento de revisar la información que será auditada, la evidencia ayudará para emitir el informe con las conclusiones y recomendaciones.

2.2.10. Hallazgos de Auditoría

Tienen como objetivo la obtención y síntesis de información sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluación y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la entidad auditada.

Según (Guerrero Gallego, 2012), expone que,

Generalmente, el termino hallazgo es empleado en un sentido crítico y se refiere a debilidades en el sistema de control interno detectadas por el auditor. El hallazgo, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merece ser comunicados a los empleados y funcionarios de la organización auditada y a otras personas interesadas.

2.2.10.1 Atributos de los hallazgos

Los atributos que deben incluir los hallazgos son:

- **Condición.** - situaciones actuales encontradas. Lo que es, en términos del hecho irregular o deficiencia determinada por el auditor interno.

- **Criterio.** - medidas o normas aplicables, es decir lo que debe ser, según la norma o estándar técnico-profesional, alcanzable en el contexto evaluado,
- **Causa.** - razones de desviación, en cuanto a lo que se considera de por qué sucedió. En este punto hay que tener capacidad de diferenciar, la causa del efecto. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor
- **Efecto.** - importancia relativa del asunto, señalando el impacto entre lo que es y lo que debe ser, de ser posible en forma cuantitativa o cualitativa, con las eventuales consecuencias que se derivan del incumplimiento de los objetivos de control interno.

Los atributos o componentes básicos de un hallazgo son: la condición, el criterio, el efecto y la causa. El Autor Samuel Mantilla (2009) manifiesta que:

- a) **Condición:** Se representa a través de la situación encontrada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría. La condición refleja el grado en que se están logrando o no los criterios. En la condición no se identifica el hallazgo: solamente se describe la forma como se están haciendo realmente las cosas o si se están haciendo bien, regular o mal.
- b) **Criterio:** Está dado por las normas o instrumentos con que el auditor mide o evalúa la condición hallada. Entre los criterios más usados están las leyes, los reglamentos, los objetivos, las políticas, el sentido común, la experiencia del auditor y las opiniones independientes de expertos. El criterio indica cómo se deben hacer las cosas.
- c) **Causa:** Es el origen de las condiciones halladas durante el desarrollo de la auditoría; o los motivos por los cuales no se han cumplido los objetivos establecidos por la administración.
- d) **Efecto:** Es esencialmente la diferencia entre la condición y el criterio. Se cuantifica en dinero o en otra unidad de medida para persuadir a la gerencia de la necesidad de tomar correctivos inmediatos o a corto plazo dirigidos a disminuir los desfases entre la condición y el criterio, o, por lo menos, el impacto de los mismos.
- e) **Conclusiones:** Son los juicios que emite el auditor y que se basan en los hallazgos; surgen luego de evaluar los correspondientes atributos y los comentarios de la

entidad. Las conclusiones no deben presentarse como un listado de problemas; más bien como evidencias suficientes para que la gerencia sepa la necesidad de apresurarse a tomar las medidas correctivas con la debida oportunidad. Se debe utilizar un enfoque que cause impacto en la gerencia; para ello se acostumbra a resumir los problemas haciendo énfasis en aspectos económicos, cuantificándolos y mostrando las posibles consecuencias.

- f) **Recomendaciones:** Son las sugerencias del auditor sobre los distintos problemas identificados para que sean corregidos oportunamente, para asegurar una gestión de éxito. Las recomendaciones deben reflejar el conocimiento y experiencia del auditor sobre la materia en términos de lo que debe hacerse para que la gerencia se sienta suficientemente asesorada en la toma de decisiones.

Hallazgo de auditoría son aquellas situaciones que revisten importancia relativa, para la actividad u operación objeto de examen del auditor, que requiere ser documentada y debidamente comprobada, que va a ser de utilidad para exponer o emitir criterio, en el respectivo documento o informe de auditoría.

2.2.11. Marcas.

Según el autor (Sanchez Curiel 2006) las marcas son,

Símbolo que equivale a procedimientos de auditoría aplicado sobre el contenido de los papeles de trabajo, constituye una declaración personal, individual e intransferible sobre el autor de la cédula de auditoría, cuyas iniciales aparecen en el encabezado.

Las marcas deben anotarse invariablemente a lápiz o tinta roja. El profesional debe considerar que el uso de otras marcas y la consecuente de cédulas para explicar su contenido, constituyendo prácticas indebidas. (p. 17)

Tabla 1: Marcas de Auditoria

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Verificado con estados financieros
√	Verificado con autorización
X	Verificado con existencia física
Σ	Sumatoria parcial
T	Sumatoria total
Ⓢ	Conciliado
Ⓢ	Documento en mal estado
Ü	Documento sin firmas
Ⓢ	Incumplimiento del proceso de archivo
¥	Inexistencia de manuales
®	No reúne requisitos
∅	No hay documentación
⊕	Expedientes desactualizados
⊕	Incumplimiento de procesos
€	Sustentado con evidencia
#	Datos incompletos
★	Evidencia
@-n	Hallazgo
R	Valores no registrados
+	Cuenta para analizar
≠	Diferencia de saldos

Fuente: Sánchez Curiel Gabriel

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

Según Gabriel Sánchez las marcas son símbolos los cuales ayudan a que el auditor tenga la certeza que la información se ha revisado, con las marcas se podrá saber que se encontró de manera eficiente.

2.2.12. Papeles de Trabajo

El Autor Rodrigo Estupiñan (2004) establece que:

El término papeles de trabajo es, en consecuencia, amplio, incluye toda evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido

Objetivos papeles de trabajo

Según el Autor Rodrigo Estupiñan (2004) los objetivos de los papeles de trabajo son:

- Los papeles de trabajo constituyen una compilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales.
- Facilitar la preparación del informe de auditoría y revisoría fiscal
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar la información para la preparación de declaraciones de impuestos y documentos de registro para la comisión Nacional de Valores y otros organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en exámenes subsecuentes.

Clasificación papeles de trabajo

- Archivo Permanente
- Archivo Corriente

2.2.13. Programa de Auditoría

El autor Rodrigo Estupiñan (2004) manifiesta que:

El auditor debe desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieran para implementar un plan de auditoría global.

El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio de control y registro de la ejecución propia del trabajo, pueden también contener objetivos para cada área y un presupuesto de tiempo con las horas estimadas para las diversas áreas y procedimientos de auditoría. (pág. 49)

- a. Marcas de Auditoría

- b. Índices de Auditoría
- c. Referenciación
- d. Indicadores
- e. Informe de Auditoría

2.2.14. Dictamen del Auditor

De acuerdo a la norma de Auditoría 700 el dictamen del Auditor independiente debe contener los siguientes requisitos:

- Título
- Destinatario
- Párrafo introductorio
- Responsabilidad de la administración por los estados financieros
- Responsabilidad del auditor
- Otras responsabilidades de información
- Firma del auditor
- Fecha del dictamen del auditor
- Dirección del auditor

2.2.15. Auditoría de Gestión

El Manual de Auditoría Gestión de la Contraloría General del Estado (2001), define a la Auditoría de Gestión como:

“El examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.” (pág. 35)

Según el autor (Maldonado K, 2011) manifiesta que:

“La Auditoría de Gestión es la conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad”.(p.34)

Según el autor (Mora Enguídanos, 2008)) dice que la auditoría de gestión es la:

“Actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el pronóstico de alcanzar los propósitos y objetivos marcados por el mismo”.

Se define que la auditoría de gestión es el examen que se realiza a los recursos de la entidad para obtener información confiable para conseguir el logro de los objetivos de la empresa a través de las 5es.

2.2.16. Propósitos de la Auditoría de Gestión

La Contraloría General del Estado en su Manual de Auditoría Gestión de (2001), manifiesta que:

Entre los propósitos tenemos a los siguientes.

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas. (pág. 36)

2.2.17. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según el autor (Franklin E. B., 2007), los objetivos de la auditoría de gestión son:

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad con que se han utilizado los recursos materiales, humanos y financieros.

- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de claridad de la entidad.
- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos de producción en incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determinará e identificará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y práctica contable defectuosa.
- La auditoría de gestión establece el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que les son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y formulará recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados. (p. 453)

Por lo expuesto se afirma que los objetivos de la auditoría de gestión ayudaran a presentar una opinión de cómo se utilizan los recursos materiales, humanos y financieros de acuerdo a las 5es. Ayudando al personal que trabaje de tal manera que puedan cumplir con los objetivos que la empresa tenga

2.2.18. Alcance de la Auditoría de Gestión

El Manual de Auditoría Gestión de la Contraloría General del Estado (2001), establece que:

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

1. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
2. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

3. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
4. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
5. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
6. Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo. (pág. 37).

El autor (Maldonado K, 2011) nos dice en su libro que el alcance de la Auditoría de Gestión

“Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema, actividad específica o proceso”.

En lo manifestado, el alcance de la auditoría ayuda a verificar los diferentes procedimientos que serán evaluados y comprobados al momento de realizar la auditoría, de esta manera habrá un mayor manejo de la información

2.2.19. Elementos de la Auditoría de Gestión

Según (Fabado, 1989) manifiesta que los elementos de la auditoría de gestión son:

- Economía, uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial

también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Para el autor Mantilla (2009). La economía se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- Los recursos idóneos;
- En la cantidad y calidad correctas;
- En el momento previsto;
- En el lugar indicado; y
- Al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los Recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

- Eficiencia. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con uno recursos 24 determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

Para el autor Mantilla (2009). La eficiencia es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

- Eficacia, existe eficacia cuando una determinada actividad con servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficacia de una organización se mide por el grado

de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia en una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en lo que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

De acuerdo a el autor Mantilla (2009) la eficacia es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

- Ecología, son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

Protección del ambiente y preservación de los ecosistemas evitando la contaminación o por lo menos sea tolerable en el desarrollo de proyectos de inversión que se realizan.

Todos los seres vivos tienen una manera de vivir que depende de su estructura y fisiología y también del tipo de ambiente en que viven, de manera que los factores físicos y biológicos se combinan para formar una gran variedad de ambientes en distintas partes de la biosfera. Así, la vida de un ser vivo está estrechamente ajustada a las condiciones físicas de su ambiente y también a las bióticas, es decir a la vida de sus semejantes y de todas las otras clases de organismos que integran la comunidad de la cual forma parte.

La ecología se ocupa del estudio científico de las interrelaciones entre los organismos y sus ambientes, y por tanto de los factores físicos y biológicos que influyen en estas relaciones y son influidos por ellas. Pero las relaciones entre los organismos y sus ambientes no son sino el resultado de la selección natural, de lo cual se desprende que todos los fenómenos ecológicos tienen una explicación evolutiva.

- Ética, es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad. (p. 67)

Para el autor Andrade (2005). Ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política.

Es importante destacar que los códigos de ética del personal de Auditoría, se denominan Normas Generales de Auditoría cuyo contenido, en términos generales son:

- Tener independencia de criterio, esto que ningún profesional de la Auditoría debe estar limitado por influencias internas o externas o de cualquier índole.
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en Auditoría.
- Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo la aplicación de la Auditoría.
- Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar Auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la Auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- Obtener evidencias suficientes, competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la Auditoría.
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
- Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la Auditoría.
- Los informes deben imparciales, objetivos y oportunos y presentados de manera puntual.

- Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir las evidencias de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.

Por lo manifestado los elementos de auditoría de gestión, permiten evaluar cada componente de la entidad, permitiendo conocer a que se refiere cada uno y evaluando de manera correcta la entidad.

El Manual de Auditoría Gestión de la Contraloría General del Estado (2001), manifiesta que:

“El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor gubernamental evaluar la gestión, en cuanto a las cinco "E", esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA, que a continuación se definen:

- **Medición del desempeño**

El Autor Blanco (2007) expresa que: “Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborados por la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros.

Esto se lleva a cabo mediante las mediciones cualitativas, a través de la cual se proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos para poder extraer conclusiones.

Otra de las técnicas más usadas, es a través de mediciones cuantitativas que proporcionan valores en forma de datos numéricos. Se hace por el análisis de estados financieros, análisis financiero por el método de razones financieras o análisis financiero por el método de puntuaciones”. (pág. 406)

- **Selección y diseño de los medidores de desempeño**

El Autor Blanco (2012) expresa que:

El proceso de la Auditoría de Gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyos seguimientos se puede llevar a cabo fácilmente. En la selección y diseño de los indicadores se debe:

- Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.
- Analizar el desempeño financiero y operacional (pág. 406)

- **Fases de la auditoría de gestión**

Según el autor Molina (2014) expresa que para la organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco fases generales, que se enuncian a continuación.

- 1. Exploración y examen preliminar.**

Esta primera fase no es la más importante, pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

Un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

De acuerdo a la Contraloría General del Estado manifiesta que la primera fase corresponde al conocimiento preliminar el mismo que tiene el siguiente objetivo obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

También indica que las actividades comunes a realizar son:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no convenientes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

2. Planeamiento

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

De acuerdo a la Contraloría General del Estado manifiesta que la segunda fase corresponde a la planificación la misma que tiene el siguiente objetivo orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados.

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir

la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos). Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

- A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá:
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

3. Ejecución.

De acuerdo a la Contraloría General del Estado manifiesta que el objetivo de esta fase ejecutar propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia,

tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

En resumen, en esta fase se deben realizar las siguientes actividades:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta: que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario. Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

4. Informe.

Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

De acuerdo de la Contraloría General del Estado manifiesta que los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario. En esta tarea debe considerarse lo siguiente:
- Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

5. Seguimiento.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursada entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

De acuerdo a la Contraloría General del Estado manifiesta que el objetivo de esta fase es que con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los

auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Las actividades a realizar en esta fase son:

- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Tabla 2: Fases de la auditoría de Gestión

FASES	ACTIVIDADES	HORAS	RESPONSABLES
Planificación Preliminar	Obtener conocimiento general de la Institución	18	M.C. A.C.
Planificación Específica	Elaborar el Plan General de Auditoría de Gestión	17	M.C. A.C. S.C.
	Evaluar el Control Interno Administrativo y medir el riesgo		
	Preparar los programas de auditoría y cuestionarios para los distintos procesos a ser evaluados		
Ejecución del Trabajo	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría en el desarrollo de los papeles de trabajo	109	M.C. A.C. S.C.
Comunicación de Resultados	Elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión	16	M.C. A.C. S.C.
Seguimiento	Elaboración el Cronograma de Recomendaciones	-	-
Total		160	

FUENTE: (Chacón, s.f.).

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

(Blanco, Y., 2012) Manifiesta que existen 5 fases de auditoria.

Fase I: Etapa previa y definición de los términos del trabajo

- Aceptación del cliente.

- Evaluación de los requerimientos éticos, incluyendo la independencia y para auditorías por primera vez la comunicación con los auditores previos.
- Establecer un entendimiento del alcance y los términos del contrato.

Fase II: Planeación

- Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración de los riesgos.
- Obtención de información sobre las obligaciones legales de la empresa.
- Obtención de la información sobre el plan de gestión de la empresa.
- Realización de los procedimientos analíticos preliminares.
- Establecer la importancia relativa y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y el riesgo inherente.
- Entender la estructura de control interno y evaluar el riesgo de control.
- Elaborar un plan global de auditoría y un programa de auditoría.

Fase III: Procedimientos de auditoría en respuesta a los riesgos valorados

- Determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos.
- Pruebas de los controles.
- Procedimientos sustantivos.
- Evaluación de la evidencia.
- Documentación.

Fase IV: Fase final de la auditoría

- Revisar los pasivos contingentes.
- Revisar los acontecimientos posteriores.
- Acumular evidencias finales.
- Evaluar el supuesto de la empresa en marcha.
- Obtener carta de presentación o certificaciones de los estados financieros.
- Revisar los estados financieros y verificar que las cifras finales concuerdan con ellos.
- Construir los indicadores esenciales para evaluar el desempeño de la administración en el cumplimiento de los objetivos y metas.

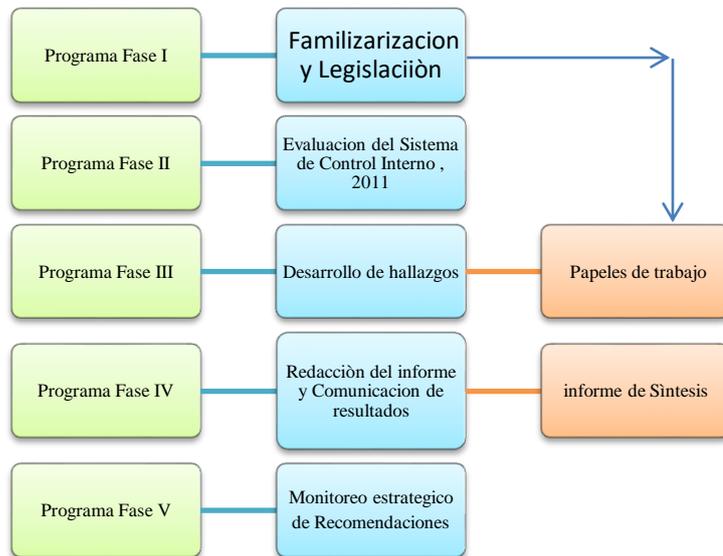
- Emitir el informe de auditoría integral.
- Discusión del informe con la Administración o Comité de Auditoría.

Fase V: Control de calidad de los servicios

Consiste en asegurarse de que los procedimientos y el examen efectuados dieron los resultados para los cuales se contrató el servicio. (p.p. 34, 35)

En consecuencia, las fases de auditoría nos permitirán realizar el trabajo de manera planificada, conociendo los puntos que debemos seguir para que el trabajo a realizar en la entidad sea adecuado para obtener resultados confiables, las fases permiten llevar un orden coherente sobre los procesos de la auditoría a realizar.

Ilustración 3: Proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: Maldonado, Milton 2011

Siguiendo este proceso de auditoría correctamente se logrará encontrar las falencias las cuales provocan el problema, de esta manera se tome las decisiones para que la Asociación pueda mejorar y sea competitiva en el mercado.

2.2.20. Indicadores de Gestión

Según el autor Castro (2013) expresa que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Según Benjamín Franklin (2013), afirma que: Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

2.2.21. Importancia de los Indicadores

Según el autor Tripod manifiesta que es necesario mantener la organización bajo control. Los instrumentos indispensables para el control son los indicadores, sin ellas la entidad no puede dirigirse. Los indicadores sirven para:

- Evitar riesgos, crisis y traumas
- Mantener el rumbo
- Prever el cambio
- Garantizar la subsistencia organizacional
- Avanzar hacia el progreso

2.2.22. Construcción de los Indicadores de Gestión

La elaboración de los indicadores puede seguir varios esquemas, pero el más acertado de acuerdo a los estudios realizados es el siguiente:

**Agregación + Preposición + Variable + Verbo en Participio Pasado +
Complemento Circunstancial.**

Mediante este tema se podrá elaborar un indicador adecuado para obtener resultados veraces.

2.2.23. Clasificación de los Indicadores

Según el autor Muñoz (2014) manifiesta que los indicadores se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Indicadores de cumplimiento:** Miden la ejecución de las metas planeadas en las actividades del proyecto o tareas. Estos indicadores identifican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** Miden el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Estos indicadores van direccionados con los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora dentro de la organización.
- **Indicadores de eficiencia:** Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o procesos, es decir, hacer las cosas correctas, lo mejor posible, de la mejor manera, minimizando los recursos en la menor cantidad posible.
- **Indicadores de eficacia:** Miden si los objetivos y metas se cumplieron. Estos indicadores implican que las cosas que se deben realizar, es decir, hacer lo que se tiene que hacer, medir si las cosas hechas son las cosas que deben ser.
- **Indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto, tarea o proceso. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

2.2.24. Método COSO I:

Según (Maldonado K, 2011), el método COSO fue creado con el objeto de:

Ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto 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
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Para este informe se enfoca el Control Interno desde cinco componentes:

- Entorno de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

Este ha sido el inicio para un estudio muy profesional y a fondo de la problemática del control interno a fin de fortalecerlo en las empresas y el gobierno para evaluarlo en pro de mejorar las 5 Es de la Auditoría de Gestión, de facilitar la Auditoría Financiera, y de tecnificar la prevención e investigación de actos fraudulentos a cargo de la Auditoría Forense. (p. 52)

2.2.25. Componentes del Control Interno

Según el autor (Cepeda, 1997), manifiesta que el control interno tiene cinco componentes interrelacionados, que son:

- El ambiente de control
- La valoración del riesgo
- Las actividades de control
- La información y comunicación
- La vigilancia o monitoreo

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

Ilustración 4: Componentes del Control Interno



Fuente: Blanco Luna (2012)

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

2.2.25.1 Ambiente de Control

El ambiente de control es el componente básico de la organización, al influir sobre la conciencia de control del personal. Aporta los cimientos de todos los demás componentes de control interno y alienta disciplina y estructura. Ente conocimiento del ambiente de control, para entender la actitud de la gerencia, conciencia y acciones relacionadas con el mismo, considerando tanto la sustancia de los controles y su efecto colectivo. El auditor deberá concentrarse en la sustancia de los controles más que en su forma, porque pueden establecerse controles, y no estar en acción. Por ejemplo, la gerencia mantiene un código formal de conducta, pero actúa de una manera que tolera las violaciones del mismo.

El ambiente de control se conforma de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso de competencia
- Participación del Directorio y/o del Comité de Auditoría
- Filosofía de la gerencia y su estilo operativo

- Estructura Organizacional y Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

2.2.25.2 Valoración del Riesgo

Todas las entidades, de todos los tamaños y naturalezas, tienen riesgos en todos los niveles. Los riesgos afectan la habilidad de la empresa para mantener su fuerza financiera e imagen pública positiva, y mantener la calidad general de sus servicios. No hay una forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe determinar cuánto riesgo puede aceptar prudentemente, y esforzarse por mantenerlo en ese nivel.

El proceso por el cual una entidad evalúa su riesgo, es diferente del riesgo de auditoría. El propósito de la entidad es identificar, analizar y administrar los riesgos que afectan su habilidad para lograr sus objetivos. En una auditoría, se evalúan los riesgos combinados inherente y de control para estimar la probabilidad de que puedan ocurrir errores importantes en los estados financieros.

Los riesgos pueden surgir o cambiar por circunstancias como las siguientes:

- Cambios en el entorno operativo.
- Personal nuevo.
- Sistemas de información nuevos o actualizados.
- Crecimiento rápido
- Nueva tecnología.
- Nuevas actividades.
- Reestructuraciones.
- Pronunciamientos contables.

2.2.25.3 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a la entidad al cumplimiento de sus metas y objetivos. Las actividades de control tienen varios objetivos y se aplican en diversos niveles funcionales de la organización. Generalmente, las actividades de control relevantes en la auditoría

pueden definirse como políticas y procedimientos que cubren los siguientes aspectos:

- Revisiones de desempeño
- Controles físicos
- Segregación de deberes

2.2.25.4 Información y Comunicación

La información es necesaria en todos los niveles para manejar la empresa y ayudar a lograr sus objetos de información financiera, operación y cumplimiento.

La información se identifica, captura, procesa y comunica por varios “sistemas de información”. Estos pueden ser computarizados, manuales o una combinación. El término “sistemas de información” frecuentemente se usa en el contexto de procesamiento de información interna relativa a transacciones y de actividades internas de operación. Sin embargo, en su relación con el control interno, los sistemas de información presentan un concepto más amplio. Los sistemas de información pueden ser formales o informales.

La comunicación es una parte inherente de los sistemas de información, que debe aportar canales apropiados para que el personal pueda descargar sus responsabilidades de información financiera, operación y cumplimiento. La comunicación también debe tener lugar en un sentido más amplio, en cuanto a expectativas, responsabilidad de personas y grupos y otros asuntos importantes.

2.2.25.5 Vigilancia o monitoreo

Una responsabilidad importante de la dirección, es establecer y mantener el control interno. La dirección monitorea los controles para determinar si están operando, como se estableció y si se modifican apropiadamente cuando las condiciones lo ameritan. En el transcurso del tiempo los sistemas de control se modifican y evolucionan las formas de su aplicación. Los procedimientos eficaces pueden ser lo menos o incluso pueden dejar de aplicarse. (p.p. 325-327)

Los componentes del control interno evalúan de manera general y por áreas los diferentes riesgos de la institución, verificando de manera más seguro los parámetros a

corregir. Cada componente trata de diferentes áreas a evaluar por lo que resulta más fácil el reconocimiento de los errores.

2.2.26. Limitaciones del Control Interno

Según Maldonado K, (2011) en su libro dice que:

El control interno puede proporcionar solamente una seguridad razonable de que lleguen a alcanzarse los objetivos de la administración a causa de limitaciones inherentes al mismo control interno, tales como:

- El requisito usual de la administración de que un control es eficaz en relación a su costo; es decir, que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores;
- El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no ha operaciones poco usuales;
- El error humano potencial debido a descuido, distracción, errores de juicio o comprensión equivocada de instrucciones.
- La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad o con empleados de la misma;
- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control;
- La posibilidad de que los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios de las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control. (p. 57)

Las limitaciones del control interno se dan por riesgos inherentes, que no se pueden controlar de manera correcta ya estas están errores a través de incumplimiento de procedimientos o a su vez por errores humanos.

2.2.27. Técnicas de Auditoria

Según (Alatrística Gironzini, 2015), manifiesta que las técnicas de auditoria;

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión

profesional. Los Procedimientos de Auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativas a los estados financieros, u operaciones que realiza la empresa.

Es decir, las Técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor, y los Procedimientos es la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular.

- ✓ **Estudio General.** - Es la apreciación y juicio de las características generales de la empresa, las cuentas o las operaciones, a través de sus elementos más significativos para elaborar las conclusiones se ha de profundizar en su estudio y en la forma que ha de hacerse.
- ✓ **Análisis.** - Es el estudio de los componentes de un todo. Esta técnica se aplica concretamente al estudio de las cuentas o rubros genéricos de los estados financieros.
- ✓ **Inspección.** - Es la verificación física de las cosas materiales en las que se tradujeron las operaciones, se aplica a las cuentas cuyos saldos tienen una representación material, (efectivos, mercancías, bienes, etc.).
- ✓ **Confirmación.** - Es la ratificación por parte del Auditor como persona ajena a la empresa, de la autenticidad de un saldo, hecho u operación, en la que participo y por la cual está en condiciones de informar válidamente sobre ella.
- ✓ **Investigación.** - Es la recopilación de información mediante entrevistas o conversaciones con los funcionarios y empleados de la empresa.
- ✓ **Declaraciones y Certificaciones.** - Es la formalización de la técnica anterior, cuando, por su importancia, resulta conveniente que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas (declaraciones) y en algunas ocasiones certificadas por alguna autoridad (certificaciones)
- ✓ **Observación.** Es una manera de inspección, menos formal, y se aplica generalmente a operaciones para verificar como se realiza en la práctica.
- ✓ **Cálculo.** - Es la verificación de las correcciones aritméticas de aquellas cuentas u operaciones que se determinan fundamentalmente por cálculos sobre bases precisas. (p.14)

Las técnicas de la auditoria son técnicas o procedimientos que permiten obtener la información necesaria para evaluar al momento de realizar la Fase II de la auditoria de gestión, servirán como evidencia del auditor.

2.2.28. Índices

Claves para facilitar el trabajo de los auditores y a su vez para ver el tipo de información que se está revisando. Con los índices se facilita el archivo de los documentos y saber de qué documento de trata.

No existe un sistema de índice permanente ya que este se debe ir adecuando al tipo de trabajo de auditoria que se va a realizar por esto los índices son elásticos, los índices deberán ir en la parte superior derecha del documento con lápiz de auditoria.

2.2.29. Tipos de Índices

Ilustración 5: Tipos de Índice

Índice Numérico Alfabético: Se le asigna una letra mayúscula a las cuentas de Activo y dobles letras mayúsculas a las cuentas de Pasivo y Capital.

Índice Alfabético Doble: A las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas.

Índice Numérico: A las cédulas sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan números arábigos progresivos y las cédulas analíticas números fraccionarios.

Alfabético y Alfabético Doble. pues se le asigna una letra mayúscula a las cédulas sumarias de Activo y doble letra mayúscula a las sumarias de Pasivo y Capital.

Fuente: <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse128.html>
Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

El auditor utiliza los índices para identificar los papeles de trabajo de una manera adecuada, teniendo en cuenta que existen varios tipos de índices. Con los índices se archivará la información de acuerdo al tipo de documento que sea.

2.3. IDEA A DEFENDER

La Auditoría de gestión aplicada a la Asociación Kallari, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2015, mejorará la gestión administrativa y cumplimiento de la normativa.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Auditoría de gestión.

2.4.2. Variable Dependiente

Mejorar la gestión administrativa y cumplimiento de la normativa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

3.1.1. Cualitativa

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción profunda, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular. (Vera Vélez, s.f.)

Se utilizará para verificar los procedimientos que se ejecutaron en la Asociación Kallari, en la provincia de Napo, cantón Tena, año 2015 el análisis de las operaciones hasta llegar a la opinión del auditor.

3.1.2. Cuantitativa

Para el desarrollo de la Auditoría se aplicará la investigación cuantitativa, para lo cual según Mendoza Palacios (2006): Se requiere que entre los elementos del problema exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Exploratoria:

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad de la asociación.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, haya sido posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como

para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.

(Dr. J.E La Calle, Estudios correlacionales. Módulo de Introducción a la Psicología)

3.2.2. Investigación Descriptiva:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Es una investigación descriptiva porque se describe los hechos que se dan en la asociación, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas y organización.

3.2.3. Investigación documental:

Esta investigación es documental, debido a que se realizará a través de consultas documentales. Para realizar la investigación se acudirá a una información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros, artículos, documentos, trabajos de investigación e internet.

3.2.4. Investigación de Campo:

Es una investigación de campo, porque se realizará la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio en este caso en la Asociación Kallari, Provincia de Napo, también se realizará una entrevista y una encuesta a todas las personas que forman parte de esta asociación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se investigará para la realización del presente trabajo de titulación será el personal administrativo de la Asociación Kallari.

3.3.1. Universo

El universo en esta investigación será el personal Administrativo de la Asociación Kallari.

3.3.2. Muestra

Al ser el universo del presente trabajo de titulación muy pequeño se trabajará con el 100% de la población.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

3.4.1. Método Inductivo- Deductivo:

Este proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Este método va de lo particular a lo general. Es decir, parte del conocimiento de casos y hechos particulares que se suman para luego, mediante la generalización.

3.4.2. Método Analítico- Sistemático:

Consiste en la separación de un todo, descomponiendo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, este método nos permite conocer más el objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para la recolección de la información se aplicará encuestas y entrevistas que contemplen estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender, que conduzcan a realizar la auditoria de gestión en la Asociación Kallari, Provincia de Napo año 2015, de acuerdo al enfoque positivista, para el proceso de recolección de la información, se aplicará las siguientes técnicas:

3.5.1. Encuestas

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos los empleados de la asociación.

3.5.2. Entrevista

La entrevista se aplicará al Administrador de la Asociación Kallari y a los directores departamentales.

3.5.3. Observación

Se aplicará esta técnica de observación puesto que, a través de esta, se logrará captar la realidad la Asociación Kallari, mediante la observación directa de los procedimientos que los empleados llevan a cabo.

3.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

En esta investigación se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de entrevista
- Cuestionario de encuesta
- Guía de observación
- Tecnología
- Internet

En las encuestas se realizará un banco de diez preguntas. Las preguntas serán: cerradas.

En la entrevista se realizará preguntas directas y concisas.

3.7. RESULTADOS.

1. ¿Se ha realizado alguna vez una auditoría de gestión?

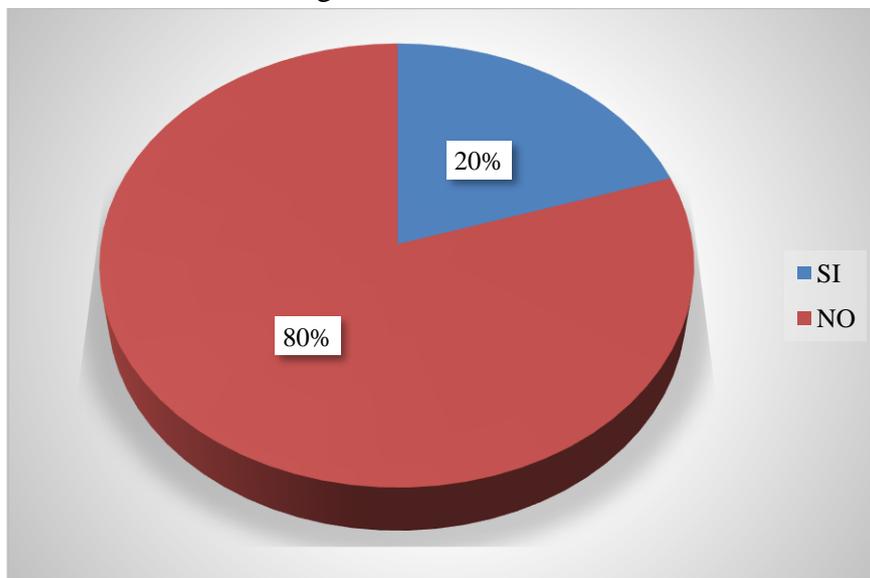
Tabla 3: Auditoría de gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 1: Auditoría de gestión.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si conocen si se ha realizado alguna vez una auditoría de gestión, 2 personas correspondiente al 20% han respondido que si se ha realizado alguna vez una auditoría de gestión y 8 personas correspondiente al 80% han respondido que no se ha realizado una auditoría de gestión por lo que se puede determinar que es necesaria la realización de una auditoría de Gestión en la institución.

2. ¿Estaría de acuerdo con la realización de una auditoría de gestión a la Asociación?

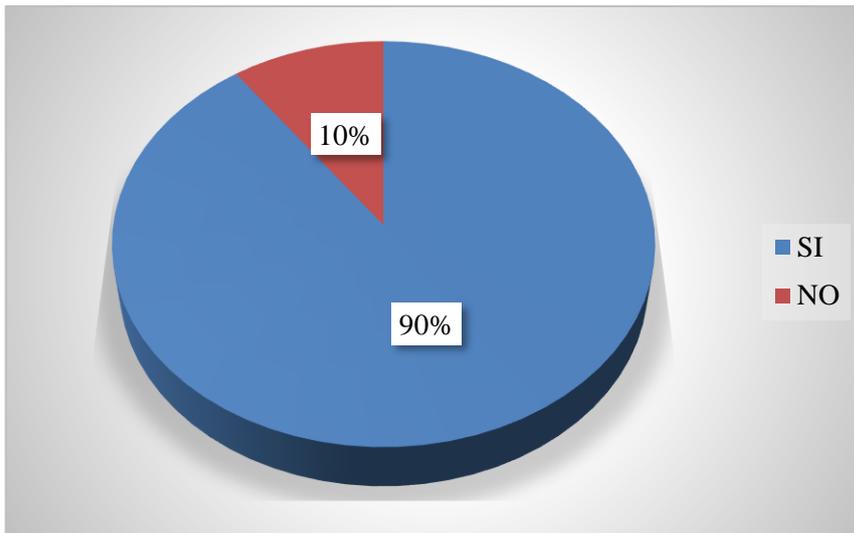
Tabla 4: Realización de una Auditoría de Gestión a la Asociación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 2: Realización de una Auditoría de Gestión a la Asociación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si estarían de acuerdo con la realización de una auditoría de gestión a la Asociación, 9 personas correspondiente al 90% han respondido que si estarían de acuerdo y 1 personas correspondiente al 10% ha respondido que no estaría de acuerdo por lo que se puede determinar que existe una amplia aceptación para la realización de una auditoria de Gestión en la institución.

3. ¿Usted como colaborador tiene conocimiento de la eficiencia operativa de la Asociación?

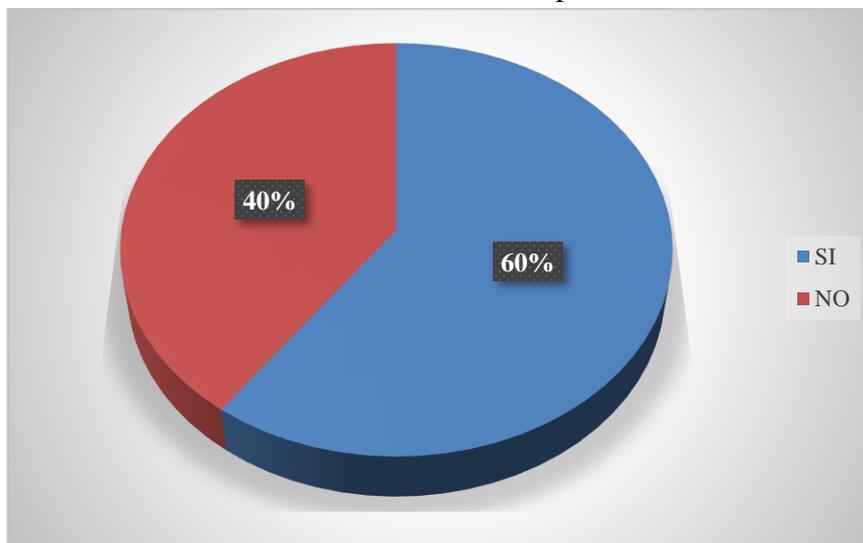
Tabla 5: Conocimiento de la eficiencia operativa de la Asociación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 3: Conocimiento de la eficiencia operativa de la Asociación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si como colaborador tiene conocimiento de la eficiencia operativa, 6 personas correspondiente al 60% han respondido que si tienen conocimiento de la eficiencia de la Asociación y 4 personas correspondiente al 40% ha respondido que no tienen conocimiento de la eficiencia de la Asociación por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que desconocen de la eficiencia global de la institución.

4. ¿Considera usted con la realización de la auditoría de gestión mejoraría los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Asociación?

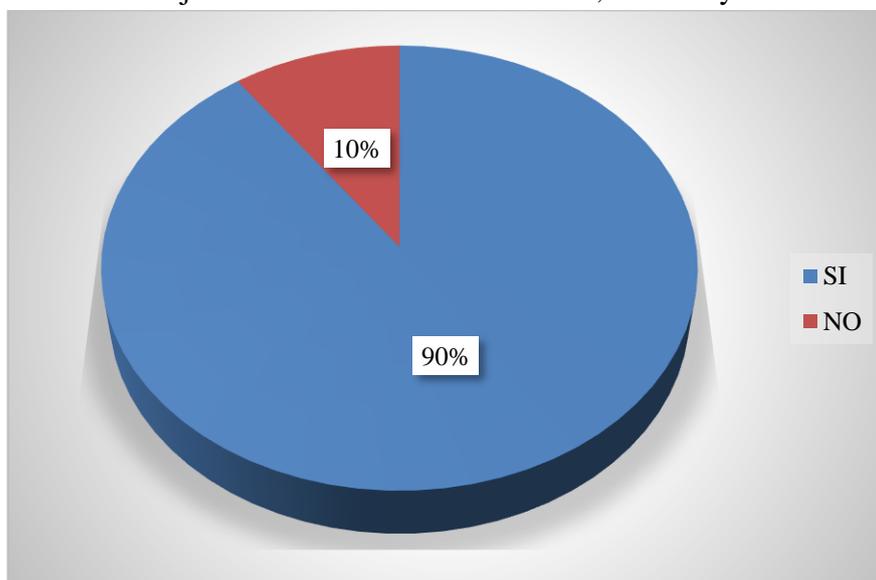
Tabla 6: Mejoría de los niveles de eficiencia, eficacia y economía

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 4: Mejoría de los niveles de eficiencia, eficacia y economía



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si considera que con la realización de la auditoría de gestión mejoraría los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Asociación, 9 personas correspondiente al 90% han respondido que si mejorarían estos indicadores y 1 persona correspondiente al 10% ha respondido que no existiría ninguna mejora por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que requieren de la auditoría de gestión para mejorar los índices de eficiencia de la Asociación.

5. ¿Ud. Considera que existe un control interno adecuado dentro de la Asociación Kallari?

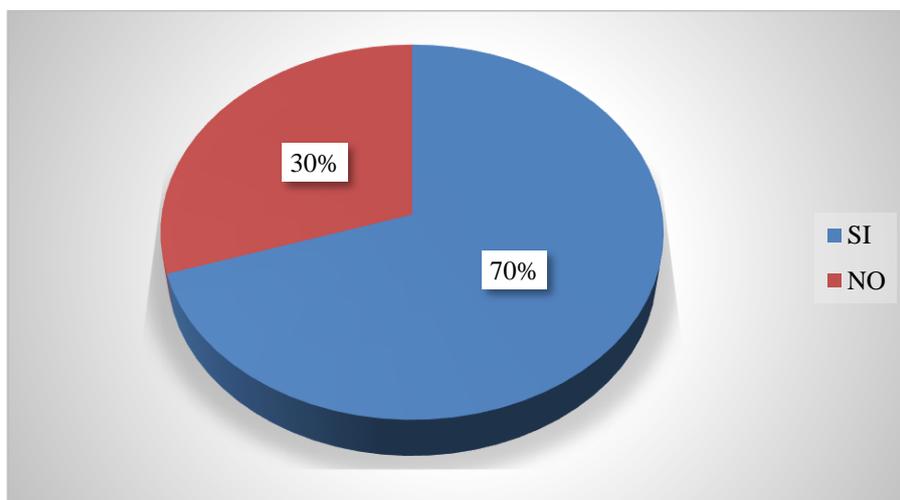
Tabla 7: Existe un control interno adecuado dentro de la Asociación.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 5: Existe un control interno adecuado dentro de la Asociación.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si considera que existe un control interno adecuado dentro de la Asociación Kallari, 7 personas correspondiente al 70% han respondido que si existe un control interno adecuado y 3 personas correspondiente al 30% han respondido que no existe un control interno adecuado por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que consideran que existe un control adecuado pero que el mismo pudiera mejorar ya que con nuevos procedimientos se podría abarcar zonas que son llamadas cuellos de botella dentro de la institución.

6. ¿Usted como colaborador conoce todas las aplicaciones y manejo del sistema que tiene la Asociación Kallari?

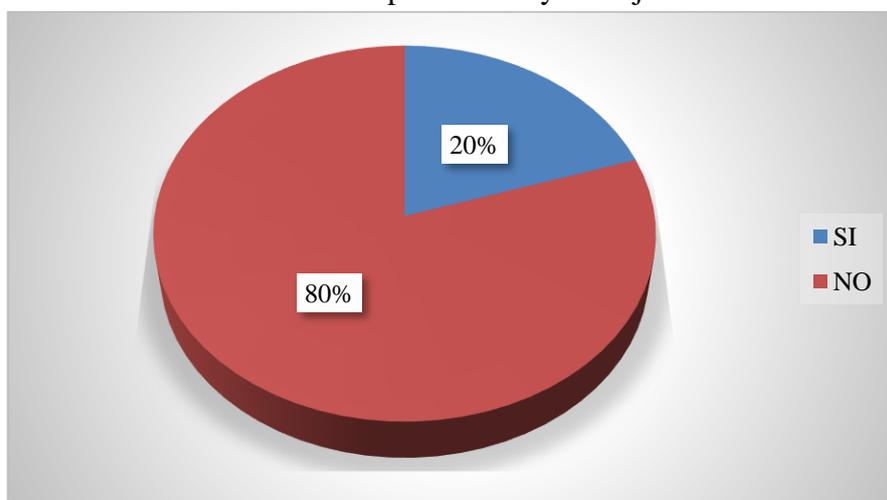
Tabla 8: Conoce todas las aplicaciones y manejo del sistema.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui .

Gráfico 6: Conoce todas las aplicaciones y manejo del sistema.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si como colaboradores conocen todas las aplicaciones y manejo del sistema que tiene que tiene la Asociación Kallari, 2 personas correspondiente al 20% han respondido que si conocen las aplicaciones y manejo del sistema y 8 personas correspondiente al 80% han respondido que no conocen las aplicaciones y manejo del sistema de la Asociación por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que desconocen de las aplicaciones y del manejo del sistema de la organización lo que es muy preocupante ya que si los empleados desconocen de estas aplicaciones y del manejo del sistema deja mucho que decir la eficiencia de la institución.

7. ¿Ud. Considera que existe un seguimiento o monitoreo adecuado dentro de la Asociación Kallari?

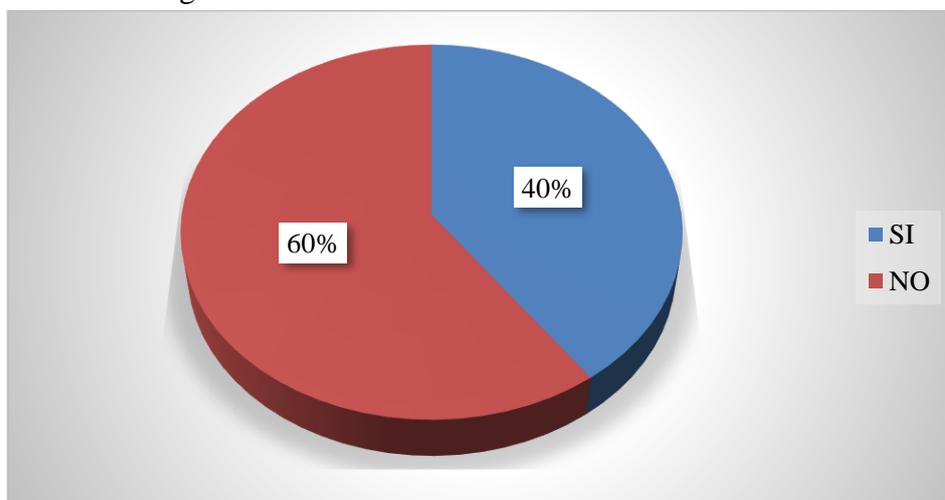
Tabla 9: Seguimiento o monitoreo adecuado.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

Gráfico 7: Seguimiento o monitoreo adecuado.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si consideran que existe un seguimiento o monitoreo adecuado dentro de la Asociación Kallari, 4 personas correspondiente al 40% han respondido que si existe un seguimiento o monitoreo adecuado y 6 personas correspondiente al 60% han respondido que no existe un seguimiento o monitoreo adecuado dentro de la Asociación Kallari por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que no consideran que existe un seguimiento adecuado dentro de la Asociación Kallari lo que complica los niveles de eficiencia de la institución.

8. ¿Considera que los procedimientos existentes son los adecuados ante la necesidad de la entidad?

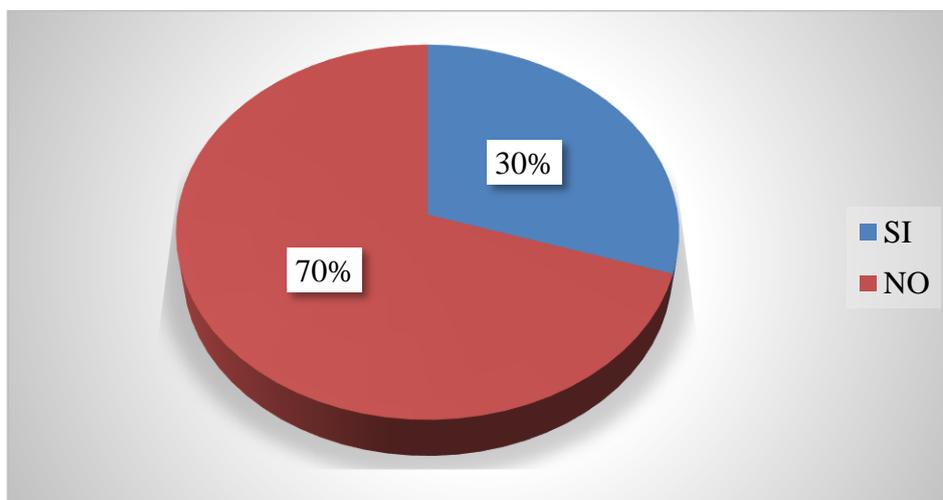
Tabla 10: Procedimientos existentes son adecuados

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 8: Procedimientos existentes son adecuados



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si consideran que los procedimientos existentes son los adecuados ante la necesidad de la entidad, 3 personas correspondiente al 30% han respondido que si los procedimientos existentes son los adecuados ante la necesidad de la institución y 7 personas correspondiente al 70% han respondido que los procedimientos existentes no son los adecuados ante la necesidad de la Asociación Kallari por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que indican que los procedimientos no son los adecuados por lo que se debe de tomar en cuenta esta apreciación para mejorarlos o cambiarlos para que la eficiencia de la Asociación Kallari no se vea comprometida.

9. ¿El Administrador evalúa la gestión institucional en relación al objetivo general de la asociación Kallari?

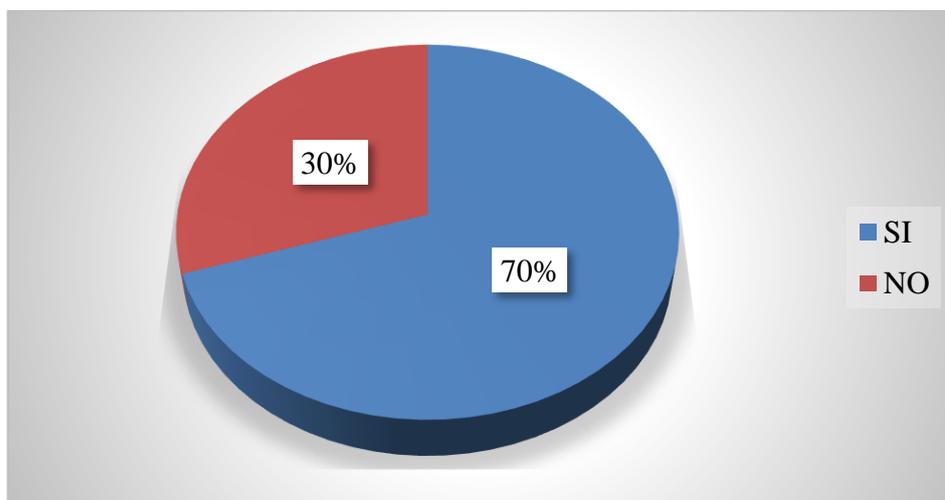
Tabla 11: El Administrador evalúa la Gestión Institucional

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui.

Gráfico 9: El Administrador evalúa la Gestión Institucional



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si el Administrador evalúa la gestión institucional en relación al objetivo general de la Asociación Kallari, 7 personas correspondiente al 70% han respondido que si se realiza evaluaciones sobre la gestión institucional y 3 personas correspondiente al 30% han respondido que el Administrador no realiza evaluaciones sobre la gestión institucional por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que indican que si se realizan evaluaciones a la gestión institucional por lo que de las mismas se debe de partir para medir los niveles de eficiencia que está teniendo la gestión del administrador y por ende el desarrollo de la institución.

10. ¿Se aplica paso a paso los procedimientos determinados en el manual que corresponde a su área y función?

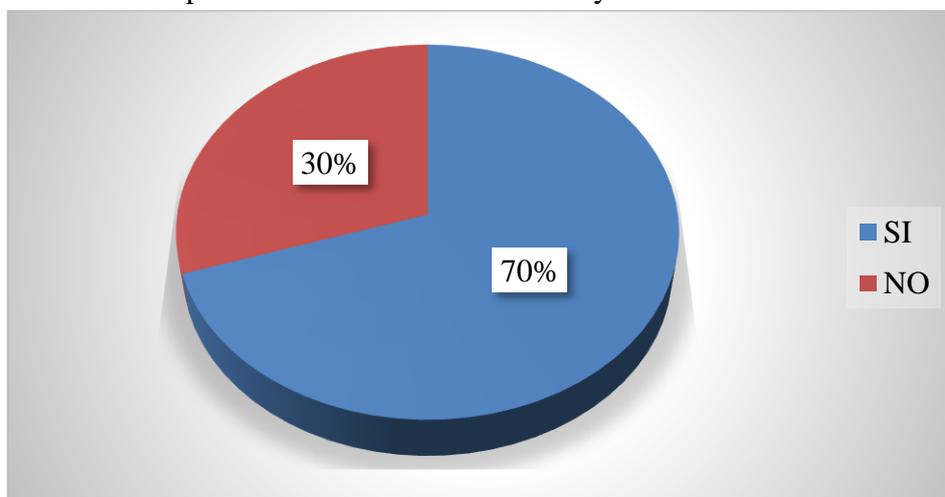
Tabla 12: Aplicación del manual en el área y función

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 10: Aplicación del manual en el área y función.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si se aplican paso a paso los procedimientos determinados en el manual que corresponde a su área y función, 7 personas correspondiente al 70% han respondido que si se aplican paso a paso los procedimientos determinados en el manual que corresponde a su área y función y 3 personas correspondiente al 30% han respondido que no se aplican paso a paso los procedimientos determinados en el manual que corresponde a su área y función por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que si cumplen los procedimientos señalados para el desarrollo de su área y función y un bajo porcentaje indica que no se realizan por lo que se debe de analizar las razones por las que no se están cumpliendo.

11. ¿Considera usted que los planes estratégicos se ejecutan en su totalidad?

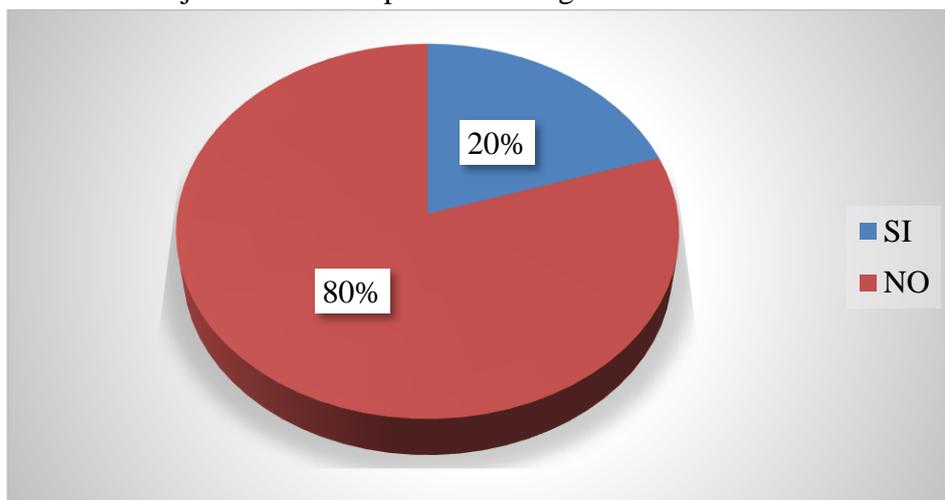
Tabla 13: Ejecución de los planes estratégicos.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Gráfico 11: Ejecución de los planes estratégicos.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis.

De acuerdo a lo manifestado por los empleados de la Asociación Kallari sobre si Considera usted que los planes estratégicos se ejecutan en su totalidad, 2 personas correspondiente al 20% han respondido que los planes estratégicos si se ejecutan en su totalidad y 8 personas correspondiente al 80% han respondido que los planes estratégicos no se ejecutan en su totalidad por lo que se puede determinar que existe un porcentaje considerable de empleados que manifiestan que los planes estratégicos no se ejecutan en su totalidad esto hace que se vea comprometida la eficiencia de la Asociación por lo que se debe de medir los porcentajes de cumplimiento de los planes estratégicos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN KALLARI, EN LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, AÑO 2015.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Archivo Permanente



Entidad:	ASOCIACIÓN KALLARI
Tipo de Trabajo:	Auditoría De Gestión
Campo De Acción:	ASOCIACIÓN KALLARI
Periodo:	01 de Enero Al 31 de Diciembre De 2015
Dirección:	Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.

ÍNDICE DE ARCHIVOS DE AUDITORÍA

Tabla 14: Tabla de contenidos del archivo permanente

N°	DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
1	CARTA DE COMPROMISO	CO
2	PROPUESTA DE AUDITORÍA	PA
3	CONTRATO DE AUDITORÍA	CA
4	SOLICITUD DE INFORMACIÓN	SI
5	INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	IGE

Elaborado por: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

EQUIPO DE AUDITORÍA

Tabla 15: Equipo de Auditoría

NOMBRE	CATEGORÍA
Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco	SUPERVISORA 1
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega	SUPERVISOR 2
Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui	AUDITORA

Elaborado por: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Carta de Compromiso de Auditoría de Gestión

CO
1/1

Tena, 05 de Junio de 2017

Sr.
Bladimir Jairo Dahua Shiguango.
ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN KALLARI
Presente. -

De nuestra consideración

Por la presente comunico a usted el inicio de la Auditoría de Gestión a la Asociación Kallari, por el periodo 2015, con el fin de expresar un informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas, documento que servirá de base para el fortalecimiento de la gestión institucional.

La Auditoría de Gestión se basará en los registros proporcionados por los servidores de la institución, con la finalidad de evaluar el manejo de los procesos de manera eficiente y eficaz y además verificar el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la entidad.

El presente examen será desarrollado por el equipo de auditores y el informe final será presentado dentro del plazo convenido.

Solicito brindar todas las facilidades y la información suficiente con el fin de iniciar la presente auditoría, esperando contar con el respaldo del personal que será auditado.

Con sentimiento de consideración y estima me suscribo de usted.

Atentamente,

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui
AUDITORA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	05/06/2017
Revisado por:	APRC & GLLN	05//06/2017

ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Propuesta de Auditoría		PA 1/1
<p>Tena, 06 de Junio del 2017</p> <p>Sr. Bladimir Jairo Dahua Shiguango. ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN KALLARI Presente. -</p> <p>De nuestra consideración:</p> <p>Con el presente pongo a consideración la propuesta de servicio para la ejecución de la Auditoría de Gestión a la ASOCIACIÓN KALLARI, provincia de Napo en el periodo 2015.</p> <p>Objetivos generales del examen</p> <p>Realizar una Auditoría de gestión a la Asociación Kallari, en el periodo enero a diciembre 2015, para evaluar el cumplimiento en el uso de los recursos de manera eficiente, eficaz, económica, ética y ecológica.</p> <p>Presentar un informe con los resultados obtenidos, proponer acciones correctivas para que las inconformidades encontradas, se puedan solucionar para un mejor funcionamiento de los procesos.</p> <p>Propuesta Económica</p> <p>Para ejecutar la Auditoría de Gestión a la Asociación Kallari, no se establece un valor económico por parte de la institución por cuando la presente auditoría servirá como requisito legal para obtener mi título de tercer nivel como Licenciada en Contabilidad y Auditoría en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por lo que solicito a usted brindar todas las facilidades para realizar el trabajo de investigación.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui AUDITORA</p>		
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	06/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	06//06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Contrato de Auditoría

CA
1/3

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En la ciudad de Tena, Provincia de Napo, el día de hoy 07 de junio del 2017, comparece por una parte La Asociación Kallari, del cantón Tena, representado por el Sr. Bladimir Jairo Dahua Shiguango, administrador de la misma; y, por otra parte, la Empresa Cuvi Ashqui Auditores Independientes, representado por Señorita. Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui en calidad de Auditora; a quienes en adelante y para efectos del contrato se les denominara “la Entidad” y “la Firma Auditora”, respectivamente, las cuales libre y voluntariamente acuerdan en celebrar el presente contrato de Auditoria de Gestión al tenor de las siguientes clausulas.

PRIMERA. - OBJETO

Se realizar en favor de la Entidad, una Auditoría de Gestión a la Asociación Kallari, en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015.

SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO

Desarrollar las fases de auditoría con el fin de detectar errores importantes que pudieran existir en el ámbito de gestión y de control interno para emitir un informe final con conclusiones y recomendaciones que permitan tomar las acciones correctivas pertinentes en relación a las falencias detectadas.

- Evaluar el control interno mediante cuestionarios de control, para determinar el nivel de confianza y el riesgo de control.
- Aplicar índices de gestión para medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en los procesos que ejecuta la asociación.
- Establecer si los procesos que se ejecutan en la Asociación son realizados en apego a la normativa legal y reglamentaria vigente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	07/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	07//06/2017



TERCERA. - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

La asociación asume entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información que provean al equipo de auditoría. Tal responsabilidad incluye el mantenimiento de registros contables y controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas contables y de gestión.

Las tareas que serán efectuadas por personal de la empresa incluyen aquellas relativas a suministrar información indispensable para el desarrollo del examen. Durante la ejecución del trabajo se tiene previsto efectuar reuniones con trabajadores de la asociación a los efectos de comunicar detalles relativos al desarrollo del trabajo.

CUARTA. - OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO

Con orden de trabajo CO del 05 de Junio del 2017; se da inicio la auditoria de trabajo de la ASOCIACIÓN KALLARI, por el periodo de enero a diciembre del 2015, la misma que se realizó con el fin de evaluar los procesos de la Asociación.

QUINTA. - OBLIGACIONES ADICIONALES

UNO. - La asociación se reserva la opción de recabar y recibir directamente de la Firma Auditora, cualquier aclaración o información adicional relacionada con la auditoría realizada.

DOS. - La Firma Auditora se compromete a demostrar documentalmente las evidencias que hayan servido de base para llegar a los comentarios conclusiones y recomendaciones de cada trabajo a satisfacción de la asociación. Además, reconocerá a la asociación el derecho de tener acceso, cuando lo considere necesario, a las pruebas documentadas que posea la Firma Auditora, que evidencia las normas de auditoría observadas, el alcance del trabajo efectuado y los procedimientos de auditoria utilizados que sustente los comentarios, conclusiones y recomendación e información del examen efectuado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	07/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	07//06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Contrato de Auditoria

CA
3/3

TRES. - Como resultado del estudio y evaluación del control interno y de los procesos internos, la Firma Auditora emitirá un informe a la Asociación, que contendrá básicamente:

- Información de debilidades en los procesos de la Asociación Kallari, incluyendo recomendaciones pertinentes.
- El Informe Confidencial

CUARTA. - PLAZO

El tiempo estimado para la entrega del informe final de la Auditoría de Gestión es de ciento veinte días, contados desde la suscripción del presente contrato, pudiendo ampliarse el tiempo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las sanciones legales correspondientes.

QUINTA. - ACEPTACIÓN

Las partes aceptan el presente contrato en todas sus cláusulas. Para constancia de lo acordado se firma el documento en un original y dos copias.

Tena, 07 de junio del 2017

Atentamente,

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui
AUDITORA

Bladimir Jairo Dahua Shiguango
ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN
KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	07/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	07//06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Solicitud de Información

SI
1/1

Sr.
Bladimir Jairo Dahua Shiguango.
ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN KALLARI
Presente. -

De nuestra consideración,

Por el presente nos permitimos informar del inicio del trabajo de auditoría convenido con la Asociación Kallari, denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN KALLARI, EN LA PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, AÑO 2015”, para lo cual solicitamos la información que a continuación se detalla para su posterior análisis y verificación:

- Copia del RUC.
- Comprobante de existencia legal.
- Estados Financieros correspondientes al año 2015.
 - Cuentas por pagar a proveedores.
 - Cuentas por cobrar a clientes.
- Organigrama estructural de la asociación.
- Nómina de personal.
- Reglamento Interno.

De antemano agradecemos su colaboración.

Atentamente,

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui
AUDITORA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	12/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	12//06/2017



4.2.1.1 Reseña Histórica.

HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN KALLARI

Hace casi dos décadas que se inició el recorrido de fortalecer una asociación con una perspectiva nueva, que supere las acciones de corto plazo de las organizaciones tradicionales, muchas de ellas propiciadas por proyectos de corta o mediana duración, las cuales, al culminar el financiamiento, también seguían el rumbo de la extinción. De igual manera, el enfoque asistencialista del Estado y de algunas organizaciones no gubernamentales, ONG's, determinaron que se piense que sólo la ayuda externa a las comunidades puede generar procesos de desarrollo.

A partir de estos aprendizajes, la Asociación Kallari implementa un modelo de organización basado en conceptos y definiciones relacionados a la comprensión de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de productos como el cacao y las artesanías; vinculación de otros actores locales como las comunidades mestizas; no mezclar los intereses partidistas con las actividades de la organización; y creer firmemente en las capacidades de la gente de Kallari para generar ingresos propios; y de esta manera, contribuir a la construcción de un modelo de desarrollo más equitativo para el conjunto de la sociedad y amigable con el entorno.

Kallari da su inicio en el 2003 constituyéndose legalmente a través del MICIP que posteriormente paso a ser MIPRO, y con la reforma a la estructura orgánica de la constitución su gestión paso a ser pare de la SEPS.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	19/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	19/06/2017



4.2.1.2 ¿Qué es KALLARI?

Kallari es una asociación conformada por 850 productores en su mayoría familias kichwas de 21 comunidades del Cantón Tena, Provincia de Napo de la Región Amazónica Ecuatoriana; que producen, procesan y comercializan productos agrícolas de la chackra de manera sostenible; mejorando las condiciones de vida de los asociados, conservando la biodiversidad natural y cultural.

Kallari es una palabra kichwa que quiere decir empezar, iniciar. Sinónimo de principio. También se la utiliza para referirse a una situación relacionada a acontecimientos históricos que se han sucedido.

En la asociación se le ha dotado a la palabra Kallari, tres principios: el Pasado, relacionado a la defensa del territorio y de la identidad cultural. Se reconoce el sacrificio de los padres. El Presente, comprender y defender a la naturaleza, a la pacha mama, para hacerla producir en armonía y así buscar una economía sostenible en el tiempo. El Futuro, vinculado a mercados especiales para el beneficio de las nuevas generaciones y dejar un legado digno para las familias

4.2.1.3 La Chackra de KALLARI

Es un espacio productivo ubicado dentro de la finca, manejado por la familia bajo un enfoque orgánico y biodiverso, valorando el conocimiento ancestral, donde se encuentra el cacao junto a especies maderables, frutales, medicinales, artesanales, comestibles y ornamentales. Manejado con una distribución que permita una producción equilibrada y sostenible que sirva para el consumo familiar y la venta, conservando el manejo agroecológico y cultural de los procesos productivos, evitando la producción de monocultivo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	19/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	19/06/2017



4.2.1.4 Misión

“Mejorar sosteniblemente las condiciones económicas de los asociados y productores locales, mediante la producción, transformación y comercialización de productos de la chakra, conservando la cultura y el medio ambiente”

4.2.1.5 Visión

“Ser una empresa comunitaria líder en la exportación de cacao, sus derivados y productos de la chakra, reconocidos en el mercado local, nacional e internacional por su calidad, sostenibilidad e innovación permanente.”

4.2.1.6 Valores

Transparencia.- Mostrar y demostrar todo como es en realidad.

Solidaridad.- Entender la realidad de los demás y apoyarlos.

Lealtad.- Firmeza, compromiso, confianza, empoderamiento de la organización, poner los intereses de la organización por sobre cualquier otro.

Cultura.- Respeto y valorización de la cultura local y de los recursos naturales.

Responsabilidad.- Cumplimiento de los deberes y compromisos adquiridos con calidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	19/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	19/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
INFORMACIÓN GENERAL

AP 1
4/13

4.2.1.7 Objetivos

- Consolidar todos los eslabones de la cadena de cacao fino y de aroma (producción, procesamiento y comercialización) y contar con otras cadenas productivas que apoyen a la economía de los socios productores.
- Capacitar y promocionar a los productores en el manejo de la chacra a través de prácticas agro-productivas mejoradas.
- Generar el desarrollo e inclusión equitativa de sus socios miembros.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	19/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	19/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
RUC DE LA ASOCIACIÓN

API
5/13



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1591702021001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO(SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA) ASOCIATIVOS
REPRESENTANTE LEGAL: DAHUA SHIGUANGO BLADIMIR JAIRO
CONTADOR: ALVARADO CERDA YADIRA IRENE

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/12/2003 **FEC. CONSTITUCION:** 10/12/2003
FEC. INSCRIPCION: 19/02/2004 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 08/09/2016

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
 Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: SAN JORGE Calle: HUACHIYACU Número: SN Referencia ubicación: FRENTE AL AREA VERDE DE LOS TERRENOS DEL MUNICIPIO Celular: 0987213955 Telefono Trabajo: 062847050 Email: yadi-alvarado@hotmail.com
DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
 - * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCION: \ ZONA 2\ NAPO **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: DLJP120406 **Lugar de emisión:** TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE **Fecha y hora:** 08/09/2016 12:05:17

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	22/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	22/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL

API
6/13



Fecha de Generación de Documento: 23/septiembre/2016

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: SEPS-ROEPS-2013-003677
FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: 23/07/2013

RUC: 1591702021001
SECTOR: ASOCIACIÓN-PRODUCCIÓN
RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI
PROVINCIA: NAPO
CANTÓN: TENA
PARROQUIA: TENA
SEGMENTO / NIVEL:
ESTADO: ORGANIZACION ACTIVA

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad de la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

El presente comprobante carecerá de validez probatoria en un proceso judicial; para el efecto, se solicitará la respectiva certificación.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



		INICIALES	FECHA
	Elaborado por:	JACA	22/06/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN	22/06/2017

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
ASOCIACIÓN KALLARI

Ilustración 6: Organigrama Asociación KALLARI



FUENTE: Asociación KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	22/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	22/06/2017



PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla 16: Personal Administrativo

APELLIDOS	NOMBRES	CI	CARGO
Alvarado Tanguila	Angel Alberto	1500311665	Tec. Poscosecha 1
Shiguango Chimbo	Misael	1500433261	Tecnico de Campo 1
Alvarado Cerde	Yadira Irene	1500688336	Contadora
Andi Licuy	Tania Jazmin	1500902687	Auxiliar Contabilidad
Andy Yumbo	Juan Luis	1500494693	Director de Turismo
Grefa Grefa	Clever Edmundo	1500505415	Director de Biocomercio
Grefa Andi	Geovanny Paul	1500763592	Director de Comercialización
Cando Cando	Marcelo Luis	1500688992	Director de Producción
Poveda Valle	Luis Marcelo	1500488992	Director Financiero
Dahua Shiguango	Bladimir Jairo	1500992233	Administrador

FUENTE: Asociación KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	22/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	22/06/2017

EMPLEADOS

Tabla 17: Empleados

N°	CI	APELLIDOS	NOMBRES
1	1504060194	CRIOLLO PACA	ALEX IVAN
2	1505637206	CUJI LEMA	DIEGO FABIAN
3	1500660964	CUZCO MANZANO	EBER EFREN
4	1504995613	DUCHI QUISHPE	JEFFERSON EFRAIN
5	1505401781	FIALLOS FIALLOS	MARIA JOSE
6	1505996743	GUADALUPE NAULA	ANGEL VICENTE
7	1505029701	GUALOTO CARDOSO	MILAGROS MARISOL
8	1505032358	GUAMAN GUALOTO	JHONATAN PATRICIO
9	1504607465	GUAMAN ILBAY	KATY VALERIA
10	1504705137	HIDALGO GUERRERO	RUTH ALICIA
11	1505185552	HIPO HIPO	ANIBAL EDUARDO
12	1504075655	LAYEDRA BELTRAN	TAYRON EDUARDO
13	1504526319	LLAMUCA COLCHA	DENYS JAVIER
14	1504969242	LLIGALO MALIZA	JOSE ABEL

FUENTE: Asociación KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	22/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	22/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
BALANCE GENERAL

AP 1
10/13

Tabla 18: Balance General
ASOCIACION KALLARI
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015



ACTIVOS	1.094.607,75
Activos Corrientes	492.584,19
Activos Disponibles	8.008,58
Caja -bancos	8.008,58
Activos Exigibles	322.656,68
Clientes	30.853,61
Cuentas x cobrar FUCONA	158.411,00
Anticipo honorarios	2.265,10
Negociadores	1.379,18
Anticipo proveedores	5.600,00
Ctas por cobrar directorio	111,00
Credito tributario IVA	114.916,49
Crédito tributario retenciones en la fuente	9.120,30
Activos Realizables	161.918,93
Inventarios	161.918,93
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Activos Fijos, Neto	602.023,56
Activos fijos - Costo	679.369,93
Depreciación acumulada	-77.346,37
PASIVOS	582.366,64
Pasivos Corrientes	181.413,45
Proveedores	29.681,86
Impuestos por pagar	8.220,00
Cxp compañía kallari EEUU	6.811,78
Sueldos y provisiones	16.699,81
Prestamos proyectos	45.000,00
Prestamos Exterior	75.000,00
Pasivos no Corrientes	400.953,19
Donantes	400.953,19
PATRIMONIO	512.241,11
Donaciones-Activos	601.320,50
Donaciones-Proyectos	18.305,20
Resultados años anteriores	40.024,37
Resultado del ejercicio	-147.408,96
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>1.094.607,75</u>

FUENTE: Asociación KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	26/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	26/06/2017

Tabla 19: Estado de Resultados



ASOCIACION KALLARI
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

	qq	US\$ Dólares
Convencional	174,68	16.371,67
Orgánico	502,03	94.702,36
	676,71	111.074,03
	<i>unidades</i>	
Barras Kallari	40.511,00	70.568,68
Barras Sacha	51.818,00	83.957,34
	92.329,00	154.526,02
Coberturas	623,20	4.456,07
Cocoa en polvo	870,00	3.528,90
Manteca de cacao	2.350,00	29.950,98
Trufas		23,13
Cafetería		15.840,05
Plantas de cacao		1.062,08
Tours-Chocolate cacao		16.499,36
Vainillas		595,49
Artesanías		893,51
Café		809,01
Otros ingresos		760,00
Intereses financieros		5,86
TOTAL INGRESOS		340.024,49
(-) COSTO PRODUCCION		
Cacao		144.888,93
Barras chocolates Kallari		48.527,56
Barras chocolates Sacha		48.107,80
Cobertura		4.214,94
Polvo de cacao		1.703,75
Manteca de cacao		14.513,98
Trufas		200,37
Costo producción cafetería		6.934,78
Costo producción plantas		344,75
Costo tours		10.959,76
Costo vainillas		1.771,56
Costo artesanías		884,79
Total costo de producción y ventas		283.052,97
MARGEN BRUTO		56.971,52
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		
Gastos de personal		122.761,91
Gastos de oficina		16.712,27
Gastos de ventas		34.700,72
Depreciación de activos fijos		24.783,13
Otros gastos		5.422,45
Subtotal		204.380,48
PERDIDA DEL EJERCICIO		-147.408,96

FUENTE: Asociación KALLARI

		INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA		26/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN		26/06/2017

Tabla 20: Cuentas por cobrar a clientes y socios

CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

CLIENTE	VALOR
YOLANDA PALACIOS	334.25
PAOLA OJEDA	107.52
EDGAR BURBANO	901.2
RAMIRO AGUINDA	72.39
IVAN BRIGHAM	1152.77
BIOFEED	6095.05
PAUL ACOSTA	1799.95
CAFÉ TORTUGA	295.06
PAKAY TOUR	167.6
ISABEL ACOSTA	481.15
VARIOS CLIENTES	42.95
TOTAL	11449.89

EE.UU	19976.99
NUTRITION ACT	447.38
TOTAL	20424.37

CUENTAS POR COBRAR SOCIOS KALLARI

NOMBRES	COMUNIDAD	VALORES
Manuel Tanguila	Shandia	400
Oswaldo Cerda	Serena	20
Rosa Maldonado	Santa Barbarra	410.25
Corina Andi	Shandia	220
Erlinda Tapuy	Santa Barbarra	41.5
Solin Chimbo	Santa Barbarra	80
Mercedes Chongo	Santa Barbarra	108
TOTAL		1279.75
SUMA TOTAL		33154.01

FUENTE: Asociación KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	26/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	26/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

AP 1
13/13

Tabla 21: Cuentas por pagar a proveedores

FECHAS	NOMBRES Y A	DETALLE	DATOS FACTURA				RETENCIONES				ANTICIPOCH EQUE	CXP	
			SUB.TOT.	12%IVA	0%IVA	TOTAL	%	%	TOT.Rete.	Liq.			
27/05/2014	Telly Javier Const	sacos organicos y c	2420	290,4		2710,40	24,2		87,12	111,32	2599,08		
04/07/2014	Telly Javier Const	Sacos blancos (300	795	95,4		890,40	7,95		28,62	36,57	853,83	3619,36	158,44
10/10/2014	Telly Javier Const	sacos organicos y c	302,5	36,3		338,80	3,025		10,89	13,915	324,89		
21/04/2015	tramaecuadorinf	publicidad de libro	571,42			571,42	5,7142		0	5,7142	565,71		565,71
13/10/2015	Artes Graficas Se	Cajas sachá (Piña, r	1330	159,60		1489,60	26,6		111,72	138,32	1351,28		
21/10/2015	Artes Graficas Se	Tarjetas personale	336,34	40,36		376,70	6,73		28,25	34,98	341,72		
10/11/2015	Artes Graficas Se	Cajas sachá (Rober	2546,9	305,63		2852,53	50,94		213,94	264,68	2587,65	4000,00	4596,62
16/11/2015	Artes Graficas Se	Cintas de amor (ta	98	11,76		109,76	1,96		8,23	10,19	99,57		
15/12/2015	Artes Graficas Se	Cintas de amor (ta	3622	434,64		4056,64	72,44		304,25	376,69	3679,95		
18/12/2015	Artes Graficas Se	Cajas seeco Kallari	528	63,36		591,36	10,56		44,35	54,91	536,45		
16/10/2015	COFINA	Pago servicios de n	7080	849,6		7929,60	141,60			141,60	7788,00		7788,00
18/11/2015	ICEA ECUADOR CIA LTDA.	Servicio de inspeccion inicial de certificacion Organica	7650	918		8568,00	153,00		642,60	795,60	7772,40	2000,00	5772,40
17/11/2015	Editores Nacionales Sociedad Anonimas (VIZTAZO)	Promosion revista de KALLARI	900	108		1008,00	9,00			9,00	999,00		999,00
29/09/2015	Fundacion Familia Salesiana Salinas	Servicio de Maquila Barras sachas	2582,69	309,9228		2892,61							2892,61
29/12/2015	Ecuadoriana de chocolates	Saldo produccion de chocolates- 2015	2434,16	0		2434,16					2434,16		
21/01/2016	Ecuadoriana de chocolates	Maquillas barras kallari 75%	13310,4	1597,248		14907,65	133,10		479,17	612,28	14295,37		32356,31
29/01/2016	Ecuadoriana de chocolates	Maquillas barras kallari 70%	13457	1614,84		15071,84	134,57		484,45	619,02	14452,82		
29/01/2016	Ecuadoriana de chocolates	Certificacion cosher 2015-2016	1173,96			1173,96					1173,96		

FUENTE: Asociación KALLARI

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	26/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	26/06/2017

4.2.2 Archivo Corriente



Entidad:	ASOCIACIÓN KALLARI
Tipo de Trabajo:	Auditoría De Gestión
Campo De Acción:	ASOCIACIÓN KALLARI
Periodo:	01 de Enero Al 31 de Diciembre De 2015
Dirección:	Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.

ÍNDICE DE ARCHIVOS DE AUDITORÍA

Tabla 22: Índice de archivos de auditoría

DESCRIPCIÓN	REFERENCIA
HOJA DE MARCAS	HM
HOJA DE REFERENCIAS	HR
PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA	PGA
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	EAG
REDACCIÓN DEL INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	IA

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

EQUIPO DE AUDITORÍA

Tabla 23: Equipo de auditoría

NOMBRE	CATEGORÍA
Ing. Andrea Del Pilar Ramírez Casco	SUPERVISORA 1
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega	SUPERVISOR 2
Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui	AUDITORA

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Tabla 24: Hoja de marcas de auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Verificado con autorización
©	Comprobado
Ⓢ	Documento en mal estado
Û	Documento sin firmas
Ⓝ	Incumplimiento del proceso de archivo
¥	No reúne requisitos
∅	Incumplimiento de la norma IVA vigente
⊖	Incumplimiento de procesos
€	Sustentado con evidencia
#	Datos incompletos
★	Evidencia
@	Hallazgo
∞	Observado
¥	Cuenta para analizar
£	Documentos mal estructurados

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/06/2017

Tabla 25: Hoja de Índice de Auditoría de Gestión

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
AP	Archivo permanente
AC	Archivo corriente
HMR	Hoja de Marcas y Referencias
CP	Conocimiento Preliminar
PGA	Programa general de auditoría
CCI	Cuestionario de Control Interno
AMC	Ambiente de control
ACC	Actividades de control
ER	Evaluación de riesgos
IC	Información y comunicación
SM	Supervisión y monitoreo
PAG	Programa de Auditoría de Gestión
HH-n	Hoja de hallazgos
CI	Carta de Inicio de Auditoría
IG	Indicadores de Gestión
IP	Informe de resultados provisionales
IFA	Informe final de auditoría
CO	Carta de Compromiso
PA	Propuesta de Auditoría
CA	Contrato de Auditoría

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Índices de Auditoría

IA 2/ 2

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
EP	Entrevista al personal
JACA	Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui
APRC	Andrea Del Pilar Ramírez Cazco
GLLN	Gerardo Luis Lara Noriega
IP	Informe de resultados provisionales
IFA	Informe final de auditoría

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/06/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Programa General de Auditoría

PGA 1/ 2

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar las fases de auditoría con el fin de detectar errores importantes que pudieran existir en el ámbito de gestión y de control interno para emitir un informe final con conclusiones y recomendaciones que permitan tomar las acciones correctivas pertinentes en relación a las falencias detectadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar el control interno mediante cuestionarios de control, para determinar el nivel de confianza y el riesgo de control.
- Aplicar índices de gestión para medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en los procesos que lleva a cabo la asociación.
- Establecer si los procesos administrativos de la asociación Kallari son realizados en apego a la normativa legal.

Tabla 26: Programa General de Auditoría

N°	PROCEDIMIENTO	REF/PT	RESPONSABLE	FECHA
PLANIFICACIÓN				
01	Visita preliminar a la asociación	VP	JACA	10/07/2017
02	Entrevista al personal involucrado	EP		12/07/2017
03	Análisis FODA	AFODA		17/07/2017
EJECUCIÓN DEL TRABAJO				
Evaluación del control interno				
04	Aplice los cuestionarios de control interno	CCI	JACA	DEL 24/07/2017 AL 18/08/2017
05	• Ambiente de control	AMC		
06	• Evaluación de riesgos	ER		
07	• Actividades de control	ACC		
		INICIALES		FECHA
		Elaborado por: JACA		29/06/2017
		Revisado por: APRC&GLLN		29/06/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Programa General de Auditoria

PAG
2/2

08	• Información y comunicación	IC	JACA	
09	• Supervisión y monitoreo	SM		
10	Elabore la hoja de hallazgos	HH	JACA	28/08/2017
11	Aplique indicadores de gestión.	IG		04/09/2017
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
12	Elaborar el informe final de auditoría	IFA	JACA	18/09/2017

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

		INICIALES	FECHA
	Elaborado por:	JACA	29/06/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN	29/06/2017

4.2.2.1 Ejecución del trabajo

a) Auditoría Gestión



Entidad:	ASOCIACIÓN KALLARI
Tipo de Trabajo:	Auditoría De Gestión
Campo De Acción:	ASOCIACIÓN KALLARI
Periodo:	01 de Enero Al 31 de Diciembre De 2015
Dirección:	Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.

FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR



Entidad:	ASOCIACIÓN KALLARI
Tipo de Trabajo:	Auditoría De Gestión
Campo De Acción:	ASOCIACIÓN KALLARI
Periodo:	01 de Enero Al 31 de Diciembre De 2015
Dirección:	Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.

 <p>ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Programa de Auditoria FASE I</p>	<p>PAFI 1/ 1</p>
--	------------------------------------

Objetivo general

Obtener un conocimiento preliminar de la ASOCIACIÓN KALLARI.

Objetivos específicos

- ✓ Conocer la asociación y el desarrollo de las actividades que realiza.
- ✓ Crear un ambiente de confianza entre el personal de la asociación.
- ✓ Obtener conocimiento sobre los procedimientos de los procesos administrativos que se lleva a cabo en la asociación.

Tabla 27: Programa de Auditoría Fase I

N°	PROCEDIMIENTO	REF. PT	FECHA	ELABORADO POR
1	Elaborar la cédula narrativa sobre la vista preliminar	VP	11/07/2017	JACA
2	Efectuar la entrevista al Administrador y jefes departamentales.	EP	12/07/2017	
3	Evaluar la misión del ASOCIACIÓN KALLARI	EM	15/07/2017	
4	Evaluar la visión del ASOCIACIÓN KALLARI	EV	15/07/2017	
5	Realizar el análisis FODA del ASOCIACIÓN KALLARI	AFODA	17/07/2017	
6	Hoja de hallazgos	HH	19/07/2017	
7	Informe Preliminar	IP	21/07/2017	
			INICIALES	FECHA
			Elaborado por: JACA	05/07/2017
			Revisado por: APRC&GLLN	05/07/2017

El 10 de Julio del 2017, siendo las 9:00 am se realizó la visita a las instalaciones del ASOCIACIÓN KALLARI, provincia de Napo, cantón Tena, ubicada en el Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.

La ASOCIACIÓN KALLARI cuenta con un edificio de dos plantas propio el cual está distribuido en diferentes oficinas lo cual permite que cada departamento tengo su propio espacio sin embargo no cuentan con el mejor equipamiento de oficina para que sus empleados desempeñen las actividades que realizan con eficiencia.

La asociación Kallari atiende a partir de las 8:00 hasta las 17:00, teniendo un receso de una hora para el Almuerzo que es de 12:00 a 13:00, teniendo en cuenta el cumplimiento del horario.

La Asociación cuenta con servicio de Internet cobertura de banda ancha.

La asociación presta atención permanente a todos sus clientes.

La asociación cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de todas sus actividades, para que con ello se cumplan todos los objetivos planteados por el ASOCIACIÓN KALLARI.

Ilustración 7: Asociación KALLARI



FUENTE: Asociación KALLARI

		INICIALES	FECHA
	Elaborado por:	JACA	11/07/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN	11/07/2017

Tabla 28: Matriz de ponderación de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

Elaborado por: Jazmin Alexandra Cui Ashqui

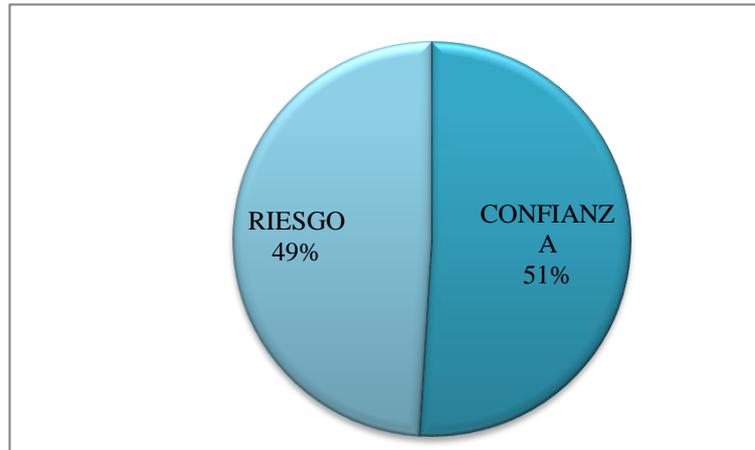
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	11/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	11/07/2017

 ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Entrevista al Personal Involucrado			EP 1/6	
ENTREVISTADO: Personal Administrativo CARGO: Jefes Departamentales ENTREVISTADO POR: JACA		FECHA: 12 de Julio del 2017. HORA: 9:00 LUGAR: Asociación KALLARI		
Personal Administrativo del Periodo de Análisis: Administrador: Dahua Shiguango Bladimir Jairo. Director Departamento Financiero: Poveda Valle Luis Marcelo Director Departamento Producción: Cando Cando Marcelo Luis Director Departamento Comercialización: Grefa Andi Geovanny Paul Director Departamento Turismo: Andy Yumbo Juan Luis				
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Durante la administración se realizó una auditoria de gestión a asociación Kallari?	0	5	No se han realizado auditorias de gestión a la asociación Kallari. @
2	¿Existe una correcta segregación de funciones?	4	1	
3	¿Se utiliza indicadores para medir la calidad del desempeño del personal?	2	3	No se aplican indicadores.
4	¿La infraestructural de la institución es la adecuada para el cumplimiento de las actividades?	4	1	
5	¿Considera que se ha alcanzado los objetivos y metas planteadas?	3	2	
6	¿El Plan Operativo Anual es compartido entre todos los trabajadores?	1	4	No se elabora el POA ∅
7	¿Sabe usted si la asociación realiza un control interno periódicamente?	2	3	
8	Considera Ud importante auditar periódicamente las actividades que se realiza en la asociación	5	0	
9	¿El Sr. Administrador trabaja en conjunto con todos sus empleados y trabajadores?	2	3	Solo se trabaja con los jefes departamentales. @
Total		23	22	
		INICIALES		FECHA
		Elaborado por: JACA		12/07/2017
		Revisado por: APRC&GLLN		12/07/2017

Entrevista al Personal Administrativo

<p>Fórmula para determinar el nivel de Confianza:</p> $NC = \frac{23}{45} * 100 = 51\%$	<p>Fórmula para determinar el nivel de riesgo:</p> $NR = 100\% - 51\% = 49\%$
--	--

Gráfico 12: Entrevista Personal Administrativo



FUENTE: Encuesta
 ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cui Ashqui

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta
 ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cui Ashqui

Análisis: Con la entrevista que se realizó al personal administrativo, se determinó que hay un nivel de confianza moderado y un riesgo también moderado se puede deducir que hay una cooperación entre el personal ya que trabajan conjuntamente, aplicando la ley para seguir procesos, pero así mismo en la institución no se ha realizado auditoria anteriormente, no utilizan indicadores para medir su rendimiento y no existe la elaboración de un POA.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	12/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	12/07/2017

ASOCIACIÓN KALLARI			Auditoría De Gestión		EP 3/6
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015			Entrevista al personal involucrado		
			ENTREVISTADO: Yadira Irene Alvarado Cerda CARGO: Contadora ENTREVISTADO POR: JACA		
			FECHA: 13 de Julio de 2017 HORA: 9:30 LUGAR: Asociación KALLARI		
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSERVACIONES	
		SI	NO		
1	¿Existe una planificación al inicio de año para el cumplimiento de las actividades?		X		
2	¿Los Comprobantes, informes, partidas y estados financieros son revisados y aprobados por una sola persona?		X	Son revisados por contador, jefe financiero y administrador	
3	¿El sistema contable es oportuno y confiable para las transacciones financieras que realiza la asociación?	X			
4	¿Cumplen a tiempo con las actividades programadas?		X	Existe un retraso por inconvenientes de falta de papeles para cumplir los procesos. @	
5	¿El sistema contable proporciona información correcta en la ejecución de las actividades presupuestadas?	X			
6	¿Hay seguridad en la información contable para que no sea sustraída por terceras personas y ex empleados?	X			
7	¿Se entregan reportes o informes financieros de manera continua?	X			
8	¿Se cumple puntualmente las obligaciones con el pago a los proveedores		X	No cuentan con la documentación completa para realizar el pago. @	
9	¿Al momento del pago a proveedores se revisa la documentación esta correcta y completa para poder realizar el pago?	X			
10	¿El espacio físico con el que cuenta es el suficiente para archivar en orden los procesos que se realiza en la asociación?		X	No se cuenta con un espacio para archivo. €	
Total		5	5		
		INICIALES		FECHA	
Elaborado por:		JACA		13/07/2017	
Revisado por:		APRC&GLLN		13/07/2017	

Entrevista a la contadora de la Asociación

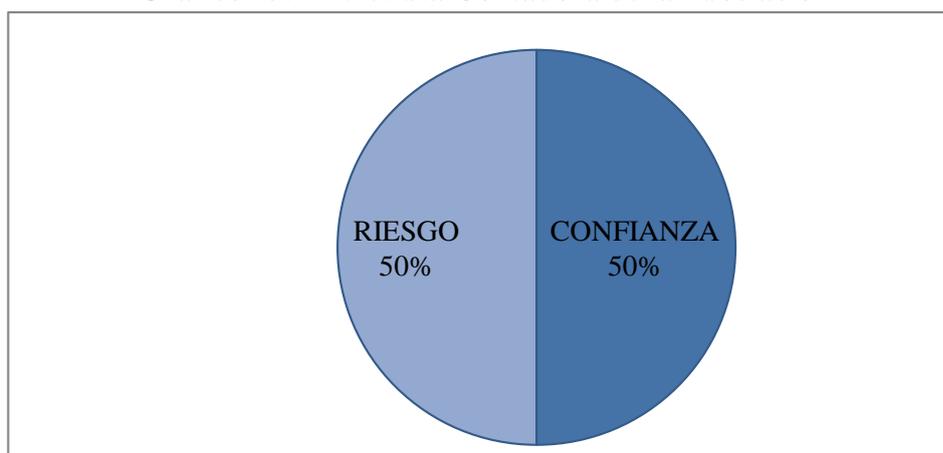
Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{5}{10} * 100 = 50\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 50\% = 50\%$$

Gráfico 13: Entrevista Contadora de la Asociación



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis: Con la entrevista que se realizó a la contadora, se determinó que hay un nivel de confianza bajo y un riesgo alto, por cuanto en la planificación no es la adecuada al comienzo de cada periodo económico, al igual que no se cumple a tiempo con el pago a proveedores, sin embargo la asociación cuenta con un sistema contable confiable.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	13/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	13/07/2017

 ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Cuestionario dirigido a los empleados				EP 5/6	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSERVACIONES	
		SI	NO		
1	¿Existe un código de ética Institucional?	2	12		
2	¿Se cumple con los perfiles requeridos para contratar al personal que labora en la asociación?	12	2		
3	¿Existe estabilidad en los puestos de trabajo en la asociación?	14			
4	¿Conoce usted el organigrama funcional?	8	6		
5	¿Existe transparencia en los procesos de contratación del personal de trabajo?	12	2		
6	¿Existen un adecuado ambiente de trabajo y compañerismo?	13	1		
7	¿Se mide con indicadores el cumplimiento de los objetivos de la asociación?	4	10	No se mide con indicadores, simplemente en base a las actividades que se han realizado	
8	¿La asociación posee la suficiente capacidad económica para cumplir con sus objetivos y metas?	4	10		
	Total	69	43		
		INICIALES		FECHA	
		Elaborado por: JACA		14/07/2017	
		Revisado por: APRC&GLLN		14/07/2017	

Entrevista al personal involucrado

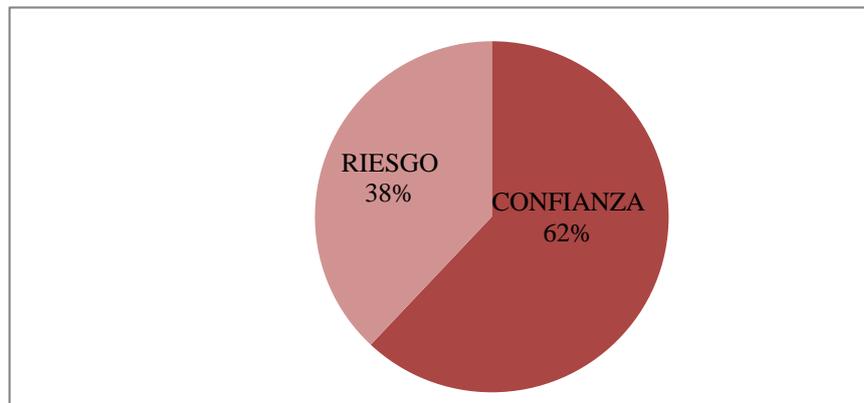
Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{69}{112} * 100 = 62\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 62\% = 38\%$$

Gráfico 14: Entrevista Personal Involucrado



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis: Con la entrevista que se realizó al personal involucrado, se determinó que hay un nivel de confianza moderada y un riesgo moderado, la mayoría de los empleados conocen las generalidades de la asociación y cumple con los requisitos necesarios para estar en ella, existe un riesgo por cuanto no existe suficiente capacidad económica para cumplir con los objetivos por ello tampoco pueden ser medibles.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	14/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	14/07/2017

 ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Cuestionario sobre la visión de la asociación				EM 1 /2		
MISIÓN ASOCIACIÓN KALLARI						
“Mejorar sosteniblemente las condiciones económicas de los asociados y productores locales, mediante la producción, transformación y comercialización de productos de la chakra, conservando la cultura y el medio ambiente.”						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSERVACIONES		
		SI	NO			
1	¿Conoces usted la misión de la asociación?	4	10	No la conocen por cuanto nadie les pregunta		
2	¿Considera usted que es importante conocer la misión de la asociación?	14	0			
3	¿La misión ha sido difundida y aplicada en todos los departamentos de la asociación?	8	6	No es difundida ya que en los departamentos no son de importancia. @		
4	¿Los diferentes departamentos tienen su propia misión?	0	14	No ya que solo existe una en toda la asociación		
5	¿La misión explica la razón de ser de la asociación?	12	2			
6	¿La misión es modificada de acuerdo a los avances que vaya teniendo la asociación?	0	14	No se han tomado en cuenta los avances para modificar la misión		
7	¿Se establece las actividades a cumplir en base a la misión de la asociación para ser alcanzada?	5	9	Las actividades son de acuerdo a las necesidades de la población. @		
8	¿La misión institucional es alcanzable, coherente y de fácil comprensión?	7	7			
9	¿Los resultados obtenidos están en relación con la misión de la asociación?	10	4			
10	¿Cree usted que sería necesario elaborar una misión para cada departamento de la asociación?	12	2			
Total		72	68			
				INICIALES	FECHA	
		Elaborado por:		JACA	15/07/2017	
		Revisado por:		APRC&GLLN	15/07/2017	

Entrevista a al personal involucrado

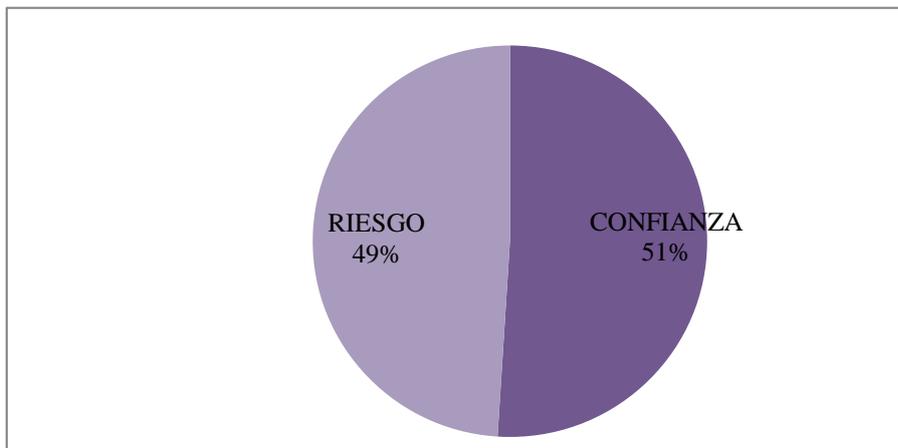
Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{72}{140} * 100 = 51\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 51\% = 49\%$$

Gráfico 15: Entrevista misión Asociación KALLARI.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuví Ashqui

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Grafico 9

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cuví Ashqui

Análisis: Con la entrevista que se realizó al personal involucrado, se determinó que hay un nivel de confianza moderada y un riesgo moderado, la misión de la asociación es importante para guiar al desarrollo de las actividades, y el riesgo que existe es porque no todos conocen ni es modificada por cuanto no existe un responsable o interesado en hacerlo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	15/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	15/07/2017

 ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Cuestionario sobre la visión de la institución				EV 1/2		
VISIÓN ASOCIACIÓN KALLARI “Ser una empresa comunitaria líder en la exportación de cacao, sus derivados y productos de la chakra, reconocidos en el mercado local, nacional e internacional por su calidad, sostenibilidad e innovación permanente.”						
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS		OBSERVACIONES		
		SI	NO			
1	¿Conoces usted la visión de la asociación?	4	10	No la conocen		
2	¿Considera usted que es importante conocer la visión de la asociación?	14	0			
3	¿La visión ha sido difundida y aplicada en todas las unidades de la asociación?	8	6	No es difundida. @		
4	¿Los diferentes departamentos tienen su propia visión?	0	14	Solo hay una para toda la asociación		
5	¿La visión muestra de forma adecuada lo que la asociación quiere ser a largo plazo?	12	2			
6	¿La visión es modificada de acuerdo a los avances que vaya teniendo la asociación?	0	14	No se han tomado en cuenta los avances para modificar la misión		
7	¿El desempeño de las actividades que usted realiza a diario se orienta alcanzar la visión?	5	9	Las actividades son de acuerdo a las necesidades de los socios. @		
8	¿La visión institucional es alcanzable, coherente y de fácil comprensión?	7	7			
9	¿Los planes y programas de la asociación se dirigen al cumplimiento de la visión?	10	4			
10	¿Cree usted que sería necesario que cada departamento cuente con su propia visión?	12	2			
	Total	72	68			
		INICIALES		FECHA		
		Elaborado por:	JACA	15/07/2017		
		Revisado por:	APRC&GLLN	15/07/2017		

Entrevista a al personal involucrado

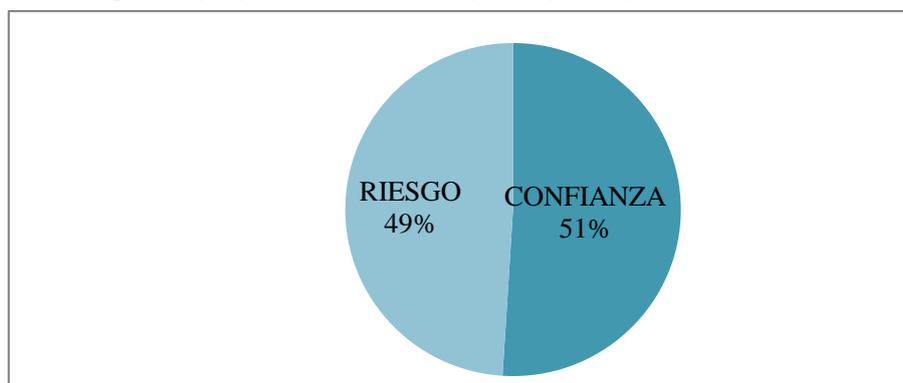
Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{72}{140} * 100 = 51\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 53\% = 49\%$$

Gráfico 16: Entrevista visión Asociación KALLARI.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cui Ashqui

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmin Alexandra Cui Ashqui

Análisis: Con la entrevista que se realizó al personal involucrado, se determinó que hay un nivel de confianza moderada y un riesgo moderado, la visión de la asociación es importante para guiar al desarrollo de las actividades, y el riesgo que existe es porque no todos conocen ni es modificada por cuanto no existe un responsable o interesado en hacerlo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	15/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	15/07/2017

 ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Análisis FODA		AFODA 1/1	
ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZA		DEBILIDADES	
1. Trabajo asociativo de comunidades kichwas 2. Infraestructura y equipamiento propios 3. Manejo de toda la cadena de valor 4. Socios productores comprometidos 5. Acuerdos formales y permanentes con clientes 6. Productos innovadores 7. Prestigio e imagen de la marca Kallari		1. Incumplimiento de procesos y sistema interno de gestión 2. Falta de seguridad en el centro de acopio. 3. Falta de promoción de productos 4. Fallas de comunicación interna 5. Falta de compromiso de los empleados 6. Falta de áreas de almacenamiento y control de productos elaborados 7. Falta de información y de motivación para el trabajo en equipo	
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1. Demanda de cacao en grano y elaborados 2. Incremento del consumo de productos saludables 3. Presencia de proyectos de apoyo 4. Potencialidades del turismo (agroturismo, turismo comunitario) 5. Aranceles cero % en cuanto a elaborados del cacao 6. Prestigio del cacao ecuatoriano, fino de aroma y amazónico bajo el sistema chakra 7. Apoyo del Estado en el sector productivo		1. Competencia desleal 2. Fenómenos climáticos y naturales 3. Presencia de plagas y enfermedades 4. Crisis económica 5. Delincuencia. (Robo) 6. Inestabilidad jurídica y normativa 7. Inestabilidad política (cambios de autoridades)	
		INICIALES	FECHA
Elaborado por:		JACA	17/07/2017
Revisado por:		APRC&GLLN	17/07/2017



HALLAZGO 1:

TÍTULO:

No se realizan auditorías de Gestión a la asociación Kallari.

CONDICIÓN:

El Señor. Administrador, no ha solicitado auditorías de gestión, debido a que no ha considerado que sea de importancia realizarlas.

CRITERIO:

No se aplica el Art. 21 Auditoría de Gestión, de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado que dice la Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

CAUSA:

El Señor. Administrador no considero que se deba realizar la auditoría por cuanto nunca se había realizado una auditoría de gestión anteriormente.

EFEECTO:

No se conoce los resultados obtenidos en los procesos que se lleva a cabo en la asociación, y se desconoce cómo es el desarrollo de los mismos, se desconoce si el personal realmente está capacitado para realizar el trabajo.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no lleva a cabo auditorías de gestión porque no consideraron que eran indispensables, a su vez no se sabe si los procesos están llevados acorde a la normativa.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor. Administrador, solicitar de manera continua auditorías de gestión sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo en la asociación, para obtener la información correcta y oportuna de los mismos y de esta forma poder tomar acciones correctivas en un tiempo oportuno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	18/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	18/07/2017

	ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Hojas de Hallazgos de la visita preliminar	HH-1 2/4
HALLAZGO 2:		
TÍTULO: Incumplimiento de pago a proveedores.		
CONDICIÓN: No se realiza a tiempo los pagos a los proveedores, por cuando no cumplen con la documentación solicitada, retrasando los mismos.		
CRITERIO: El contador incumplió la norma de control interno “Cumplimiento de obligaciones”, en la cual dice, las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas, al no realizar los pagos acordados a los proveedores.		
CAUSA: Los proveedores se retrasan en mandar la documentación pertinente para el pago, por lo que no cuentan con toda la documentación pertinente para cumplir con los requisitos que solicitan para llevar a cabo los procesos indicados.		
EFEECTO: Proveedores inconformes y molestos por falta de pago, inestabilidad. Retraso al realizar las actividades programadas.		
CONCLUSIÓN: El ASOCIACIÓN KALLARI, no se han realizado los pagos de los procesos por cuando la documentación del proveedor no se encuentra correcta o a su vez está incompleta dificultando los pagos, e incumpliendo con las normas de control interno.		
RECOMENDACIÓN: A la contadora, al realizar los procesos de compra solicitar de manera anticipada la documentación necesaria para agilizar los pagos.		
	INICIALES	FECHA
	Elaborado por:	JACA 19/07/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN 19/07/2017



HALLAZGO 3:

TÍTULO:

No se elabora un Plan Operativo Anual.

CONDICIÓN:

No se elabora un POA, por falta de colaboración de los diferentes departamentos de la asociación.

CRITERIO:

No se aplica una de las funciones del administrador: Elaborar el plan operativo anual, observando los procedimientos participativos señalados sus funciones.

CAUSA:

No existe la elaboración de un POA por cuanto la administración no lo ha considerado importante y no cuenta con la documentación correspondiente.

EFECTO:

No hay la documentación de constancia de las actividades programadas a realizar en el año 2015, por lo que no existe constancia de las actividades, objetivos y cumplimiento de las metas a realizar provocando la falta de ingresos para satisfacer las necesidades de sus socios.

CONCLUSIÓN:

El ASOCIACIÓN KALLARI, no realizo el POA, por falta de socialización de la importancia del mismo entre sus empleados provocando que no se cumpla con lo establecido y a su vez no se presupueste las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIÓN:

Al administrador, debería socializar entre los empleados de la asociación la importancia de la elaboración del POA, para cumplir con los objetivos establecidos.

Al director financiero, exigir en los años siguientes los POAS de los diferentes departamentos para poder realizar el presupuesto de manera correcta y de acuerdo a las actividades a realizar.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	20/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	20/07/2017

	ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Hojas de Hallazgos de la visita preliminar	HH-1 4/4	
<p>HALLAZGO 4:</p> <p>TÍTULO: Falta de comunicación de la visión y misión.</p> <p>CONDICIÓN: La visión y misión de la asociación no es conocida por todos los empleados, por lo que no se llegan a cumplir.</p> <p>CRITERIO: Se incumplió la norma de control interno del Manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas No Financieras de la Economía Popular y Solidaria 3.1.2 “Administración Estratégica”, Las organizaciones deben formular el plan estratégico para el período de 4 años mediante el análisis del ambiente externo (conocer oportunidades y amenazas) e interno (conocer fortalezas y debilidades), el mismo que sirve de fundamento para el establecimiento de misión y visión.</p> <p>CAUSA: No se socializo la misión y visión entre empleados de la asociación, ya que consideran que no es importante que la conozcan y a su vez le representa un gasto a la institución, los empleados no se comprometen con la institución.</p> <p>EFFECTO: Los empleados, no realizan las actividades en función de cumplir con la misión y visión, por lo cual no son alcanzables y se mantienen las mismas desde hace años atrás.</p> <p>CONCLUSIÓN: La ASOCIACIÓN KALLARI, no participa la misión y visión con sus empleados, provocando que no se cumplan las mismas, por lo que la institución no logra avanzar al cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>RECOMENDACIÓN: Al administrador y jefes departamentales, comunicar a través de reuniones la misión y visión de la asociación a sus empleados, realizar folletos para que cada uno tenga y evaluarles semestralmente.</p>			
		INICIALES	FECHA
	Elaborado por:	JACA	20/07/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN	20/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Informe de la Visita preliminar

IVP 1/2

Tena, 21 de Julio de 2017

Sr.
Bladimir Jairo Dahua Shiguango.
ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN KALLARI
Presente. -

De mi consideración:

Una vez realizada la visita, la entrevista a la máxima autoridad y a los encargados de cada puesto administrativo y financiero, y la encuesta a los empleados de la ASOCIACIÓN KALLARI, se detectaron las siguientes falencias, permitiendo emitir breves recomendaciones a las mismas.

Espacio físico

Conclusión: Se pudo determinar que algunas áreas operativas de la asociación no disponen con un espacio físico adecuado para que los empleados realicen sus actividades con eficiencia y eficacia, debido a que el edificio existente actualmente no cuenta con el espacio necesario en su infraestructura.

Recomendaciones:

Al Administrador, realizar una readecuación al espacio físico que dispone para mejorar el ambiente de trabajo de los empleados de la asociación. Además, deberían en un futuro buscar el financiamiento y presupuestar para la readecuar el edificio con el que cuenta para una mayor comodidad para los clientes que asisten a la asociación.

Archivo de documentación

Conclusión: Documentación encartonada sin ser inventariada y archivada en las estanterías.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	21/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	21/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Hojas de Hallazgos de la visita preliminar

IVP 2/2

Recomendaciones:

Al administrador y Jefes departamentales disponer a una persona realizar el archivo correspondiente de forma adecuada, cronológica y secuencial todos los expedientes de las actividades que han realizado los departamentos de la asociación de acuerdo a la normativa legal en un plazo estimado.

Empleados no capacitados

Conclusión: No se capacita de forma continua y progresiva a todos los empleados de la asociación Kallari, afectando el nivel de desempeño y desarrollo profesional de los mismos.

Recomendaciones:

Al administrador, dispondrá que se ejecute un plan de capacitación elaborado por la asociación, el mismo que contempla a todos los empleados de la institución, con la finalidad de actualizar sus conocimientos, obtener mayor rendimiento y elevar la calidad del trabajo que realiza el personal.

No se elabora un POA ni mecanismo de control para evaluar el cumplimiento de la asociación.

Conclusión: No se han realizado un POA anteriormente, así como tampoco se han realizado mecanismo de control, seguimiento y evaluación adecuados que midan el grado de cumplimiento del mismo

Recomendaciones:

Se debe realizar un POA en el cual se establezca y aplique un mecanismo de control tales como, indicadores de gestión que permitan evaluar y medir el desempeño y cumplimiento de los procesos.

Por la atención que se sirva dar al presente, anticipo mi agradecimiento en espera que se ponga en marcha las recomendaciones entregadas.

Atentamente,

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

AUDITORA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	21/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	21/07/2017

FASE II

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



Entidad:	ASOCIACIÓN KALLARI
Tipo de Trabajo:	Auditoría De Gestión
Campo De Acción:	ASOCIACIÓN KALLARI
Periodo:	01 de Enero Al 31 de Diciembre De 2015
Dirección:	Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Programa de Auditoría

PA 1/1

Objetivo General:

- ✓ Analizar el control interno para determinar las debilidades con la finalidad de emitir recomendaciones.

Objetivos Específicos:

- ✓ Elaborar los cuestionarios del control interno para determinar el nivel de confianza y riesgos
- ✓ Efectuar las técnicas de auditoría con el propósito de obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

N ^a	PROCEDIMIENTO	REF. PT	ELABORAD O POR:	FECHA
1	Evaluar el control interno de la ASOCIACIÓN KALLARI, mediante COSO I	CCI	JACA	24/07/2017
2	Hoja de Hallazgos	HH		28/08/2017
3	Elaborar los indicadores de gestión	IG		04/09/2017
			INICIALES	FECHA
		Elaborado por:	JACA	21/07/2017
		Revisado por:	APRC&GLLN	21/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de Control Interno Ambiente de control

CCI AC 1/3

Tabla 29: Cuestionario de control interno del componente ambiente de control

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		COMPONENTE:	AMBIENTE DE CONTROL			OBSERVACIONES	
		NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS NO FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA					
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES		
		SI	NO	N/A			
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS							
01	3.1.1.	¿La asociación dispone de un código de ética?			3	11	Falta de socialización @-1
02	3.1.1.	¿La administración propicia una cultura organizacional con énfasis en la integridad y el comportamiento ético?			5	9	Falta de socialización
03	3.1.1.	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos propiciados por la asociación?			7	7	
04	3.1.1.	¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?				14	No se desarrollan talleres
05	3.1.1.	¿Se ha comunicado eficazmente el compromiso del Administrador hacia la integridad y el comportamiento ético a toda la asociación, tanto en palabras como en hechos?			12	2	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA							
06	3.1.2.	¿Dispone la entidad de una visión orientada al cumplimiento de sus objetivos?			10	4	
07	3.1.2.	¿Se maneja indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional?			2	12	No disponen indicadores de gestión @-2
08	3.1.2.	¿La asociación dispone de un plan operativo anual?			8	6	
09	3.1.2.	¿Existe un plan de ordenamiento territorial, que cuente con metas a corto y largo plazo?			5	11	No es actualizado.
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO							
10	3.1.3.	¿La institución establece las competencias profesionales requeridas para el desempeño laboral?			12	2	
					INICIALES		FECHA
					Elaborado por:		JACA 24/07/2017
					Revisado por:		APRC&GLLN 24/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Entrevista al personal involucrado

CCI AC 2/3

N°	DESCRIPCIÓN		RESPUESTAS			OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A	
11	3.1.3.	¿Se examinan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	13	1		
12	3.1.3.	¿El Administrador tiene la formación necesaria para analizar los perfiles de los empleados, para ubicarlos en un puesto de trabajo según sus habilidades?	12	2		
COMPETENCIA PROFESIONAL						
13	3.1.5.	¿Se efectúan contrataciones mediante pruebas previas?	4	10		
14	3.1.5.	¿Se especifica en los requerimientos de personal el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas?	12	2		
15	3.1.5.	¿Los programas de capacitación están dirigidos a mantener los niveles de competencias requeridos?	0	14		No dispone. @-3
16	3.1.5.	¿Se actualizan regularmente las carpetas de los empleados para identificar logros obtenidos?	11	3		Se actualiza semestralmente.
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS						
17	3.1.6.	¿La asignación de responsabilidad y políticas semejantes ofrece una base para el seguimiento de las actividades?	12	2		Se manejan memorandos para las autorizaciones.
18	3.1.6.	¿Se establece responsables sobre los sistemas de información?	10	4		Se manejan memorandos para las autorizaciones.
19	3.1.6.	¿El o los delegados son personalmente responsables de las decisiones y omisiones con relación al cumplimiento de la delegación?	13	1		Las respectivas direcciones asumen la responsabilidad sobre las decisiones.
20	3.1.6.	¿Existen sanciones en el caso de no responder a la asignación de responsabilidades?	14	0		
TOTAL			165	115		
					INICIALES	FECHA
					Elaborado por:	JACA 24/07/2017
					Revisado por:	APRC&GLLN 24/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Análisis de los datos obtenidos

CCI AC 3/3

Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{165}{280} * 100 = 69\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 69\% = 31\%$$

NIVEL DE CONFIA ZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmín Alexandra Cui Ashqui

Análisis: De la evaluación de control interno del componente Ambiente de Control se determinó un nivel de confianza del 69% que es un nivel moderado ya que la asociación si dispone de componentes para un control adecuado, pero por la falta de conocimiento no los ponen en práctica lo que significa que tiene un riesgo no muy alto, pero de importancia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	24/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	24/07/2017



HALLAZGO 5:

TÍTULO:

Falta de socialización del código de ética.

CONDICIÓN:

La asociación KALLARI, dispone de un Código de Ética, pero los empleados no están al tanto de su existencia, ni saben de qué se trata.

CRITERIO:

Se incumplió la **norma de control interno 3.1.1. referente a la “Integridad”**, Los órganos internos y representantes legales de las organizaciones deben gestionar, motivar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos
Tales valores deben enmarcar la conducta de socios, directivos y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

CAUSA:

Al momento de realizar la contratación no se les informo sobre el código de ética a los empleados, y tampoco se les ha socializado en talleres.

EFECTO:

El hecho ocasionó que los empleados de la asociación KALLARI no estén al tanto de las normas de conducta que rigen la institución de tal modo que se oriente su lealtad y compromiso hacia ella.

CONCLUSIÓN:

La asociación KALLARI dispone de un Código de Ética, sin embargo, sus empleados no están al tanto de su existencia, hecho ocasionado debido a que no efectuó la gestión respectiva para la implementación y socialización del Código de Ética Institucional ocasionando que los empleados de la asociación no estén al tanto de las normas de conducta que rigen la institución.

RECOMENDACIÓN:

Al administrador y jefes departamentales, Realizar la gestión para implementar y socializar el Código de Ética en la entidad, de tal manera que se promueva la asociación del personal a éstos valores y orientar su integridad y compromiso.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



HALLAZGO 6:

TÍTULO:

Inexistencia de indicadores de gestión.

CONDICIÓN:

La asociación KALLARI, no realiza indicadores de gestión para medir el rendimiento de los empleados al momento de realizar las actividades.

CRITERIO:

Se incumplió la **Norma de Control Interno 3.1.2. “Administración estratégica”**, Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional.

CAUSA:

No existe una persona responsable que disponga la elaboración de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los proyectos, actividades.

EFECTO:

La falta de formulación de indicadores de gestión y en el Plan Operativo Anual ocasiona que no se pueda cuantificar y evaluar el cumplimiento de los proyectos y actividades planteados en un determinado período ni medir el nivel de eficiencia de la gestión institucional lo que impide tomar acciones para mejorarla.

CONCLUSION:

La asociación KALLARI, no realiza ni aplica indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los mismos y la eficiencia de la gestión institucional, No existe un responsable para la aplicación y análisis de los mismos.

RECOMENDACIÓN:

Al administrador, delegar al responsable para la realización, aplicación, y análisis de los indicadores para tener un control de las actividades y proyectos que se lleven a cabo, con el fin de tomar acciones correctivas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017

HALLAZGO 6:

TÍTULO:

Inexistencia de un plan de capacitación anual

CONDICIÓN:

La asociación KALLARI, no realiza capacitaciones para los empleados.

CRITERIO:

Se incumplió **la norma de control interno 5.3.**, “Capacitación y entrenamiento permanente”, El Consejo de Administración o la Junta Directiva aprobarán los programas de educación, capacitación y bienestar social con sus respectivos presupuestos, debiendo dárselos a conocer a los integrantes de la organización

CAUSA:

No se elabora un cronograma para la capacitación para los empleados de la ASOCIACIÓN KALLARI, tomando en cuenta los diferentes temas que necesitan. Falta de tiempo por parte de interesados debido a las diferentes actividades que realiza.

EFECTO:

La falta de capacitación provoca la desactualización de conocimiento, los empleados no se encuentran preparados para realizar las diferentes actividades que realiza.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no dispone de capacitaciones anuales debido a que no se ha dispuesto el administrador la elaboración de un plan de capacitación continua para el personal de acuerdo a las funciones que desempeña, por lo que se encuentra desactualizados con la información.

RECOMENDACIÓN:

Al Administrador, disponer la elaboración de un cronograma de capacitación para los empleados de acuerdo a las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI

Auditoría De Gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015

Cuestionario de control interno evaluación del riesgo

CCI ER 1/3

Tabla 30: Cuestionario de control interno del componente Evaluación de Riesgo

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			COMPONENTE:			Evaluación de Riesgo		
			NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS NO FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA					
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES			
		SI	NO	N/A				
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS								
01	3.2.1.	Se han identificados los riesgos a los que está expuesta la asociación sean internos o externos.			2	12		No dispone @
02	3.2.1.	¿Se han establecido los responsables para el análisis e identificación de riesgos dentro de la asociación?			3	11		No dispone @
03	3.2.1.	¿Existen procedimientos para identificar los riesgos?			6	8		
04	3.2.1.	¿Existen reuniones para dar a conocer los riesgos encontrados por los responsables a la máxima autoridad?			12	2		Si se realiza reuniones
05	3.2.1.	¿Se han creados procedimientos para implantar sistemas de alertas tempranos que permitan detectar cambios en los riesgos. ?			3	11		No disponible @
VALORACIÓN DE RIESGO								
06	3.2.2	¿Se evalúa el nivel de impacto y ocurrencia de los riesgos?			9	5		
07	3.2.2	¿Se han determinado las características de la periodicidad de la información y las fuentes más confiables para valorar los riesgos?			10	4		
08	3.2.2	¿Existen responsables de monitorear la información?			2	12		No existe un responsable @
09	3.2.2	¿Se califica a los riesgos según el nivel de importancia, que tenga la información?			12	2		
10	3.2.2	¿Se determina responsables en el caso de que el riesgo sea efecto del trabajo con participación de los dueños del proceso?			10	4		
						INICIALES		FECHA
						Elaborado por: JACA		27/07/2017
						Revisado por: APRC&GLLN		27/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de control interno Evaluación del riesgo

CCI ER 2/3

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
RESPUESTA AL RIESGO					
11	3.2.3	¿Se evalúa la posibilidad de respuesta a los factores de riesgo identificados?	2	12	
12	3.2.3	¿La administración proporciona manuales de procedimientos para las operaciones internas de la asociación?	4	10	No disponible
13	3.2.3	¿La entidad cuenta con un reglamento interno?	11	3	
14	3.2.3	¿Se han elaborado planes de contingencia, para confrontar los riesgos?	8	6	
15	3.2.3	¿La asociación cuenta con mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder los riesgos?	2	12	No disponen indicadores de gestión @-2
16	3.2.3	¿Se considera a todos los departamentos para analizar las alternativas de respuesta a los riesgos?	3	11	Se les analiza de una manera global@-2
17	3.2.3	¿La asociación ha establecido controles para monitorear la mitigación o eliminación de los riesgos?	13	1	
18	3.2.3	¿Existe un presupuesto establecido para dar soluciones a los riesgos que existieran?	10	4	Se tiene un fondo para la solución de errores
		TOTAL	122	130	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	27/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	27/07/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Análisis de los datos obtenidos

CCI ER 3/3

Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{122}{252} * 100 = 48\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 48\% = 52\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis: De la evaluación de control interno del componente Evaluación de Riesgo se determinó un nivel de confianza del 48% que es bajo, debido a que no existe un control adecuado para identificar los riesgos existentes y a su vez no hay responsables para actuar ante riesgos existentes.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	27/07/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	27/07/2017

	ASOCIACIÓN KALLARI Auditoría De Gestión Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015 Hojas de hallazgos Ambiente de Control	HH-3 1 /2	
<p>HALLAZGO 7:</p> <p>TÍTULO: Falta de identificación y mitigación de riesgos</p> <p>CONDICIÓN: No se identificas los diferentes tipos de riesgos que tiene la asociación al momento de realizar sus diferentes actividades y con ello tampoco se sabe cómo mitigar el impacto de los mismos.</p> <p>CRITERIO: El Administrador incumplió la norma de control interno 3.2.1. Identificación de riesgos, Los directivos de la organización deben identificar los factores internos y externos que podrían afectar a la consecución de sus objetivos y analizar los peligros existentes como base para determinar cómo se deben gestionar. Una vez identificados estos factores, se puede considerar su relevancia y la cualificación como riesgos; 3.2.3. Respuesta al Riesgo, Los directivos luego de identificar y valorar el riesgo deben considerar opciones de respuesta para evitar, reducir el riesgo mediante el planeamiento de su gestión y los procesos que se utilizan para manejar y mitigar una amenaza</p> <p>CAUSA: Se debe a que no existe un responsable de evaluar los riesgos en el desarrollo de las actividades de la asociación, no existen planes de mitigación de riesgos.</p> <p>EFEECTO: La falta de identificación y evaluación de los riesgos internos y externos de la asociación imposibilita formular un plan de mitigación de riesgos que permita disminuir el impacto que pudieren tener en la misma.</p> <p>CONCLUSION: La ASOCIACIÓN KALLARI, no identifica los diferentes riesgos que existen al momento de realizar sus actividades, también no se tiene identificados los responsables de analizar si existen riesgos para que desarrollo un plan de mitigación de los mismo.</p> <p>RECOMENDACIÓN: A los jefes departamentales, realizar una segregación de funciones en las cuales se tome en consideración el análisis de los diferentes riesgos que existan en la asociación.</p>			
		INICIALES FECHA	
	Elaborado por:	JACA	28/08/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



HALLAZGO 8:

TÍTULO:

Inexistencia de Responsables para monitorear información.

CONDICIÓN:

No hay una persona que se encargue de ir monitoreando los procesos, para verificar que la información sea la adecuada.

CRITERIO:

El Administrador incumplió **la norma de control interno 3.2.2. Valoración del Riesgo**, La valoración de riesgo consiste en la identificación y análisis de las fuentes de riesgo internas y externas que pueden ser relevantes para la consecución de los objetivos previstos, para ello, se suelen considerar la estimación de la probabilidad de ocurrencia del suceso que genera la desviación respecto de los objetivos institucionales, y las consecuencias (impactos) de dicha desviación

CAUSA:

Falta de asignación de una persona que cumpla dicha función por falta de respuesta o mala segregación de funciones en la asociación.

EFECTO:

No se toma medidas inmediatas cuando la información no es coherente, demorando de esta manera que se lleven a cabo la consecuencia de los procesos.

CONCLUSION:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no tiene un responsable que monitoree la información que emite la asociación, por falta de un presupuesto o mala asignación de las actividades que realiza cada personal.

RECOMENDACIÓN:

A los jefes departamentales, analizar las funciones que tiene cada empleado y agregar la función de monitorear la información a la persona que este capacitada, para desarrollar un monitoreo constante de la información.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión

CCI AC 1/4

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de Control Interno actividades de control

Tabla 31: Cuestionario de control interno del componente actividades de control

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		COMPONENTE:	Actividades de control			
		NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS NO FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA				
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	
		SI	NO	N/A		
SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES						
1	3.3.1.	¿Se procura la rotación de tareas en la asociación Kallari de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles?	13	1		
2	3.3.1.	¿Dispone la asociación de una estructura orgánica en la que se describan las actividades de cada cargo?	12	2		
3	3.3.1.	¿La asociación tiene definidos responsables para cada etapa de los procesos internos?	4	10		No disponible @
AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES Y OPERACIONES						
4	3.3.2.	¿Se tienen definidos procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras?	2	12		No disponible @
5	3.3.2.	¿Las tareas desarrolladas por los empleados se adecúan a las disposiciones emanadas por la administración?	14	0		
6	3.3.2.	¿Las direcciones departamentales asignan de manera adecuada responsabilidades a cada empleado de acuerdo a su competencia y experiencia profesional?	9	5		
SUPERVISIÓN						
7	3.3.3.	¿El nivel directivo supervisa de manera adecuada las operaciones encomendadas al personal?	10	4		
8	3.3.3.	¿Se supervisa constantemente los procesos y operaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la asociación?	5	9		No hay un manual de procesos@
			INICIALES		FECHA	
			Elaborado por:		JACA	
			Revisado por:		APRC&GLLN	
					01/08/2017	
					01/08/2017	



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015

Cuestionario de control interno Actividades de Control

CCI AC 2/4

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	
		SI	NO	N/A		
9	3.3.3. ¿Se determina constantemente si las actividades desempeñadas para supervisión son las más adecuadas y se propone cambios para mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones?	3	11		No dispone de un manual @	
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA						
10	4.1.1. ¿Se manejan indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia?	2	12		No disponible @	
11	4.1.1. ¿Se verifica previo a la aprobación del presupuesto que consten todos los requerimientos?	13	1			
12	4.1.1. ¿Son analizadas todas las necesidades previas a realizar contratos nuevos?	14	0			
13	4.1.1. ¿Existen requerimientos que se deberían hacer constar en el presupuesto?	12	2			
14	4.1.1. ¿Se da prioridad a los diferentes procesos acuerdo a las necesidades urgentes?	13	1			
15	4.1.1. ¿Se evalúa ya analiza el presupuesto antes de su aprobación?	14	0			
16	4.1.1. ¿Se verifica previo al devengado que la operación esté debidamente autorizada y reúna todos los requisitos pertinentes para cada caso?	13	1			
17	4.1.1. ¿Se verifica que los pagos a proveedores se realicen de acuerdo a un cronograma?	4	10		Se realiza cuando se cumpla con la documentación correspondiente @	
18	4.1.1. ¿Previo a los pagos se verifica que existe disponibilidad de fondos?	14	0			
19	4.1.1. ¿Las reformas en el presupuesto son autorizadas por la máxima autoridad?	14	0			
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA						
20	4.2.6.1.1. ¿Se realiza anticipos a los proveedores?	9	5		Siempre que en el contrato lo estipule	
21	4.2.6.1.1. ¿Se establecen los plazos para el pago de los proveedores?	4	10		No hay un cronograma de actividades.	
22	4.2.6.1.1. ¿Para realizar el pago se entrega todo la documentación requería más un informe final del proceso realizado?	9	5		No se entrega el informe final	
				INICIALES		FECHA
Elaborado por:				JACA		01/08/2017
Revisado por:				APRC&GLLN		01/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de control interno Actividades de Control

CCI AC 3/4

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
23	4.2.6.1.1. ¿Se realiza órdenes de pago para realizar la transferencia a cada proveedor?	12	2		
24	4.2.6.1.1. ¿Los pagos a proveedores son aprobados por la dirección financiera?	14			
25	4.2.6.1.1. ¿Los pagos se realizan directamente a las cuentas de los proveedores mediante transferencia bancaria?	13	1		En ocasiones los proveedores piden el pago en efectivo.
26	4.2.6.1.1. ¿Existen reclamos por parte de los proveedores por retraso de pagos?	12	2		
27	4.2.6.1.1. ¿Existe una listada de proveedores en donde se puede analizar la mejor oferta?	12	2		
28	4.2.6.4. ¿La asociación cumple con las obligaciones de acuerdo a la fecha de plazos establecidos?	9	5		Incumplimiento por parte de los proveedores
29	4.2.6.4. ¿Existen reclamos por parte de los proveedores después de haber realizado el pago?	3	11		
30	4.2.6.4. ¿Se dan devoluciones de los bienes después de haber realizado el pago?	10	1		Sí.
31	4.2.6.4. ¿Se han evitado que los proveedores interpongan juicios por la falta de pago?	14			
TALENTO HUMANO					
32	5.1 ¿Dispone la asociación de un plan de talento humano?		14		No disponible.
33	5.2 ¿Dispone la asociación de un manual de clasificación de puestos?	1	13		No disponible
34	5.3 ¿Se efectúan evaluaciones periódicas al personal que labora en la asociación?		14		No se realizan evaluaciones @
Total		308	168		
				INICIALES	FECHA
Elaborado por:				JACA	01/08/2017
Revisado por:				APRC&GLLN	01/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Análisis de los datos obtenidos

CCI AC 4/4

Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{308}{476} * 100 = 64,43\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 64\% = 38\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%- 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis: De la evaluación de control interno del componente Actividades de Control se determinó un nivel de confianza del 64%, por lo que se considera que la asociación se encuentra capacitada para contralar las actividades y están distribuidos de manera que exista un control adecuado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	01/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	01/08/2017



HALLAZGO 10:

TÍTULO:

Inexistencia de procedimientos

CONDICIÓN:

No existen procedimientos establecidos para la realización de los diferentes procesos, ni responsables de los mismos.

CRITERIO:

Se incumplió la norma de control interno 3.3.3. “Supervisión”, El Gerente o el Administrador y demás directivos establecerán procedimientos para asegurar que el sistema de control interno está funcionando adecuadamente. La supervisión puede llevarse a cabo de dos formas: a través de actividades y evaluaciones recurrentes, o evaluaciones posteriores

CAUSA:

No están elaborado los procedimientos ya que no cuentan con una persona encargada para la realización de los mismos.

EFECTO:

No existe una secuencia lógica en algunos procedimientos por lo cual hay deficiencias y retrasos al momento de realizar la compra y el pago a los proveedores. Pérdida de los procesos en el transcurso de los mismo

CONCLUSION:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no cuenta con un manual de procedimientos lo que resulta difícil saber cómo se llevan a cabo cada proceso, provocando ineficiencia en el desarrollo de las actividades y con ello incumplimiento con la normativa. Retrasando las actividades a realizar

RECOMENDACIÓN

Al administrador, designar al personal capacitado o a su vez contratar el servicio para elabora e implementar el manual de los procedimientos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Hojas de hallazgos Actividades de Control

HH-4 2/2

HALLAZGO 11:

TÍTULO:

Manejo inadecuado del personal

CONDICIÓN:

No existe un plan, manual de identificación de los diferentes puestos que existe en la asociación, Falta de evaluación al personal.

CRITERIO:

Se incumplió **la norma de control interno 5.1, Descripción y análisis de cargos**, La descripción de actividades, deberes y responsabilidades asignadas o delegadas a los puestos de trabajo, será propuesta por el representante legal y aprobadas por el Consejo de Administración o Junta Directiva.

La organización contará con un manual de puestos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los puestos de trabajo que soportan su estructura administrativa. Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

CAUSA:

No se ha elaborado un manual de los puestos de trabajo de la asociación, falta de presupuestos para realizar las evaluaciones a los empleados.

EFFECTO:

Manejo inadecuado del personal al ubicarlos en los puestos de trabajo, no existe una correcta segregación de funciones, personal desactualizado en la información.

CONCLUSION:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no cuenta con un manual de los puestos de trabajo por cuando hay una mala distribución de funciones, trayendo como consecuencia funciones incompatibles. El personal no es evaluado, no están actualizados en conocimientos.

RECOMENDACIÓN:

Al administrador, realizar el manual de puestos identificando las funciones del mismo, y a la vez realizar un cronograma para la evaluación constante del personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de Control Interno Información y Comunicación

CCI IC 1 /2

Tabla 32: Cuestionario de control interno del componente Información y Comunicación

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			COMPONENTE:	Información y Comunicación		
			NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS NO FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA			
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES	
		SI	NO	N/A		
CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN						
1	3.4.1.	¿El acceso a la información es restringido únicamente para personal autorizado?	12	2		
2	3.4.1.	¿Se presentan informes periódicos sobre la gestión de cada departamento?	9	5	Trimestralmente se solicita informes	
3	3.4.1.	¿La asociación dispone de sistemas automatizados para procesar la información?	11	3	Tienen sistemas en algunos casos	
4	3.4.1.	¿La asociación dispone de controles pertinentes para garantizar la calidad y oportunidad de la información?	9	5		
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS						
5	3.4.2.	¿La asociación dispone de canales de comunicación abiertos, para llevar a cabo los diferentes procesos?	6	8	No se maneja	
6	3.4.2.	¿La asociación dispone de políticas de comunicación internas, al realizar requerimientos?	5	9	No. Dispone de políticas @	
7	3.4.2.	¿Dispone la asociación de un buzón de quejas y reclamos?	12	2	Si	
8	3.4.2.	¿Dispone la asociación de mecanismos de interacción con los pobladores para verificar el grado de satisfacción de los mismos?	5	9	No dispone @	
9	3.4.2.	¿Dispone la asociación de mecanismos de respuesta en relación a las exigencias de la población?	4	10	No dispone @	
Total			73	53		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	07/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	07/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Análisis de los datos obtenidos

CCI IC 2/2

Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{73}{126} * 100 = 58\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 58\% = 42\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
AL	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis: De la evaluación de control interno del componente Información y Comunicación se determinaron un nivel de confianza del 58% considerada moderada en cuanto tienen sistemas de comunicación pero les falta mejorar la utilización de los mismos para un mejor desempeño de la asociación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	07/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	07/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Hojas de hallazgos Información y Comunicación

HH-5 1/1

HALLAZGO 12:

TÍTULO:

Falta de canales de comunicación.

CONDICIÓN:

No existen canales de comunicación entre los empleados de los diferentes departamentos de la asociación.

CRITERIO:

Se incumplió **la norma de control interno 3.4.2, canales de comunicación abiertos**, las vías de comunicación utilizadas deben ser abiertas, fiables, y oportunas entre socios, directivos y empleados.

El Gerente o Administrador deberá definir las vías de comunicación interna, mismas que se utilizarán para informar las actividades que realiza la organización a sus socios, directivos, empleados, clientes y proveedores, de creerlo conveniente.

CAUSA:

Inexistencia de políticas de comunicación entre departamentos, falta de información en los requerimientos entre los interesados.

EFECTO:

Paralización de procesos, retraso en los procesos, además incumplimientos con la entrega de productos.

CONCLUSION:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no cuenta con canales de comunicación abiertos lo que provoca retrasos en los requerimientos de procesos, y a su vez falta de atención hacia la comunidad, retrasando el avance de las necesidades.

RECOMENDACIÓN:

A los Jefes de cada departamento, utilizar los canales de comunicación para facilitar el requerimiento de bienes o servicios.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	28/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	28/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de Control Interno Seguimiento

CCI SE 1/2

Tabla 33: Cuestionario de control interno del componente Seguimiento

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		COMPONENTE:	Seguimiento				
		NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ASOCIACIONES Y COOPERATIVAS NO FINANCIERAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA					
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES		
		SI	NO	N/A			
EVALUACIONES PERIÓDICAS							
01	3.5.1.	¿Se efectúan evaluaciones periódicas de la gestión?		2	12		No disponen de indicadores para medir la gestión
02	3.5.1.	¿Se identifican las fortalezas y debilidades con respecto al control interno?		3	11		
03	3.5.1.	¿Se efectúan exámenes periódicos para determinar el estado de gestión de cada departamento?		13	1		
04	3.5.1.	¿La administración interviene en el mejor funcionamiento del control interno con recomendaciones aplicables a su mejoramiento?		13	1		
05	3.5.1.	¿La asociación maneja indicadores de gestión para cada departamento que permitan medir la eficiencia y eficacia?			14		No disponen de indicadores de gestión @-9
SEGUIMIENTO CONTINUO							
06	3.5.2.	¿Se efectúa un seguimiento continuo a las recomendaciones sugeridos por los jefes departamentales?		13	1		Se emiten informes periódicos
07	3.5.2.	¿Se efectúa evaluaciones periódicas del sistema de control interno?		14	0		
08	3.5.2.	¿Se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos y planes planteados?		13	1		
09	3.5.2.	¿Se realiza un seguimiento continuo del ambiente interno y externo para tomar las debidas precauciones?		14			En base al análisis FODA
10	3.5.2.	¿Se mantiene evidencia documentada del seguimiento de recomendaciones?		13	1		Se emiten informes periódicos
Total				98	42		
				INICIALES		FECHA	
				Elaborado por: JACA		14/08/2017	
				Revisado por: APRC&GLLN		14/08/2017	



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Cuestionario de control interno Actividades de Seguimiento

CCI SE 2/2

Fórmula para determinar el nivel de Confianza:

$$NC = \frac{98}{140} * 100 = 70\%$$

Fórmula para determinar el nivel de riesgo:

$$NR = 100\% - 70\% = 30\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% – 50%	51%– 75%	76%– 95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% – 50%	49%– 25%	24%– 5%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

Análisis: De la evaluación de control interno del componente Control Seguimiento se determinó un nivel de confianza del 70%, considerada moderada por lo que la asociación realiza seguimientos y trata de seguir las recomendaciones de las autorías para evitar cometer, los mismos errores, y seguir mejorando.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	14/08/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	14/08/2017



ASOCIACIÓN KALLARI

Auditoría De Gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015

Indicadores de Gestión

IG 1/5

Tipo	Objetivo del indicador	Fuente de información	Relación	Resultados
Eficiencia	Determinar el porcentaje de procesos que se han cumplido satisfactoriamente y al 100%	Proyectos planificados	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de procesos ejecutados}}{\text{Total de procesos planificados}} = \frac{4}{6}$ <p>= 66%</p>	Los procesos no son ejecutados en su totalidad en el periodo analizado.
Eficiencia	Determinar el porcentaje de proveedores que cumplieron con los requerimientos necesarios para los procesos	Departamento financiero	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de proveedores cumplidos}}{\text{Total de proveedores}} = \frac{10}{15}$ <p>= 67%</p>	Algunos proveedores, no cumplen con todos los requisitos para agilizar los procesos.
Eficacia	Evaluar el cumplimiento de los empleados con el objetivo social	Talento Humano	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de empleados que cumplen con el objetivo social}}{\text{total de empleados}} = \frac{10}{14}$ <p>= 71%</p>	Del personal de la asociación un 71% cumple con el objetivo social al momento de realizar su trabajo.
			INICIALES	FECHA
			Elaborado por:	JACA
			Revisado por:	APRC&GLLN



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Indicadores de Gestión

IG 4/5

Tipo	Objetivo del indicador	Fuente de información	Relación	Resultados
Ética	Determinar los procesos que se han realizado con un código de ética.	Entrevista	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de procesos cumplidos con todos los requisitos}}{\text{Total de procesos realizados}} = \frac{4}{6}$ <p style="text-align: center;">= 67%</p>	Los procesos que se han realizado en algunos no se han cumplido con todos los requisitos por lo que ha faltado alguna documentación o realizar algunos procesos.
Ética	Identificar el porcentaje de empleados que se han auto capacitado	Certificados	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de empleados que se han autocapacitado}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{14}$ <p style="text-align: center;">= 43%</p>	Solo un 43% del personal se auto capacitado con la finalidad de mejorar su desempeño y actualizar sus conocimientos
Ética	Identificar si los empleados conocen el reglamento interno y su contenido	Encuesta	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de personas que conocen el reglamento}}{\text{Total de empleados}} = \frac{7}{14}$ <p style="text-align: center;">= 50%</p>	El 50% de los empleados conocen el reglamento interno y pueden aplicarlo para desarrollar los procesos de manera adecuada.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	04/09/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	04/09/2017



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Indicadores de Gestión

IG 5/5

Tipo	Objetivo del indicador	Fuente de información	Relación	Resultados
Ecología	Verificar cuantos materiales utilizados en oficinas son reutilizados.	Entrevista	$\frac{\text{Cantidad de Materiales reutilizados trimestralmente}}{\text{Materiales entregados Trimestralmente}} = \frac{2 \text{ resmas}}{10 \text{ resmas}} = 20\%$	Las oficinas solo reutilizan el 20%, por cuanto hay documentación que solo necesita ser impresa a un lado.
Ecología	Verificar si existen procesos relacionados con el medio ambiente	Proyectos realizados	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de procesos relacionados con el medio ambiente}}{\text{Total de procesos}} = \frac{2}{6} = 33.33\%$	Los procesos que se realizan el 33.33% son relacionado con el medio ambiente como la reforestación
Ecología	Determinar el porcentaje del uso excesivo de energía eléctrica en las horas de trabajo	Planilla	$\frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de horas consumidas mensual}}{\text{N}^{\text{o}} \text{ de horas laborables mensual}} = \frac{287 \text{ horas}}{240 \text{ horas}} = 120\%$	El consumo de energía se excede en un 20% del consumo de energía eléctrica.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	04/09/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	04/09/2017

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



Entidad:	ASOCIACIÓN KALLARI
Tipo de Trabajo:	Auditoría De Gestión
Campo De Acción:	ASOCIACIÓN KALLARI
Periodo:	01 de Enero Al 31 de Diciembre De 2015
Dirección:	Barrio San Jorge calle Guachiyacu y s/n a 200 metros de la Vía principal.



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Programa de Auditoría

PA 1/1

Objetivo General

- ✓ Emitir el informe final de los resultados obtenidos de los hallazgos para fortalecer la gestión en la asociación.

Objetivo Especifico

- ✓ Emitir el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

N°	Descripción	Ref. Pt	Elaborado por	Fecha
1	Carta de lectura del borrador del informe	CLB	JACA	18/09/2017
2	Acta de lectura del borrador del informe	AC	JACA	25/09/2017
3	Entrega del informe final	IF	JACA	02/10/2017

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JACA	11/09/2017
Revisado por:	APRC&GLLN	11/09/2017

INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN APLICADA A LA
ASOCIACIÓN KALLARI, EN LA
PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN
TENA, AÑO 2015.



ASOCIACIÓN KALLARI
Auditoría De Gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015
Carta del Informe Final

CLB
1/1

Tena, 02 de Octubre del 2017.

Sr.

Bladimir Jairo Dahua Shiguango.

ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN KALLARI

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, a su vez deseándole éxitos en sus funciones que usted acertadamente dirige. Y a la vez le informe que la “Auditoria de Gestión aplicada a la ASOCIACIÓN KALLARI en el periodo enero a diciembre 2015”.

La auditoría de gestión se efectuó en base a las Normas Internacionales de Contabilidad, Principios y Normas de Control Interno, cuyos resultados están detallados en conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, documento que servirá de base para el fortalecimiento de la gestión y la toma de decisiones en la ASOCIACIÓN KALLARI.

De acuerdo con lo dispuesto en el Art, 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con características obligatorias.

Atentamente,

Jazmin Alexandra Cuvi Ashqui
AUTORA TRABAJO DE TITULACIÓN.

		INICIALES	FECHA
	Elaborado por:	JACA	02/10/2017
	Revisado por:	APRC&GLLN	02/10/2017

Informe final

Información Introductoria

El presente trabajo de Auditoría de Gestión desarrollado en la ASOCIACIÓN KALLARI, en el periodo de enero a diciembre del 2015, se realizó con la finalidad de evaluar la gestión administrativa, tomando en cuenta la normativa vigente

Motivo de la auditoría

Con orden de trabajo CO del 05 de Junio del 2017 se da inicio la auditoría de trabajo del ASOCIACIÓN KALLARI, por el periodo de enero a diciembre del 2015, la misma que se realizó con el fin de evaluar la gestión administrativa.

Alcance de la auditoría

La Auditoría de Gestión aplicada a la ASOCIACIÓN KALLARI, cubrirá el periodo de enero a diciembre 2015.

Objetivos de la auditoría

- 1.- Evaluar el control interno mediante cuestionarios de control interno para determinar el nivel de confianza y el riesgo de control.
- 2.- Aplicar los índices financieros para poder medir el nivel del nivel de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se desarrollan las operaciones mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión.
- 3.- Determinar si las operaciones se efectúan en base a la normativa legal y estatutaria vigente.
- 4.- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno.
- 5.- Evaluar el sistema de control interno mediante el método coso
- 6.- Determinar criterios críticos en los procesos más importantes.
- 7.- Formular conclusiones y recomendaciones que permitan tomar acciones correctivas sobre las deficiencias detectadas.

INFORME FINAL

1.- No se realizan auditorias de Gestión a la ASOCIACIÓN KALLARI.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no lleva a cabo auditorias de gestión por lo que no han sido indispensables, a su vez no se sabe si los procesos están llevados acorde el reglamento interno y a la ley.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador

Solicitar de manera continua auditorias de gestión sobre los diferentes procesos que se realizan en la asociación, para obtener la información correcta y oportuna de los mismos, evitando inconvenientes para un futuro.

2.- Incumplimiento de pago a proveedores.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no ha realizado los pagos por cuando la documentación de los proveedores no se encuentra correcta o a su vez está incompleta dificultando los pagos y retrasando las actividades programadas por la asociación.

RECOMENDACIÓN:

A los proveedores

Solicitar de manera anticipada la documentación necesaria para llevar acabo los procesos necesarios y de esa manera se podrá agilizar los pagos.

3.- No se realiza el Plan Operativo Anual

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no realizó el POA, por falta de socialización de la importancia del mismo entre sus empleados provocando que no se cumpla con lo

establecido y a su vez no se presupueste las actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Socializar entre los diferentes empleados de la asociación la importancia de la elaboración del POA, para cumplir con los objetivos establecidos.

Al Director Financiero:

Exigir en los años siguientes los POA's de los diferentes departamentos para poder realizar el presupuesto de manera correcta y de acuerdo a las actividades a realizar.

4.- Falta de comunicación de la visión y misión.

CONCLUSIÓN:

Al realizar la encuesta al personal que labora en la ASOCIACIÓN KALLARI, se observó que solo un 51% sabe que hay una visión y misión, pero no saben, por lo que la asociación no logra avanzar al cumplimiento de sus objetivos.

RECOMENDACIÓN:

A los jefes departamentales:

Socializar la misión y visión de la asociación a sus empleados, realizar folletos para que cada uno tenga y evaluarles semestralmente.

5.- Falta de socialización del código de ética.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI dispone de un Código de Ética, sin embargo, su personal no está al tanto de su existencia, hecho ocasionado debido a que no se efectuó la gestión respectiva para la implementación y socialización del Código de Ética de la asociación ocasionando que sus empleados no estén al tanto de las normas de conducta que rigen la asociación.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Realizar la gestión para implementar y socializar el Código de Ética en la asociación de tal manera que se promueva la agrupación del personal a éstos valores y orientar su integridad y compromiso.

6.- Inexistencia de indicadores de gestión.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no aplica indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos, procesos, medir la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en la asociación ocasionando el incumplimiento de la norma impidiendo cuantificar y evaluar el cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo en la asociación

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Delegar al responsable para la realización y aplicación, de los indicadores de gestión, para obtener un control de los procesos que se lleven a cabo con el fin de tomar acciones correctivas para mejorar los mismos

7.- Inexistencia de un plan de capacitación anual

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no dispone de capacitaciones, debido a que no se ha dispuesto la elaboración de un plan de capacitación continua para el personal administrativo y a su vez a todos los empleados de la asociación

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Disponer la elaboración de un plan anual de capacitaciones así como un cronograma de acuerdo a las actividades que realiza cada empleado en su puesto de trabajo.

8.- Falta de identificación y mitigación de riesgos

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no identifica los diferentes riesgos que existen al momento de realizar los procesos de sus actividades, no se tiene identificados los responsables de analizar los riesgos para que se pueda desarrollar un plan de mitigación de los mismos.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Solicitar al personal la identificación de los riesgos que existen al momento de realizar los procesos, elaborar un plan de mitigación de riesgos para aplicar en el momento adecuado.

9.-Inexistencia de Responsables para monitorear información.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no cuenta con responsables que monitoreen los procedimientos de los procesos, falta de asignación de una persona que cumpla dicha función por falta de presupuesto o mala segregación de funciones en la asociación. En consecuencia, la información no es coherente, demorando de esta manera que se lleven a cabo los procesos.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Analizar las funciones que tiene cada empleado para agregar la función de monitorear la información a la persona que este capacitada, presentar informes acerca de los procesos y como se están realizando los mismos.

10.- Inexistencia de procedimientos para la elaboración de los procesos.

CONCLUSIÓN:

No existen procedimientos establecidos para la realización de los diferentes procesos, ni responsables de los mismos. No cuentan con una persona encargada para la realización de los mismos.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Designar a una persona capacitada para el desarrollo de los procedimientos.

Al Jefe de producción:

Una vez realizado los procedimientos socializar para una mayor eficiencia de las actividades.

11.- Manejo inadecuado del personal

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no cuenta con un manual de los puestos de trabajo por cuando hay una mala distribución de funciones, teniendo en los diferentes departamentos personas que no cumplen con el perfil necesario para el puesto trayendo como consecuencia funciones incompatibles. El personal no es evaluado, no están actualizados en conocimientos.

RECOMENDACIÓN:

Al Señor Administrador:

Realizar el manual de puestos identificando las funciones del mismo, y a la vez realizar un cronograma para la evaluación constante del personal.

12.- Falta de canales de comunicación.

CONCLUSIÓN:

La ASOCIACIÓN KALLARI, no cuenta con canales de comunicación abierta lo que provoca retrasos en los requerimientos de procesos, y a su vez falta de atención hacia la comunidad, retrasando el avance de la asociación

RECOMENDACIÓN:

A los Jefes de cada departamento

Utilizar los canales de comunicación para facilitar el requerimiento de bienes o servicios.

Al Señor Administrador:

Realizar reuniones con los directivos de las diferentes comunidades para analizar las diferentes necesidades de los mismos.

Jazmín Alexandra Cuvi Ashqui

AUDITORA

CONCLUSIONES

- Al realizar la auditoría de gestión a la ASOCIACIÓN KALLARI, se pudo verificar que existen falencias en cuanto al grado de cumplimiento de la normativa vigente, así mismo se analiza que se ven afectados los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.
- La asociación cuenta un reglamento interno mas no con manuales y procedimientos para llevar acabo los procesos, las actividades administrativas y financieras, dificultando realizar las actividades de forma ordenada.
- Se realizó el informe final de la auditoría de gestión a la ASOCIACIÓN KALLARI, y se emitieron las conclusiones y recomendaciones a fin de mejorar los procedimientos y uso de los recursos de manera eficiente, eficaz y económica

RECOMENDACIONES

- La ASOCIACIÓN KALLARI debe aplicar índices de gestión para verificar el nivel de uso de los recursos de la asociación, para el logro de metas y objetivos de la misma.
- La ASOCIACIÓN KALLARI, debe actualizar, aplicar y fomentar el uso de manuales y procedimientos de las actividades que realizan, impartiendo para todo el personal y en todas las áreas.
- Tomar en cuenta las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe final de la auditoría de gestión, con la finalidad de mejorar en el cumplimiento de los objetivos, metas y procesos de la asociación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2008). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Cultural.
- Alatrasta, M. (16 de Junio de 2015). *Técnicas y procedimientos de Auditoría*. Recuperado de: <http://auditool.org/blog/auditoria-externa/2158-tecnicas-y-procedimientos-de-auditoria-lo-que-todo-auditor-debe-conocer>
- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Blanco, Y. (2003). *Normas y procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá.: Ecoe Ediciones.
- Blanco, Y. (2007). *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (2ª. ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Cepeda, G. A. (1997). *Auditoria y Control Interno*. Bogotá: Nomos S.A.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual Auditoría de Gestión*. Quito. CGE.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Maual de Auditoría Financiera Gubernamental*. Quito. CGE.
- De la Peña, A. (2008). *Un Enfoque Practico*. Barcelona: Paraninfo.
- Escalante, V. (2000). *Elementos de Auditoría*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Esparza, S. (2012). *Texto de Auditoria Financiera*. Riobamba: Espoch.
- Estupiñan, R. (2004). *Papeles de Trabajo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestion Estrategica de cambio* (2ª. ed). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación
- Guerrero, L. (2012). *Manual de Procedimientos de Auditoria de Gestión*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/57315110/Manual-de-Procedimientos-de-Auditoria-de-Gestion-de-Empresas-y-Sociedades-Del-Estado>
- Lara, J. (2004). *Administración Financiera*. Quito. Editorial Grafitext.

- Llamuca, V. (2012). *Diseño de un Plan Comercial para Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en el período 2012.* (Tesis de Ingeniería Comercial, ESPOCH). Riobamba.
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo.* México: Patria.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestión.* Quito: Producciones Digitales.
- Mantilla, A. (2004). *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoria de Información Financiera.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez, P. (2005). *Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros.* (3ª ed.) Quito: Editorial Grafitext.
- Mason, L. (2002). *Estadística para Administración y Economía.* México: Alfa Omega.
- Mendivel, V. (2000). *Elementos de Auditoría.* México: Cengage Learning Editores.
- Mora, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión.* Madrid: Ecuatorial de Economista.
- Muñoz, C. (2014). *Indicadores.* Recuperado de: <https://misindicadores.co/blog/tipo-de-indicadores/>
- Peeling, N. (2013). *Tips efectivos para la gerencia.* México: Trillas.
- RAE. (2011). *Real Academia Española.* Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Rando, L. (2013). *Marketing Política del producto.* Barcelona: Educación.
- Rodriguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos.* México: Alfa Omega.
- Ron, F. (2012). *Metodología de la Investigación.* Quito. Editorial Grafitext.
- Salvio, F. (2013). *Liderazgo y supervisión de ventas.* México: Trillas.
- Setzer, G. (2010). *Administración Financiera Correlacionada con las NIF.* México: McGraw-Hill.
- Setzer, G. (2012). *Administración Financiera Correlacionada con las NIF.* México: McGraw-Hill.
- Sosa, R. (2012). *Uso y utilidad de los Incoterms 2010 en el comercio, aduanas y contratos de compraventa internacional.* México: Editorial CCG.
- Soto, G. (2013). *Gerencia de Ventas.* México: McGraw-Hill.
- Vicuña, B. (2014). *Propuesta de estrategias de comercialización para desarrollar la capacidad comercial de Girasoles Boutique de la ciudad de Riobamba.* (Tesis Ingeniería Comercial, ESPOCH). Riobamba.

Whittington, R., & Pany, K. (2001). *Auditoría: Un enfoque Integral*. México: McGraw-Hill.

Whittington, R. (2004). *Principios de Auditoria*. (14^a. ed.) Bogotá: McGraw-Hill.

Zarella, D. (2014). *La Ciencia del Nuevo Marketing*. México: Anaya multimedia.

ANEXO

Anexo 1: Registro único de Contribuyentes Sociedades



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC:	1591702021001		
RAZON SOCIAL:	ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
TIPO DE CONTRIBUYENTE	POPULAR Y SOLIDARIO\ SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA\ ASOCIATIVOS		
REPRESENTANTE LEGAL:	DAHUA SHIGUANGO BLADIMIR JAIRO		
CONTADOR:	ALVARADO CERDA YADIRA IRENE		

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	10/12/2003	FEC. CONSTITUCION:	10/12/2003
FEC. INSCRIPCION:	19/02/2004	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	08/09/2016

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

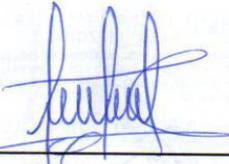
Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: SAN JORGE Calle: HUACHIYACU Número: SN Referencia ubicación: FRENTE AL AREA VERDE DE LOS TERRENOS DEL MUNICIPIO Celular: 0987213955 Telefono Trabajo: 062847050 Email: yadi-alvarado@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 003	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	1 ZONA 2\ NAPO	SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DIRECCION ZONAL 2	CERRADOS: 1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



08 SEP 2016
Firma del Servicio Responsable
Usuario..... Agencia.....

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: DLJP120406 **Lugar de emisión:** TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE **Fecha y hora:** 08/09/2016 12:05:17

Página 1 de 3

Anexo 2: Comprobante Legal de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria



Fecha de Generación de Documento: 23/septiembre/2016

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: SEPS-ROEPS-2013-003677
FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: 23/07/2013

RUC	1591702021001
SECTOR:	ASOCIACIÓN-PRODUCCIÓN
RAZÓN SOCIAL:	ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI
PROVINCIA:	NAPO
CANTÓN:	TENA
PARROQUIA:	TENA
SEGMENTO / NIVEL:	
ESTADO:	ORGANIZACION ACTIVA

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad de la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

El presente comprobante carecerá de validez probatoria en un proceso judicial; para el efecto, se solicitará la respectiva certificación.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL “KALLARI”

TITULO I

DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACION

ARTICULO.- 1.- Con domicilio en el cantón Tena, provincia de Napo, la Asociación Agro Artesanal KALLARI, constituida legalmente mediante Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-003677, de 23 de julio de 2013, procede a expedir el presente Reglamento Interno de conformidad con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General.

ARTICULO.- 2.- En toda actividad judicial y extrajudicial en que debe intervenir la Asociación por obligaciones de dar, hacer o no hacer algún acto, se sujetará a los jueces comunes del Cantón Tena, Provincia de Napo, salvo expresas disposiciones constantes de Leyes Generales o Especiales del País con relación al domicilio.

ARTÍCULO.- 3.- No obstante de lo expuesto en el Artículo anterior, la Asociación Agro Artesanal KALLARI, previa resolución de Junta General, podrá señalar otro domicilio y sujetarse a los jueces de él, para determinadas operaciones que le reporten beneficios.

ARTICULO.- 4.- Habiéndose constituido la Asociación Agro Artesanal KALLARI con responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus asociados estará limitada al capital que aportaren a la entidad. (ANALIZAR CON UN EXPERTO)

ARTÍCULO.- 5.- La Asociación Agro Artesanal KALLARI está constituida por un tiempo indefinido, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas previstas en Art.20 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

TITULO II

DE LOS SOCIOS

ARTICULO.- 6- Socios.- Son socios de la Asociación Agro Artesanal KALLARI, las personas naturales legalmente capaces con actividades relacionadas al objeto social establecido en el Art. 3 del Estatuto vigente y que cumplan con los requisitos establecidos en el Art. 7 del presente Reglamento.

ARTÍCULO.- 7.- Para ser socio de la Asociación Agro Artesanal KALLARI se requiere cumplir los siguientes requisitos y procedimientos:

- a) Presentar una solicitud de ingreso de nuevos socios dirigido al Presidente de la Asociación, al que adjuntará fotocopias de Cédula de ciudadanía y papeleta de votación;
- b) La Junta Directiva, en el plazo máximo de 30 días deberá dar curso a dicha solicitud, aprobando o rechazando la misma;
- c) Una vez aprobada la solicitud, el socio dentro del plazo de 30 días, deberá cancelar las aportaciones Iniciales tales como: cuotas de ingreso, cuotas ordinarias y extraordinarias;
- d) El Presidente de la Asociación, dentro de los siguientes quince días, solicitará a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el registro de los nuevos socios, adjuntando una certificación del Secretario de la Asociación Agro Artesanal KALLARI, que acredite el cumplimiento de los requisitos estatutarios y reglamentarios.

Art. 8.- Se fija la cuota de admisión en diez dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

ARTÍCULO.- 9.- Son derechos y obligaciones de los socios además de los previstos en el Art. 5 del Estatuto, los siguientes:

- a) Cumplir con las disposiciones del Estatuto y el Reglamento de La Asociación Agro Artesanal KALLARI y acatar las resoluciones de los organismos directivos correspondientes;
- b) Asistir a las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias a las que fueren legalmente convocados. En caso de que el socio CONVOCADO no pueda asistir personalmente, podrá delegar mediante oficio, a otro socio en su representación;
- c) Cumplir con las obligaciones económicas establecidas por la Asociación;
- d) La asistencia a las Juntas Generales son obligatorias para todos los socios. El socio que por fuerza mayor, calamidad doméstica o de trabajo no pueda asistir conforme lo previsto en el literal b), podrá justificar dicho incumplimiento con la presentación de documentos que justifique;
- e) El socio podrá presentar la justificación por la inasistencia a sesiones de Junta General con 24 horas antes y 48 horas después de realizada la Asamblea y podrá justificar hasta un máximo de dos veces al año;
- f) Todo socio tiene la obligación de denunciar por escrito a los Organismos Superiores o Dirigentes de La Asociación, cualquier incorrección que cometiere algún socio o dirigente de la misma.
- g) Los socios que se encuentren en mora con los aportes, podrán participar en las Juntas únicamente con voz.
- h) Elegir y ser elegidos para servir en los cargos directivos de La Asociación o ejercer la representación de la misma;
- i) Presentar proyectos que contribuyan al cumplimiento de los fines de La Asociación, para análisis y estudio de la Junta Directiva, el que decidirá su rechazo o inclusión para tratar en Junta General de Socios. El proyecto deberá ser presentado por lo menos con 30 días de anticipación a la celebración de la Junta General de Socios;
- j) Participar en todos los programas o actividades organizadas por la Asociación;
- k) Pedir informes sobre el manejo de los dineros y valores administrados por la Asociación;
- l) Solicitar la rendición de cuentas de la gestión y manejo de recursos a sus directivos; y,
- m) Las demás facultades que le otorgue la Ley, el Estatuto, la Junta General de Socios y el presente Reglamento.

ARTÍCULO.- 10.- La Junta GENERAL establecerá las multas respectivas por el incumplimiento de uno o más de los literales descritos en el artículo 9 de éste reglamento.

ARTÍCULO.- 11.- La calidad de socio se pierde además de lo establecido en el Art. 6 del Estatuto vigente por las siguientes causas:

- a) Por incumplimiento de las obligaciones establecidas en el Artículo 9 literal c) de éste Reglamento durante tres meses consecutivos;
- b) Únicamente por situaciones de fuerza mayor debidamente comprobadas se justificará la mora del socio, a partir de noventa días que el mismo se encuentre impago.
- c) Por causar grave daño de palabra, obra o por escrito a los miembros de la Asociación, a sus directivos y en fin cuando atente contra los intereses de la Asociación.

Para el caso del literal a) de éste artículo, una vez transcurrido el tiempo establecido, la Junta Directiva informará en un término no mayor a cinco (5) días mediante oficio a la Junta de Vigilancia sobre el incumplimiento del socio en sus obligaciones pecuniarias, mismo que notificará por escrito al socio que se halle en mora, dándole el término de quince (15) días para que cumpla con el total de sus obligaciones económicas o justifique según lo determinado en el literal b) de éste artículo. Fenecido este término, el Consejo de Vigilancia remitirá su informe a la Junta General para que resuelva.

Para el caso del literal c) de éste artículo se procederá según lo determinado en los artículos que prosiguen.

ARTÍCULO.- 12.- La exclusión del socio será resuelta por la Junta General, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) La denuncia o informe sobre los hechos o faltas que merezcan la exclusión o expulsión de un socio, deberá ser conocida por la Junta de Vigilancia;
- b) Una vez conocida la denuncia, La Junta de Vigilancia, en el término de cinco días, citará mediante oficio al socio inculcado, el oficio debe contener: día y hora, lugar y el orden del día en que dicha Junta conocerá y discutirá el caso, dándole la oportunidad de ejercer el legítimo derecho a la defensa, en el cual el socio inculcado debe presentar pruebas de descargo.
- c) Concluida la reunión determinada en el literal anterior, la Junta de Vigilancia en el término de cinco días remitirá un informe debidamente sustentado a la Junta Directiva para que resuelva;
- d) Resuelta la exclusión o expulsión del socio, la Junta Directiva notificará por escrito al socio sancionado, aun cuando hubiere estado presente en la respectiva sesión;
- e) La Resolución de exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia;
- e) El Secretario/a de la Asociación sentará la razón respectiva;
- f) Si el socio apela a la resolución de exclusión o expulsión de la Junta Directiva, el socio mantendrá los derechos y obligaciones que le otorga la Asociación, mientras no resuelva la apelación por parte de la Junta General.

ARTICULO.- 13.- El socio separado de la Asociación por retiro voluntario, fallecimiento, o pérdida de la personería jurídica, no tiene derecho a que se le liquide y entregue los haberes que le correspondan, conforme al Art. 20 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero.

TITULO III DE LOS SOCIOS CON CERTIFICACION ORGANICA

ARTICULO.- 14.- Socios con Certificación Orgánica.- Son socios con Certificación orgánica de la Asociación Agro Artesanal KALLARI, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas a la producción orgánica.

ARTICULO.-15.- Para ser socio con Certificación Orgánica de la Asociación Agro Artesanal KALLARI se requiere cumplir los siguientes requisitos y procedimientos:

- a) Presentar una solicitud de ingreso dirigida a la asociación Kallari, manifestando su voluntad de pertenecer a la certificación orgánica y firmar el acta de acuerdos y compromisos prevista en la norma de producción orgánica.
- b) El técnico de Kallari en un lapso de 15 días laborable procederá auditar la unidad de producción para verificar el estado en el que se encuentra la misma y brindar una capacitación sobre el manejo en producción orgánica.
- c) El productor no podrá aplicar químicos dentro de la unidad productiva si desea mantenerse dentro del proceso, ni después de la obtención de la certificación orgánica.
- d) El productor aspirante a la certificación orgánica deberá comercializar sus productos obligatoriamente durante el periodo que dure la transición, así como también después de obtener la certificación para no perder su calidad de socio con certificación orgánica.
- e) El lapso de tiempo de transición que debe cumplir el socio aspirante para la obtención de la certificación orgánica es de tres años dentro de este lapso de tiempo será catalogado como productor convencional y a partir del cuarto año será catalogado como productor orgánico y podrá recibir los incentivos que la asociación Kallari brinda a sus productores orgánicos.

ARTÍCULO.-16.- Son derechos y obligaciones de los socios con certificación orgánica además de los previstos en el Art. anterior, los siguientes:

- a) Recibir capacitación y asistencia técnica en manejo de producción orgánica.
- b) Percibir un precio justo por la venta de sus productos.
- c) Recibir insumos orgánicos en el caso de que hubiese apoyo por parte de las instituciones públicas y privadas.
- d) Participar a talleres de capacitación convocadas por el técnico de campo de Kallari.
- e) Mantener sus unidades de producción sin aplicar insumos químicos.
- f) Aplicar insumos orgánicos dentro de sus unidades de producción previa consulta y aprobación de los técnicos de campo Kallari.

- g) Brindar las facilidades necesarias durante las auditorías a las unidades de producción a los técnicos auditores internos y externos.
- h) Comercializar los productos con Kallari todos los años.
- i) Cumplir con las normativas y disposiciones dispuestas por la certificadora y los técnicos de campo.

ARTÍCULO.- 17.- La exclusión del socio de la certificación orgánica será resuelta por el técnico de campo, de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a) El técnico de campo de Kallari auditará, la unidad de producción y verificará el estado actual de la unidad productiva.
- b) El técnico de campo que audita la unidad de producción constatará que el productor ha infringido la normativa de producción orgánica y procederá a recoger la evidencia respectiva de la infracción y se enviará una notificación por escrito al productor infractor para que tenga conocimiento de la exclusión de certificación orgánica e ingresa nuevamente al primer año de transición siendo considerado un productor convencional.
- c) El productor que desiste comercializar o vender los productos de su unidad productiva por el lapso de un año, se procederá a enviar una notificación informando que será eliminado de la lista de productores orgánicos y podrá comercializar sus productos convencionalmente y pudiendo ingresar nuevamente a la certificación orgánica cumpliendo los procedimientos como un productor nuevo.
- d) El productor puede apelar a la sanción ante el técnico de campo de Kallari, presentado las pruebas de descargo en un lapso de 8 días laborables después de haber recibido la notificación.

TITULO IV ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

ARTICULO.- 18.- Para la administración y normal desarrollo, la Asociación Agro Artesanal KALLARI contará en su estructura interna con los siguientes organismos:

- a) Junta General;
- b) Junta Directiva;
- c) Junta de Vigilancia; y,
- d) Administrador.

CAPITULO I DE LA JUNTA GENERAL

ARTICULO.- 19.- La Junta General es el máximo órgano de gobierno de la Asociación Agro Artesanal KALLARI y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la

Asociación, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Asociación.

ARTÍCULO.-20.- Son deberes y atribuciones de la Junta General, las contempladas en el Art. 11 del Estatuto vigente.

ARTÍCULO.- 21.- Las resoluciones de Junta General serán de carácter obligatorias, tanto para los Organismos directivos, como para los socios y empleados de la Asociación. No obstante, cuando dichas resoluciones contravengan a las disposiciones legales, Estatuto y Reglamento Interno no obligarán en absoluto y se las tendrán como no escritas.

ARTÍCULO.- 22.- Para participar en la Junta General, los socios deben estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la Asociación o, dentro de los límites de mora permitidos por éste Reglamento Interno.

ARTÍCULO.-23.- Las Juntas Generales serán ordinarias, extraordinarias e informativas.

La Junta General Ordinaria se reunirá al menos dos veces al año: el primer sábado del mes de septiembre y marzo. La Junta General Extraordinaria se llevará a efecto cuantas veces sea necesario en fechas no previstas, a pedido de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia, del Administrador, o de la tercera parte de los socios.

ARTÍCULO.-24.- La Junta General se instalará con la mayoría de los socios convocados de la Asociación.

ARTÍCULO.-25.- La convocatoria a la Junta General Ordinaria se realizará con 8 días de anticipación y en el caso de la Junta General Extraordinaria se realizará con 72 horas de anticipación, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.

ARTÍCULO.- 26.- La constatación del Quórum se realizará de conformidad al siguiente procedimiento:

- a. Por secretaría se verificará el número de socios asistentes a la asamblea de conformidad con la nómina de socios vigentes;
- b. De estar presente la mitad más uno de los socios convocados, se podrá instalar la Asamblea General constatando quórum reglamentario; y,
- c. Al comprobarse que no están presentes el 50% más uno, la Presidencia declara la inasistencia del quórum y procederá media hora después con el número de socios presentes, de conformidad con la nota constante al pie de la convocatoria.

ARTÍCULO.- 27.- Por Secretaría se tomará nota escrita de las mociones presentadas por los socios, debiendo ser estas claras, específicas y ejecutables, las mismas deben tener el respaldo de al menos dos socios, luego continuará el debate siguiendo las normas del procedimiento Parlamentario para terminar con la votación nominal o secreta.

ARTÍCULO.- 28.- Las resoluciones de la Junta General se tomarán por mayoría de los asistentes, sin embargo para proceder a una reconsideración se requerirá del voto de las dos terceras partes de los socios asistentes.

ARTÍCULO.- 29.- Las votaciones respecto a lo descrito en el Art. 24 de éste reglamento, para las resoluciones tomadas por la Junta General serán nominales, secretas o simples, de acuerdo a la resolución de la Junta General y al siguiente procedimiento:

- a) En las votaciones nominales el socio puede discernir o explicar su voto, siempre que no haya tomado parte en la discusión previa, esta votación se tomará en estricto orden alfabético a excepción del Presidente que lo hará en último término.
- b) Las votaciones secretas se harán por medio de papeles entregados por Secretaria al momento de tomar dicha votación, en este caso para escrutar se designarán delegados, un delegado por parte de la Presidencia; y, un delegado designado por la sala, dichos delegados no necesitan de posesión para ejecutar la actividad; y,
- c) Las votaciones simples serán aquellas en la que el socio expresa su voluntad, ya sea levantando el brazo o poniéndose de pie.

CAPITULO II DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTICULO.- 30.- La junta Directiva estará integrada de conformidad con lo establecido en el Art. 19 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y Art. 13 del Estatuto de la Asociación vigente, por cinco vocales principales y sus suplentes que durarán en sus funciones 2 años pudiendo ser reelegidos para el mismo cargo por una sola vez consecutiva.

ARTÍCULO.- 31.- Para ser vocal de La Junta Directiva se requiere ser socio en ejercicio de sus derechos y haber sido designado en la Junta General.

ARTICULO.- 32.- En caso de renuncia, separación, ausencia o fallecimiento del Presidente, lo remplazará en sus funciones el vicepresidente electo.

ARTÍCULO.- 33.- Son facultades y obligaciones de la Junta Directiva conforme lo establece el Art. 14 del Estatuto Vigente son las siguientes:

- a) Dictar políticas y normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
- b) Presentar ante la Junta General el plan estratégico y el plan operativo anual con sus presupuestos.
- c) Las resoluciones que adopte la Junta Directiva será por mayoría de votos, las cuales constarán en el Libro de Actas de la Junta; y de las mismas se informará a la Junta General;

- d) Sancionar pecuniariamente al Administrador en caso de negligencia, impericia en sus labores o inobservancia de la Ley, Reglamento General, Estatuto y el presente Reglamento Interno;
- e) Convocar a la Junta General extraordinaria;
- f) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso a la Asociación, y o el retiro de los socios.
- g) Autorizar y celebrar contratos los que intervenga la Asociación, desde los cincuenta mil dólares hasta un millón dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, previa autorización de la Junta de Vigilancia;
- h) Sancionar a los socios de acuerdo a las causas y el procedimiento establecido en el presente Reglamento;
- i) Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de los asociados con sus respectivos presupuestos;
- j) Conocer y aprobar los estados financieros, balance social e informe de labores de la administración de la organización;
- k) Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y el Reglamento de la Asociación y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.
- l) Convocar y calificar a los postulantes a Administrador de la Asociación Kallari, con un máximo de 30 días de anticipación previa a la elección en Junta General.

CAPITULO III DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

ARTICULO.- 34.- La Junta de Vigilancia se conformará de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 20 del Reglamento General a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y el Art. 15 del Estatuto Vigente, por tres vocales principales y sus respectivos suplentes que duraran en sus funciones 2 años pudiendo ser reelegidos para el mismo cargo por una vez consecutiva y cuando concluya su primer período.

La Junta de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

ARTÍCULO.- 35.- Las competencias y atribuciones de la Junta de Vigilancia se hallan determinados en el Art. 16 del Estatuto Vigente.

CAPITULO IV DISPOSICIONES COMUNES PARA JUNTA DIRECTIVA Y VIGILANCIA

ARTÍCULO.- 36.- Para que un socio o representante, sea designado vocal de las Juntas debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

- a. Tener al menos un año como socio en la Asociación Agro Artesanal KALLARI;
- b. Acreditar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su

- posesión;
- c. Estar al día en sus obligaciones económicas con la Asociación;
 - d. Acreditar la formación académica necesaria o experiencia en el área a ser designado;
 - e. No estar ejerciendo cargos de dirección pública.
 - f. No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni relación conyugal o unión de hecho con otro de los vocales ni con el Administrador;
 - g. Encontrarse en pleno goce de derechos de participación, así como no encontrarse inhabilitado por intervención judicial o incoada en juicio de alimentos, impago o que exista en su contra causa penal con sentencia ejecutoriada;

El período de duración de los vocales de las Juntas, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto continuarán en funciones los vocales cuyo período haya fenecido.

Las Juntas respetarán la equidad de género.

ARTÍCULO.- 37.- Es obligación de la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia sesionar ordinariamente, seis veces al año y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con cuatro días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

ARTÍCULO.- 38.- Los vocales de las Juntas de Directiva y de Vigilancia deberán:

- a) Posesionarse de los cargos conferidos inmediatamente una vez realizado la elección, por la junta General;
- b) Cualquier socio de la Asociación y en cualquier momento puede impugnar el cargo de cualquier directivo, cuando esté incurso en las inhabilidades establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidara, su Reglamento, el Estatuto de la Asociación y el presente Reglamento, antes de su calificación a nombramiento; y,
- c) Guardar reserva de toda la información estratégica de la Asociación.

ARTÍCULO.- 39.- Los directivos sean estos Presidente, Vicepresidente, Vocales Principales y suplentes cuando hayan sido principalizados, podrán ser cesados de sus cargos por las siguientes causas:

- a) Por recomendación u observaciones debidamente fundamentadas, que consten en informes de los organismos de control o auditoría;
- b) Por estar comprendido en algunas causales de inhabilidad o incapacidad debidamente comprobadas;
- c) Por realizar actos o contratos al margen de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidara, su Reglamento, el Estatuto de la Asociación y el presente Reglamento;
- d) Por incumplimiento de sus deberes y causar intencionalmente perjuicios a la Asociación;
- e) Por recibir beneficios pecuniarios en los contratos celebrados entre la Asociación y

terceras personas;

- f) Por no asistir a cuatro sesiones consecutivas sin justificación;
- g) Por ser disociadores o desleales, a los intereses de la Asociación;
- h) Por no asistir sin causa justificada a 6 sesiones no consecutivas durante el semestre, y;
- i) Por rechazo a sus informes de gestión; en este caso la remoción será adoptada por las dos terceras partes de los socios o representantes asistentes a la Junta.

ARTICULO.- 40.- Cuando la Junta Directiva comprobare irregularidades o faltas graves en el desempeño de sus funciones por parte de cualquiera de los vocales pondrá en conocimiento de la Junta General el particular para que ésta resuelva lo pertinente en aplicación a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General; el Estatuto y el presente Reglamento Interno.

ARTÍCULO.- 41.- El Secretario notificará al vocal o vocales separados dentro de los 5 días posteriores a su resolución.

ARTÍCULO.- 42.- Es competencia de la Junta General, conocer de las denuncias que se presentaren en contra de los Miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia, de las excusas o incompatibilidad, separarlos o removerlos y llamar a los suplentes. Elegido un vocal no podrá ser destituido antes de la posición del que deba reemplazarlo.

ARTICULO.- 43.- En caso de ausencia o falta de los vocales principales se procederá a principalizar a los suplentes y se convocará a Junta General Extraordinaria para elegir a los suplentes de los vocales principalizados.

ARTICULO.- 44.- PROHIBICIONES DE LOS VOCALES

- a) Percibir directa o indirectamente de fondos no legales con excepción de lo establecido en la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, el Estatuto y el presente Reglamento;
- b) Celebrar contratos, directa o indirectamente sobre los bienes de la Asociación al margen de la Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, el Estatuto y el presente Reglamento;
- c) Arrogarse representación de la Asociación tratando de ejercer aislada e individualmente las atribuciones que a esta le competen; anticipar o comprometer las decisiones de los organismos directivos de la Asociación, y;
- d) Atentar de cualquier modo, contra el patrimonio de la Asociación Agro Artesanal KALLARI; divulgar o hacer uso de la información privilegiada o estratégica de la Asociación; o coadyuvar para su extinción.

CAPITULO V

DEL PRESIDENTE

ARTÍCULO.- 45.- Son funciones del Presidente de la Asociación Agro Artesanal KALLARI, a más de las contempladas en el Art. 17 del Estatuto vigente:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en la Junta General y de la Junta Directiva;
2. Dirimir con su voto en las votaciones de la Junta General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la Asociación;
4. Celebrar convenios y autorizar los cheques superiores a cinco mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica conjuntamente con el Administrador; y,
5. Participar o delegar en reuniones que se tenga con organismos públicos o privados.

ARTÍCULO.-46.- En caso de que el Presidente deje de convocar a sesiones de la Junta Directiva por más de tres meses sin causa justificada será destituido del cargo y le remplazará en sus funciones un vocal en orden de elección, sin perjuicio a las acciones legales.

CAPITULO VI DEL SECRETARIO

ARTÍCULO.- 47.- El secretario de la Asociación, será elegido de entre los socios de la Asociación en Junta General, a más de las funciones y responsabilidades establecidas en el Art. 18 del Estatuto tendrán las siguientes;

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente de la Asociación;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones de la Junta General, Junta Directiva y de la Junta de Vigilancia;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones; y;
7. Enviar oficios, preparar contestaciones, elaborar y firmar conjuntamente con el Presidente las convocatorias, actas y demás documentos propios de su cargo.

ARTICULO.- 48.- En caso de ausencia o falta del Secretario, lo subrogará en sus funciones un Secretario ad-hoc, designado por el Presidente de la Asociación.

ARTÍCULO.- 49.- Tanto las actas de Junta General como de la Junta Directiva y de Vigilancia a más de la numeración ordinal respectiva deberán constar siempre los siguientes datos:

- a) Lugar, fecha y hora de sesión
- b) El orden del Día a tratarse
- c) El nombre y cargo del directivo que la preside

- d) Detalle de las deliberaciones
- e) Texto resumido de las mociones presentadas sea aprobadas o no y,
- f) Suscripción del acta

ARTICULO.- 50.- Es obligación del secretario llevar, cuidar y manejar los libros de la entidad

- a) Libro de actas de la Junta General
- b) Libro de actas de la Junta Directiva
- c) Libro de registro de socios
- d) Libro de registro de correspondencia

CAPITULO VII DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Art. 51.- La Junta de Vigilancia, a más de las atribuciones establecidas en el Art. 16 del Estatuto vigente tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Ejercer el control interno y seguimiento al uso de los recursos económicos y de las resoluciones y políticas establecidas por la Junta General y la Junta Directiva de la Asociación;
- b) Realizar la auditoría interna de la Asociación, cuando sea requerida por la Junta Directiva;

CAPÍTULO VIII DEL ADMINISTRADOR

ARTÍCULO.- 52.- El Administrador es el representante legal y extrajudicial de La Asociación Agro Artesanal KALLARI y administrador general, ejercerá sus funciones bajo la dirección inmediata de la Junta Directiva y responderá de sus actuaciones ante éste y la Junta General y tendrá bajo su dependencia a los trabajadores y trabajadoras de la Asociación. Será designado por concurso de mérito y oposición, y elegido en la Junta General con la votación de la mayoría de los asistentes;

ARTÍCULO.- 53.- Todo acto o Contrato que suscribiere la Asociación, en el cual se contemplen obligaciones de dar, o hacer alguna cosa, así como derechos reales será suscrito por el Administrador, para que tenga valor legal.

ARTICULO.- 54.- El Administrador será designado por la Junta General por un período de dos años, podrá ser removido por la Junta General por causa justa, con el voto secreto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea, y cuando sea notorio el incumplimiento de sus deberes,

o de las normas que impone el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria, el Estatuto Vigente, el presente Reglamento, o en general cuando se estime que su gestión es en perjuicio de los intereses de La Asociación Agro Artesanal KALLARI.

ARTICULO.- 55.- Previo desempeño de sus funciones, presentará una caución del 5% del total de sus ingresos durante el periodo para el cargo que fue electo.

ARTÍCULO.- 56.- Son deberes y atribuciones del Administrador a más de los estipulados en el Art.19 del Estatuto vigente y el Art. 22 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria las siguientes:

- a) Mantener bajo custodia y estricta vigilancia los bienes muebles e inmuebles debidamente inventariados;
- b) Cuando la Asociación contrate obras de campo o las adquiera, es obligación del Administrador comprobar la existencia de los materiales y el avance de los trabajos; y,
- c) El Administrador presentará a consideración de la Junta Directiva, la nomina de los deudores y las medidas tomadas en cada caso;
- d) Suscribir contratos del personal técnico que requiera la Asociación;
- e) Planificar y organizar las actividades necesarias para el cumplimiento de las políticas y disposiciones de la Junta General y la Junta Directiva;
- f) Elaborar el plan estratégico y el plan operativo anual de la Asociación con sus respectivos presupuestos y presentar ante la Junta Directiva para su análisis y discusión;
- g) Ejercer el control, seguimiento y evaluación al equipo técnico que la Asociación contrate para el cumplimiento de sus objetivos;

ARTICULO.- 57.- Cuando la Asociación tenga que intervenir en acciones judiciales sea en calidad de demandante o demandado en defensa de los intereses de la institución, el Administrador someterá a consideración de la Junta Directiva y en última instancia la Junta General, conjuntamente con el Abogado o Procurador Sindico, a fin de que esta resuelva lo pertinente, lo cual será acatado obligatoriamente.

CAPITULO IX

DEL CONCURSO DE MÉRITO Y OPOSICIÓN PARA NOMBRAR AL ADMINISTRADOR O ADMINISTRADORA DE LA ASOCIACIÓN.

ARTICULO.- 58.- De la Convocatoria.- La Junta Directiva realizará la convocatoria a concursos de mérito y oposición para designar al Administrador o Administradora de la Asociación, mediante comunicaciones que se enviarán a los directivos/as de las comunidades cuyos asociados forman parte de la Asociación, a través de carteles que se pegaran en las oficinas de la Asociación o a través de medios propios que usen en el marco de la comunicación intercultural.

ARTICULO.- 59.- Plazo para postulaciones.- El plazo para recibir postulaciones será de 15 días contados a partir de la fecha de la publicación de la convocatoria (desde la fecha de entrega de las comunicaciones a las o los dirigentes de las comunidades). No se recibirán postulaciones fuera del plazo.

ARTICULO.- 60.- Contenido de la convocatoria.- La convocatoria será elaborada por el Secretario/a y la o el Presidente de la Asociación, y aprobada por el Consejo Directivo, y tendrá al menos:

- a) El cargo a convocarse (Administrador);
- b) Requisito que deben cumplir las personas aspirantes;
- c) El lugar de postulación; y,
- d) Fecha y hora máxima de presentación de la postulación.

ARTICULO.- 61.- Con el número de postulantes a Administrador o Administradora de la Asociación; La Junta Directiva revisará el expediente (hoja de vida) de cada postulante y acreditará la respectiva calificación, tomando en cuenta lo siguiente:

REQUISITOS		PUNTOS
FORMACION ACADEMICA	Título de cuarto nivel;	50
	Título de tercer nivel;	40
	Titulo Nivel Tecnológico;	30
	Título de bachiller;	20
EXPERIENCIA LABORAL COMO	5 años en adelante	15
	4 años	13
	3 años	11
	2 años	9
	1 año	7
Reconocimientos por su desempeño como líder o gerente social		5
Propuesta de trabajo como administrador de la Asociación		15
DIOMAS	Ser Trilingüe (Castellano– Kichwa- Ingles)	10
	Ser Bilingüe (Castellano-Kichwa)	8
	Español	6
Entrevista		5

ARTICULO.- 62.- Una vez revisado y puntuado los expedientes, los postulantes serán entrevistados por la Junta Directiva, la puntuación de la entrevista será de cinco puntos.

ARTÍCULO.- 63.- Concluida la entrevista, la Junta Directiva, en el plazo de tres días elaborará un informe de resultados de postulación que será presentado ante la Junta General, para que se elija al Administrador o Administradora de los TRES postulantes finalistas, los mismo serán notificados para que se presenten ante la junta general para su elección.

TITULO X REGIMEN ECONOMICO

ARTÍCULO.- 64.- El capital social de la Asociación Agro Artesanal KALLARI estará constituido de acuerdo a lo estipulado en el Art. 20 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y el Art. 20 del Estatuto vigente.

TITULO XI DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTICULO.- 65.- La Asociación Agro Artesanal, podrá disolverse de acuerdo a lo determinado en los Artículos 24 del Estatuto Vigente y 14 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:

TITULO XII DE LAS DIETAS

Art. 66.- Los miembros de la Junta Directiva y Vigilancia percibirán dietas y comisiones, por las actividades que realicen dentro y fuera del país, conforme a la tabla de dietas y comisiones elaboradas por la Junta Directiva debidamente aprobada por la Junta General de la Asociación.

TITULO XIII DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO.- 67.- Los socios están obligados a cubrir las cuotas ordinarias, extraordinaria y demás valores económicos que establezca la Junta General, incluido los respectivos gravámenes que produjeran dichos valores, desde la fundación de la Asociación de acuerdo a lo dispuesto por el presente Reglamento. De no cumplirse lo anteriormente descrito, se dará un plazo de tres meses para cumplir con las obligaciones, caso contrario, el socio será excluido de la Asociación, previo cumplimiento con las normas legales vigentes.

ARTICULO.- 68.- Las multas impuestas a los socios por las sanciones especificadas en el presente Reglamento, ingresará a una cuenta de otros ingresos con el fin de que estos sean reinvertidos en actividades de mejoramiento de la Asociación.

ARTÍCULO.- 69.- El Asesor Jurídico será nombrado por la Junta General en caso de ser necesario y para que entre en funciones debe ser posesionado por la misma.

ARTÍCULO.- 70.- El presente Reglamento Interno de la Asociación entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación con la presente resolución.

CERTIFICACIÓN.- En mi calidad de Secretario de la Asociación Agro Artesanal KALLARI

CERTIFICO que el presente Reglamento Interno, adecuado de conformidad con los Estatutos aprobados, fue aprobado en Junta General del 12 de marzo de 2016, conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en Tena a 12 del mes de Marzo de 2016.