



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

Previa La Obtención De Título De:

Ingeniera en Contabilidad Y Auditoría

Contador Público Autorizado

TEMA:

Auditoría de Gestión del período 2010 en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

Vilma Carmen Balseca Merino

Riobamba – Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Certifico que la tesis titulada “Auditoría de Gestión del período 2010 en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Fernando Veloz

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jorge Arias

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Vilma Carmen Balseca Merino

DEDICATORIA

Durante estos años de lucha constante, de gratas vivencias de momento de éxitos y también de angustias para poder cumplir mis objetivos y así culminar mi carrera con deseos de superarme y lograr mis metas venciendo todo obstáculo es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y apoyo.

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre a quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindo para culminar mi carrera profesional.

A mi madre que me ha enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento por todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi esposo por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales. Gracias por haber sido mi fuente de inspiración en mi deseo de proseguir estudios graduados en Contabilidad y Auditoría.

A mi hermano que por ser la mayor es mi deber marcar el ejemplo pero nunca es tarde para incentivar el deseo del sueño anhelado. Este triunfo lo comparto contigo.

A mis familiares y amigos gracias a todos aquellos que de manera directa me impulsaron a culminar esta etapa de mi vida.

Vilma Carmen Balseca Merino

AGRADECIMIENTO

Primero y antes de nada, doy gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que he dado, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por la confianza y apoyo incondicional que me han brindado y de esta manera permitirme ser útil a la sociedad y a la Patria. Por lo que ha sido posible la culminación de una etapa más de mi vida estudiantil.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme las puertas del saber y permitir forjarme como buena profesional y hacer posible que llegue alcanzar mis sueños. A la Facultad de Administración de Empresas, y a mi querida Escuela de Contabilidad y Auditoría por su acogida y apoyo recibido durante los largos y fructíferos períodos de estudios. A la Lcda. Maritza Carguaytongo por su apoyo, experiencia, carisma y amor brindada en todo este tiempo.

A los Maestros que aportaron con sus valiosos conocimientos y experiencias, distinguidos catedráticos que con responsabilidad y ética cumplen con su apostolado para elevar el intelecto de la juventud. Deseo dejar constancia de mi más profundo y sincero agradecimiento al Ing. Fernando Veloz Director de tesis, al Ing. Jorge Arias Miembro del Tribunal y al Ing. Napoleón Cadena Presidente del Tribunal ya que sin su ayuda, comprensión y desinteresada colaboración, todo este trabajo habría sido imposible de realizar.

Además resultó invaluable la ayuda brindada por la Empresa Pública- Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba", en la persona del Ing. Fernando Esparza por permitirme desarrollar mi trabajo de tesis y a todos los empleados que colaboraron en la realización de la misma.

Vilma Carmen Balseca Merino

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	I
Certificación del Tribunal	II
Certificación de Autoría.....	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de Contenido	VI
Índice de Gráficos.....	X
Índice de Tablas	XI
Índice de Fotografías	XII
Índice de Anexos	XIII
Introducción	1
1. GENERALIDADES	2
1.1. LOS MERCADOS MAYORISTAS	2
1.1.1 Funciones y ventajas de los mercados mayoristas.....	2
1.1.2 Principales mercados mayoristas a nivel de Latinoamérica.....	3
1.1.3 Importancia de un mercado mayorista en la Provincia de Chimborazo	4
1.2. CARACTERIZACIÓN BÁSICA DE LA EP - EMMPA	5
1.2.1 Antecedentes de la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.....	5
1.2.2 Situación Geográfica.....	7
1.2.3 Misión	8
1.2.4 Visión.....	8
1.2.5 Objetivos Organizacionales.....	8
1.2.6 Base Legal.....	9
1.2.7 Directivos y Funcionarios	9
1.2.8 Organigrama Estructural	12
1.2.9 Convenios	13
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. LA AUDITORÍA	14
2.1.1 El Auditor	14
2.1.2 La Auditoría.....	14
2.1.3 Importancia de la Auditoría.....	15
2.1.4 Normas de la Auditoría.....	16

2.1.5 Tipos de Auditoría	17
2.2. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	19
2.2.1 La Gestión.....	19
2.2.2 Elementos de la Gestión	19
2.2.3 Auditoría de Gestión.....	20
2.2.4 Importancia de la Auditoría de Gestión.....	21
2.2.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión	22
2.2.6 Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión	24
2.2.7 Alcance de la Auditoría de Gestión	25
2.2.8 Riesgos de la Auditoría de Gestión	25
2.2.9 Fases en las que se desarrolla la Auditoría de Gestión.....	27
2.3. CONTROL INTERNO.....	28
2.3.1 Definición y Beneficios del Control Interno en la Empresa	28
2.3.2 Importancia del Control Interno en las Empresas Públicas.....	29
2.3.3 Limitaciones del Control Interno	29
2.3.4 Método COSO.....	31
2.3.5 Técnicas para evaluar el Control Interno	32
2.4. INDICADORES DE GESTIÓN	35
2.4.1 Definición y Beneficios de los Indicadores de Gestión.....	35
2.4.2 Importancia del uso de los Indicadores de Gestión	35
2.4.3 Clasificación de Indicadores de Gestión.....	36
2.5. GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS	37
2.5.1 Conceptos que más afectan a la Gestión Empresarial	37
2.5.2 Procesos	38
2.5.3 Importancia de los procesos.....	38
2.5.4 Características de los procesos	38
2.5.5 Estructura de los procesos	39
2.5.6 Definición de un proceso	40
2.5.7 Sistema de gestión con enfoque a los procesos.....	41
2.5.8 Propósitos de la gestión de procesos.....	42
2.5.9 Importancia de una gestión por procesos.....	42
2.5.10 Clasificación de los procesos	44
3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	45
3.1. LEGAJO PERMANENTE	46
3.1.1 Información General.....	47

3.1.2 Hoja de Marcas	49
3.1.3 Programas de Auditoría	50
3.2. LEGAJO CORRIENTE	55
3.2.1.FASE I: Conocimiento Preliminar	56
3.2.1.1 Cuestionario de Vista Preliminar	58
3.2.1.2 Evaluación de la Misión y Visión de la Empresa.....	60
3.2.2. FASE II: Evaluación de Control Interno	67
3.2.2.1 Aplicación de Encuestas	68
3.2.2.2. Análisis del FODA	72
3.2.2.3. Análisis del Reglamento Interno	83
3.2.2.4. Orden de Trabajo	87
3.2.2.5. Memorando de Planificación	88
3.2.3. FASE III: Ejecución del Trabajo.....	92
3.2.3.1 Identificación de Procesos.....	93
3.2.3.2 Evaluación de Flujogramas de Procesos.....	94
3.2.3.3 Cuestionarios de Control Interno	97
3.2.3.4 Detalle de hallazgos o examen de áreas críticas.....	113
3.2.3.5 Informe de Control Interno.....	118
3.2.3.6 Indicadores de Gestión	123
3.2.3.7 Análisis Financiero	131
3.2.3.8 Cumplimiento de Metas Cuantitativos	138
3.2.4. FASE IV: Comunicación de Resultados	144
3.2.4.1 Informe de Auditoría de Gestión.....	145
3.2.4.2 Informe Confidencial para la Administración.....	147
4. PROPUESTA.....	155
4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS ..	155
4.1.1 Objetivo:.....	155
4.1.2 Justificación:	155
4.1.3 Mejora Continua.....	155
4.1.4 Determinación de procesos de gestión de la EP- EMMPA	157
4.1.5 Modalidades de gestión y proceso por niveles	158
4.1.6 Organigrama estructural basado en procesos	159
4.1.7. Flujo diagramación	161
4.1.7.1 Procesos Estratégicos.....	161
4.1.7.2 Procesos Clave	163

4.1.7.3 Procesos de Apoyo	165
4.1.8 Indicadores de evaluación de desempeño de cada proceso en cada nivel....	167
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	168
5.1 CONCLUSIONES	168
5.2 RECOMENDACIONES	169
RESUMEN.....	170
SUMMARY	171
BIBLIOGRAFÍA.....	172
LINCOGRAFÍA	173
ANEXOS	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TÍTULO	PÁG
1	Organigrama Estructural de la EP – EMMPA.....	12
2	Método COSO	31
3	Técnica de Flujogramas.....	34
4	Estructura de un Proceso.....	40
5	Elementos de un Proceso	41
6	Sistema de Mejora Continua.....	43
7	Representación del análisis de la Misión.....	62
8	Representación del análisis de la Visión	65
9	Análisis del Reglamento Interno.....	83
10	Flujograma del proceso de Adquisiciones	94
11	Flujograma del proceso de Arrendamiento.....	95
12	Flujograma de renuncia de Puestos.....	96
13	Representación gráfica de percepción de los usuarios y comentarios frente a las actividades para el cuidado del medio ambiente.....	132
14	Representación gráfica porcentual de Ingresos	139
15	Representación gráfica porcentual de Gastos.....	140
16	Otros Ingresos 2010	141
17	Otros Gastos 2010.....	142
18	Sistema de Mejoramiento Continuo	156
19	Modalidades de Gestión y Proceso	158
20	Organigrama Estructural basado en Procesos.....	159
21	Proceso de Planificación Estratégica	161
22	Proceso de Planificación Presupuestaria	161
23	Proceso de Gestión de Recursos Humanos	162
24	Proceso de Gestión de Coordinación Interinstitucional	162
25	Proceso de Arrendamiento de Infraestructura.....	163
26	Proceso de Información de Precios	164
27	Proceso de Adquisiciones.....	165
28	Proceso de Contabilidad.....	165
29	Proceso de Mercadeo.....	166
30	Proceso de Contratación de Talento Humano.....	166
31	Indicadores de Evaluación del desempeño.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PÁG
1	Personal Administrativo	10
2	Personal Operativo Administrativo	11
3	Personal Operativo Financiero.....	11
4	Programa de AuditoríaFase I	50
5	Programa de AuditoríaFase II	51
6	Programa de AuditoríaFase III	52
7	Programa de AuditoríaFase IV.....	53
8	Tabulación de la encuesta para el análisis de la Misión	61
9	Tabulación de la encuesta para el análisis de la Visión.....	64
10	Identificación de los factores claves del medio interno de la empresa.....	72
11	Identificación de los factores claves del medio externo de la empresa.....	74
12	Perfil estratégico interno de la empresa	76
13	Perfil estratégico externo de la empresa	77
14	Análisis de la matriz FODA de la empresa	78
15	Ponderación medios internos.....	80
16	Ponderación medios externos.....	82
17	Ambiente de Control	113
18	Evaluación de Riesgos	115
19	Actividades de Control	116
20	Información y Comunicación.....	117
21	Monitoreo.....	117
22	Actividades desarrolladas por la EP-EMMPA para el cuidado del ambiente	131
23	Ejecución Presupuestaria 2010	138
24	Ingresos Corrientes	139
25	Gastos Corrientes.....	140
26	Otros Ingresos 2010	141
27	Otros Gastos 2010.....	142
28	Tabla Resumen de los Indicadores de Gestión.....	153

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Nº	TÍTULO	PÁG
1	Actividades normales en el mercado.....	60
2	Capacitación en la EP-EMMPA.....	63
3	Infraestructura de la EP-EMMPA	79
4	Plataforma de frutas tropicales.....	81
5	Plataforma de legumbres.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	TÍTULO	PÁG
1	Modelo de cuestionario para análisis de la Misión empresarial	174
2	Tabulación de los cuestionarios para el análisis de la Misión	175
3	Modelo de cuestionario para el análisis de la Visión empresarial	185
4	Tabulación de los cuestionarios para el análisis de la Visión	186
5	Determinación de la muestra para Comerciantes	196
6	Encuestas realizadas a Comerciantes	197
7	Tabulación de las encuestas realizadas a Comerciantes.....	198
8	Determinación de la muestra para Usuarios	208
9	Modelo de encuestas realizadas a Usuarios	209
10	Tabulación de encuestas realizadas a Usuarios	210
11	Reglamento Interno de la EP – EMMAPA.....	220
12	Estado de Situación Financiera	241
13	Estado de Resultados	243
14	Presupuesto de Ingresos	245
15	Presupuesto de Gastos	247

INTRODUCCIÓN

Dentro del campo económico y social, es obvia la necesidad de la existencia de una eficiente información sobre el destino, uso y administración de los recursos de la empresa, tanto en su vertiente pública, como en su vertiente privada. Auditoría de Gestión es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor incluye el análisis, los procedimientos y la investigación realizada, para que los resultados obtenidos ayuden a la empresa a la optimización de los recursos y a su desempeño eficiente, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

La Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” tuvo como objetivo el análisis al área administrativa, de gerencia y financiera, por el período 2010, mediante la aplicación de indicadores de gestión de la eficacia, economía, eficiencia y ecología. Para cumplir con los procesos de negocio y mejorar su desempeño; identificar problemas y corregirlos o prevenirlos; identificar oportunidades de mejora y apoyar la revisión y actualización de los procesos de negocio.

El trabajo se desarrolla en cinco capítulos; el primero muestra un conocimiento global de la empresa: sus antecedentes, reseña histórica, misión, visión, etc. En el segundo capítulo se cita conceptos como; auditoría, auditoría de gestión, control interno, indicadores de gestión y gestión empresarial por procesos. En el tercer capítulo se determina por medio de encuestas, entrevistas, se aplican procedimientos de auditoría a las áreas de la empresa, mediante la aplicación de la matriz FODA, cuestionarios de control interno e indicadores de gestión a la situación actual de la empresa. En el cuarto capítulo se detalla la propuesta elaborada como resultado del análisis efectuado a fin de mejorar los métodos y procedimientos; y el último capítulo hace mención a las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al realizar este trabajo. Como parte de la investigación se incluyen anexos que muestran documentos que se evidenciaron en el transcurso de la auditoría.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. LOS MERCADOS MAYORISTAS

Se ha evidenciado que el papel que los mercados mayoristas desempeñan en el abastecimiento de la población es clave particularmente por su función como potencial instrumento en la planificación de las actividades comerciales, que se desarrolla bajo un doble impulso, una regulación pública, principalmente destinada a enmarcar las actividades del mercado y gestionar el espacio comercial, y un funcionamiento puramente comercial privado sometido a las reglas del mercado, también puede decirse que funcionan como puntos de agrupación que pueden reducir los precios.¹El papel de los Mercados Mayoristas se ajusta al:

- Diseño, construcción y gestión de plataformas.
- Establecimiento del marco de actuación, es decir, a la fijación de unas reglas de juego que garanticen competencia y transparencia.
- Promoción continua de cuantos servicios y formas comerciales puedan impulsar.
- Mejora y modernización de la distribución de productos de buena calidad.
- La actividad de la comercialización y las actividades logísticas asociadas corresponden únicamente a los operadores implantados en los recintos.

1.1.1 Funciones y ventajas de los mercados mayoristas

Son varios los criterios que permiten evaluar el nivel de funcionamiento de los mercados. El primero de ellos es si se está garantizando el abastecimiento

¹<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

continuo de productos básicos en cantidad y calidad adecuados.² Dentro de las ventajas se enlistan las siguientes:

- Concentración de la oferta y demanda
- Especialización y polivalencia
- Aseguran el aprovisionamiento
- Desarrollo de servicios complementarios
- Amplitud y profundidad de gama de los productos comercializados
- Adaptación al consumidor
- Aval de garantía sanitaria
- Emplazamiento en periferia de las ciudades
- Diseño funcional
- Estudios e información del sector
- Disponibilidad de espacios e infraestructuras

1.1.2 Principales mercados mayoristas a nivel de Latinoamérica

La situación presente y perspectivas en América Latina, respecto de la expansión y demanda de alimentos, se formula en relación con la necesidad de instalar nuevos mercados mayoristas de acuerdo al desarrollo urbanístico de las ciudades y su crecimiento futuro previsible. Los mercados para abastecimiento de productos agrícolas deben contar con instalaciones apropiadas para el manejo de los productos agrícolas y su comercialización. En Latinoamérica existen varios mercados mayoristas de frutas y hortalizas relevantes entre ellos:³

- *MERCADO CENTRAL – Buenos Aires, Argentina*
- *ABRACEN – Brasil*
- *CEASA – Brasil*

²http://coin.fao.org/cms/media/6/12856000773900/funcion_mer_mayoristas_col.pdf
³ <http://www.argenpapa.com.ar/default.asp?id=85>

- *CENTRAL DE ABASTECIMIENTO LO VALLEDOR - Chile*
- *CORABASTOS – Colombia*
- *CENTRAL MAYORISTA DE ANTIOQUIA - Colombia*
- *CENADA – PROYECTO DEL PIMA- Costa Rica*
- *AREQUIPA - Perú*
- *EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS MAYORISTAS – Perú*
- *MERCADO MODELO – Uruguay*

1.1.3 Importancia de un mercado mayorista en la Provincia de Chimborazo

En la actualidad en la Provincia de Chimborazo el cantón Riobamba se ha transformado en centro comercial y de servicios de las actividades directas e indirectas relacionadas con las actividades productivas agrícolas del resto de cantones de la provincia. Sin duda es el mercado referencial, ya sea para la fijación de precios, como para el abastecimiento de insumos para la agricultura. Por lo tanto, la dinámica económica del cantón depende en gran medida de las actividades productivas en otros cantones, de allí la importancia de centro administrativo y capital de provincia.

Tomando en cuenta el crecimiento del comercio nacional e internacional, resulta necesario dar un nuevo concepto y mayor importancia al papel del comercio tradicional y su organización estratégica.

Basándose en lo anteriormente mencionado en la Provincia de Chimborazo fue creada La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, para actuar como una intermediaria o centro de acopio desde el cual se distribuya la producción agrícola local hacia los diferentes puntos de la provincia y el país, mejorando los nexos entre la oferta y la demanda.⁴

⁴ www.desaprender.org/.../plan-cantonal-de-gestión-de-riesgo.

1.2. CARACTERIZACIÓN BÁSICA DE LA EP - EMMPA

1.2.1 Antecedentes de la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

En la ciudad de Riobamba, la comercialización entre productores agrícolas, comerciantes, e intermediarios, se desarrollaba en el Mercado La Condamine, el mismo que desde hace algún tiempo presentaba muchas dificultades para mencionada comercialización, ya que el congestionamiento de vehículos especialmente en los días de feria obstaculizaba el proceso, el espacio físico no prestaba las condiciones para que este sea ágil y ordenado.

Pero este no era el único problema del mercado ya que la cantidad de basura que se acumulaba diariamente, mantenía condiciones insalubres para comercializar los productos agrícolas.

De ahí nace la necesidad de construir un centro de acopio adecuado para la comercialización de los productos agrícolas, con el espacio físico que requieren para la misma y que brinde a la población productos aptos para el consumo de la colectividad.

Por esta razón la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba, decidió construir un mercado que mejore la comercialización, la calidad y el buen manejo de los productos agrícolas y garantice la salud de la comunidad.

El espacio destinado para que se cumpla con este propósito contempló la utilización de las antiguas instalaciones de ENAC, cuya superficie cubre una extensión de 51.500 m², y el terreno contiguo que pertenecía al Banco Nacional de Fomento con una superficie de 30.500 m². El proyecto que se levantó en este espacio de 82.000 m², está ubicado en un sector estratégico de la ciudad y cumple con facilidades para el acceso desde los diferentes centros de producción agrícola.

La actividad comercial de productos agrícolas que se desarrollan en la ciudad de Riobamba en los diferentes mercados es considerada por la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba, como un servicio de su exclusiva responsabilidad y expresa “Es atribución municipal el aprobar el Programa de Mercados, reglamentar la prestación de servicios, normar y reglamentar el uso de las instalaciones”.⁵

Con la voluntad de gestión que tiene el Concejo Cantonal y la Primera Autoridad Municipal, el primer paso dado fue el de crear en un grupo humano integrado por técnicos y empleados municipales para que el proyecto sea construido y de esta manera se lo realizó en la modalidad de administración directa.

La primera Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” (EMMPA), es la obra civil más importante del Ilustre Municipio del Cantón Riobamba, su área cubierta es de 7.200 m² (siete mil doscientos metros cuadrados), dentro de una superficie de 50.000 m² (cincuenta mil metros cuadrados), cuya estructura está ocupada con estacionamientos, vías de ingresos y otros servicios propios de esta obra.

El Ilustre Municipio de Riobamba, vía ordenanza N. 012 el 3 de junio de 2002 expide del seno del Ilustre Concejo Cantonal de Riobamba, la constitución de la primera Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, la misma que se constituyó, como dependencia del Ilustre Municipio del Cantón Riobamba. La Ordenanza de Constitución fue reformada el 13 de noviembre de 2002 quedando vigente la Ordenanza Reformatoria de Constitución N. 018, en donde la empresa fue constituida con personería jurídica propia y autonomía administrativa y financiera.

⁵<http://www.emmpa.gov.ec>

Esta Empresa legalmente emprende sus actividades de funcionamiento el 5 de Enero del 2003. El 19 de abril de 2010 se crea la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” cuya denominación es EP-EMMPA, como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de una autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; la misma que se rige principalmente por la Constitución.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ordenanza N° 010-2010 que regula los servicios públicos que presta, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expidan y demás normas jurídicas aplicables.⁶

La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, al ser una empresa nueva, necesita de un plan estratégico como una herramienta básica para el desarrollo óptimo de sus actividades.

Cuenta con servicios tales como: una plataforma de comercialización es el área destinada a comercializar los productos agrícolas, centro infantil, cabinas telefónicas, entidades financieras, agencias de recaudación de servicios básicos, áreas verdes, un edificio administrativo, siete garitas automatizadas donde se controla el ingreso y salida de vehículos, una de ellas destinada para atención al cliente.

1.2.2 Situación Geográfica

La Empresa está ubicada en la Av. Leopoldo Freire s/n Junto al Camal Municipal. Sector Sur de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Ecuador.

⁶ Ibíd.5

1.2.3 Misión

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP - EMMPA, brinda servicios permanentes a Productores y Consumidores. Cuenta con infraestructura adecuada, en instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad a precios justos y competitivos. Economía, seguridad y limpieza, son las premisas básicas para la atención al cliente durante los siete días de la semana.⁷

1.2.4 Visión

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP- EMMPA, será una empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.⁸

1.2.5 Objetivos Organizacionales

La Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, tiene como objetivo la organización, la administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios que presta la empresa. Además se encargará de impulsar la prestación de servicios que sean afines o complementarios con las actividades de la empresa.

⁷<http://www.emmpa.gov.ec>

⁸ Ibíd.7

1.2.6 Base Legal

La empresa se rige por la Constitución Política de la República, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y demás normas que le fueren aplicables las mismas que se detallan a continuación:

- Ley Orgánica de Empresas Públicas
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Ley de Contratación Pública.
- Código de Comercio.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Legislación Sobre Vivienda e Inquilinato.
- Código de Trabajo.
- Código Penal.
- Código Civil.

1.2.7 Directivos y Funcionarios

El Directorio es la máxima autoridad de la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” y será el encargado de establecer las estrategias, políticas y prioridades de la empresa. Está conformado por:

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:

Lic. Juan Salazar López; Alcalde del Cantón Riobamba.

VICEPRESIDENTA DEL DIRECTORIO:

Sra. Erika Salazar; Concejala del Cantón Riobamba.

MIEMBRO DEL DIRECTORIO:

Ing. Carlos Oleas; Concejal del Cantón Riobamba.

MIEMBRO DEL DIRECTORIO:

Dra. Julia Villavicencio; Director de Higiene y Saneamiento Ambiental Municipal

SECRETARIO DEL DIRECTORIO:

Ing. Fernando Esparza; Gerente de la EP - EMMPA.

Gerencia:

La Gerencia de la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba" por designación del actual Directorio de la empresa está a cargo del Ing. Fernando Esparza Paz.

Personal Administrativo:

TABLA 1: PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMBRE	CARGO
Abdo García Eva Marlene	Secretaria de Gerencia
Albiño Durán Rosana del Carmen	Supervisora de Mantenimiento
Andocilla Aldáz Víctor Manuel	Director Financiero
Avilés Jiménez Eugenia	Contadora
Benalcazar Ayala Marco Vinicio	Chofer Institucional
Cevallos Rodríguez José Fernando	Secretario de Supervisión
Chávez Santos Gisela Fernanda	Auxiliar de Recaudación
Duque Robalino Myriam	Secretaria de la Dirección Financiera
Esparza Paz Franqui Fernando	Gerente General
Guerra Orozco Julia Elena	Auxiliar de Servicios
Layedra Ortiz Myriam Elizabeth	Jefa de Recaudación
Miranda Chávez Mónica del Rocío	Asesora Jurídica
Noboa Salguero Myriam Nancy	Auxiliar de Contabilidad y Catastro
Pazmiño Armijos Milton Gustavo	Guardalmacén
Sánchez Merino Jessica Andrea	Directora Administrativa
Santillán Lima José Luís	Proveedor
Sinaluisa Sagba Leonardo	Auxiliar de Mantenimiento
Tenemaza Gonzales Carlota	Secretaria de Dirección Administrativa
Toapanta Huaraca Laura Lucila	Recepcionista
FUENTE: Nómina del Personal de la EP- EMMPA ELABORADO: Gerencia Administrativa de la EP- EMMPA	

Personal Operativo:

TABLA 2: PERSONAL OPERATIVO ADMINISTRATIVO

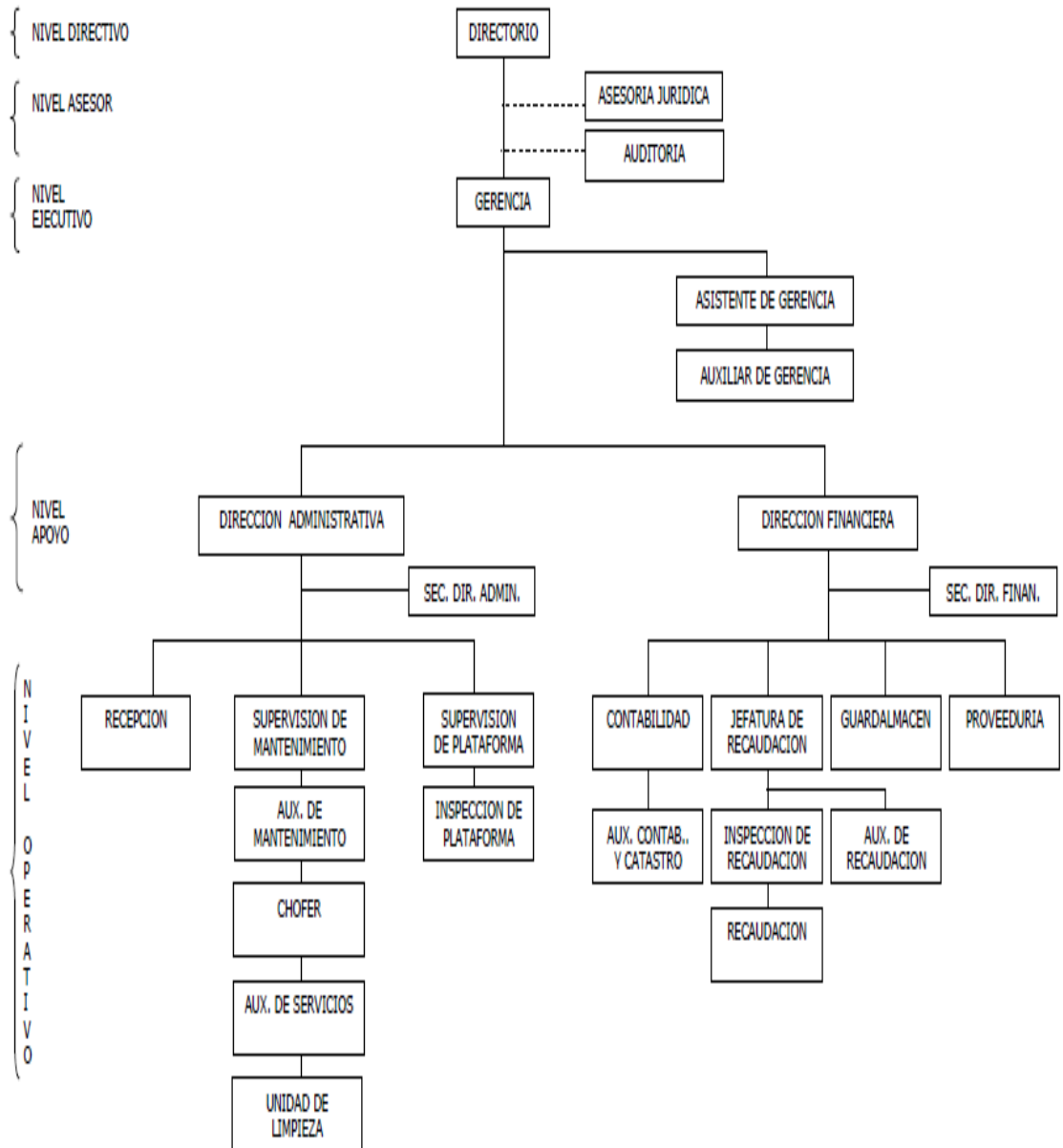
NOMBRES	CARGO
Calderón Velóz Ana María	Inspectora de Plataforma
Gallegos Gallegos Diego Paul	Inspector de Plataforma
Hidalgo Silva Jorge Fernando	Supervisor de Plataforma
Herrera Mena Juan Manuel	Inspector de Plataforma
Balseca Olivo Danny Klinger	Inspector de Plataforma
Paredes Ricaurte Ángel María	Supervisor de Plataforma
Proaño Molina Ángel Enrique	Inspector de Plataforma
Pérez Romero Eliecer Adalberto	Supervisor de Plataforma
Santillán Montalvo Manuel	Inspector de Plataforma
FUENTE: Nómina del Personal de la EP- EMMPA ELABORADO: Gerencia Administrativa de la EP- EMMPA	

TABLA 3: PERSONAL OPERATIVO FINANCIERO

NOMBRES	CARGO
Alomia Panchez Germania	Recaudadora
Barrionuevo Manyá Nancy	Recaudadora
Bravo Vallejo Klever Antonio	Inspector de Recaudación
Guilcapi Riera Jorge Patricio	Recaudador
Morales Gavidia Jacinto	Recaudador
Mejía Barba Carmen del Rocío	Recaudadora
Merino Naranjo Guillermo	Inspector de Recaudación
Naranjo Castillo Maritza Maribel	Recaudadora
Ortiz Moreno Juan Carlos	Inspector de Recaudación
Saltos Tello Sandra Raquel	Recaudadora
Sani Sani Segundo Héctor	Inspector de Recaudación
Silva Portugal Fredy Dario	Recaudador
Soria Duran Gloria Amanda	Cajera de Cabinas
Guanga García Jennifer	Cajera de Cabinas
FUENTE: Nómina del Personal de la EP- EMMPA ELABORADO: Gerencia Administrativa de la EP- EMMPA	

1.2.8 Organigrama Estructural

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EP – EEMPA



FUENTE: Gerencia de la EP- EEMPA

ELABORADO: Gerencia Administrativa de la EP- EEMPA

1.2.9 Convenios

- Convenio de cooperación interinstitucional para mejorar los sistemas y mecanismos de seguridad al interior de la empresa, entre la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, el Comando de Policía Nacional Chimborazo No. 5 y la Intendencia General de Policía de Chimborazo.
- Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional y Asistencia técnica celebrado entre la Subsecretaria Regional de la Sierra del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca “MAGAP” y la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. El objeto del presente convenio es desarrollar un sistema referencial de precios para la comercialización de productos agrícolas al interior de la EP-EMMPA.
- Convenio de cooperación interinstitucional y asistencia técnica entre la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH y la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional, el Plan General de Negocios, la nueva estructura orgánico funcional y un plan de capacitación en beneficio de los usuarios.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA AUDITORÍA

2.1.1 El Auditor

Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a tomar el cuerpo técnico de su actividad, sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para el que va a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

Es debido a este carácter profesional de responsabilidad social por lo que la profesión, desde su principio, se ha preocupado por asegurar el desempeño de los servicios profesionales que se efectúe a un alto nivel de calidad, consecuentemente con el carácter profesional de la auditoría y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del auditor y de las que utilizan el resultado de su trabajo.

2.1.2 La Auditoría

“Control Selectivo, realizado por un grupo independiente del sistema auditado, cuya finalidad es recabar información necesaria y suficiente para evaluar el funcionamiento y la operatividad de dicho sistema.”⁹

⁹ O.GRECO, Diccionario Contable. Segunda Edición. Argentina, Valletta Ediciones, 2000. 57 p.

- “Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y su correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso”.¹⁰
- Auditar es efectuar un análisis y evaluación sobre un determinado aspecto de manera independiente y objetiva, además de ser una forma de control.

Se define también a la auditoría como un trabajo de atestación, es decir, dar testimonio o atestiguar sobre un determinado aspecto que ha sido evaluado con independencia y objetividad, llegando a presentar los resultados correspondientes que muchas veces incluye recomendaciones para fortalecer y optimizar lo evaluado. El trabajo de auditoría también comprende:

- Actividades de aseguramiento que son evaluaciones;
- Labores de consulta (asesoría, consultoría) en los campos de competencia respectiva.
- Labores de investigación ya que la auditoría también consiste en investigar hechos pasados que produjeron errores.

Auditar en términos generales es evaluar un determinado componente (estados financieros, control interno, procesos u otros aspectos) para luego:

1. Informar sobre lo evaluado
2. Emitir un informe que contenga recomendaciones de mejora del componente auditado.

2.1.3 Importancia de la Auditoría

La razón principal para emplear la Auditoría es la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, una necesidad abiertamente

¹⁰ Ibíd. 9

requerida por las organizaciones privadas y públicas. La Auditoría de Gestión es importante porque es utilizada como herramientas de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades de un sector determinado, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en una utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

2.1.4 Normas de la Auditoría

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este trabajo.¹¹

CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA

Las normas de auditoría se clasifican en:

1. Normas personales
2. Normas de ejecución de trabajo
3. Normas de información

Normas personales.-Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de ese tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener pre adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

- Entrenamiento técnico y capacidad profesional
- Cuidado y diligencia profesional
- Independencia

¹¹<http://www.monografias.com>

Normas de la ejecución del trabajo.- El auditor está obligada a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen estas normas.

- Planeación y supervisión
- Estudio y evaluación de control interno
- Obtención de evidencia suficiente y competente

Normas de información.-El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe. Mediante él pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. Así como las propuestas y recomendaciones para mejorar las operaciones de la empresa.¹²

2.1.5 Tipos de Auditoría

- **Auditoría Financiera.-** es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia corresponden con los datos encontrados por él.
- **Auditoría Informática.** - tiene como objeto de estudio el área de sistemas computarizados. Y tienen como objetivo emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado.

¹² <http://es.scribd.com/doc/4390432/Normas-de-Auditoría>

- **Auditoría Tributaria.-** esta modalidad de auditoría tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada y como objetivo emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas.

- **Auditoría Operativa.-** es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, proceso administrativo, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

- **Auditoría de Gestión.-** es el examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas, para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y el engrandecimiento de la entidad.

- **Auditoría de Gestión Ambiental.-**examen que se le hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y regulaciones relacionadas con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.

- **Auditoría de Recursos Humanos.-**examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.

2.2. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.2.1 La Gestión

Se define a la gestión como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad, lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión establecida, en base a los recursos humanos, materiales y económicos que esta posea.

2.2.2 Elementos de la Gestión

Economía

Es el 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 la adecuada calidad.

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 produzcan utilizando una cantidad dada de insumos.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que habían 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 hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

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.

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.

2.2.3 Auditoría de Gestión

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto mediano y largo plazo.

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.”

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: “examen comprensivo y constructivo de

una estructura organizacional de una empresa”, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro “La Auditoría Administrativa”, sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

“La Auditoría de Gestión es un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas y de sus controles financieros y operativos, de sus modos de operación y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos”.¹³

“La metodología de la Auditoría Administrativa tiene el propósito de servir, como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan, en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán a aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados”.¹⁴

2.2.4 Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un

¹³ CEPEDA Gustavo, Auditoría y Control. Primera Edición. Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2002. 175 p.

¹⁴ FRANKLIN Enrique, Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición, México, Editorial Pearson Educación, 2007. 75 p.

perfeccionamiento continuo, de los planes de acción y procedimientos, para lograrlos objetivos para los que fue creada la empresa.

2.2.5 Objetivos de la Auditoría de Gestión

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

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

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa. Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesosmanuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.

- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.
- En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

2.2.6 Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión

- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.
- Control Interno Eficaz.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Cultura de la Responsabilidad y mejoramiento de la planificación.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.¹⁵

¹⁵ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión. Segunda Edición. Colombia, Editorial Luz de América, 2001. 276 p.

2.2.7 Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión debe determinar su área de influencia, su forma de actuación, y los aspectos en los que se desarrollará durante el examen, entre ellos tenemos:¹⁶

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Eficiencia y economía en los procesos
- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Productos y/o servicio

2.2.8 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto, deberá planificarse la auditoría de tal modo que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa.¹⁷ Esto se determinará a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

¹⁶ *Ibíd.*15

¹⁷ ESTUPIÑAN Rodrigo, Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición. México, Eco- e Ediciones, 2006, 406p.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- **Riesgo Inherente.**- de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- **Riesgo de Control.**- de que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- **Riesgo de Detección.**- de que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

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

- o Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- o Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- o Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa Aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- o Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

- o Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
 - Poca experiencia en el personal.
 - Sistemas de información no confiables.
- o Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - Barreras externas que afectan al accionar de la empresa.

- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
- Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades.
 - El alcance de la automatización.
 - La dispersión geográfica.
- Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
- Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
- Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente

2.2.9 Fases en las que se desarrolla la Auditoría de Gestión

I. INVESTIGACIÓN, PRELIMINAR Y DESARROLLO

- **Planificación estratégica**

Misión, visión, estrategias de la empresa, metas, políticas

- **Información por departamento**

Descripción del departamento, objetivos, análisis estructural funcional, funciones, políticas.

- **Análisis FODA**
- **Evaluación del Riesgo**
Cuestionarios de Control Interno
- **Informe de conocimiento preliminar**

II. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- Consideraciones: Método Coso
- Flujogramas
- Memorando de planificación
- Riesgo: Inherente, de Control y de Detección
- Cuestionarios de Control Interno

III. DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto
- Indicadores de Gestión
- Hoja de hallazgos

IV. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA

- Recomendaciones propuestas
- Metas y resultados esperados
- Seguimiento de recomendaciones

2.3. CONTROL INTERNO

2.3.1 Definición y Beneficios del Control Interno en la Empresa

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que la información financiera sea confiable, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

Definiciones

- El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.¹⁸
- El Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.
- El Control Interno es un proceso que lo llevan a cabo las personas en todos los niveles de la organización, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables.

2.3.2 Importancia del Control Interno en las Empresas Públicas

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, por lo tanto una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo, por que provocarían duplicidad defunciones o cuellos de botella en las líneas de autoridad; pero en empresas grandes que tienen más de un dueño, los propietarios para no perder el control deben mantener un sistema de control interno más sofisticado y complejo según se requiera en función del tipo de la organización.

2.3.3 Limitaciones del Control Interno

El control interno no es la panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total"

¹⁸ MANTILLA Samuel, Auditoría Control Interno. Segunda Edición. México, Eco-e Ediciones, 2009, 451p.

sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en la toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además, si encontramos colusión en dos o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno.¹⁹

Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.

Debemos distinguir dos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

Existen determinados hechos o circunstancias que son ajenos al control interno, y por otra parte ningún sistema hará lo que se quiera que haga, a lo sumo se podrá esperar la obtención de una seguridad razonable. No obstante, existen varios factores que influyen colectivamente en reforzar el concepto de seguridad razonable, como ser el efecto acumulativo de los controles.

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento al cien por ciento de sus objetivos, pero si el sistema de control interno se acoge a las necesidades de la empresa brinda una seguridad razonable en función de:

a. Costo beneficio

¹⁹AGUIRRE, Juan; Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Editorial Cultural S.A., Madrid España, 2005.

- b. El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- c. La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- d. El factor de error humano
- e. Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

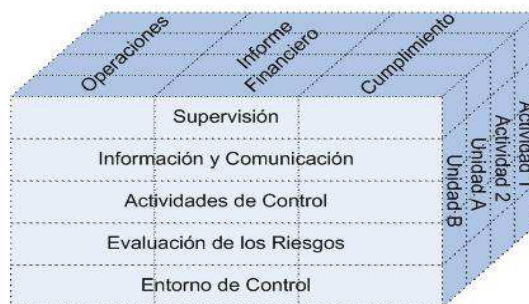
2.3.4 Método COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:²⁰

- a. Entorno de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión

GRÁFICO 2: MÉTODO COSO

Relación entre objetivos y componentes



FUENTE: Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

²⁰ MANTILLA Samuel, Auditoría Control Interno: Informe COSO. Segunda Edición. México, Eco-e Ediciones, 2009, 250 p.

El ambiente o entorno de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.²¹

2.3.5 Técnicas para evaluar el Control Interno

Las técnicas que adopta el Control Interno para salvaguardar los recursos de la empresa, y evaluar el sistema implementado son las siguientes:

²¹ RODRÍGUEZ Joaquín, Control Interno. Segunda Edición. México, Ediciones Trillas, 2009. 248 p.

Cuestionarios

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones. Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Narrativo

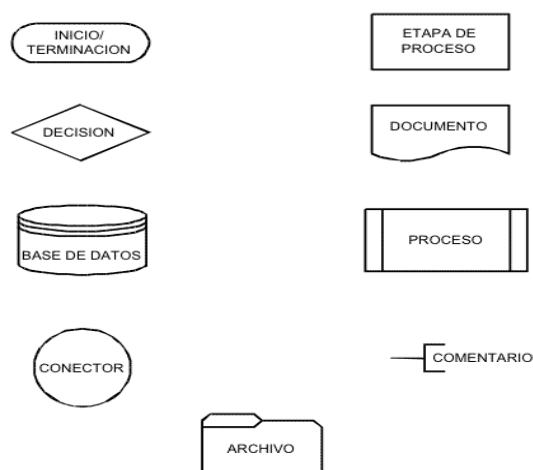
El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados. Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.²²

Flujogramas

El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan.²³ El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

GRÁFICO 3: TÉCNICA DE FLUJOGRAMAS



FUENTE: Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

²² Ibíd.21

²³ <http://dadialcajayauditoria.blogspot.com/2011/04/que-es-un-flujograma.html>

2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

2.4.1 Definición y Beneficios de los Indicadores de Gestión

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas.²⁴

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

2.4.2 Importancia del uso de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una herramienta muy útil para la realización de una auditoría de gestión, estos indicadores pueden estar ya elaborados por la empresa auditada, en este caso el auditor los analizará como parte de su trabajo, sin embargo si no existen en la empresa los indicadores de gestión o el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores que requiera para evaluar la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión empresarial. Es absolutamente necesario que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión, porque lo que no se mide, no se mejora.²⁵

Los indicadores permiten medir elementos tales como:

- La Economía en los procesos

²⁴ CARDENAS Claudia, Indicadores de Gestión. Tercera Edición. México, Eco-e Ediciones, 2009, 280 p.

²⁵ Ibíd.24

- La eficiencia en el uso de los recursos
- La eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos
- La Ecología el grado de satisfacción de los clientes internos y externos
- La Ética el grado de cumplimiento de leyes, normas y reglamentos que rigen la gestión.

2.4.3 Clasificación de Indicadores de Gestión

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 entre los cuales se detallan: ²⁶

Indicadores de Economía.- los indicadores de economía detectan si los recursos se han adquirido al menor costo y de manera oportuna, para medir la economía es fundamental analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidad, realizar una comparación costo/beneficio para verificar si la entidad contribuye con la consecución de objetivos.

*Recursos adquiridos al menor costo
y manera oportuna*

Indicadores de Eficiencia.- los indicadores de eficiencia tratarán de detectar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado. Es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

$$\frac{\text{Costo Real}}{\text{Costo Planificado}}$$

Indicadores de Eficacia.- el índice de eficacia trata de evaluar si los resultados alcanzados se ajustan a los inicialmente previstos, es decir, miden el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado. En general, la eficacia

²⁶http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

suele ser la más difícil de medir en las entidades públicas pues no siempre existen objetivos definidos y metas claras, debido a las imprecisas demandas del público y ofertas políticas.

Objetivo Alcanzado

Objetivo Planificado

Indicadores de Ecología.- este indicador permitirá medir las condiciones, operaciones, actividades o practicas relativas a los requisitos ambientales y su impacto con el medio ambiente.

Cuidado del Medio Ambiente

Indicadores de Ética.- este es un indicador básico en la gestión institucional expresada en la moral y conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de la entidad.

Cumplimiento de sólidos principios morales y valores fundamentales del ser humano

2.5. GESTIÓN EMPRESARIAL POR PROCESOS

2.5.1 Conceptos que más afectan a la Gestión Empresarial

La **tecnología** bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la empresa sobre sus competidores. Tecnologías emergentes como Internet, los sistemas de información, el comercio electrónico, dispositivos móviles, etc., aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, siempre que se tengan en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización.²⁷

Los **recursos humanos** son el mayor activo de las empresas y se han de gestionar como tales. Por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos.

²⁷ PERÉZ José, Gestión por Procesos. Cuarta Edición, España, ESIC Editorial, 2006. 173 p.

La **globalización** es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales.

El **enfoque al cliente y la innovación** están pasando de ser recomendables a ser indispensables. Estos elementos tienen que ser compartidos por todos los individuos de la organización e introducidos en la cultura empresarial.²⁸

2.5.2 Procesos

Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracteriza por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados.²⁹

2.5.3 Importancia de los procesos

El mejoramiento de los procesos es un factor de gran importancia para poder ser competitivos.

- Le permite a la institución a controlar los cambios
- Posibilita que la organización se centre en el cliente
- Aumenta la capacidad para competir
- Previene errores
- Mejora el uso de los recursos
- Permite mejorar las interpelaciones al interior de la empresa
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la institución
- Visualiza los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación
- Permite que la organización cumpla con los objetivos

2.5.4 Características de los procesos

Los procesos bien diseñados y administrados tienen algunas características:

²⁸<http://claveparaelexito.blogspot.com/>

²⁹ www.upm.es/innovacion/calidad

- Tienen a alguien que se considera responsable de que el proceso se cumpla.
- Tienen límites bien definidos.
- Tienen interacciones y responsabilidades definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajos y requisitos de entrenamiento.
- Tienen medidas de evaluación.
- Tienen tiempos del ciclo bien definidos.
- Tienen propuestas de cambio.
- Son de fácil manejo.
- Se adaptan a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Promueven el entendimiento entre empleados y usuario.

2.5.5 Estructura de los procesos

Con frecuencia se confunden los procesos con las actividades y tareas, por lo cual consideramos importante hacer una clarificación.³⁰

Tarea o actividad

Es la más pequeña acción ejecutada por una persona, que suele terminarse en un plazo determinado.

Tipos de tarea o actividad

- **Preventivas**

Buscan que el trabajo se haga bien desde la primera vez, entre estas tareas tenemos: capacitar, educar, dialogar, entender, actualizar.

³⁰ *Ibíd.*29

- **Normativas**

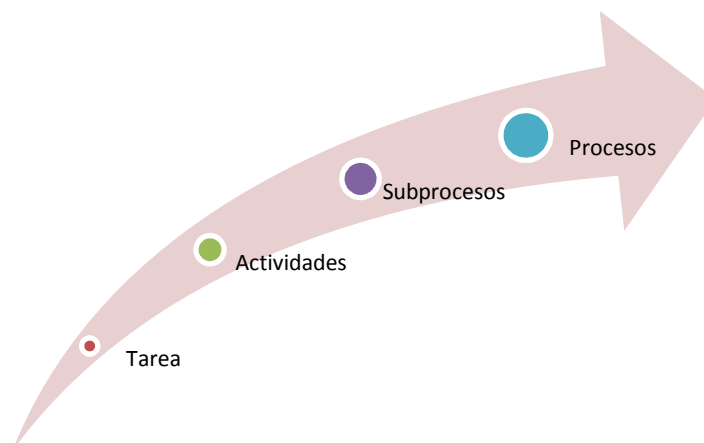
Asegurar que la actividad cumpla con las normas y requerimientos establecidos por ejemplo: auditar, chequear, verificar, medir, comparar.

- **Correctivas**

Desechan y corrigen las actividades que no cumplan con los requerimientos ejemplo: rediseñar, remedia, revisar, reprocesar, reponer.

Gráficamente podríamos definirlos así:

GRÁFICO 4: ESTRUCTURA DE UN PROCESO



FUENTE:Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

2.5.6 Definición de un proceso

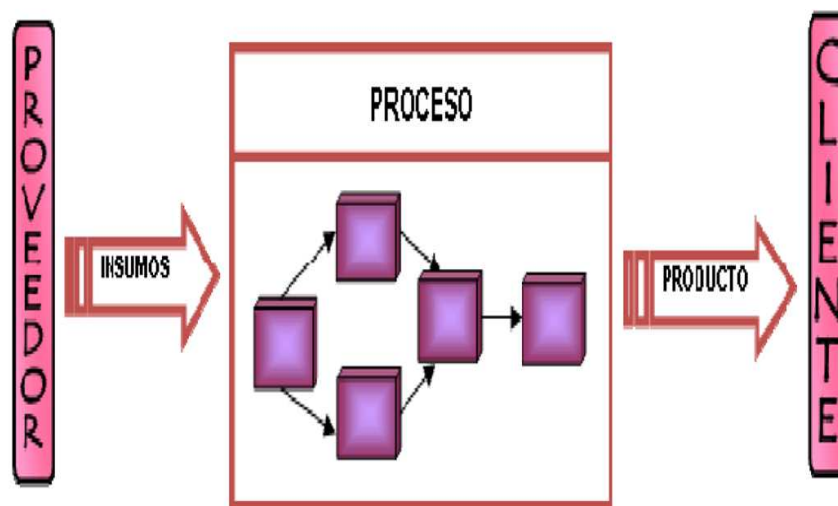
Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS. El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización. Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO". El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización. El nombre

asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo para lo cual se detalla los siguientes requisitos:

- Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

GRÁFICO 5: ELEMENTOS DE UN PROCESO



FUENTE: Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

2.5.7 Sistema de gestión con enfoque a los procesos

Sistema de Gestión con Enfoque en Procesos, con la finalidad de transformar y mejorar la calidad de los servicios mediante un esquema de trabajo basado en la sinergia, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos de la empresa y de los recursos en ellos empleados, tanto humanos como físicos y ecológicos, con

miras a un desarrollo sostenible y sustentable en aspectos comerciales, productivos, financieros, sociales, ambientales y del talento humano que lo conforma.

El Sistema de Gestión con Enfoque en Procesos establece responsabilidades y objetivos de cada actividad de los procesos empresariales, identificados y agrupados bajo el concepto de críticos (cadena de valor, misionales) y de soporte, indicadores de gestión atados a los macro indicadores empresariales, identificación de recursos, restricciones y mejoras a través de evaluación de alternativas de gestión.

“La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.³¹

2.5.8 Propósitos de la gestión de procesos

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

2.5.9 Importancia de una gestión por procesos

Las empresas y las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado consciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones

³¹ HAYES Bob, Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Tercera Edición. España, Editora LIMPERGRAF, 2000. 188 p.

departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

La Administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didáctica y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

GRÁFICO 6: SISTEMA DE MEJORA CONTÍNUA



FUENTE: Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

2.5.10 Clasificación de los procesos

La gestión por procesos determina una nueva visión de la organización, más orientada a las expectativas que tanto clientes como profesionales esperan y, por lo tanto, a la resolución de problemas de acuerdo con un enfoque más lógico: una visión horizontal de la organización mediante el análisis de los flujos de trabajo que intervienen en el desarrollo de los diferentes procesos, ya sea de producción o de servicio, intentando en todo momento añadir valor a esa cadena de acciones con el fin de provocar una mejora de los resultados³²

Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, así por ejemplo en una empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Claves

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

³²<http://ricardoruizdeadana.blogspot.com>

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

CLIENTE: EP-EMMPA

DIRECCIÓN: Av. Leopoldo Freire s/n

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

LEGAJO PERMANENTE

	INICIALES	FECHA	
		INICIO	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	V.C.B.M.	01-08-2011	04-08-2011

3.1. LEGAJO PERMANENTE

ÍNDICE

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

LEGAJO PERMANENTE	
Información General	LP1
Hoja de Marcas	LP2
Programas de Auditoría	LP3

3.1.1 Información General

La Empresa está ubicada en la Av. Leopoldo Freire s/n Junto al Camal Municipal. Sector Sur de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Ecuador.

Misión

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP - EMMPA, brinda servicios permanentes a Productores y Consumidores. Cuenta con infraestructura adecuada, en instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad a precios justos y competitivos. Economía, seguridad y limpieza, son las premisas básicas para la atención al cliente durante los siete días de la semana.

Visión

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP- EMMPA, será una empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

Objetivos Organizacionales

La Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, tiene como objetivo la organización, la administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios que presta la empresa. Además se encargará de impulsar la prestación de servicios que sean afines o complementarios con las actividades de la empresa.

Directivos y Funcionarios

El Directorio es la máxima autoridad de la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” y será el encargado de establecer las estrategias, políticas y prioridades de la empresa. Está conformado por:

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:

Lic. Juan Salazar López; Alcalde del Cantón Riobamba.

VICEPRESIDENTA DEL DIRECTORIO:

Sra. Erika Salazar; Concejala del Cantón Riobamba.

MIEMBRO DEL DIRECTORIO:

Ing. Carlos Oleas; Concejal del Cantón Riobamba.

MIEMBRO DEL DIRECTORIO:

Dra. Julia Villavicencio; Director de Higiene y Saneamiento Ambiental Municipal

SECRETARIO DEL DIRECTORIO:

Ing. Fernando Esparza; Gerente de la EP - EMMPA.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

3.1.2 Hoja de Marcas

MARCAS	SIGNIFICADO
Σ	Sumatoria
\checkmark	Verificado
©	Hallazgo
#	Sustentado con evidencia

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

3.1.3 Programas de Auditoría

TABLA 4: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I

FASE I

***EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Planificación
Programa de Auditoría***

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la empresa para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Entreviste al Gerente, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.			
2	Efectúe una visita preliminar.			
3	Elabore y aplique cuestionarios para lacon el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.			

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

TABLA 5: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II

FASE II

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en la empresa.
- Determinar si los recursos asignados a la empresa están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Aplicación de Encuestas			
2	Análisis FODA			
3	Análisis de Reglamentación Interna			
4	Realice una Orden de Trabajo			
5	Elabore el Plan Específico			

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

TABLA 6: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

FASE III

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a la empresa.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Identificación de Procesos Existentes			
2	Evaluación de Flujogramas			
3	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno			
4	Evaluación de Hallazgos			
5	Informe de Control Interno			
6	Indicadores de Gestión			
7	Análisis Financiero			
8	Grado de Cumplimiento de metas			

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

TABLA 7: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

FASE IV

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Informe de Auditoría			
2	Informe Confidencial para la Administración			

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011



LEGAJO
CORRIENTE N° 1/2

CLIENTE: EP-EMMPA

DIRECCIÓN: Av. Leopoldo Freire s/n

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

LEGAJO CORRIENTE

	INICIALES	FECHA	
		PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	V.C.B.M.	05-08-2011	15-02-2012

3.2. LEGAJO CORRIENTE

ÍNDICE

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

LEGAJO CORRIENTE / CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA/CP1/1
Carta de Requerimiento	CP1
Entrevista Preliminar	CP2
Evaluación de la Misión, Visión	CP3

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

3.2.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

FASE I

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Planificación
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la empresa para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Entreviste al Gerente, notifíquelo el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.	CP1 1/1	V.C.B.M.	05-08-2011
2	Efectúe una visita preliminar.	CP2 1/2	V.C.B.M.	15-08-2011
3	Elabore y aplique cuestionarios para lacon el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP3 1/6	V.C.B.M.	22-08-2011

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

Riobamba, 06 de Junio del 2011

Ingeniero.

Fernando Esparza

GERENTE DE LA EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, correspondientes al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

La Señorita Vilma Carmen Balseca Merino, realizará la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, con el fin de obtener evidencia que sustenten nuestra opinión.

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

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Vilma Carmen Balseca Merino
AUTORA DE LA TESIS

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 05-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 06-08-2011

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

3.2.1.1. Cuestionario de Visita Preliminar

A. DATOS GENERALES.

1. RAZON SOCIAL.

Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

2. FECHA DE CREACIÓN.

3 de junio de 2002

3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

Av. Leopoldo Freire s/n

4. ACTIVIDAD ECONOMICA.

Mejorar la comercialización, la calidad y el buen manejo de los productos agrícolas y garantizar la salud de la comunidad.

5. REPRESENTANTE LEGAL.

Ing. Fernando Esparza

B. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

GERENTE PROPIETARIO: Ing. Fernando Esparza.

DIRECTOR FINANCIERO: Ing. Víctor Andocilla.

DIRECTORA ADMINISTRATIVA: Ing. Jessica Sánchez

CONTADORA: Lic. Eugenia Avilés

GUARDALMACEN: Sr. Víctor Pazmiño

Misión

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP - EMMPA, brinda servicios permanentes a Productores y

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-08-2011

consumidores. Cuenta con infraestructura adecuada, en instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad a precios justos y competitivos. Economía, seguridad y limpieza, son las premisas básicas para la atención al cliente durante los siete días de la semana.

Visión

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP- EMMPA, será una empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Objetivos Organizacionales

La Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, tiene como objetivo la organización, la administración, regulación y control de las operaciones de los diferentes servicios que presta la empresa. Además se encargará de impulsar la prestación de servicios que sean afines o complementarios con las actividades de la empresa.

Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión será realizada ala empresa por el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-08-2011

3.2.1.2 Evaluación de la Misión y Visión de la Empresa

Para el análisis de la Misión se han preparado un cuestionario, que al ser aplicados a 15 personas (entre empleados y trabajadores) de las diferentes dependencias de la institución, establecieron los siguientes resultados: (Ver: Anexo 1, 2, 3 y 4)

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP- EMMPA, brinda servicios permanentes a Productores y Consumidores. Cuenta con infraestructura adecuada, en instalaciones y servicios básicos logísticamente diseñados para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad a precios justos y competitivos. Economía, seguridad y limpieza, son las premisas básicas para la atención al cliente durante los siete días de la semana.

FOTOGRAFÍA 1: ACTIVIDADES NORMALES EN EL MERCADO



Elaborado por: **V.C.B.M.**

Fecha: **22-08-2011**

Revisado por: **ING.F.V.**

Fecha: **23-08-2011**

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

FECHA: 24/08/2011

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

TABLA 8: TABULACIÓN DE LA ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Nº	PREGUNTAS	SI	%	NO	%
1	¿Cuenta la empresa con un concepto de misión y expresa claramente su razón de ser?	12	8%	3	2%
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple en el cliente?	15	10%	0	0%
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	11	7%	4	3%
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	4	3%	11	7%
5	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinga a la empresa de sus competidores?	13	9%	2	1%
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus necesidades?	5	3%	10	7%
7	¿El personal tiene presente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la empresa?	3	2%	12	8%
8	¿La alta dirección ha definido explícitamente el negocio de la empresa?	5	3%	10	7%
9	¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta, a los clientes y a la competencia?	5	3%	10	7%
10	¿En la misión se encuentran descritos los valores y prioridades de la empresa?	15	10%	0	0%
Σ TOTAL:		√88	59%	62	41%

Σ = Sumatoria

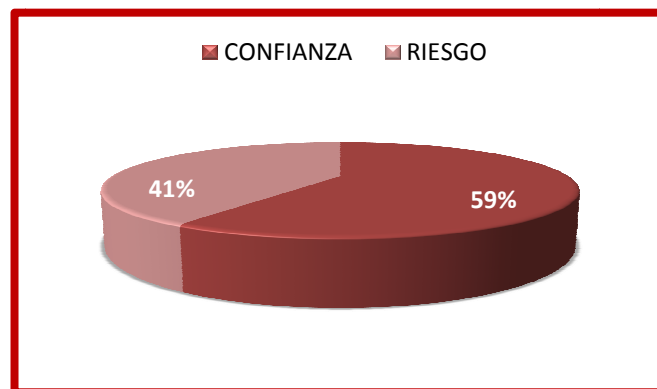
√ = Verificado

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 22-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 23-08-2011

CONFIANZA: $\frac{88}{150} = 0,5866 \times 100 = 59\%$

RIESGO: $\frac{62}{150} = 0,4133 \times 100 = 41\%$

GRÁFICO 7: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al evaluar la misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, refleja el 59% de confianza. El enunciado de la misión a pesar de presentarse en un lenguaje claro, éste no define explícitamente el negocio o que hacer esencial de la empresa.

La misión no debe ser tratada como un concepto que adorna informes o paredes, sino al contrario debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal, de manera que éste, exprese su desempeño en función de la misión de su empresa. La misión de la empresa debe ser replanteada, de tal forma que el personal sienta una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantenga clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente. #

= Sustentado con evidencia

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 22-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 23-08-2011

VISIÓN

Para el análisis de la Visión se han preparado un cuestionario, que al ser aplicados a 15 personas (entre empleados y trabajadores) de las diferentes dependencias de la institución, establecieron los siguientes resultados:(Ver: Anexo 1, 2, 3 y 4)

Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. EP- EMMPA, será una Empresa modelo de gestión en el ámbito local, regional y nacional a través de la administración de servicios, logrando el posicionamiento en el mercado con productos agrícolas de alta calidad adelantándonos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

FOTOGRAFÍA 2: CAPACITACIÓN EN LA EP-EMMPA



Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 22-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 23-08-2011

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

ENTIDAD: Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

FECHA: 24/08/2011

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la visión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

TABLA 9: TABULACIÓN DE LA ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

Nº	PREGUNTAS	SI	%	NO	%
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	9	6%	6	4%
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	8	5.33%	7	4.67%
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	8	5.33%	7	4.67%
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	9	6%	6	4%
5	¿La difusión de la Visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	4	2.67%	11	7.33%
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	7	4.67%	8	5.33%
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	5	3.33%	10	6.67%
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican objetivos personales?	6	4%	9	6%
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	5	3.33%	10	6.67%
10	¿El Plan Operativo Anual es congruente con la visión planteada?	7	4.67%	8	5.33%
	ΣTOTAL:	√68	45%	82	55%

Σ = Sumatoria

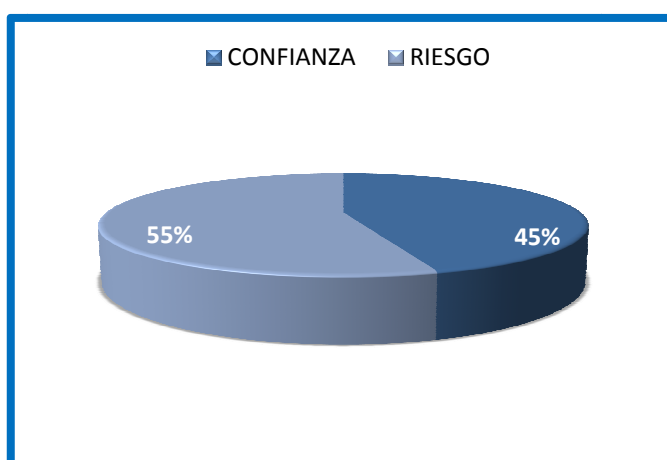
√ = Verificado

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 22-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 23-08-2011

CONFIANZA: $\frac{68}{150} = 0,4533 \times 100 = 45\%$

RIESGO: $\frac{82}{150} = 0,5466 \times 100 = 55\%$

GRÁFICO 8: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al evaluar la visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 55% de riesgo. La visión no define claramente lo que quiere ser a largo plazo, este enunciado no destaca el valor y beneficios que la empresa estará ofreciendo a sus receptores; de manera que no se convierte en deseable por sí misma, particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.

La visión debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar al lector una imagen de lo que será en el futuro y que su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla. #

= Sustentado con evidencia

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 22-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 23-08-2011



ÍNDICE

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

ARCHIVO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE / CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA/ECI 1/1
Aplicación de Encuestas	AE
Control Interno	CI
Reglamentación Interna	RI
Orden de Trabajo	OT
Memorando de Planificación	MP

3.2.2. FASE II: Evaluación de Control Interno

FASE II

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en la empresa.
- Determinar si los recursos asignados a la empresa están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Aplicación de Encuestas	AE	V.C.B.M.	01-09-2011
2	Análisis FODA	CI	V.C.B.M.	20-09-2011
3	Análisis de Reglamentación Interna	RI	V.C.B.M.	28-09-2011
4	Realice una Orden de Trabajo	OT	V.C.B.M.	30-09-2011
5	Elabore el Plan Específico	MP	V.C.B.M.	30-09-2011

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

3.2.2.1 Aplicación de Encuestas

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA COMERCIANTES

El Muestreo nos permite por un lado seleccionar las unidades de la población de las que requeriremos información, por otro lado interpretar los resultados con el fin de estimar parámetros de la población.

COMERCIANTES

N. Comerciantes existentes en la EP - EMMPA: 1300 fijos

MARCO MUESTRAL

DATOS

N= Tamaño de la población	1300
n= Tamaño de la muestra	?
E= Margen de error	6%

FÓRMULA

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1300}{(0,06^2)(1300 - 1) + 1}$$

$$n = 217$$

RESULTADO:

La muestra obtenida 217 es el número de comerciantes a los que se les realizarán las encuestas.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-09-2011

ENCUESTAS A COMERCIANTES

ENTIDAD: Empresa Pública -Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas EP – EMMPA “San Pedro de Riobamba”

ALCANCE: Gestión Empresarial

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los comerciantes frente a la gestión y calidad del servicio prestado por el personal de la empresa.

Nº	PREGUNTAS
1	<p>¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la optimización de recursos humanos, materiales y económicos de la empresa?</p> <p>EXCELENTE <input type="text" value="15"/> BUENO <input type="text" value="119"/> MALO <input type="text" value="83"/></p>
2	<p>¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la publicidad y difusión que la Empresa proporciona?</p> <p>EXCELENTE <input type="text" value="47"/> BUENO <input type="text" value="136"/> MALO <input type="text" value="34"/></p>
3	<p>¿Señale el grado de conocimiento que usted tiene del Reglamento Interno de la EP-EMMPA?</p> <p>MUCHO <input type="text" value="19"/> POCO <input type="text" value="102"/> NADA <input type="text" value="96"/></p>
4	<p>¿Señale el grado de conocimiento de la misión y visión de la EP-EMMPA?</p> <p>MUCHO <input type="text" value="10"/> POCO <input type="text" value="74"/> NADA <input type="text" value="133"/></p>
5	<p>¿Califique el grado de atención que los empleados de la EP-EMMPA tiene con los</p> <p>EXCELENTE <input type="text" value="41"/> BUENO <input type="text" value="124"/> MALO <input type="text" value="52"/></p>
6	<p>¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad cultural que desarrolle la EP-EMMPA?</p> <p>NINGUNA <input type="text" value="80"/> POCAS <input type="text" value="106"/> VARIAS <input type="text" value="31"/></p>
7	<p>¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad para cuidar el medio ambiente que desarrolle la EP-EMMPA?</p> <p>NINGUNA <input type="text" value="95"/> POCAS <input type="text" value="80"/> VARIAS <input type="text" value="42"/></p>
8	<p>¿Valores si las tarifas son apropiadas y económicas para los usuarios?</p> <p>BAJO <input type="text" value="28"/> NORMAL <input type="text" value="95"/> ELEVADO <input type="text" value="94"/></p>
9	<p>¿Indique el grado de satisfacción y motivación que usted encuentra respecto al servicio y las actividades desarrolladas por la EP-EMMPA?</p> <p>EXCELENTE <input type="text" value="44"/> BUENO <input type="text" value="130"/> MALO <input type="text" value="43"/></p>
10	<p>¿Valore el desempeño general de las autoridades y directivos de la EP- EMMPA?</p> <p>EXCELENTE <input type="text" value="54"/> BUENO <input type="text" value="119"/> MALO <input type="text" value="44"/></p>

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-09-2011

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA USUARIOS

Número de usuarios promedio que ingresan diariamente a la EP-EMMPA

MARCO MUESTRAL

DATOS:

N= Tamaño de la población 4904
n= Tamaño de la muestra ?
E= Margen de error 6%

FÓRMULA:

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$
$$n = \frac{4904}{(0,06^2)(4904 - 1) + 1}$$
$$n = 263$$

RESULTADO:

La muestra obtenida 263 es el número de usuarios a los que se les realizarán las encuestas

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-09-2011

ENCUESTAS A USUARIOS

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

ALCANCE: Gestión Empresarial

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los usuarios frente a la gestión y calidad del servicio prestado por la EP-EMMPA.

Nº	PREGUNTAS
1	¿Cómo califica usted la infraestructura que la empresa proporciona a sus usuarios? EXCELENTE <input type="text" value="15"/> BUENO <input type="text" value="203"/> MALO <input type="text" value="45"/>
2	¿Cómo califica usted la ayuda que la EP-EMMPA proporciona a sus usuarios en cuanto a la lista de precios de cada producto? EXCELENTE <input type="text" value="15"/> BUENO <input type="text" value="203"/> MALO <input type="text" value="45"/>
3	¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la publicidad y difusión que la empresa proporciona? EXCELENTE <input type="text" value="18"/> BUENO <input type="text" value="202"/> MALO <input type="text" value="43"/>
4	¿Señale el grado de conocimiento de la misión y visión de la EP-EMMPA? MUCHO <input type="text" value="14"/> POCO <input type="text" value="118"/> NADA <input type="text" value="131"/>
5	¿Califique el grado de atención que los empleados de la EP-EMMPA tienen con los usuarios ? EXCELENTE <input type="text" value="15"/> BUENO <input type="text" value="191"/> MALO <input type="text" value="57"/>
6	¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad cultural que ha desarrollado o desarrolle la EP-EMMPA, en beneficio de la sociedad? VARIAS <input type="text" value="10"/> POCAS <input type="text" value="132"/> NINGUNA <input type="text" value="121"/>
7	¿Tiene conocimiento sobre algún proyecto o mecanismo que la EP-EMMPA desarrolle para proteger el medio ambiente? VARIAS <input type="text" value="7"/> POCAS <input type="text" value="105"/> NINGUNA <input type="text" value="151"/>
8	¿Qué le parece a usted las tarifas que la empresa ha definido? ELEVADO <input type="text" value="23"/> NORMAL <input type="text" value="203"/> BAJO <input type="text" value="37"/>
9	¿Indique el grado de satisfacción y motivación que usted encuentra respecto al servicio y las actividades desarrolladas por la EP-EMMPA? EXCELENTE <input type="text" value="13"/> BUENO <input type="text" value="205"/> MALO <input type="text" value="45"/>
10	¿Valore el desempeño general de las autoridades y directivos de la EP-EMMPA? EXCELENTE <input type="text" value="15"/> BUENO <input type="text" value="187"/> MALO <input type="text" value="61"/>

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-09-2011

3.2.2.2 Análisis del FODA

3.2.2.2.1 Identificación de factores claves del medio interno

TABLA 10: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”			
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO			
TEMA:	Análisis del Medio Interno		
ALCANCE:	Fortalezas y Debilidades		
DEFINICIÓN:	<p><i>Fortalezas.</i>-Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.</p> <p><i>Debilidades.</i>-Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.</p>		
OBJETIVO:	Identificar los principales logros y debilidades que tiene la empresa en forma general		
CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN	FUENTE
FORTALEZAS			
FA	Modernización de la Infraestructura	Proyecto construcción de la Ampliación nave de mariscos, frutas tropicales y ajos.	Observación, Encuestas, Proyecciones Presupuesto
FA	Automatización del sistema de entradas y salidas (garitas)	Avance tecnológico, mejoramiento de atención al usuario	Observación
FG	Sistema de información de precios	Convenios entre IICA y MAGAP	Observación, Información
FG	Apropiado sistema de publicidad, información y difusión.	Gestión administrativa para realización de eventos dentro de la EP - EMMPA	Observación, Mayores erogaciones presupuestarias, Encuestas
FG	Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas	Satisfacción de los clientes	Encuestas, Observación
FA	Autonomía económica y administrativa	Fuentes de fondos propios de su gestión	Observación, Reglamento interno, Ordenanza Municipal

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

DEBILIDADES			
DA	Reglamento interno inadecuado.	Falta de actualización de la normativa interna	Observación, Reglamento Interno
DVC	Limitada participación institucional con su entorno, medio ambiente y la comunidad	Falta de desarrollo de actividades para la vinculación con la sociedad y actividades para cuidar el medio ambiente	Observación, Entrevistas con los directivos, presupuesto, encuestas
DA	Falta de capacitación del personal	Programa de capacitación definido pero no cumplido a cabalidad	Observación, Cumplimiento presupuestario
DA	Falta de determinación de procesos	Inexistencia de procesos documentados, duplicidad de funciones, manual de funciones desactualizado	observación, manual de funciones
DVC	Limitada participación de los comerciantes en las gestiones institucionales	Limitado desarrollo de la función de vinculación de las autoridades con los arrendatarios	Observación, Encuestas
DVC	Falta de socialización sobre el direccionamiento estratégico de la empresa	Falta de comunicación y direccionamiento al personal para el cumplimiento de la planificación estratégica.	Observación, Encuestas
REFERENCIAS			
FA	Fortaleza Administrativa		
FG	Fortaleza de Autogestión		
FVC	Fortaleza de Vinculación con la Colectividad		
DA	Debilidad Administrativa		
DG	Debilidad de Autogestión		
DVC	Debilidad de Vinculación con la Colectividad		

VER: Anexos 5, 6, 7,8, 9 y 10

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

3.2.2.2.2 Identificación de factores claves del medio externo

TABLA 11: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA” IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO			
TEMA:	Análisis del Medio Externo		
ALCANCE:	Oportunidades y Amenazas		
DEFINICIÓN:	<p><i>Oportunidades.</i>-Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que contribuyen al logro de objetivos de la Empresa.</p> <p><i>Amenazas.</i>-Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro que dificultan el logro de objetivos de la Empresa.</p>		
OBJETIVO:	Identificar las principales oportunidades y amenazas que tiene la empresa		
CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN	FUENTE
OPORTUNIDADES			
OS	Ubicación geográfica estratégica	Ubicación de la empresa	Observación
OE	Crecimiento del área agrícola	En el último censo, 1893.400 hectáreas son dedicadas al área agrícola en el Ecuador. Esta área tiene un crecimiento promedio anual del 3.5%	Página web INEC
OS	Único Mercado Mayorista de la Provincia	Mayor cobertura de intermediación para comercialización	observación, entrevista con dirigentes
OS	Alto prestigio y preferencia de los clientes.	Mayor demanda y vinculación con todas las regiones (sierra, costa y oriente)	Encuestas, observación
OP	Vinculación con otras instituciones públicas	Cooperación mutua entre instituciones del sector público	observación, entrevista con dirigentes

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

AMENAZAS			
AE	Bajo poder adquisitivo de la población	Crecimiento de la inflación, falta de fuentes de trabajo	Estadísticas
AS	Alto índice de contaminación que propician graves problemas ambientales	Amenazas ambientales que producen la escasez de productos agrícolas	Entrevistas con comerciantes y productores
AP	Cambios constantes de dirigentes Locales y Nacionales	Incertidumbre de los directivos	Observación, entrevista con los directivos.
AE	Volátil sistema financiero	Normas económicas que inciden en el sistema financiero.	Estadísticas
AS	Explotación inadecuada de los recursos naturales	Mal uso de químicos en la producción provocando la degradación de las tierras productivas	Entrevistas con comerciantes y productores
AE	Falta de apoyo del gobierno a los mercados mayoristas	Falta de autogestión	Observación Presupuesto
REFERENCIAS			
OE	Oportunidad Económica		
OP	Oportunidad Política		
OS	Oportunidad Social		
AE	Amenaza Económica		
AP	Amenaza Política		
AS	Amenaza Social		

VER: Anexos 5, 6, 7,8, 9 y 10

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

3.2.2.2.3 Perfil estratégico interno de la empresa

TABLA 12: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO DE LA EMPRESA

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
FA	Modernización de la Infraestructura				X	
FA	Automatización del sistema de entradas y salidas (garitas)				X	
FG	Sistema de información de precios					X
FG	Apropiado sistema de publicidad, información y difusión.				X	
FG	Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas				X	
FA	Autonomía económica y administrativa					X
DA	Reglamento interno inadecuado.	X				
DVC	Limitada participación institucional con su entorno, medio ambiente y la comunidad		X			
DA	Falta de capacitación del personal.	X				
DA	Falta de determinación de procesos.	X				
DVC	Limitada participación de los comerciantes en las gestiones institucionales	X				
DVC	Falta de socialización sobre el direccionamiento estratégico de la empresa	X				
TOTAL		5	1	0	4	2
PORCENTAJE		41,67%	8,33%	0,00%	33,33%	16,67%

Elaborado por: **V.C.B.M.**

Fecha: **20-09-2011**

Revisado por: **ING.F.V.**

Fecha: **21-09-2011**

3.2.2.2.4 Perfil estratégico externo de la empresa

TABLA 13: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO DE LA EMPRESA

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNI	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
OS	Ubicación geográfica estratégica					X
OE	Crecimiento del área agrícola				X	
OS	Único Mercado Mayorista de la Provincia				X	
OS	Incremento de la demanda de productores				X	
OS	Alto prestigio y preferencia de los clientes.			X		
OP	Vinculación con otras instituciones pública				X	
AE	Bajo poder adquisitivo de la población	X				
AS	Alto índice de contaminación que propician graves problemas ambientales		X			
AP	Cambios constantes de dirigentes Locales y Nacionales		X			
AE	Volátil sistema financiero	X				
AS	Explotación inadecuada de los recursos naturales		X			
AE	Falta de apoyo del gobierno a los mercados mayoristas		X			
TOTAL		2	4	1	4	1
PORCENTAJE		16,68%	33,33%	8,33%	33,33%	8,33%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

3.2.2.2.5 Análisis de la Matriz FODA

TABLA 14: ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

FACTORES EXTERNOS CLAVES	FACTORES INTERNOS CLAVES
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Ubicación geográfica estratégica	Modernización de la Infraestructura
Crecimiento del área agrícola	Automatización del sistema de entradas y salidas (garitas)
Único Mercado Mayorista de la Provincia	Sistema de información de precios
Incremento de la demanda de productores	Apropiado sistema de publicidad, información y difusión.
Alto prestigio y preferencia de los clientes.	Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas
Vinculación con otras instituciones pública	Autonomía económica y administrativa
AMENAZAS	DEBILIDADES
Bajo poder adquisitivo de la población	Reglamento interno inadecuado.
Alto índice de contaminación que propician graves problemas ambientales	Limitada participación institucional con su entorno, medio ambiente y la comunidad
Cambios constantes de dirigentes Locales y Nacionales	Falta de capacitación del personal.
Volátil sistema financiero	Falta de determinación de procesos.
Explotación inadecuada de los recursos naturales	Limitada participación de los comerciantes en las gestiones institucionales
Falta de apoyo del gobierno a los mercados mayoristas	Falta de socialización sobre el direccionamiento estratégico de la empresa

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

EL resultado ponderado se obtiene del producto entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,500. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

FOTOGRAFÍA 3: INFRAESTRUCTURA DE LA EP-EMMPA



TABLA 15: PONDERACIÓN MEDIOS INTERNOS

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Modernización de la Infraestructura	0.083	4	0.332
2	Automatización del sistema de entradas y salidas (garitas)	0.083	5	0.415
3	Sistema de información de depreciaciones	0.083	5	0.415
4	Apropiado sistema de publicidad, información y difusión.	0.083	5	0.415
5	Talento humano para el cumplimiento de las labores administrativas	0.083	5	0.415
6	Autonomía económica y administrativa	0.083	4	0.002
DEBILIDADES				
7	Reglamento interno inadecuado.	0.083	1	0.083
8	Limitada participación institucional con su entorno, medio ambiente y la comunidad	0.083	2	0.166
9	Falta de capacitación del personal.	0.083	1	0.083
10	Falta de determinación de procesos.	0.083	1	0.083
11	Limitada participación de los comerciantes en las gestiones institucionales	0.083	2	0.166
12	Falta de socialización sobre el direccionamiento estratégico de la empresa	0.083	1	0.083
TOTAL		1.000	36	2.658

ANÁLISIS DEL RESULTADO DE LA PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS:

El resultado de 2,658 indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere poner mayor énfasis en la comunicación con el personal, la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente y el trabajo productivo. Los directivos deben persistir en las acciones que incrementan las fortalezas de la empresa como la automatización y la actualización constante de la tecnología para un mejor servicio al cliente.

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre 5, máximo, lo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3,500. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se poseen más oportunidades que amenazas.

FOTOGRAFÍA 4: PLATAFORMA DE FRUTAS TROPICALES DE LA EP-EMMPA



CI 9/9

TABLA 16: PONDERACIÓN MEDIOS EXTERNOS

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Ubicación geográfica estratégica	0.083	5	0.415
2	Crecimiento del área agrícola	0.083	4	0.332
3	Único Mercado Mayorista de la Provincia	0.083	4	0.332
4	Incremento de la demanda de productores	0.083	4	0.332
5	Alto prestigio y preferencia de los clientes.	0.083	3	0.249
6	Vinculación con otras instituciones pública	0.083	4	0.332
AMENAZAS				
7	Bajo poder adquisitivo de la población	0.083	1	0.083
8	Alto índice de contaminación que propician graves problemas ambientales	0.083	1	0.083
9	Cambios constantes de dirigentes Locales y Nacionales	0.083	2	0.166
10	Volátil sistema financiero	0.083	1	0.083
11	Explotación inadecuada de los recursos naturales	0.083	2	0.166
12	Falta de apoyo del gobierno a los mercados mayoristas	0.083	2	0.166
TOTAL		1.000	33	2.656

ANÁLISIS DEL RESULTADO DE LA PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS:

Como resultado del análisis se obtuvo 2,656; lo cual indica que la empresa tiene mayores amenazas que oportunidades, el bajo poder adquisitivo de la población, la carencia de apoyo del gobierno en los mercados mayoristas y la explotación inadecuada de recursos naturales, disminuyen las oportunidades del crecimiento y desarrollo de la empresa; por lo que los directivos de la empresa deben procurar mitigar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades.

3.2.2.3 Análisis del Reglamento Interno de la Empresa

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-09-2011

Dentro de la auditoría de gestión, se ha tomado el reglamento interno de funcionamiento de la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” para ser evaluado, ya que es la normativa principal que dirige su organización y estructura. VER: Anexo 11.

GRÁFICO 9: ANÁLISIS DEL REGLAMENTO INTERNO



Toda normativa interna de la empresa debe ser actualizada de manera permanente, como norma de control interno.

FUENTE: Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

El escenario actual de la empresa muestra que los directivos no se han preocupado de actualizar su reglamento interno. Este reglamento fue elaborado en Julio del 2007, sin embargo, hasta la presente fecha han ocurrido varios cambios importantes en la organización, por lo que se considera pertinente realizar una reforma en base a la realidad y a las necesidades de la empresa. A continuación se presenta una propuesta para la reforma del reglamento interno de funcionamiento de la empresa.

**REFORMA AL REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO DE LA
EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES
AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**

ACTUAL	ANÁLISIS																					
CAPITULO II																						
<p>Art. 6.-De la estructura administrativa para su funcionamiento.- Para el cumplimiento del objetivo establecido en el Art. 3 de la Ordenanza de Constitución, la Empresa contará con:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Gerente 1 Director Financiero 1 Director Administrativo 1 Contador 1 Secretaria Gerencia 1 Recepcionista 1 Secretaria Dirección Administrativa y Financiera 2 Supervisores de plataforma 1 Supervisor técnico 1 Secretaria unidad técnica 12 Inspectores plataforma 1 Jefe recaudación 4 Inspectores de recaudación 11 Recaudadores 1 Auxiliar de mantenimiento 1 Guardalmacén 1 Auxiliar de servicios 1 Chofer 	<p><i>El escenario actual de la empresa muestra que se han incrementado partidas presupuestarias para personal.</i></p> <p>Artículo 6.-la Empresa contará con:</p> <p>Agréguense:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Secretaria Dirección Financiera 1 Secretaria Dirección Administrativa 1 Auxiliar de Catastro 1 Auxiliar de recaudación 1 Secretaria supervisión 1 Supervisor de mantenimiento 1 Proveedor 10 Auxiliares de limpieza <p>Suprímase:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Secretaria Dirección Administrativa y Financiera 1 Secretaria unidad técnica 																					
CAPITULO III																						
<p>Art. 7.-exclusiva propiedad:</p> <p>ÁREAS CONSTRUIDAS</p> <table border="0"> <tr> <td>Denominación</td> <td>Composición</td> <td>Destinación</td> </tr> <tr> <td>Plataforma</td> <td>2164 (m)</td> <td>Para Productores</td> </tr> <tr> <td>Plataforma</td> <td>3672 (m)</td> <td>Para comerciantes intermediarios</td> </tr> <tr> <td>Plataforma</td> <td>1836 (m)</td> <td>Para comerciantes mayoristas</td> </tr> <tr> <td>Edificio Administrativo</td> <td>1</td> <td>Locales Intermediarias Financieras</td> </tr> <tr> <td>Servicios Varios</td> <td>13 Puestos</td> <td>Para venta comida rápida</td> </tr> <tr> <td>Servicios Básicos</td> <td>6 Baterías</td> <td>Sanitarias</td> </tr> </table> <p>ÁREAS EN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Nave 1 Local Restaurante. Nave 1 Locales Com. Productos y/o servicios complementarios. Nave 2 Local Cuarto frío. Nave 2 Bodegas Productos varios 	Denominación	Composición	Destinación	Plataforma	2164 (m)	Para Productores	Plataforma	3672 (m)	Para comerciantes intermediarios	Plataforma	1836 (m)	Para comerciantes mayoristas	Edificio Administrativo	1	Locales Intermediarias Financieras	Servicios Varios	13 Puestos	Para venta comida rápida	Servicios Básicos	6 Baterías	Sanitarias	<p><i>La Empresa en los últimos años ha realizado varias adecuaciones y construcciones que deben ser incluidas dentro de su reglamento interno.</i></p>
Denominación	Composición	Destinación																				
Plataforma	2164 (m)	Para Productores																				
Plataforma	3672 (m)	Para comerciantes intermediarios																				
Plataforma	1836 (m)	Para comerciantes mayoristas																				
Edificio Administrativo	1	Locales Intermediarias Financieras																				
Servicios Varios	13 Puestos	Para venta comida rápida																				
Servicios Básicos	6 Baterías	Sanitarias																				

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 28-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 29-09-2011

ACTUAL	ANÁLISIS
CAPITULO IV	
<p>Art.11.-Corresponde al Gerente General la adjudicación en arrendamiento de bodegas, locales o puestos, previo informe favorable del Comité de Arrendamientos; el mismo que estará integrado por: Dos representantes elegidos por el Directorio de la Empresa de entre sus miembros;</p> <p>El Gerente General; El Director Administrativo El Director Financiero</p>	<p><i>En el caso de arrendamientos y renunciaciones de puestos, el reglamento actual propone mantener un comité de arrendamiento conformado por miembros del directorio, gerente y directores departamentales; sin embargo en la empresa esto no se cumple y demora los trámites y la agilidad en la atención a los clientes, por lo que se propone que se realice una comisión de arrendamiento conformado por el auxiliar de catastro y el director administrativo.</i></p> <p>Del Art. 11 al Art. 26, Reemplácese la palabra "Comité de arrendamiento" por la palabra "Comisión de arrendamiento"</p> <p>Reemplácese: "Dos representantes elegidos por el Directorio de la Empresa de entre sus miembros; El Gerente General; El Director Administrativo y El Director Financiero" por : "Director Administrativo y Auxiliar de catastro"</p>
<p>Art. 12- El Comité estará presidido por el Gerente General o en ausencia por uno de los representantes del Directorio de la Empresa constituyendo quórum deliberatorio la presencia de tres (3) de sus miembros, siempre y cuando se encuentre presente como mínimo un (1) representante del Directorio. Actuará como Secretario/a de la empresa, quién se encargará de elaborar las actas de cada reunión. El comité se reunirá ordinariamente cada quince (15) días y extraordinariamente cuando las necesidades lo exijan.</p>	<p><i>El comité de arrendamiento se reunirá diariamente para atender solicitudes de los clientes.</i></p> <p>Suprímase: Artículo 12</p>
<p>Art. 13, Inciso a) Emitir informe previo, para la adjudicación en arrendamiento por parte del Gerente General, siendo facultad del mismo, los puestos, locales y, bodegas de propiedad de la empresa.</p>	<p>El comité de arrendamiento debe tener la facultad de clausurar los puestos de aquellos arrendatarios que incumplan con sus obligaciones.</p> <p>Art. 13, Inciso a).- Suprímase:....."siendo facultad del mismo, los puestos, locales y bodegas de propiedad de la empresa. Agréguese: Inciso i) Clausurar los puestos, locales y bodegas de propiedad de la empresa, cuando el arrendatario incumpla con los pagos por tres meses o más.</p>

Elaborado por: **V.C.B.M.**

Fecha: **28-09-2011**

Revisado por: **ING.F.V.**

Fecha: **29-09-2011**

ACTUAL	ANÁLISIS
<p>Art. 14-.....</p> <p>a) Elevar una solicitud escrita la cual contendrá entre otras, los siguientes datos:.....</p> <p>b) El arrendatario y/o coarrendatario deberán anexar a la solicitud los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mínimo dos (2) referencias comerciales del solicitante. 2. Fotocopia auténtica de la declaración del impuesto a la renta del año inmediatamente anterior. 3. Certificado de experiencia en ventas del producto que va a comercializar de por lo menos dos años. 4. Descripción de los bienes inmuebles de propiedad del solicitante. 5. Referencias bancarias. 6. Referencias personales. 7. Nombre de coarrendatario. 8. Referencias comerciales del coarrendatario. 9. Referencias bancarias del coarrendatario. 10. Referencias personales del coarrendatario. 11. Copia del RUC. 12. Record policial. 13. Certificado de salud otorgado por la Dirección de Salud. 14. Certificado de no adeudar al Ilustre Municipio. 15. Original y copia de la cédula de identidad y de la papeleta de votación. 16. Certificado de no estar registrado como comerciante titular, en otro puesto de cualquier Mercado Municipal del cantón, otorgado por la Dependencia Municipal correspondiente. <p>c) Estibadores y Tricicleros deberán cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevar una solicitud dirigida al Gerente solicitando el permiso correspondiente 2. Fotografía tamaño carnet 3. Certificado de honorabilidad 4. Certificado de salud emitido por la Dirección de Salud 5. Record Policial. 	<p><i>El reglamento actual indica varios documentos que el cliente debe presentar para acceder a un puesto en la empresa, sin embargo esto no se cumple en la actualidad y en lugar de ser una ayuda para el cliente se convierte en una traba.</i></p> <p>Art. 14- Reemplácese: la palabra “y/o” por la palabra “y”. Inciso a), Reemplácese: la palabra “elevar” por la palabra “presentar”. Inciso b) Suprímase, numeral 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 y 13. Numeral 6, Reemplácese: “Referencias personales” por “Una referencia personal por escrito” Numeral 11, Agréguese:(Cuando sea el caso) Numeral 15, Suprímase:“ Original y” Agréguese numerales: 1. Fotocopia del pago de un servicio básico (agua, luz, teléfono, o predio urbano) del domicilio. 2. Fotografía tamaño carnet</p>
<p>Art. 27.-.....</p> <p>Inciso h) Los vehículos que hagan uso de la plataforma, muelle de carga y descarga se registrarán al ingreso y podrán permanecer en el muelle y parqueo de acuerdo a la capacidad y categoría del vehículo y pagarán el valor correspondiente a su permanencia.</p>	<p><i>El reglamento no debe mantener por escrito las tarifas que se cobran por peaje puesto que ellas podrían ser cambiantes cada año de acuerdo a la planificación presupuestaria.</i></p> <p>Art. 27.- Inciso h), Agréguese al final: de acuerdo a las tarifas establecidas cada año por los directivos de la Empresa.</p>

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 28-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 29-09-2011

3.2.2.4 Orden de Trabajo

ASUNTO:ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 02/08/2011

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP – EMMPA sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referenciaciones, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Vilma Carmen Balseca Merino

AUTORA DE LA TESIS

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 30-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 30-09-2011

3.2.2.5 Memorando de Planificación

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL
Inicio del trabajo de campo	01/08/2011
Finalización del trabajo de campo	20/01/2012
Presentación del informe	24/01/2012
Emisión del informe final de Auditoría	15/02/2012

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Autora de la Tesis	Vilma Carmen Balseca Merino
--------------------	-----------------------------

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en 16 semanas, distribuidas así:

FASE I Diagnóstico General	3 semanas
FASE II Planificación Específica	5 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	7 semanas
FASE IV Comunicación de Resultados	1 semana

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 30-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 30-09-2011

5. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Pasajes

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a. Enfoque de Auditoría

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión de Operación y resultados.

b. Objetivos:

Objetivo General

- Generar una Auditoría de Gestión a la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” para que se pueda medir la eficiencia y eficacia del talento humano e incrementar los ingresos correspondientes al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico de la empresa un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 30-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 30-09-2011

c. Alcance

La Auditoría de Gestión practicada a la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” período del ejercicio económico de año 2010 correspondiente a la Administración del Ing. Fernando Esparza.

d. Indicadores de Gestión

Para la aplicación de la auditoría de Gestión se empleara indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la empresa.

.....
Vilma Carmen Balseca Merino

AUTORA DE LA TESIS

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 30-09-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 30-09-2011

ÍNDICE

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

ARCHIVO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE / CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA/ET 1/1
Identificación de Procesos	IP
Evaluación de Flujogramas	EF
Cuestionarios de Control Interno	CCI
Evaluación de Hallazgos	EH
Informe de Control Interno	ICI
Indicadores de Gestión	IG
Análisis Financiero	AF
Cumplimiento de Metas	CM

3.2.3. FASE III: Ejecución del Trabajo

FASE III

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a la empresa.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Identificación de Procesos Existentes	IP	V.C.B.M.	01-10-2011
2	Evaluación de Flujogramas	EF	V.C.B.M.	03-10-2011
3	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno	CCI	V.C.B.M.	15-10-2011
4	Evaluación de Hallazgos	EH	V.C.B.M.	20-11-2011
5	Informe de Control Interno	ICI	V.C.B.M.	02-12-2011
6	Indicadores de Gestión	IG	V.C.B.M.	20-12-2011
7	Análisis Financiero	AF	V.C.B.M.	03-01-2012
8	Grado de Cumplimiento de Metas	CM	V.C.B.M.	20-01-2012

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

3.2.3.1 Identificación de Procesos

- Proceso de Arrendamiento de Locales comerciales y puestos de plataforma
- Proceso de renunciaciones de arrendatarios
- Proceso de Adquisiciones

Durante la evaluación, no se ha evidenciado documento alguno que contenga la descripción de los procesos de apoyo de la empresa, la Dirección Administrativa ha proporcionado el flujograma del proceso de adquisiciones como único proceso documentado. Los directivos de la empresa deben mantener documentados los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno, de manera que le permita tener un control más apropiado de las actividades de cada funcionario, por lo que dentro de este análisis se presenta la propuesta de los flujogramas de los procesos de apoyo antes descritos.

FOTOGRAFÍA 5: PLATAFORMA DE LEGUMBRES

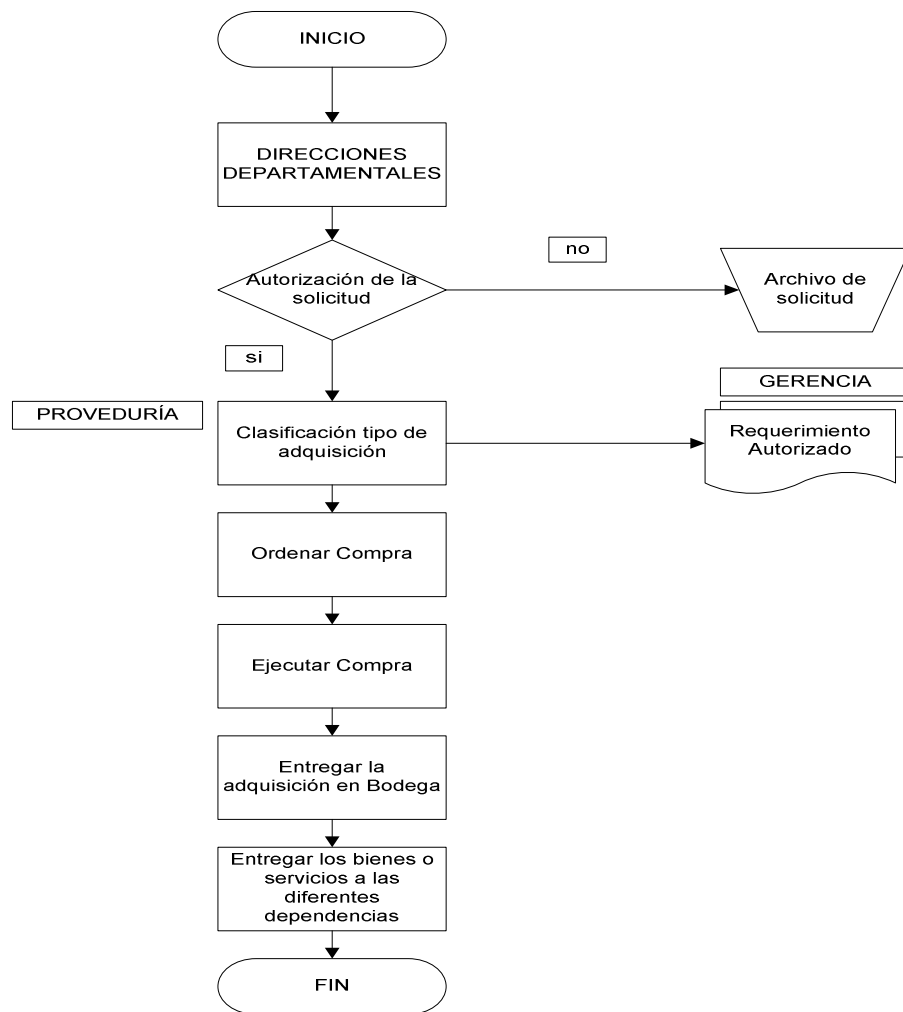


Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-10-2011

3.2.3.2 Evaluación de Flujogramas de Procesos

3.2.3.2.1 Proceso de adquisiciones

GRÁFICO 10: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

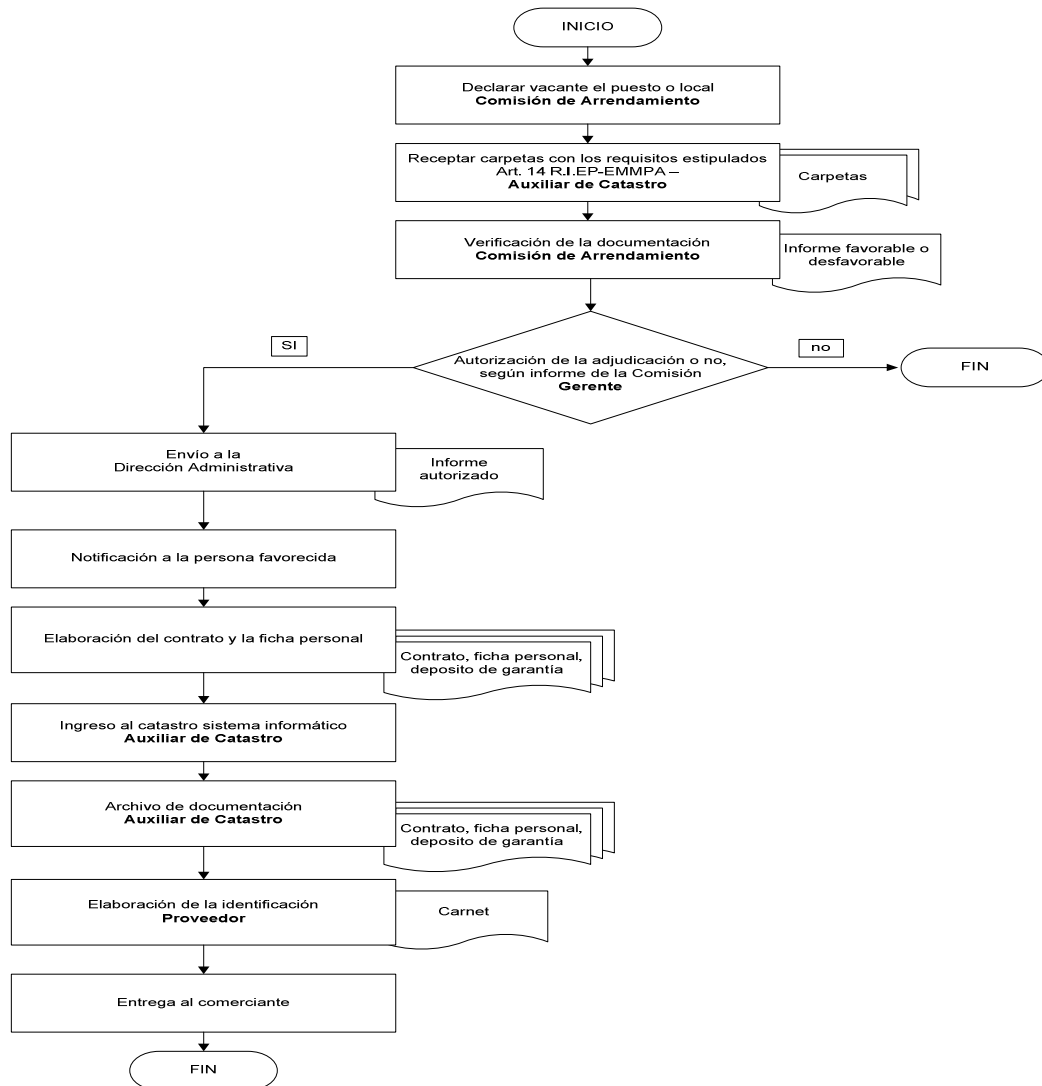


FUENTE:Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-10-2011

3.2.3.2.2 Proceso de arrendamientos

GRÁFICO 11: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ARRENDAMIENTO

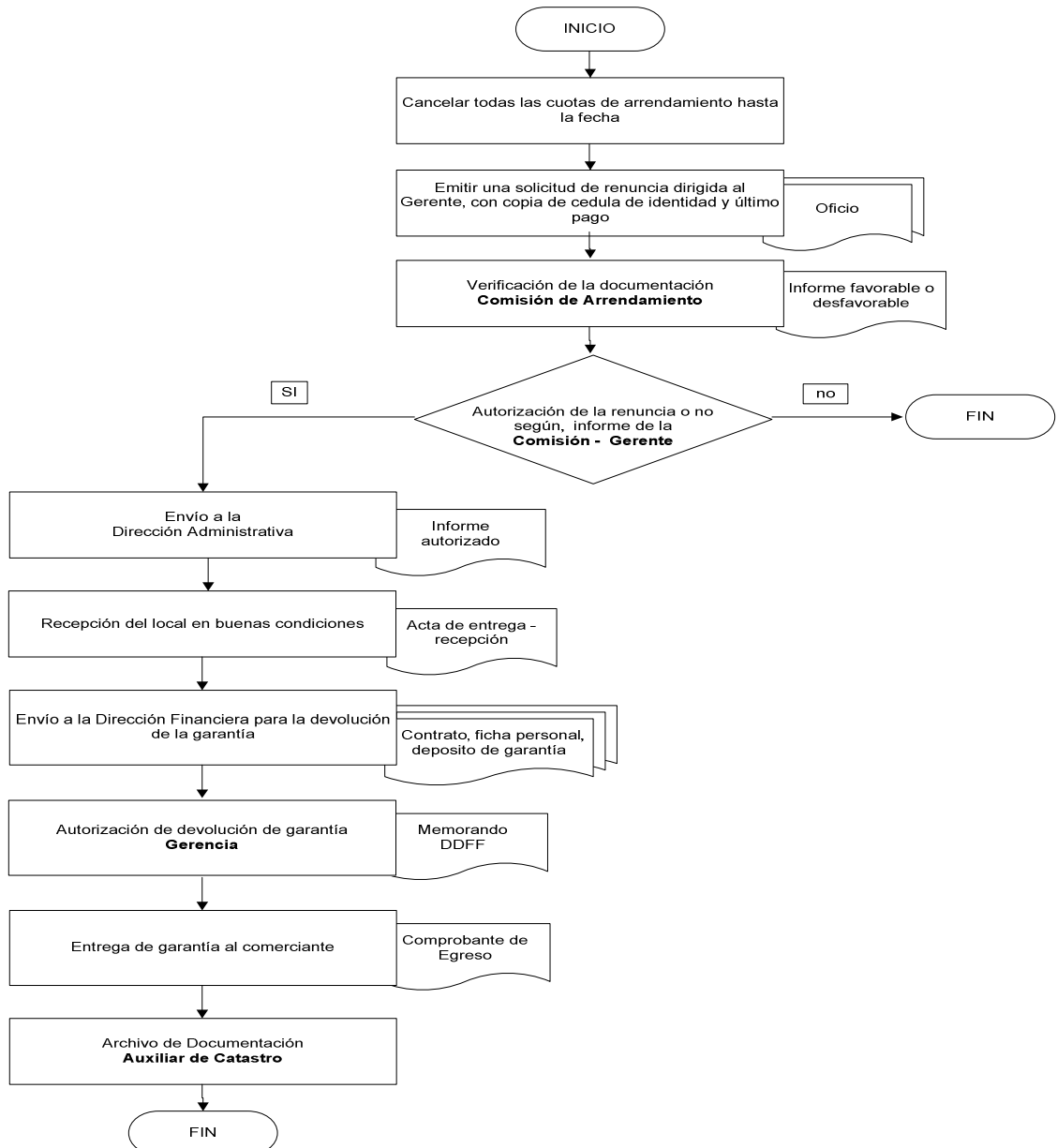


FUENTE:Recopilación de información
ELABORADO: Vilma Balseca.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-10-2011

3.2.3.2.3 Proceso de renuncia de puestos

GRÁFICO 12: FLUJOGRAMA DE RENUNCIA DE PUESTOS



FUENTE:Recopilación de información
ELABORADO:Vilma Balseca.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-10-2011

3.2.3.3 Cuestionarios de Control Interno

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:	EP-EMMPA							
COMPONENTE:	Ambiente de Control Interno (1)							
ALCANCE:	Integridad y Valores Éticos							
FECHA:	15/10/2011							
MOTIVO DEL ÉXAMEN: Determinar si la entidad establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica								
1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?	1		1		1		Existe un reglamento interno
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas de valores?		0		0		0	Algunas personas desconocen el reglamento ©
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1	1			1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1	1			1		
ΣTOTAL		4	0	4	0	4	0	12^v

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

CONFIANZA: 80%
RIESGO: 20%

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
v = Verificado

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Ambiente de Control Interno (1)						
ALCANCE:		Compromiso de Competencia Profesional del Personal						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimiento que se requiere en cada área de la entidad.								
1.2 COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		1		1		Existe un manual de funciones detallado
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1			0		0	
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?	1			0		0	La empresa facilita cursos de capacitación, en determinadas áreas©
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	1		1		1		
5	¿Sus habilidades son valores en la organización?	1			0		0	Muy pocas veces la empresa toma en cuenta las habilidades©
ΣTOTAL		5	0	2	0	2	0	9^v

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{09}{15} = 60\%$$

CONFIANZA: 60%
RIESGO: 40%

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
^v = Verificado

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Ambiente de Control Interno (1)						
ALCANCE:		Filosofía Administrativa y Estilo de operación						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes de la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.								
1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		1		
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		
3	¿Se da rotación al personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		0		0		0	Solo en caso de renuncia de una persona se proceden a efectuar los encargos o subrogaciones. ©
4	¿La gerencia controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	1		1		1		Para que se realice una operación financiera siempre es autorizado por la gerencia.
5	¿La información financiera la mantienen en red con administración, contabilidad y sistemas?	1		1		1		
6	¿Se realizan reuniones permanentes con el personal del área para dar a conocer los resultados financieros por períodos?		0		0		0	La información financiera solo la maneja la gerencia y la dirección financiera.
ΣTOTAL		4	0	4	0	4	0	v

© = Hallazgo
 Σ = Sumatoria
 v = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{18} = 67\%$$

CONFIANZA: 60%
RIESGO: 40%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:	EP-EMMPA							
COMPONENTE:	Ambiente de Control Interno (1)							
ALCANCE:	Estructura Organizativa							
FECHA:	15/10/2011							
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible, evitando centralización o duplicidades de funciones.								
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
N o	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	¿La estructura organizativa es apropiada?		0		1	1		En el área no están bien definidos los procesos, existen duplicidad de funciones©
	¿La definición de responsabilidad de los principales directivos es adecuada?		0	1		1		En ocasiones existen duplicidad de funciones
	¿Los principales directivos verifican cronogramas de actividades del personal?	1			0		0	Se realizan cronogramas de actividades, pero no son supervisados
	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1	0	Existe un manual de funciones pero varias personas desconocen sus contenido
	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0		0	
	¿Hay empleados suficientes con capacidad de supervisión y control del sistema de automatización?		0		0		0	
ΣTOTAL		2	0	2	1	3	0	✓

© = Hallazgo
 Σ = Sumatoria
 ✓ = Verificado

CP = $\frac{CT}{CP} = \frac{08}{18} = 44\%$

CONFIANZA: 44%
RIESGO: 56%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Ambiente de Control Interno (1)						
ALCANCE:		Asignación de Autoridad y Responsabilidad						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.								
1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para la toma de decisiones adecuadas en el área financiera?		0		0		0	Existen deficiencias en los reglamentos internos, y en varios contradictorios a la ley
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad, encargos o subrogaciones?		1		1		1	En ocasiones es pertinente encargar en base al desarrollo profesional
3	¿Al iniciar el trabajo de jefe inmediato da a conocer el reglamento interno, el manual de funciones y responsabilidades?	1		1			0	Se indica al personal lo que debe realizar más no se le indica el reglamento ni el manual de funciones ©
4	¿Cuándo existe un cambio en la normativa o en las decisiones de la entidad se comunica al personal?	1			0		0	Se comunica a parte del personal no a todo ©
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1		1			0	A veces
ΣTOTAL		3	1	2	1	0	1	8v

© = Hallazgo
 Σ = Sumatoria
 v = Verificado

CP = $\frac{CT}{CP} = \frac{08}{15} = 53\%$

CONFIANZA: 53%
 RIESGO: 47%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Ambiente de Control Interno (1)						
ALCANCE:		Políticas y Prácticas en material de Recursos Humanos						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN: Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene la empresa.								
1.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?	1		1		1		
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		Reglamentos del sector público.
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1		1		1		
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		1		
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?		0		0		0	Se les da cursos de capacitación, pero no reciben incentivos por su mejora profesional. ©
ΣTOTAL		4	0	4	0	4	0	12^v

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
v = Verificado

CP = $\frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$

CONFIANZA: 80%
RIESGO: 20%

EVALUACIÓN	Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
	Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Evaluación de Riesgos (2)						
ALCANCE:		Objetivos						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración del riesgo, se constituye en un pre-requisito para hacer posible el control.								
2.1. OBJETIVOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1			0	
2	¿Los objetivos son definidos cuantitativamente?	1		1		1		Se elabora el presupuesto anual ©
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		0		0		0	
4	¿La entidad tiene establecidos objetivos, beneficios sociales y de cumplimiento, de manera cualitativa?	1		1			0	
5	¿Es confiable la preparación de los estados financieros?	1		1		1		En el tiempo del examen si es confiable la información puesto que existió un cambio de contador y de sistema informático
6	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?		0	1		1		En algunos casos el reglamento interno es contradictorio o desactualizado
7	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?		0		0		0	
Σ TOTAL		4	0	5	0	3	0	12v

© = Hallazgo
 Σ = Sumatoria
 v = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{21} = 57\%$$

CONFIANZA: 57%
RIESGO: 43%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

**EVALUACIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

ENTIDAD: EP-EMMPA

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos (2)

ALCANCE: Riesgos

FECHA: 15/10/2011

MOTIVO DEL ÉXAMEN: Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la valoración del riesgo, se constituye en un pre-requisito para hacer posible el control.

2.2. RIESGOS

Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos de los procesos y se discuten abiertamente con el director financiero para mejorarlos?		0		0		0	Nunca ©
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia y el área?	1			0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1			0		0	
4	¿Se mantienen controles de acuerdo a cada proceso en el área financiera?	1		1		1		
5	¿Identificado un riesgo en el área de recaudación se involucra a toda la organización para que sea tomado en cuenta?	1		1			0	
ΣTOTAL		4	0	2	0	1	0	7V

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
V = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{07}{15} = 47\%$$

CONFIANZA: 47%
RIESGO: 53%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Evaluación de Riesgos (2)						
ALCANCE:		Análisis de Riesgos y su proceso						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXÁMEN:		Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.						
2.3. ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		Muy pocas veces se evalúan los riesgos, pero si ocurre alguno se lo mitiga inmediatamente. ©
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0		0		0	
3	¿Se conoce los procedimientos y reglamentos de la entidad para mitigar posibles riesgos?		0	1			0	Existe duplicidad de funciones a pesar de la existencia del reglamento.
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		0	1		1		En ocasiones no existe un control adecuado de las recaudaciones.
5	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen las medidas necesarias para mitigar los riesgos?		0		0		0	Solo la supervisora de mantenimiento puede arreglar las fallas del sistema.
ΣTOTAL		1	0	3	0	2	0	6^v

© = Hallazgo
 Σ = Sumatoria
 v = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{06}{15} = 40\%$$

CONFIANZA: 40%
 RIESGO: 60%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Evaluación de Riesgos (2)						
ALCANCE:		Manejo del cambio y reglamentos internos						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXÁMEN: Verificar si los reglamentos internos y específicos son adecuados, mejoran el control y se adaptan a la necesidad de la entidad.								
2.4 MANEJO DEL CAMBIO Y REGLAMENTOS INTERNOS								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se mantienen actualizados los reglamentos y la base legal a la que se rige la entidad?		0		0		0	No se mantiene una inscripción al registro oficial para las actualizaciones de las leyes
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1			0		0	
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?		0		0		0	
4	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1		1		En el 60% se mitigan los riesgos según las experiencias pasadas©
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1			0	
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?	1			0		0	
ΣTOTAL		4	0	2	0	1	0	7V

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
V = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{07}{18} = 39\%$$

CONFIANZA: 39%
RIESGO: 61%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Actividades de Control (3)						
ALCANCE:		Tipo de Actividades de Control						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXÁMEN:		Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos						
3.1. TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Lastareas y responsabilidadesrelacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?		0	1		1		En el momento existe una duplicidad de funciones en la dirección financiera y contabilidad
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de organización?			1		1		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la dirección o gerente?	1		1		1		Existe una centralización innecesaria en las actividades financieras de cuantía ínfima
5	¿Las transacciones o hechos se registran en los momentos de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		1		
6	¿En acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1		1		
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	1			0		0	La empresa no cuenta con indicadores©
ΣTOTAL		5	0	6	0	6	0	17V

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
V = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{17}{21} = 81\%$$

CONFIANZA: 81%
RIESGO: 19%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Actividades de Control (3)						
ALCANCE:		Control sobre sistemas de información						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información y sistema de automatización tanto a controles generales como de aplicación.								
3.2. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1		1		El nuevo sistema de información se adapta a las necesidades de la entidad
2	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en el que se desarrollan las operaciones en el proceso?	1			0		0	
3	¿El paquete permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, corrección donde se encuentren?	1		1			0	
4	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?	1			0		0	En ocasiones cuando el sistema identifica errores el arreglo del mismo se centraliza en la su mantenimiento
5	¿Existen opciones de auditoría en el paquete contable?	1			0		0	
6	¿El sistema previene de errores de entrada al sistema, los detecta y corrige donde se encuentren?	1			0		0	El personal no conoce completamente el sistema ©
7	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?	1		1		1		
ΣTOTAL		7	0	3	0	2	0	12^v

© = Hallazgo
Σ = Sumatoria
v = Verificado

CP = $\frac{CT}{CP} = \frac{12}{21} = 57\%$

CONFIANZA: 57%
RIESGO: 43%

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Información y Comunicación (4)						
ALCANCE:		Información						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:		Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.						
4.1. INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		1		
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?		0		0		0	
4	¿Se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1		1		1		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1			0		0	
ΣTOTAL		4	0	3	0	3	0	10^v

Σ = Sumatoria

v = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{15} = 67\%$$

CONFIANZA: 67%

RIESGO: 33%

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Información y Comunicación (4)						
ALCANCE:		Comunicación						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:		Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.						
4.2. COMUNICACIÓN								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?		0	1		1		En ocasiones la información se retiene en la cúpula de la entidad o no son tomadas en consideración algunas recomendaciones©
3	¿La administración mantiene actualizado al director del desempeño u ocurrencias de la entidad?	1		1		1		
4	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad, sus responsabilidades?		0		0		0	
5	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1		1			0	
6	¿Para tomar una decisión en la empresa se considera al personal parte de ella?	1						
ΣTOTAL		4	0	4	0	3	0	11v

© = Hallazgo
 Σ = Sumatoria
 v = Verificado

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{18} = 61\%$$

CONFIANZA: 61%
 RIESGO: 39%

10-2011

Revisado por: ING.F.V.

Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Monitoreo (5)						
ALCANCE:		Actividades de Monitoreo						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:		Verificar si se realizan actividades de monitoreo y seguimiento periódicas en la entidad, que mejore el control de los procesos y cambios						
5.1. ACTIVIDADES DE MONITOREO								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	1		1		1		
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	1		1			0	
4	¿Se realizan auditorías internas?		0		0		0	
5	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?		0		0		0	
ΣTOTAL		3	0	3	0	2	0	8V

Σ = Sumatoria
 V = Verificado

CP= $\frac{CT}{CP} = \frac{08}{15} = 53\%$

CONFIANZA: 53%
 RIESGO: 47%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

EVALUACIÓN								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD:		EP-EMMPA						
COMPONENTE:		Monitoreo (5)						
ALCANCE:		Reporte de Deficiencias						
FECHA:		15/10/2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:		Verificar si se realizan actividades de monitoreo y seguimiento periódicas en la entidad, que mejore el control de los procesos y cambios						
5.2. REPORTES DE DEFICIENCIA								
Nº	PREGUNTAS	DIREC		ADMI		OPER		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1		1		1		
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencia a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1		1		1		
Σ TOTAL		3	0	3	0	3	0	9^v

3.2.3.4 Detalle de hallazgos o examen de áreas críticas

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

TABLA 17: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que debe fomentar para un trabajo apropiado.	Los Directivos de la empresa, deben procurar la eficiente comunicación con el personal y fortalecer el tema de valores éticos a través de charlas a fin de mantener un ambiente de confianza mutua.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-10-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-10-2011

<p>COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL</p>	<p>La empresa cuenta con un plan de capacitación anual, pero durante el tiempo transcurrido en esta evaluación se ha comprobado que no se cumple de manera cabal con el mismo.</p> <p>Muy pocas veces el personal es tomado en cuenta por sus habilidades para el desempeño de su trabajo, esto es consecuencia del tipo de empresa.</p>	<p>La empresa debe cumplir con el plan de capacitación anual que se planifica, y este debe ser adaptado a las necesidades de la empresa, para el mejor desempeño del personal en cada área.</p> <p>Los Directivos deben considerar al personal de acuerdo al desempeño de su trabajo que se lo manifestará a través de las evaluaciones del desempeño y el trabajo en equipo.</p>
--	--	---



EH 2/5

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</p>	<p>Los Directivos de la empresa no procuran realizar rotación del personal, solo en ocasiones de ausencia de un funcionario existe subrogaciones.</p>	<p>La empresa debe realizar mediante una planificación rotación del personal dentro de cada área para evitar la existencia de personal indispensable.</p>

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-11-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-11-2011

<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p>	<p>El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien definido. Al plantear de manera inapropiada las líneas de responsabilidad y dependencia, se puede provocar problemas en el flujo de información.</p>	<p>Se recomienda replantear el organigrama estructural de la empresa con el fin de mantener claramente definidas las líneas de responsabilidad y dependencia.</p>
<p style="text-align: center;">ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</p>	<p>La empresa cuenta con normativa interna, manual de funciones pero este no es de conocimiento total de la empresa, además que este se encuentra desactualizado.</p>	<p>La empresa debe mantenerse totalmente actualizada en cuanto a reglamentos, manuales y disposiciones, por una parte para no caer en contradicciones con la ley, y por otro lado tener claramente definidas las responsabilidades de cada funcionario.</p>



EH 3/5

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
---------	------------	---------------

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-11-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 22-11-2011

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	La empresa tiene claramente definidas las políticas para la contratación del personal. Sin embargo en varias ocasiones se ha detectado que esto no se cumple a cabalidad.	La empresa debe cumplir con lo estipulado en sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
--	---	--

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

TABLA 18: EVALUACIÓN DE RIESGOS

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
OBJETIVOS	La planificación estratégica no ha sido elaborada de manera apropiada, por lo que la empresa no cuenta con el planteamiento de objetivos que permitan establecer metas.	El gerente junto con directores departamentales, deberán elaborar una planificación estratégica que contenga todos los requisitos acorde a las necesidades de la empresa.
RIESGOS	Los directivos de la empresa no se preocupan por identificar los riesgos que tiene la empresa en el ámbito interno y externo.	Es responsabilidad del gerente elaborar el FODA y evaluar los posibles riesgos a los que la empresa se enfrenta.



EH 4/5

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN		
ANÁLISIS	Como la empresa no	Una vez que los directivos	Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-11-2011
			Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-11-2011

DE RIESGOS Y SUS PROCESOS	tiene pronunciamientos adecuados en materia de reconocimientos de riesgos, tampoco puede realizar evaluaciones de los mismos.	de la empresa elaboren el FODA de la empresa, deberán elaborar planes para mitigar e indicadores que les permita evaluar cada uno de los riesgos.
MANEJO DEL CAMBIO	La empresa puede evaluar los riesgos, por lo que tiene problemas para enfrentarlos de manera oportuna	El gerente deberá comunicar sobre los riesgos que pueden afectar a la empresa, la planificación para mitigarlos y poder tomar medidas precautelares con el personal.

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

TABLA 19: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL	La empresa no cuenta con indicadores que la permitan evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrolla su gestión.	El gerente junto con los directores departamentales, deberán establecer indicadores que permita realizar una evaluación de su gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos y ayuden a tomar las medidas correctivas.

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

TABLA 20: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
COMUNICACIÓN	La comunicación es inherente al proceso de información. En ocasiones se presentan debilidades en el sistema de información por cuanto no se comunica al personal de manera oportuna los cambios relevantes que suceden en la empresa.	La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

COMPONENTE: MONITOREO

TABLA 21: MONITOREO

ALCANCE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES DE MONITOREO	La empresa necesita fortificar sus actividades de supervisión, como en el caso del personal que maneja valores en efectivo.	Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, deberán estar sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-11-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-11-2011



Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-11-2011
Revisado por: ING.F.V.	ICI 1/5

3.2.3.5 Informe de Control Interno

INFORME DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

El presente informe contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en el sistema de Control Interno del área financiera de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. Además se detalla bajo cada observación la Norma de Control Interno que se debe considerar para mejorar estas debilidades.

1. Debilidad:

Se ha detectado un círculo de trabajo inestable, en el que no prevalece la comunicación con el personal, en cuanto a temas como la integridad y valores éticos que se deben fomentar para un trabajo apropiado.

Criterio:

130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL

Integridad y Valores Éticos:

La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará

continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.



ICI 2/5

2. Debilidad:

La empresa cuenta con un plan de capacitación anual, pero durante el tiempo transcurrido en esta evaluación se ha comprobado que no se cumple de manera cabal con el mismo.

Criterio:

300 – 04 TITULO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE

La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

3. Debilidad:

Los directivos de la empresa no procuran realizar rotación del personal, solo en ocasiones de ausencia de un funcionario existen subrogaciones.

Criterio:

300 – 05 TITULO: ROTACIÓN, EVALUACION E INCENTIVOS

La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional. La rotación de personal, es la acción que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevas funciones dentro de la misma área de trabajo con el propósito

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 02-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 03-12-2011

de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.



ICI 3/5

4. Debilidad:

El organigrama estructural de la empresa no se encuentra bien definido. Al plantear de manera inapropiada las líneas de responsabilidad y dependencia, se puede provocar problemas en el flujo de información.

Criterio:

130-01 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL

Estructura Organizativa:

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que impida el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

5. Debilidad:

La empresa cuenta con normativa interna, manual de funciones, pero este no es de conocimiento total de la empresa, además que éste se encuentra desactualizado.

Criterio:

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 02-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 03-12-2011

110– 05 TITULO: ACTITUD HACIA EL CAMBIO

Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y



ICI 4/5

externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas. A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.

6. Debilidad:

La planificación estratégica no ha sido elaborada de manera apropiada, por lo que la empresa no cuenta con el planteamiento de objetivos que permitan establecer metas.

Criterio:

130-02 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LOS RIESGOS DE CONTROL

Objetivos Globales de la Entidad:

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

7. Debilidad:

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 02-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 03-12-2011

En ocasiones se presentan debilidades en el sistema de información por cuanto no se comunica al personal de manera oportuna los cambios relevantes que suceden en la empresa.



ICI 5/5

Criterio:

130-04 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Comunicación:

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

8. Debilidad:

La Empresa necesita fortificar sus actividades de supervisión, como en el caso del personal que maneja valores en efectivo.

Criterio:

230 - 07 TITULO: ARQUEOS SORPRESIVOS DE LOS VALORES EN EFECTIVO

Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 02-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 03-12-2011

recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arquez periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables. Dichos arquez se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro.



IG 1/10

3.2.3.6 Indicadores de Gestión

Los siguientes indicadores fueron obtenidos de datos proporcionados en la empresa. VER: Anexos 12, 13 y 14.

INDICADORES DE ECONOMÍA

El indicador de economía, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

1. Gasto nómina administrativa

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 02-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 03-12-2011

GASTO NÓMINA =	$\frac{\text{Gasto nómina Administrativa}}{\text{Gasto total nómina}}$
GASTO NÓMINA =	$\frac{148.732,70}{349.794,35}$
GASTO NÓMINA =	42,52%

Este indicador muestra que la incidencia del gasto por nómina del personal administrativo es del 42,52% sobre el gasto total de nómina.



IG 2/10

2. Gasto nómina operativa

GASTO NÓMINA =	$\frac{\text{Gasto Nómina Operativa}}{\text{Gasto total nómina}}$
GASTO NÓMINA =	$\frac{201.061,65}{349.794,35}$
GASTO NÓMINA =	57,48%

Este indicador muestra que la incidencia del gasto por nómina del personal operativo es del 57,48% sobre el gasto total de nómina.

3. Gasto nómina promedio por funcionario

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

GASTO NÓMINA =	$\frac{\text{Gasto Total Nómina}}{\# \text{ Total de Funcionarios}}$
GASTO NÓMINA =	$\frac{349.794,35}{42}$
GASTO NÓMINA =	$\$ 8.328,44$

Este indicador muestra que el gasto nómina anual promedio por cada funcionario es de \$ 8.328,44.



IG 3/10

4. Gasto promedio de capacitación

Año 2010

GASTO CAPACITACIÓN =	$\frac{\text{Gasto Capacitación}}{\# \text{ Total de Funcionarios Capacitados}}$
GASTO CAPACITACIÓN =	$\frac{4.432,54}{25}$
GASTO CAPACITACIÓN =	$\$ 177,30$

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

GASTO CAPACITACIÓN =	$\frac{\text{Presupuesto Gasto Capacitación}}{\text{\# Funcionarios Presupuestados a Capacitar}}$
GASTO CAPACITACIÓN =	$\frac{8.915,00}{51}$
GASTO CAPACITACIÓN =	\$ 174,80

Este indicador muestra que el gasto promedio por cada funcionario encapacitación por el año 2010 es de \$177,30; comparado con lo presupuestado que es \$174,80; indica que los directivos no han escatimado gastos en cuanto a la capacitación, cabe señalar que la capacitación del personal es muy importante para el cumplimiento de los objetivos empresariales.



IG 4/10

5. Personal capacitado

PERSONAL CAPACITADO =	$\frac{\text{\# Total de Funcionarios Capacitados}}{\text{\# Total de Personal de la Empresa}}$
PERSONAL CAPACITADO =	$\frac{25}{52}$
PERSONAL CAPACITADO =	48,08%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

Este indicador muestra que tan solo el 48,08% del total del personal ha sido capacitado durante el año 2010.

6. Personal de gastos corrientes frente al presupuesto de inversión

PRESUPUESTO =	$\frac{\text{Presupuesto de Gasto Corriente}}{\text{Presupuesto de Inversión}}$
PRESUPUESTO =	$\frac{837.061,78}{309.831,36}$
PRESUPUESTO =	2,70

Este indicador nos muestra que el presupuesto de gasto corriente, 2,7 siete veces mayor que el presupuesto de inversión.



IG 5/10

INDICADORES DE EFICIENCIA

Se define como el grado de eficiencia a aquel que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

1. Costo de funcionamiento por cada usuario

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

PRODUCTIVIDAD =	$\frac{\text{Costo por Funcionamiento}}{\text{\# Total Anual de Usuarios}}$
PRODUCTIVIDAD =	$\frac{615.361,63}{394.724,52}$
PRODUCTIVIDAD =	\$ 1,56

Este indicador nos muestra que el costo anual de funcionamiento promedio por cada usuario atendido es de \$1,56.

2. Eficiencia de cumplimiento del tiempo para las adquisiciones

EFICIENCIA =	$\frac{\text{Tiempo Real para las Adquisiciones}}{\text{Tiempo estimado para Adquisiciones}}$
EFICIENCIA =	$\frac{15}{6}$
EFICIENCIA =	2,5



IG 6/10

Este indicador nos muestra que para realizar las adquisiciones en la empresa se demora 2,5 veces más de lo estimado.

3. Presupuesto de ingresos corrientes frente a los gastos corrientes

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

	Presupuesto de Ingresos Corriente
PRESUPUESTO =	-----
	Presupuesto de Gastos Corrientes
	947.557,33
PRESUPUESTO =	-----
	837.061,78
PRESUPUESTO =	\$ 1,13

Este indicador nos muestra que por cada dólar presupuestado para gastos corrientes se ha presupuestado un \$1,13 para cubrirlos.

INDICADORES DE EFICACIA

Se define como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

1. Grado de cumplimiento de la inversión



IG 7/10

Este indicador nos muestra que tan solo el 37,50% de lo presupuestado invertir en obras se ha cumplido durante el año 2010.

2. Cumplimiento de metas de ingresos corrientes

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

INGRESOS CORRIENTES =	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Reales}}{\text{Presupuesto de Ingresos Corrientes}}$
INGRESOS CORRIENTES =	$\frac{795.840,07}{947.557,33}$
INGRESOS CORRIENTES =	83,99%

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en ingresos corrientes para el año 2010 se ha cumplido en un 83,99%.

3. Cumplimiento de otros ingresos

INGRESOS CORRIENTES =	$\frac{\text{Otros Ingresos Reales}}{\text{Presupuesto de Otros Ingresos}}$
INGRESOS CORRIENTES =	$\frac{11.739,24}{17.302,00}$
INGRESOS CORRIENTES =	67,85%

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en otros ingresos para el año 2010, se ha cumplido en un 67,85%.



IG 8/10

4. Personal Profesional

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

ESTRUCTURA DE PLANTA =	$\frac{\# \text{ de Profesionales}}{\text{Total Empleados Administrativos}}$
ESTRUCTURA DE PLANTA =	$\frac{9}{15}$
ESTRUCTURA DE PLANTA =	60%

Este indicador nos muestra que el 60% del total personal de la empresa tiene un título profesional de tercer nivel.

5. Cumplimiento de metas de capacitación

CUMPLIMIENTO DE METAS =	$\frac{\text{Gasto Capacitación Real}}{\text{Capacitación Presupuestada}}$
CUMPLIMIENTO DE METAS =	$\frac{4.432,54}{8.915,00}$
CUMPLIMIENTO DE METAS =	50%

Este indicador nos muestra que de las metas propuestas para la capacitación anual del personal tan solo se ha cumplido con el 50%.



IG 9/10

INDICADORES DE ECOLOGÍA

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas. La meta más importante que define el contexto de los indicadores es el desarrollo sostenible. Esta se conceptúa de la siguiente manera: "para asegurar la viabilidad del ecosistema; la protección, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales; y la protección y realización de la salud y bienestar del ser humano".

Según el manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado uno de los indicadores ambientales de ejecución es la opinión pública, por lo que dentro de este estudio es necesario considerar que los comerciantes y usuarios son fuente trascendental de percepción, sobre el nivel de importancia y factibilidad de las actividades que la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba" desarrolla para el cuidado del medio ambiente. Es por ello que dentro de las encuestas se ha realizado una pregunta respecto a la importancia que la empresa le proporciona al cuidado del medio ambiente.

TABLA 22: ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EP-EMMPA PARA EL CUIDADO DEL AMBIENTE

INDICADORES	COMERCIANTES	USUARIOS	TOTAL	PORCENTAJE
Ninguna	80	10	90	51.25%
Pocas	106	132	238	38.54%
Varias	31	121	152	10.21%
TOTAL	217	263	480	100.00%

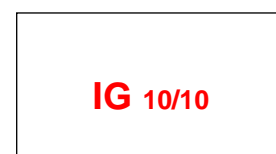
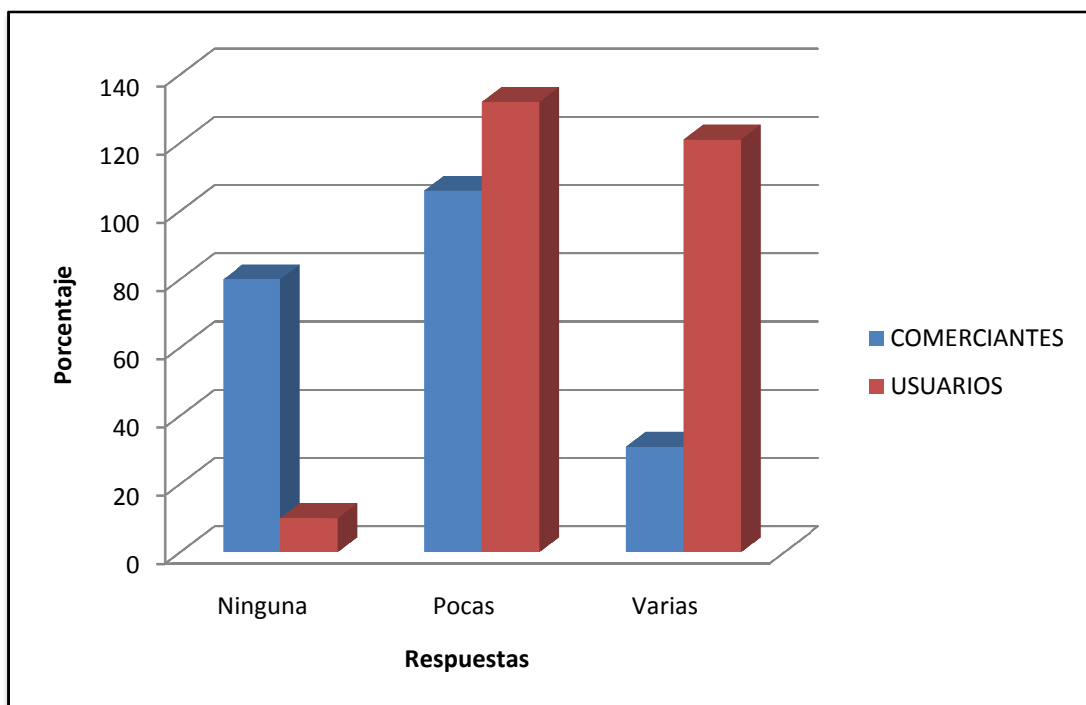


GRÁFICO 13: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL DE PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS Y COMERCIANTES FRENTE A LAS

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EP-EMMPA PARA EL CUIDADO DEL AMBIENTE



De acuerdo a las encuestas realizadas a los comerciantes y usuarios, el 51,25% de los encuestados indican que no se ha realizado ninguna actividad para disminuir el impacto de la contaminación ambiental. Acorde a la observación realizada durante el desarrollo de la auditoría de gestión, he determinado que la empresa ciertamente no mantiene como uno de sus objetivos primordiales el cuidado del ambiente.

La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”. Es una de las fuentes más importantes del desecho de basura de la ciudad, por lo que los dirigentes deberían considerar realizar un proyecto de reciclaje de basura.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-12-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-12-2011

3.2.3.7 Análisis Financiero

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR DE EFICIENCIA DE INGRESOS	
	Monto de ejecución presupuestaria de ingresos
IEI (PIA)=	Monto de ingresos estimados
	850.230,14
IEI (PIA)=	1'219.422,50
IEI (PIA)=	0,697239997
IEI (PIA)=	70%

Este indicador nos muestra que la empresa ha cumplido en un 70% con los objetivos de ingresos estimados para el año 2010.

INDICADOR DE EFICIENCIA DE GASTOS	
	Monto de ejecución presupuestaria de egresos
IEG (PIA)=	Monto de egresos previstos
	796.237,87
IEG (PIA)=	1'219.422,50
IEG (PIA)=	0,652963079
IEG (PIA)=	65%

Este indicador nos muestra que la empresa ha cumplido en un 65% con los gastos estimados para el año 2010.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-01-2012

SOLVENCIA FINANCIERA	
SF=	Ingresos Corrientes

	Gastos Corrientes
SF=	795.840,07

	697.719,36
SF=	\$ 1,14

Este indicador nos muestra que por cada dólar de gasto corriente se ha obtenido \$1,14 para cubrirlos.

AUTONOMÍA FINANCIERA	
AF=	Ingresos Propios

	Ingresos Totales
AF=	850.230,14

	850.230,14
AF=	1

Este indicador nos muestra que la empresa es autónoma económicamente.

LIQUIDEZ	
RC=	Activo Corriente

	Pasivo Corriente
RC=	178.366,48

	122.807,25
RC=	\$ 1,45

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-01-2012

Esto nos indica que la empresa por cada dólar que tiene de obligaciones a corto plazo tiene un \$ 1,45 para cubrirlos, es decir, que tiene \$ 0,45; suficiente liquidez para seguir operando luego de cubrir sus obligaciones menores a un año.

CAPITAL DE TRABAJO	
CT=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CT=	178.366,48-122.807,25
CT=	\$ 55.559,23

La empresa cuenta con un capital de trabajo de \$55.559,23 lo que nos indica que la empresa luego de cumplir con sus obligaciones de corto plazo puede seguir operando.

INDICE DE SOLIDEZ	
IS=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
IS=	$\frac{11'277.088,10}{5'326.277,06}$
IS=	2.12%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-01-2012

Este índice nos indica el grado de garantía que tienen los acreedores comparando el total de las obligaciones que tiene la empresa, con el total de los recursos que dispone.

ENDEUDAMIENTO	
	Pasivo Total
E=	_____
	Patrimonio
	11'277.088,10
E=	_____
	5'203.469,81
E=	2.17%

Este índice nos indica que el grado de endeudamiento de la empresa con terceras personas es relativamente bajo en comparación con el financiamiento propio, es decir, que la empresa puede acceder a nuevas fuentes de financiamiento si considera mejorar su infraestructura.

GASTOS CORRIENTES RESPECTO DEL TOTAL	
	Gasto Corriente
GC=	_____
	Gasto Total
	697.719,36
GC=	_____
	796.237,87
GC=	87,62%

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-01-2012

Este indicador nos muestra que del total de gastos de la empresa, el 87,62% corresponden a gastos corrientes.

GASTO DEL PERSONAL RESPECTO DEL TOTAL	
	Gasto Personal
GP=	_____
	Gasto Total
GP=	_____
	480.939,54
	796.237,87
GP=	60%

Este indicador nos muestra que del total de gastos el 60% corresponde a gastos de personal.

GASTO DEL PERSONAL RESPECTO DEL CORRIENTE	
	Gasto Personal
GP=	_____
	Gasto Corriente
GP=	_____
	480.939,54
	697.719,36
GP=	69%

Este indicador muestra que del total de gastos corrientes el 69% corresponde a gastos de personal

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 03-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 04-01-2012

3.2.3.8 Cumplimiento de Metas Cuantitativos

TABLA 23: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2010



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA
CONTABILIDAD EP - EMMPA 2010
ESTADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

PERIODO: ENERO /2010 A DICIEMBRE 2010

CODIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	DESVIACION
1. SUPERAVIT / DEFICIT CORRIENTE		110495.56	98120.71	12374.85
INGRESOS CORRIENTES		947557.33	795840.07	151717.26
113.13	TASAS Y CONTRIBUCIONES	485778.95	463984.56	21794.39
113.17	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	444476.38	320116.27	124360.11
113.19	OTROS INGRESOS	17302.00	11739.24	5562.76
GASTOS CORRIENTES		837061.77	697719.36	139342.41
213.51	GASTOS EN PERSONAL	507008.46	480939.54	26068.92
213.53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	312343.31	213225.19	99118.12
213.57	OTROS GASTOS CORRIENTES	17710.00	3554.63	14155.37
2. SUPERAVIT / DEFICIT DE INVERSIÓN		-349026.36	-98518.51	-250507.85
INGRESOS DE CAPITAL		1.00	0.00	1.00
113.28	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSIÓN	1.00	0.00	1.00
GASTOS DE INVERSIÓN		309831.36	78083.84	231747.52
213.75	OBRAS PÚBLICAS	309831.36	78083.84	231747.52
GASTOS DE CAPITAL		39196.00	20434.67	18761.33
2132.84	BIENES DE LARGA DURACIÓN	39196.00	20434.67	18761.33
3. SUPERAVIT / DEFICIT DE FINANCIAMIENTO		238530.80	54390.07	184140.73
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO		271864.17	54390.07	217474.10
36	FINANCIAMIENTO PÚBLICO	150000.00	0.00	150000.00
37	SALDOS DISPONIBLES	62003.91	0.00	62003.91
38	CUENTAS PENDIENTES DE COBRAR	59860.26	54390.07	5470.19
APLICACIÓN DE FINANCIAMIENTO		33333.37	0.00	33333.37
213.97	PASIVO CIRCULANTE	33333.37	0.00	33333.37
SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO		0.00	53992.27	-53992.27

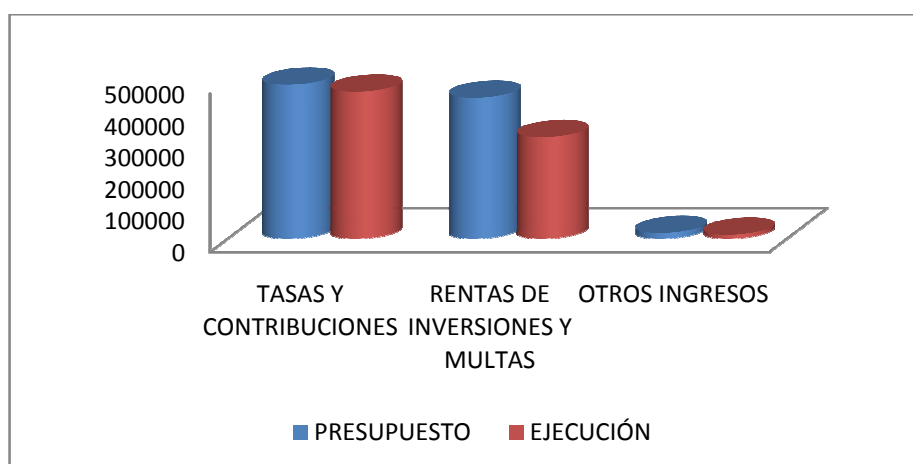
Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-01-2012

CUADROS ESTADÍSTICOS

TABLA 24: INGRESOS CORRIENTES

	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	PORCENTAJE
TASAS Y CONTRIBUCIONES	485778.95	463984.56	95.51
RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	444476.38	320116.27	72.02
OTROS INGRESOS	17302.00	11739.24	67.85
TOTAL	947557.33	795840.07	83.99

GRÁFICO 14: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL DE INGRESOS CORRIENTES



EVALUACION Y ANALISIS

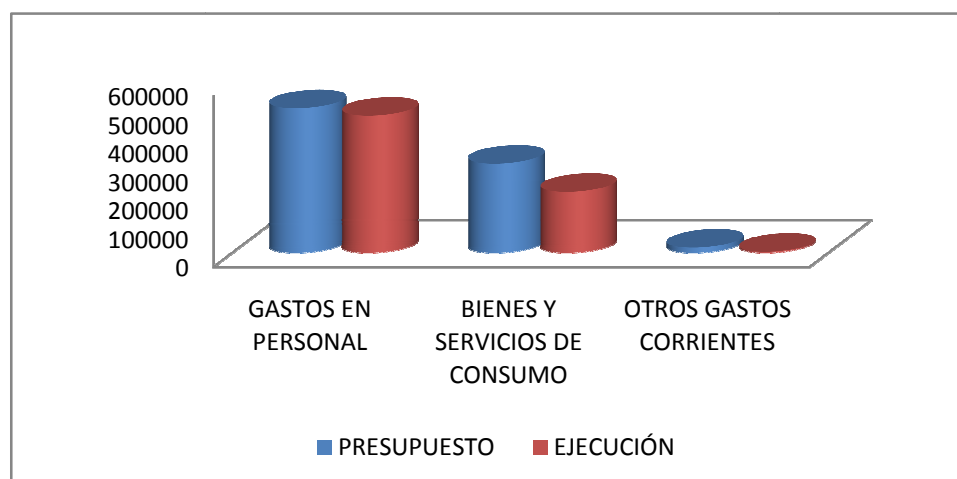
Para el año 2010 se ha presupuestado tener ingresos corrientes de \$947.557,33 y en el transcurso de éste año la gestión de los directivos de la empresa ha demostrado cumplir con el 95.51% de la meta propuesta percibiendo \$463.984,56 en el rubro de ingresos corrientes.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-01-2012

TABLA 25: GASTOS CORRIENTES

	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	PORCENTAJE
GASTOS EN PERSONAL	507008.46	480939.54	94.86
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	312343.31	213225.19	68.27
OTROS GASTOS CORRIENTES	17710.00	3554.63	20.07
TOTAL	837061.77	697719.36	83.35

GRÁFICO 15: REPRESENTACIÓN GRÁFICA PORCENTUAL DE GASTOS CORRIENTES



EVALUACION Y ANALISIS

El grado de cumplimiento de las metas también se mide a través del presupuesto de gastos, sin embargo es importante considerar que si lo ejecutado se encuentra por debajo de lo planificado y se mantiene la misma productividad, significa que existe una gran gestión empresarial que ayuda a la empresa a mejorar sus ingresos de manera eficiente optimizando recursos pero trabajando con la misma productividad.

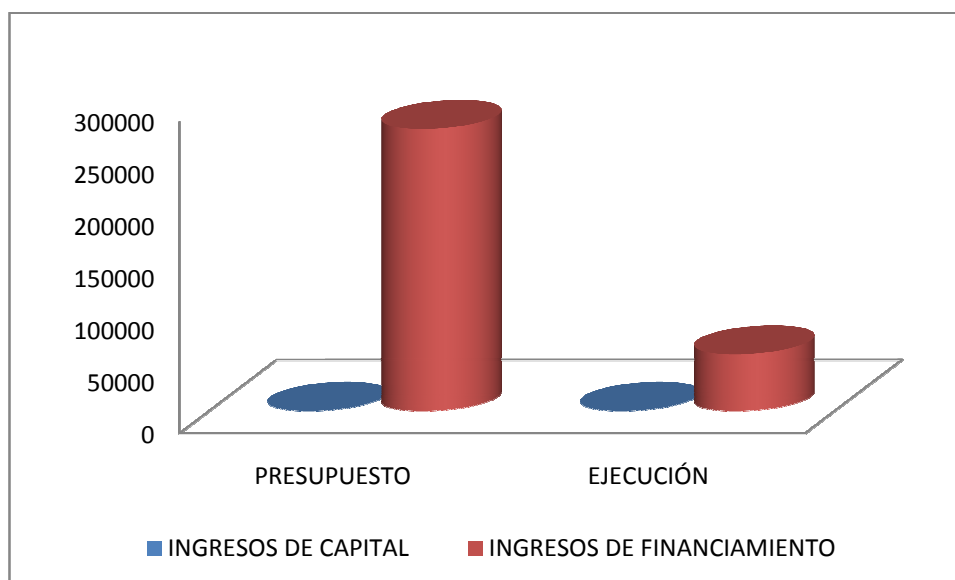
En el caso de la EP-EMMPA durante el año 2010, se ha gastado 83% de lo presupuestado, lo que indica que la empresa no ha logrado optimizar recursos financieros para operar normalmente.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-01-2012

TABLA 26: OTROS INGRESOS 2010

	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	PORCENTAJE
INGRESOS DE CAPITAL	1	0	0.00
INGRESOS DE FINANCIAMIENTO	271864.17	54390.07	20.00
TOTAL	271865.17	54390.07	20.00

GRÁFICO 16: OTROS INGRESOS 2010



EVALUACION Y ANALISIS

A inicio del año 2010 se ha presupuestado pedir financiamiento de terceros por un valor de \$271.864,17 que dentro de este año no se ha necesitado tener tan alto financiamiento, por lo que se ha cumplido en tan solo un 20% de lo planificado.

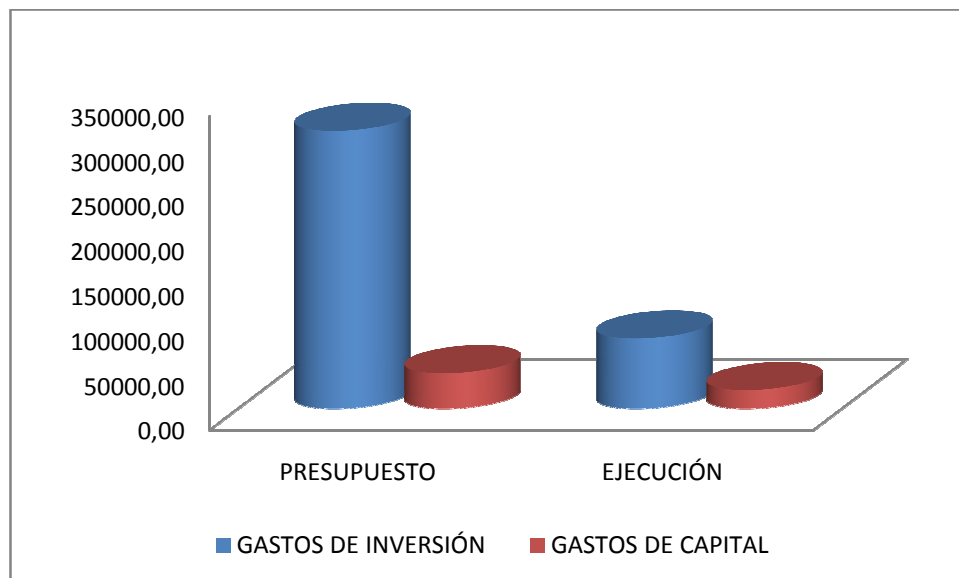
Esto se debe a que la empresa no ha cumplido con la planificación de la ejecución de obras públicas para el mejoramiento y ampliación de la infraestructura, por lo que no ha sido necesario requerir a financiamiento externo.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-01-2012

TABLA 27: OTROS GASTOS 2010

	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	PORCENTAJE
GASTOS DE INVERSIÓN	309831.36	78083.84	79.26
GASTOS DE CAPITAL	39196.00	20434.67	52.13
TOTAL	349027.36	98518.51	28.23

GRÁFICO 17: OTROS GASTOS 2010



EVALUACION Y ANALISIS

Para el año 2010 se planificó realizar obras de infraestructura por un valor de \$309.831,36, de lo cual solo se cumplió en un 79.26%, de la misma forma se planificó obtener activos fijos por un valor de \$39.196,00 de lo cual solo se cumplió en un 52.23%.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 20-01-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 21-01-2012



ÍNDICE

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”

ARCHIVO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE / CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría	PA/CR 1/1
Informe de Auditoría	IA
Informe Confidencia para la Administración	ICA

3.2.4. FASE IV: Comunicación de Resultados

FASE IV

EP – EMMPA
Auditoría Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF/PT	INICIALES	FECHA
1	Informe de Auditoría	EF	V.C.B.M.	24-01-2012
2	Informe Confidencial para la Administración	CCI	V.C.B.M.	15-01-2012

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 01-08-2011
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 02-08-2011

3.2.4.1 Informe de la Auditoría de Gestión

Riobamba, 28 de mayo del 2012

Señores

Miembros del Directorio

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS“SAN PEDRO DE RIOBAMBA”.

Presente.

De mi consideración:

He efectuado la auditoría de gestión a la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, por el año 2010, de conformidad al previsto en el artículo 211 y 212 de la Constitución Política de la República del Ecuador y el artículo 303, numeral 8, letra a) de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Esta auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.

Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes la planificación estratégica, normativa interna, indicadores de gestión, y aspectos relacionados con recursos humanos. Los resultados por su importancia se detallan a continuación:

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 24-01-2012



Revisado por: **ING.F.V.**

Fecha: **25-01-2012**

IA 2/2

La planificación estratégica no ha sido elaborada de manera apropiada; los directivos no se han preocupado por plantear claramente los objetivos estratégicos de la empresa, no han identificado sus potencialidades, así como tampoco, sus puntos débiles y en el ambiente externo no han considerado las múltiples oportunidades y también amenazas a las que se enfrenta la empresa.

El escenario actual de la empresa muestra que no existe una actualización de la normativa interna, especialmente del reglamento interno. Este reglamento fue elaborado en Julio del 2007, sin embargo, hasta la presente fecha han ocurrido varios cambios importantes que no han sido considerados.

El Departamento Administrativo, no ha emitido las directrices ni ha diseñado los instrumentos necesarios, para que las unidades puedan medir su eficiencia, eficacia, economía y productividad.

Los diferentes departamentos no elaboran sus propios planes y programas de trabajo, con los correspondientes cronogramas y determinación de los responsables de su ejecución; dando lugar a que no se trabaje en base a metas y objetivos que permitan su evaluación mediante la aplicación de instrumentos, como indicadores de gestión.

Para el área de recursos humanos no se ha elaborado un plan específico, por lo que no se han determinado objetivos a corto, mediano y largo plazo, políticas, procedimientos, estándares, métodos de evaluación que garanticen un mayor rendimiento del personal de la institución.

Cordialmente,

Vilma Balseca Merino.
Auditora.

Elaborado por: **V.C.B.M.**

Fecha: **24-01-2012**

3.2.4.2 Informe Confidencial para la Administración

Riobamba, 28 de mayo del 2012

Señor:

GERENTE

EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”.

Presente.

REF: Informe confidencial a la administración por la auditoría de gestión al 31 de diciembre del 2010.

He efectuado la auditoría de gestión a la Empresa Pública - Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, por el año 2010, de conformidad a lo previsto en el artículo 211 y 212 de la Constitución Política de la República del Ecuador, el artículo 303, numeral 8, letra a) de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado.

La administración de la empresa es la única responsable del diseño y operación del sistema de control interno, la planificación estratégica y la eficiencia de la gestión empresarial.

En vista de las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, es posible que existan errores e irregularidades no detectados. Basado en la revisión de ciertas áreas seleccionadas, detallamos las principales debilidades encontradas y las recomendaciones tendientes a mejorar cada área.

Para facilitar el análisis de nuestras recomendaciones, éstas se agruparon en cuatro grupos importantes:

1. Planificación estratégica
2. Normativa interna
3. Indicadores de gestión
4. Aspectos relacionados con recursos humanos

Aprovecho la oportunidad para expresar mi agradecimiento por la cooperación que me ha sido dispensada por parte del personal de la empresa durante la evaluación.

Quedo atenta para cualquier aclaración adicional que pueda desear sobre el presente informe.

Cordialmente,

Vilma Balseca Merino
Auditora.

--	--



Elaborado por: V.C.B.M. Fecha: 15.02.2019

Revisado por: ING.F.V.

ICA 3/8

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Observaciones

Durante la evaluación, se detectó lo siguiente:

- La misión y visión empresarial se encuentran mal planteadas. La aplicación y aceptación de sus receptores no es la más óptima, el personal no manifiesta que su desempeño, sus acciones y forma de pensar este en función de la misión y visión.
- La administración no se ha hecho responsable de identificar las fortalezas y oportunidades que ayudan en el logro de los objetivos, y debilidades y amenazas que provocan vulnerabilidad y desventaja a la Empresa.
- Durante el examen se identificó y evaluó el FODA de la empresa, éste determinó que la empresa tiene mayores debilidades y amenazas que oportunidades y fortalezas.
- Dentro de la planificación estratégica de la empresa, no se presenta el planteamiento de objetivos.
- El organigrama estructural que presenta la empresa, define erróneas líneas de comunicación y responsabilidad, ya que la recepcionista, trabajadores de limpieza y supervisores de plataforma se encuentran al mismo nivel.
- Los procesos además de estar desactualizados, no están documentados y no se definen claramente, lo que toma mucho tiempo cumplirlos, esto impide un control eficiente.

Recomendaciones

Se sugiere a la administración lo siguiente:

- Los directivos de la empresa deben replantear su misión y visión empresarial, provocando en sus receptores el deseo de cumplirlas y definiendo claramente lo que la empresa desea, de tal manera que pueda desarrollarse en el largo plazo.
- La administración debe mitigar al máximo sus debilidades y amenazas; aprovechar sus oportunidades y procurar mejorar sus fortalezas.
- Definir claramente los objetivos a largo plazo que desean cumplir, y con base a ellos desarrollar el Plan Operativo Anual (POA), el cual incluya indicadores de evaluación.
- Replantear el organigrama estructural que determine claramente las líneas de comunicación y responsabilidad, para evitar problemas en el flujo de la información.
- Identificar y describir los procesos más importantes de la empresa, determinar los responsables de aplicarlos, para que de esta manera se logren los objetivos.

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-02-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-02-2012



Elaborado por: **V.C.B.M.**

Revisado por: **ING.F.V.**

ICA 5/8

2. NORMATIVA INTERNA

Observaciones

- El escenario actual de la empresa muestra que no existe una actualización de la normativa interna, especialmente del reglamento interno. Este reglamento fue elaborado en Julio del 2007, sin embargo, hasta la presente fecha han ocurrido varios cambios importantes que no han sido considerados.
- La normativa interna no es difundida de manera apropiada, lo que provoca incumplimientos de la misma.

Recomendaciones

Se sugiere a la administración lo siguiente:

- Se sugiere que los directivos de la empresa realicen las reformas pertinentes a la normativa interna, con base a la realidad y a las necesidades de la empresa.
- Establecer mecanismos de difusión de la normativa entre el personal de la empresa, que conlleven al desempeño eficaz de sus actividades y por tanto al cumplimiento de los objetivos.

3. INDICADORES DE GESTIÓN

Observaciones

- El Departamento Administrativo, no ha emitido las directrices ni ha diseñado los instrumentos necesarios, para que las unidades puedan medir su eficiencia, eficacia, economía y productividad.
- Los diferentes departamentos no elaboran sus propios planes y programas de trabajo, con los correspondientes cronogramas y determinación de los responsables de su ejecución; dando lugar a que no se trabaje en base a metas y objetivos que permitan su evaluación mediante la aplicación de instrumentos, como indicadores de gestión.

Recomendaciones

- Se sugiere que los directivos de la empresa consideren dentro de su planificación, los indicadores de gestión desarrollados durante esta evaluación, para dar inicio a un seguimiento y vigilancia del cumplimiento de los objetivos y metas.

Como parte del examen se ha procedido a evaluar la eficiencia, eficacia, economía, y ecología de la gestión empresarial, a través de indicadores.A

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-02-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-02-2012

continuación se presentan los más importantes:



ICA 7/8

TABLA 28: TABLA RESUMEN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

TIPO	REFERENCIA INDICADOR	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ECONOMÍA	Presupuesto de gastos corrientes frente a presupuesto de inversión	Este indicador nos muestra que el gasto corriente es tres veces mayor que el presupuesto de la inversión que la empresa, no está optimizando sus recursos.	Los directivos de la empresa deben procurar minimizar los gastos corrientes y maximizar la inversión que le permita incrementar los ingresos a largo plazo.
	Gasto de personal respecto del Gasto Corriente	El 66% del gasto corriente corresponde al gasto de personal, esto indica que la empresa no optimiza el recurso humano, para trabajar con productividad	Los directivos de la empresa deben procurar que el talento humano trabaje con productividad, lo cual revertirá la estructura de la planificación financiera, aumentando el porcentaje por inversión y disminuir el porcentaje de gastos de operación.
EFICACIA	Cumplimiento de metas de ingreso.	La empresa ha cumplido en un 70% Con los objetivos de ingresos estimados para el año 2010.	Los directivos de la empresa deben aspirar siempre al cumplimiento del 100% de sus metas
	Cumplimiento de gastos.	Se han cumplido con el 66% de los gastos estimados para el año 2010.	

Elaborado por: **V.C.B.M.**

Fecha: **15-02-2012**

Revisado por: **ING.F.V.**

Fecha: **16-02-2012**

ECOLOGÍA	Opinión Pública	El 51% de los encuestados, indican que los directivos de la empresa no realizan ninguna actividad para disminuir el impacto de contaminación ambiental.	Se sugiere a los directivos que realicen actividades que contribuyan en el desarrollo sostenible y la protección del ambiente.
-----------------	-----------------	---	--



ICA 8/8

4. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL RECURSO HUMANO

Observaciones

- Para el área de recursos humanos no se ha elaborado un plan específico, en el que se hayan determinado objetivos a corto, mediano y largo plazo, políticas, procedimientos, estándares, y métodos de evaluación que garanticen un mayor rendimiento del personal de la institución.
- Uno de los indicadores de gestión aplicados indica que tan solo el 48% del total del personal ha recibido capacitación durante el año 2009.

Recomendación

- El departamento administrativo debe elaborar un plan específico para el desarrollo del talento humano, en el que se detallen los objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como las evaluaciones de desempeño e indicadores de gestión.
- El área de recursos humanos también debe preocuparse por realizar una planificación apropiada de la capacitación del personal, aspirando que el 100% del personal sea

Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-02-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-02-2012

capacitado y formado en las áreas competentes a su trabajo y poner mayor énfasis en las áreas con mayor debilidad de eficiencia, así como en las áreas que necesitan de permanente actualización como el área financiera.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1 PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS

4.1.1 Objetivo

Ser el referente del direccionamiento de la organización que accione los recursos, procedimientos y las interrelaciones para lograr eficiencia, eficacia y efectividad, en la consecución de los objetivos institucionales.

4.1.2 Justificación

La empresa mantiene un sistema de administración funcional en el que se evalúa a los individuos, se controlan a los empleados, cada empleado hace su trabajo y éste se orienta a satisfacción del Directivo. Es por ello que la empresa necesita re direccionar su administración a una gestión por procesos, en la que se evalúe el desempeño de los procesos en lugar del

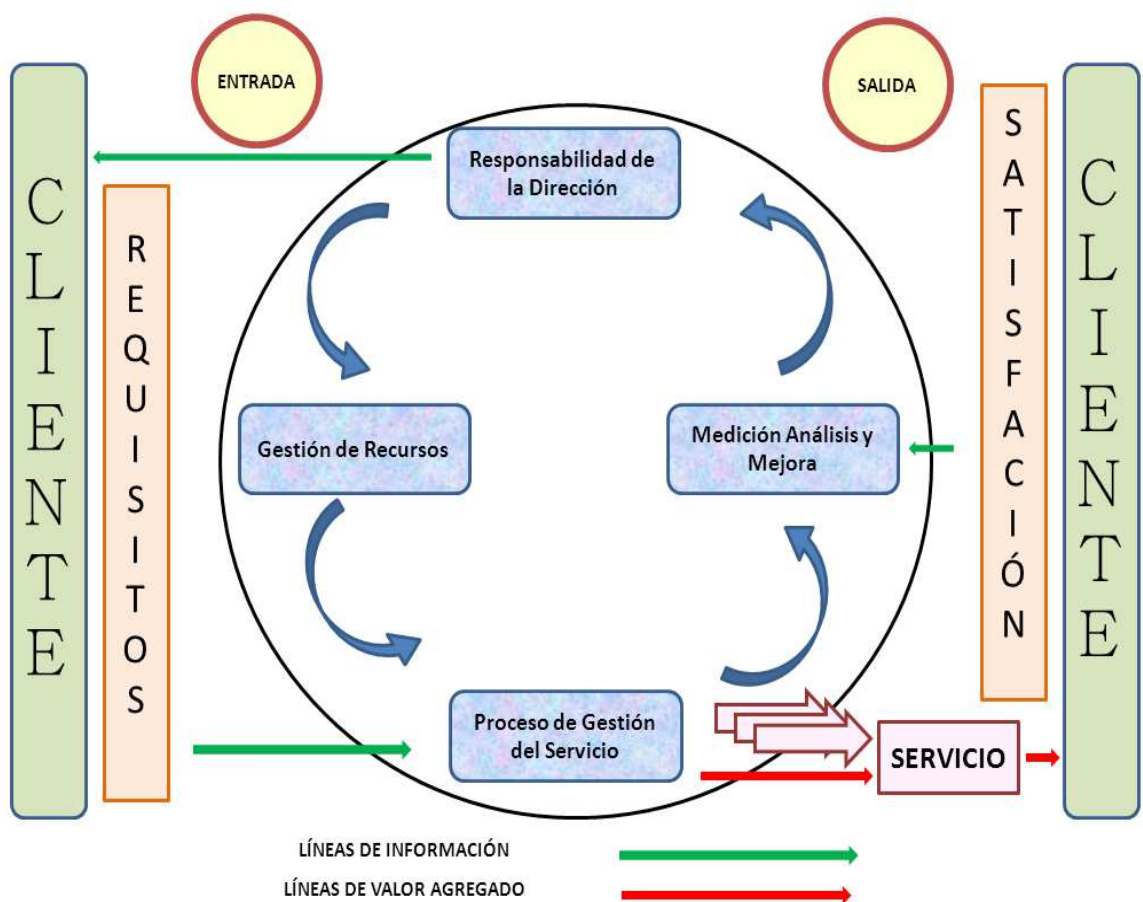
Elaborado por: V.C.B.M.	Fecha: 15-02-2012
Revisado por: ING.F.V.	Fecha: 16-02-2012

individuo, se busque el desarrollo de las personas, se tenga una cultura de trabajo en equipo y éste se encuentre orientado a la satisfacción del cliente.

4.1.3 Mejora Continua

El sistema de gestión por procesos está directamente relacionado con la mejora continua. Este sistema al ser implantado requiere de mejoramiento continuo de la calidad del servicio, reducción de tiempos de trabajo y reducción del costo del proceso.

GRÁFICO 18: SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO



Las organizaciones enfocan su gestión en las funciones que determinan a cada uno de los empleados y trabajadores. Este hecho, unido a las dificultades de prever la evolución futura del entorno competitivo, requiere de cambios profundos en la empresa: en sus técnicas de gestión y en la actitud de las personas.

La EP - EMMPA como una empresa pública pero con autonomía económica y administrativa puede mejorar el servicio al cliente, si enfoca su gestión empresarial en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

El modelo de gestión que se presenta en este capítulo orienta a los directivos de la empresa a cambiar el rumbo de su gestión tradicional a una gestión empresarial enfocada en el cumplimiento eficiente de los procesos estratégicos, claves y de apoyo; de manera integral y en función del cumplimiento de la misión y visión empresarial, de manera que la caracterización de las tareas y actividades del personal que interviene en cada proceso se establezcan acorde a las necesidades del mismo como un todo.

4.1.4 Determinación de procesos de gestión de la EP- EMMPA

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- Proceso de planificación estratégica
- Proceso de planificación presupuestaria
- Proceso de gestión de recursos humanos
- Proceso de gestión de coordinación interinstitucional

PROCESO CLAVE

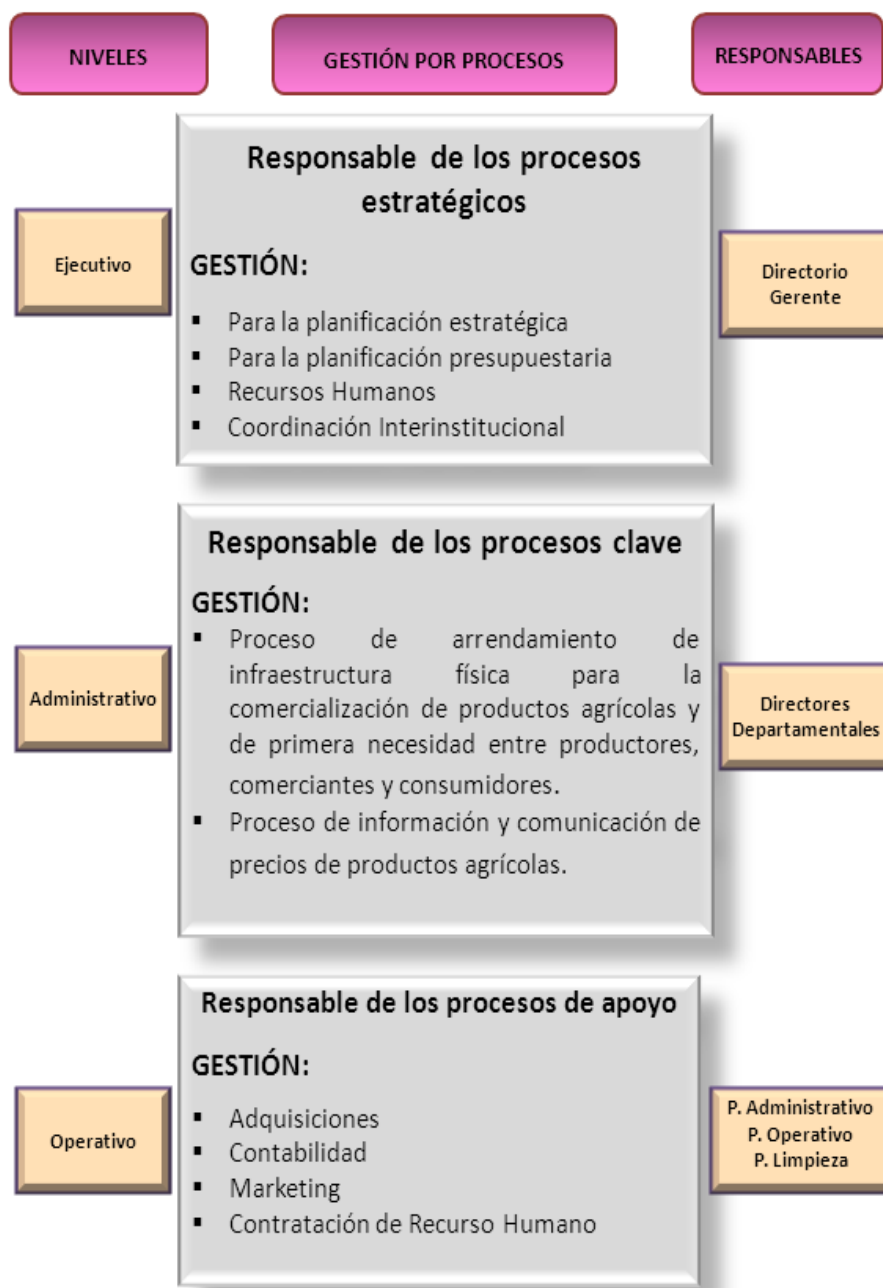
- Proceso de arrendamiento de infraestructura física para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad entre productores, comerciantes y consumidores.
- Proceso de información y comunicación de precios de los productos agrícolas.

PROCESOS DE APOYO

- Proceso de adquisiciones
- Proceso de contabilidad
- Proceso de mercadeo
- Proceso de contratación del talento humano.

4.1.5 Modalidades de gestión y proceso por niveles

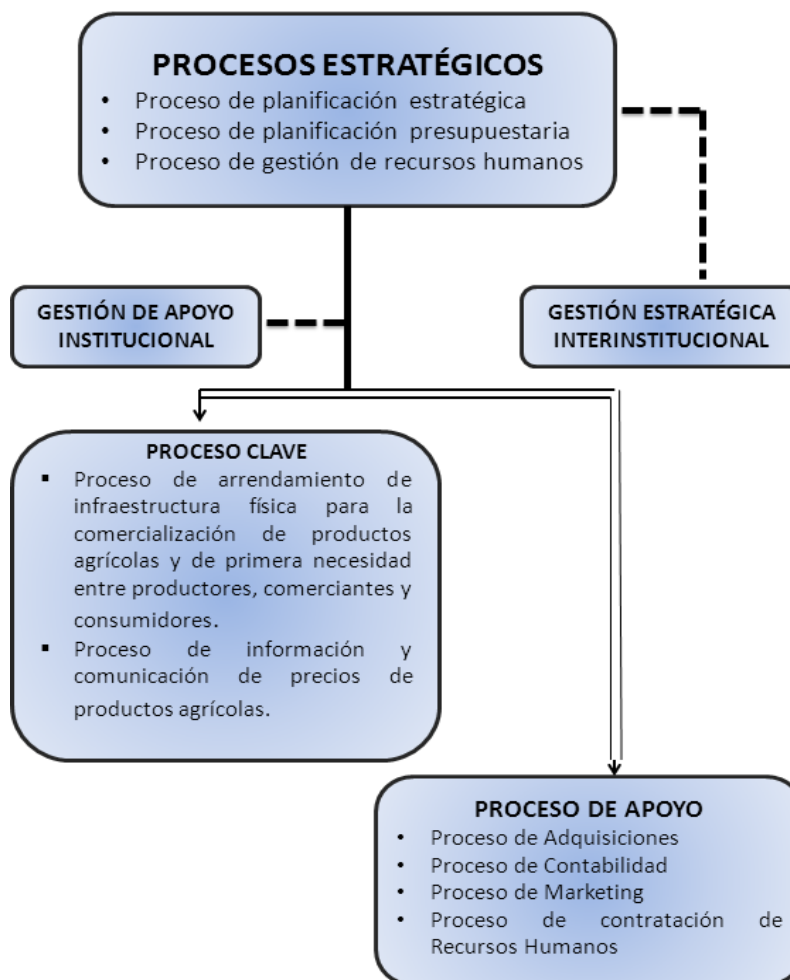
GRÁFICO 19: MODALIDADES DE GESTIÓN Y PROCESO POR NIVELES



4.1.6. Organigrama estructural basado en procesos

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión. En el que se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas que representan los flujos de información.

GRÁFICO 20: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BASADO EN PROCESOS



ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN BASE A PROCESOS

La gestión por procesos consiste en tratar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza, el compromiso de un proceso es de un directivo que delega, pero es de su responsabilidad el buen fin del mismo.

La **dirección general** participa en la gestión del proceso de planificación estratégica, proceso de planificación presupuestaria, proceso de gestión de

recursos humanos, proceso de gestión de coordinación interinstitucional. Es de su responsabilidad el buen fin de los procesos estratégicos, mismos que contribuyen para que la empresa se diferencie de la competencia y que cumpla de manera eficiente su visión empresarial.

Es responsabilidad del **nivel administrativo** el buen fin de los procesos de clave, que determinan el cumplimiento eficiente de la misión empresarial. Los procesos clave de la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas son; el proceso de arrendamiento de infraestructura física para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad entre productores, comerciantes y consumidores, y el proceso de información y comunicación de precios de los productos agrícolas.

El **nivel operativo** es responsable del cumplimiento eficiente del proceso de adquisiciones, proceso de contabilidad, proceso de mercadeo, proceso de contratación de recurso humano, que son procesos de apoyo que determinan el normal desenvolvimiento de la empresa.

Para lograr el éxito en la gestión empresarial, es fundamental fomentar en el personal una actitud positiva frente a los cambios, el análisis de los puestos de trabajo, una evaluación sistémica y redefinición de los perfiles y competencias requeridas para cada área de trabajo y el cumplimiento eficiente de los procesos.

4.1.7. Flujo diagramación

4.1.7.1 Procesos Estratégicos

GRÁFICO 21: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

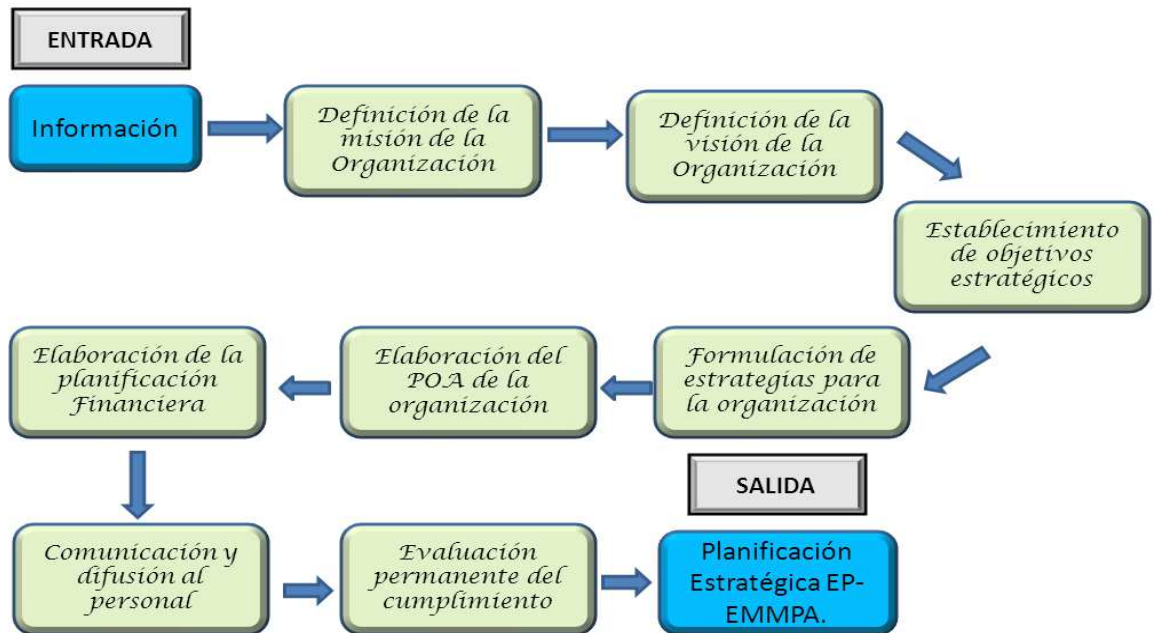


GRÁFICO 22: PROCESO DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

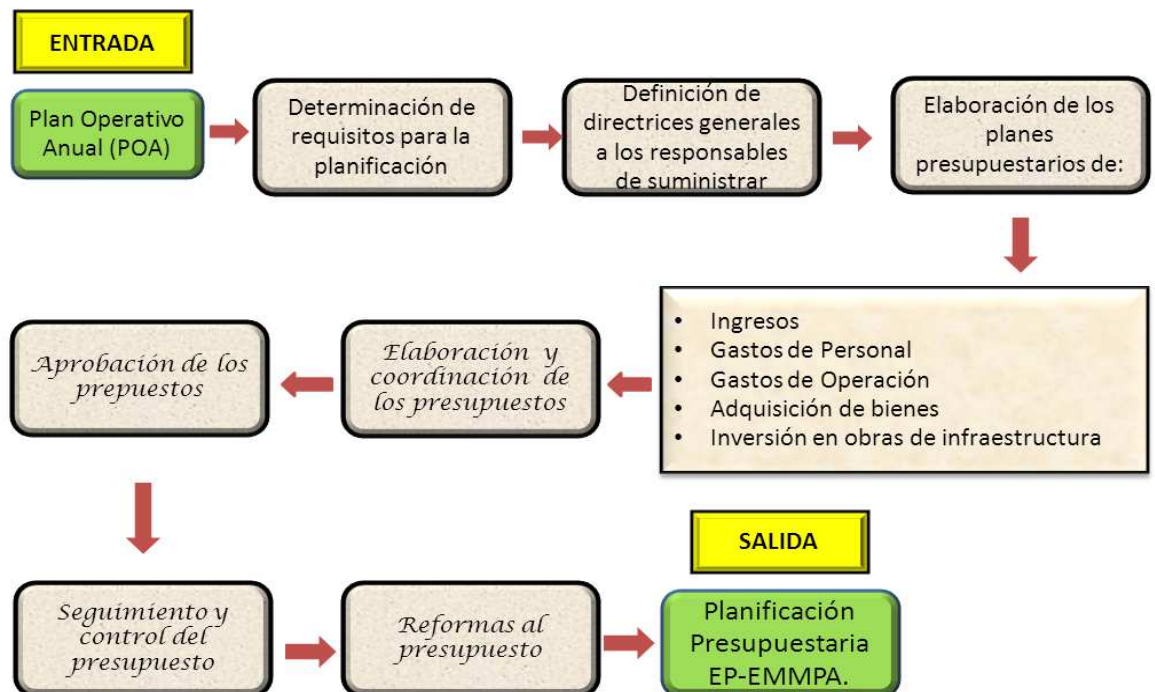


GRÁFICO 23: PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

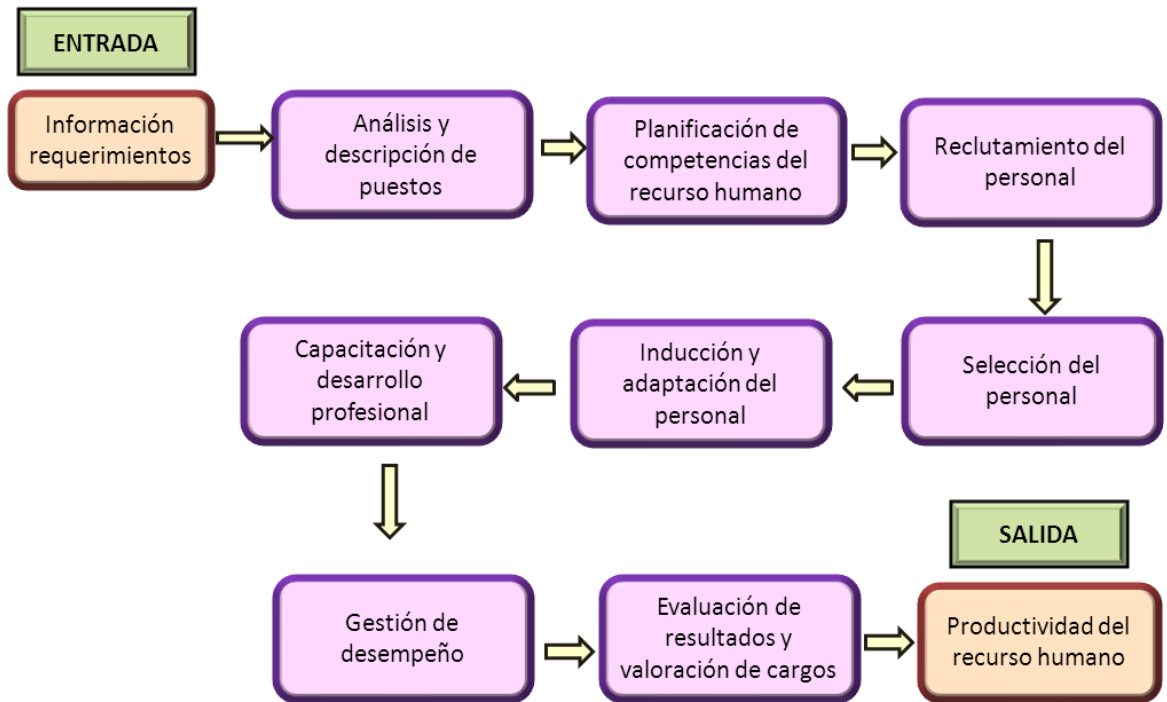
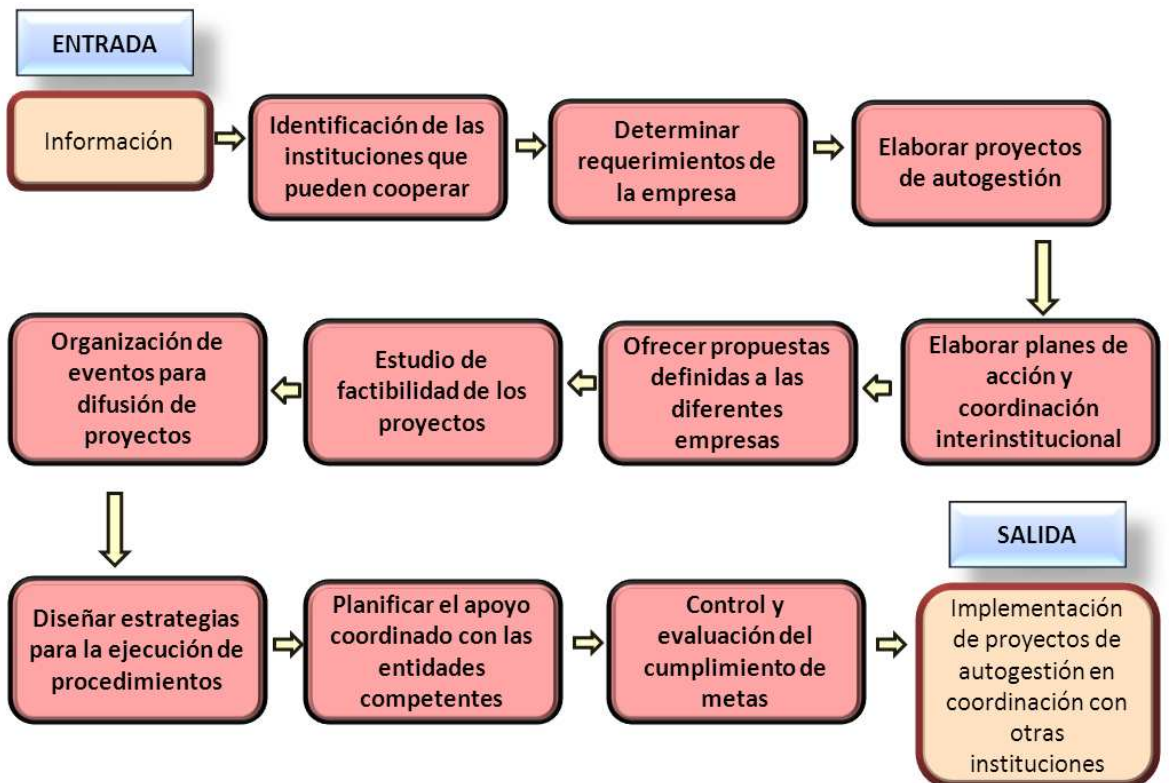


GRÁFICO 24: PROCESO DE GESTIÓN DE COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL



PROCESOS ESTRATÉGICOS

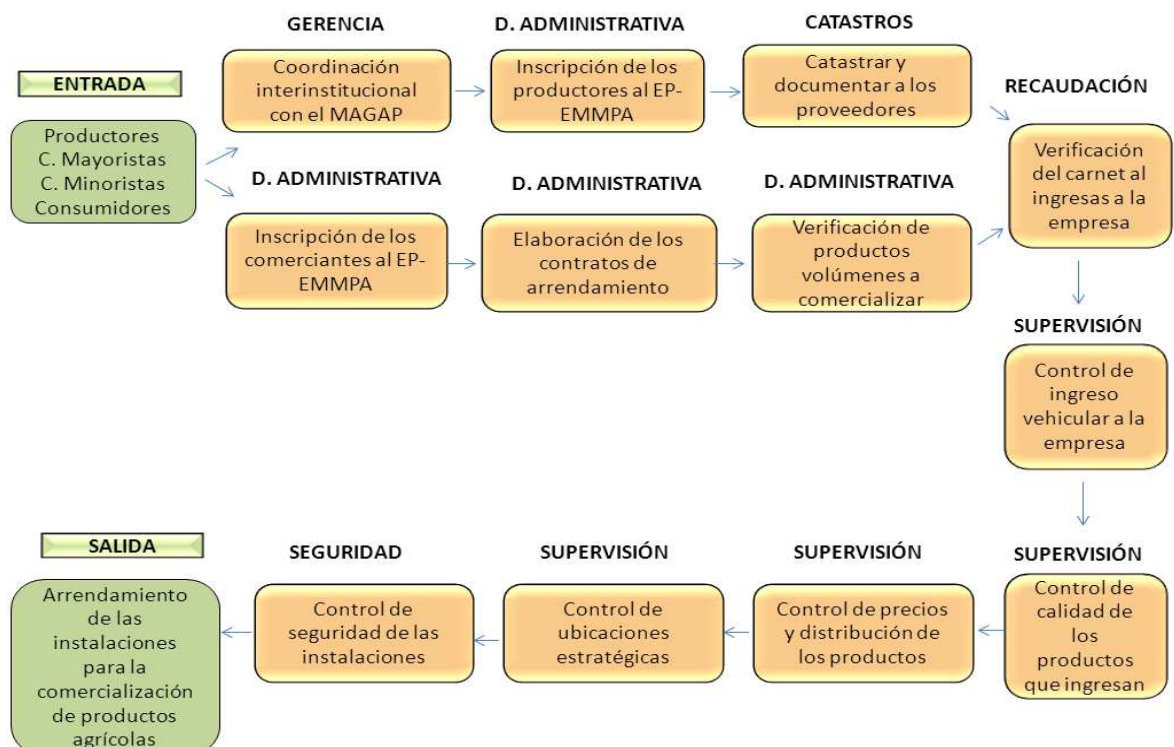
Los procesos estratégicos son aquellos que se encuentran bajo la responsabilidad del nivel directivo, ya que son los procesos macro que garantizan que su cumplimiento eficiente conlleve a la consecución de la visión empresarial.

El nivel directivo a través de su gestión estratégica, los procesos de gestión de recursos humanos, planificación estratégica y gestión interinstitucional, debe orientar a que los procesos clave y de apoyo se desarrollen de manera coordinada y mejorando la efectividad y la satisfacción del cliente.

4.1.7.2 Procesos Clave

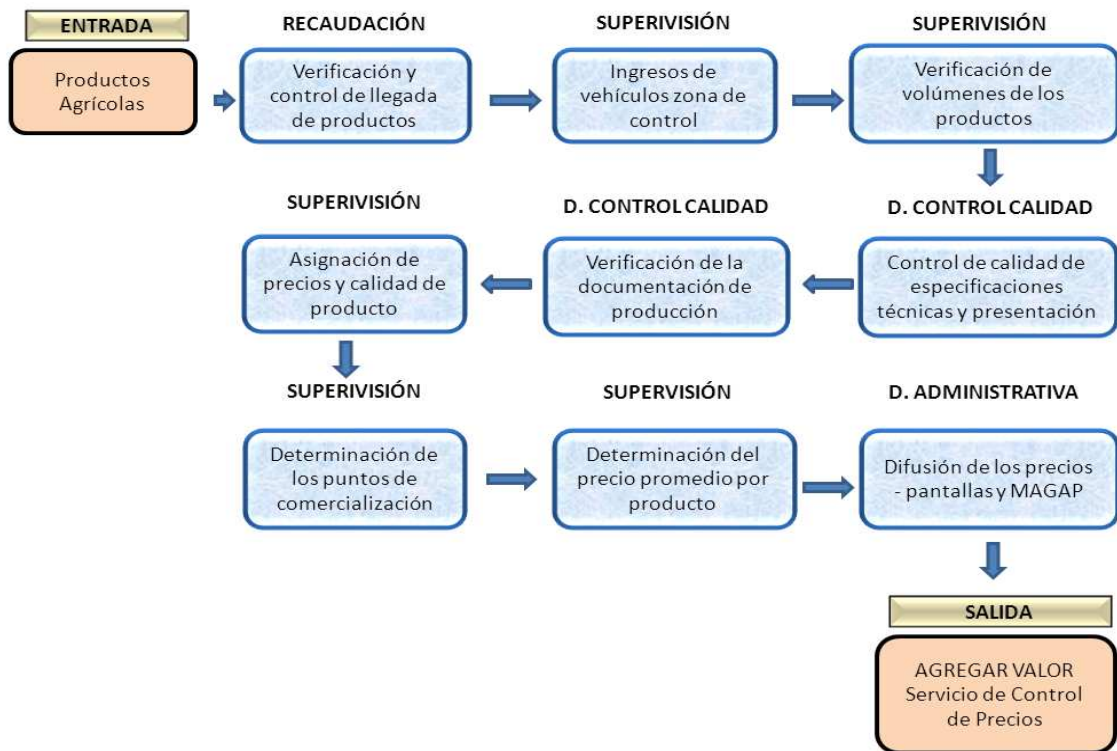
PROCESO DE ARRENDAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y DE PRIMERA NECESIDAD ENTRE PRODUCTORES, COMERCIANTES Y CONSUMIDORES.

GRÁFICO 25: PROCESO DE ARRENDAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA



PROCESO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS

GRÁFICO 26: PROCESO DE INFORMACIÓN DE PRECIOS



PROCESOS CLAVE

El proceso clave de la empresa es el que conlleva al cumplimiento de la misión empresarial, y añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.

El proceso de arrendamiento de infraestructura física para la comercialización de productos agrícolas y de primera necesidad entre productores, comerciantes y consumidores; describe desde ingreso y calificación de los productores en la empresa, luego los subprocesos que se desarrollan para catastrar a los clientes, la verificación y control del ingreso a la empresa, control de calidad de los productos, información de precios y ubicaciones estratégicas para la distribución, culminando con la seguridad de las instalaciones. El proceso información y comunicación de precios de los productos agrícolas, contribuyen a la satisfacción del cliente.

4.1.7.3 Procesos de Apoyo

GRÁFICO 27: PROCESO DE ADQUISICIONES

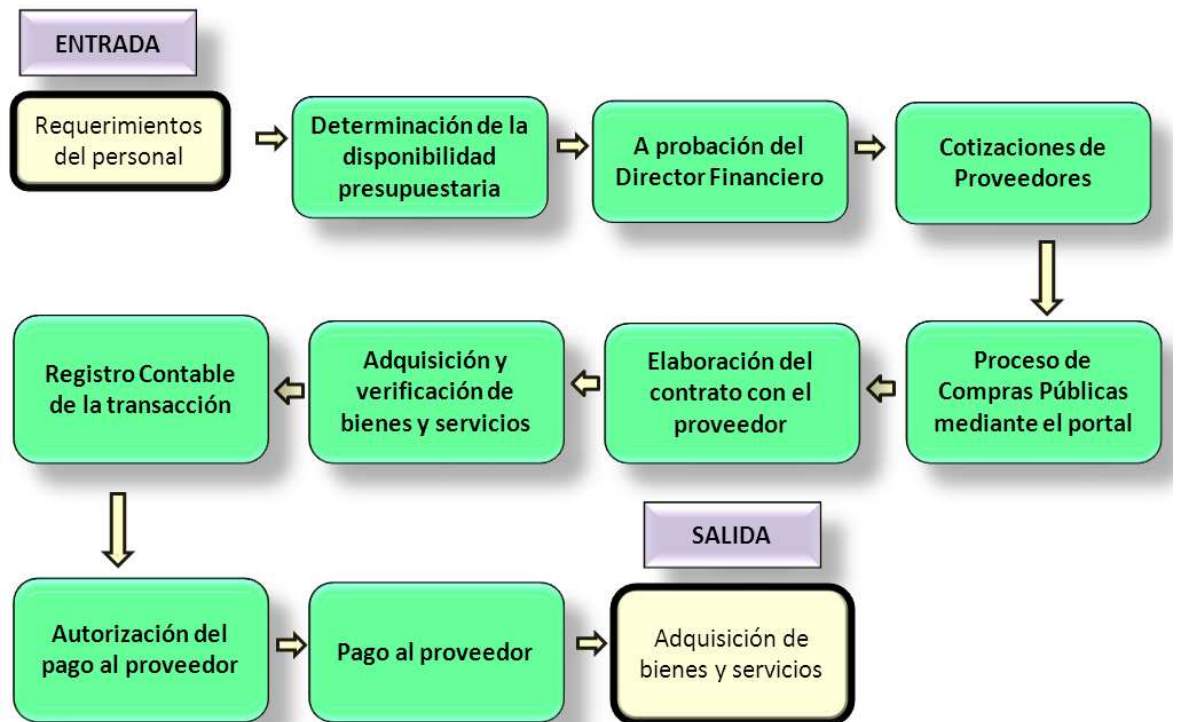


GRÁFICO 28: PROCESO DE CONTABILIDAD

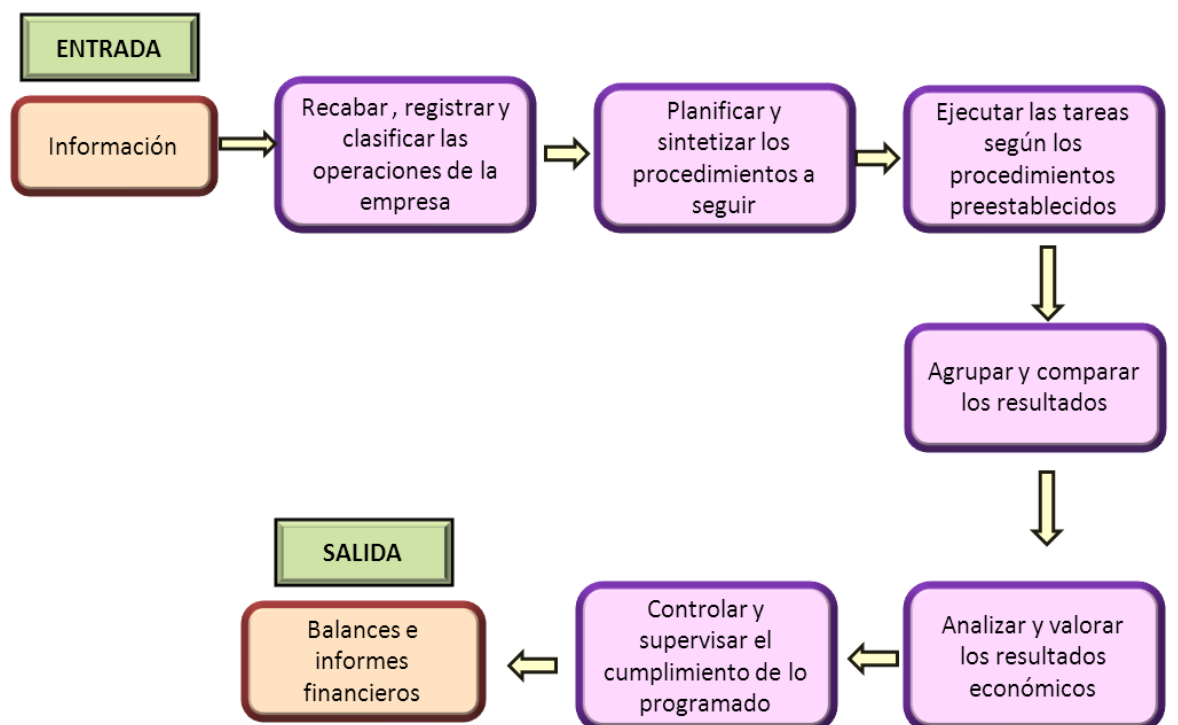


GRÁFICO 29: PROCESO DE MERCADEO

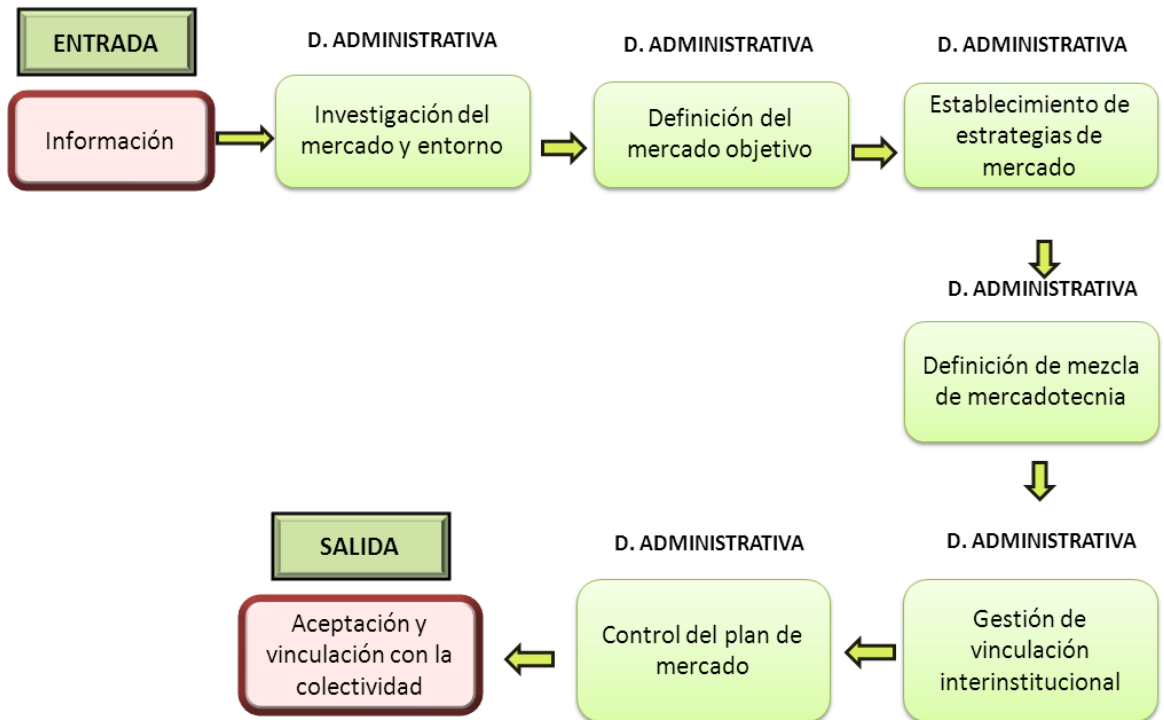
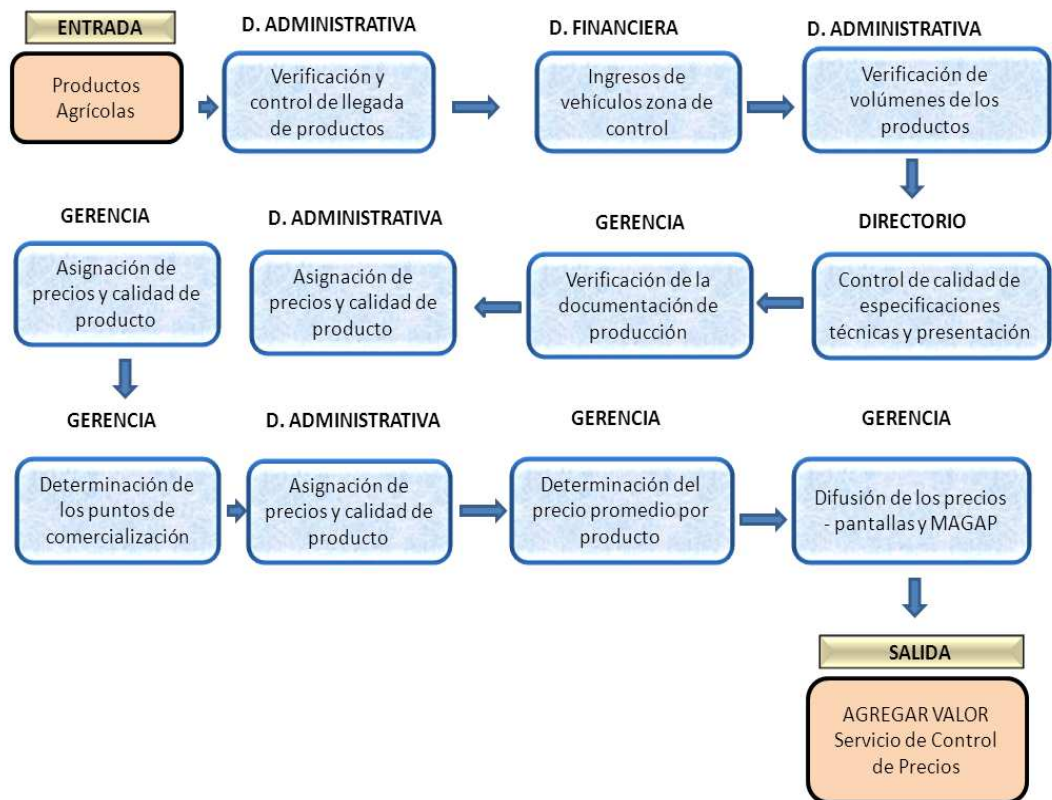


GRÁFICO 30: PROCESO DE CONTRATACIÓN DE TALENTO HUMANO

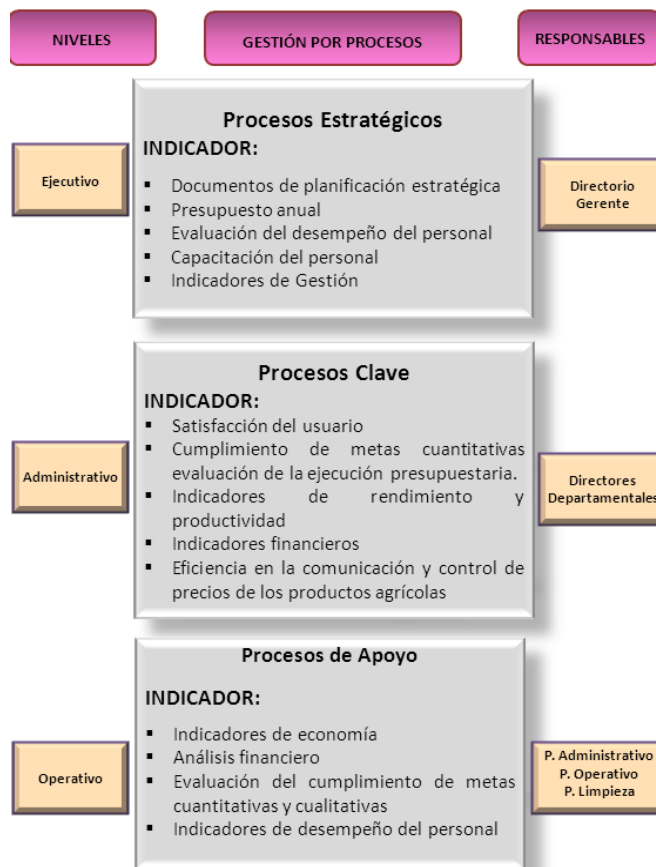


PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo son los que la empresa desarrolla para su normal funcionamiento, mismos que brindan soporte y son necesarios para cumplir los procesos estratégicos y clave. Los procesos de apoyo son aquellos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos normales de toda la organización para el desempeño de sus actividades ya que estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización. Los procesos considerados de apoyo para la EP - EMMPA son: los procesos de adquisiciones, marketing, contratación de personal, contabilidad, mismos que tienen subprocesos que deberán ser determinados detalladamente a través de flujogramas una vez definidas las líneas de información interna y los requerimientos del personal en cada cargo.

4.1.8 Indicadores de evaluación del desempeño de cada proceso en cada nivel

GRÁFICO 31: INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La presente auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos, mediante la evaluación de control interno, modificación de políticas, controles operativos, y algunos aspectos inmersos en el funcionamiento general de la entidad.
- El informe resultado de la auditoría de gestión por el período 2010, indica claramente que los directivos y empleados se han desarrollado en un ambiente de administración tradicional, que no les permite ampliar competencias de mejoramiento continuo, ni desenvolverse en el rol moderno de las empresas públicas, que debe ser equitativo interpretando las aspiraciones de todos sus miembros, el compromiso y responsabilidad social, y la calidad del servicio que presta.
- La Empresa necesita cambiar su enfoque administrativo, para lo cual se ha diseñado un modelo de gestión en base a procesos, que permite conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, aumentar su productividad y reducir costos internos innecesarios.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos, enfatizar su gestión en la importancia del poseer un sistema integral que facilite la medición del desempeño de la entidad, que promueva el logro de los objetivos y las metas, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras, para la aplicación de medidas correctivas oportunas.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Analizar y evaluar la propuesta del modelo de gestión, a fin de que éste sea la base para la puesta en marcha de una nueva orientación de la administración, y así contribuir al cambio en pro de una Empresa que avance con paso firme hacia el futuro.

RESUMEN

La presente tesis es una Auditoría de Gestión del período 2010 en la Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, para medir la eficiencia, eficacia, economía y confiabilidad del talento humano en sus operaciones y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El informe de la Auditoría de Gestión, indica que los directivos y empleados se han desarrollado en un ambiente de administración tradicional, como la duplicidad de funciones y la falta de difusión de la normativa interna que no les permite ampliar competencias de mejoramiento continuo, ni desenvolverse en el rol de las empresas públicas.

Se recomienda a los directivos, replantear la planificación estratégica, actualizar permanentemente la normativa interna, fomentar un ambiente de confianza mutua para respaldar el flujo de información entre los empleados y su desempeño eficaz, documentar los procesos más importantes, de tal manera que la empresa pueda desarrollarse a largo plazo.

Se propone que para la apropiada gestión empresarial, se ponga en marcha un modelo de gestión en base a procesos que sea el referente del direccionamiento de la organización, que accione los recursos, procedimientos, y las interrelaciones para lograr calidad en el servicio.

SUMMARY

Management audit for the period 2010 at Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas San Pedro de Riobamba. “Public – city hall enterprise farmers’ market San Pedro de Riobamba”

The study was aimed to measure the efficiency, efficacy, economy and reliability of the human resources and the level of strategic goals achievement.

The report of the management audit shows that managers and employees have been developing their activities in a quite traditional administrative environment such as the duplication of functions, lack of an appropriate broadcasting of the internal policies that do not allow them to broaden continuous improvement competencies and to cope with the role of public enterprises.

It is recommended that managers take into account aspects as to propose an strategic plan, permanently up to date internal regulations, enhance a mutual confident environment to underpin information flow among employees and their efficient performance, and to document the most important processes to lead the enterprise to a long term development.

For an appropriate enterprise management it is suggested to start an administration format based on processes that can be the reference for the enterprise addressing to operate resources, procedures and relationships to achieve a high quality service.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, Juan. Auditoría y Control Interno. Madrid, Cultural S.A., 2005.
- CARDENAS, Claudia. Indicadores de Gestión. Tercera Edición. Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009.
- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control. Bogotá, McGraw-Hill, 2002.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición. Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006.
- FRANKLIN, Enrique. Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición, México, Pearson Educación, 2007.
- GRECO, Orlando. Diccionario Contable. Segunda Edición. Buenos Aires, Valletta Ediciones, 2000.
- HAYES, Bob. Cómo medir la Satisfacción del Cliente. Tercera Edición. Madrid, Editora LIMPERGRAF, 2000.
- MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión. Segunda Edición. Quito, Editorial Luz de América, 2001.
- MANTILLA, Samuel. Auditoría Control Interno. Segunda Edición. Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009.
- MANTILLA, Samuel. Auditoría Control Interno: Informe COSO. Segunda Edición. Bogotá, Ecoe Ediciones, 2009.
- PERÉZ, José. Gestión por Procesos. Cuarta Edición, Madrid, ESIC, 2006.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Control Interno. Segunda Edición. México, Trillas, 2009.

SALGUEIRO, Amado. Indicadores de Gestión: Cuadros de Mando. Segunda Edición. Madrid, Díaz de Santos, 2005.

LINCOGRAFÍA

ARGENPAPA. Mercados Mayoristas de América Latina, Buenos Aires, Marzo 2005. (www.argenpapa.com.ar)

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Gubernamental, Agosto 2001. (www.contraloria.gob.ec)

EMPRESA PÚBLICA – EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”, Historia, Abril 2011. (www.emmpa.gob.ec)

ANEXO 1: MODELO DE CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE LA MISIÓN EMPRESARIAL

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

FECHA: 24/08/2011

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

<i>Nº</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>1</i>	¿Cuenta la empresa con un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?		
<i>2</i>	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple en el cliente?		
<i>3</i>	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?		
<i>4</i>	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?		
<i>5</i>	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?		
<i>6</i>	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus necesidades?		
<i>7</i>	¿El personal tiene presente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la empresa?		
<i>8</i>	¿La alta dirección ha definido explícitamente el negocio de la empresa?		
<i>9</i>	¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta, a los clientes y a la competencia?		
<i>10</i>	¿En la misión se encuentra descritos los valores y prioridades de la empresa?		
TOTAL:			

ANEXO 2: TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

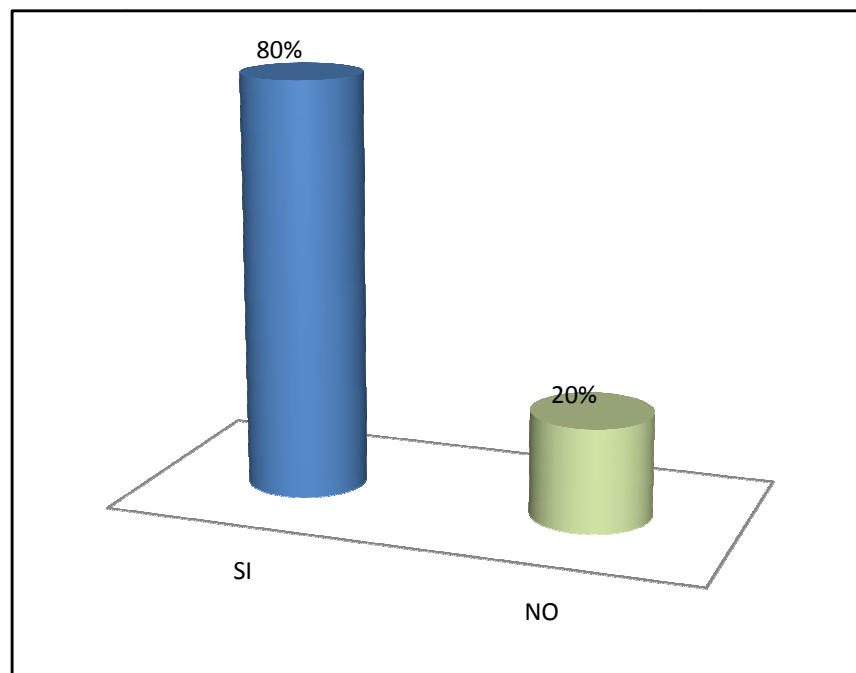
1.- *¿Cuenta la empresa con un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?*

Tabla 1: LA MISIÓN EXPRESA CLARAMENTE LA RAZÓN DE SER

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

Gráfico 1: LA MISIÓN EXPRESA CLARAMENTE LA RAZÓN DE SER



ANÁLISIS:

El 80% del personal opina que la misión expresa claramente la razón de ser de la empresa mientras que el 20% opina lo contrario.

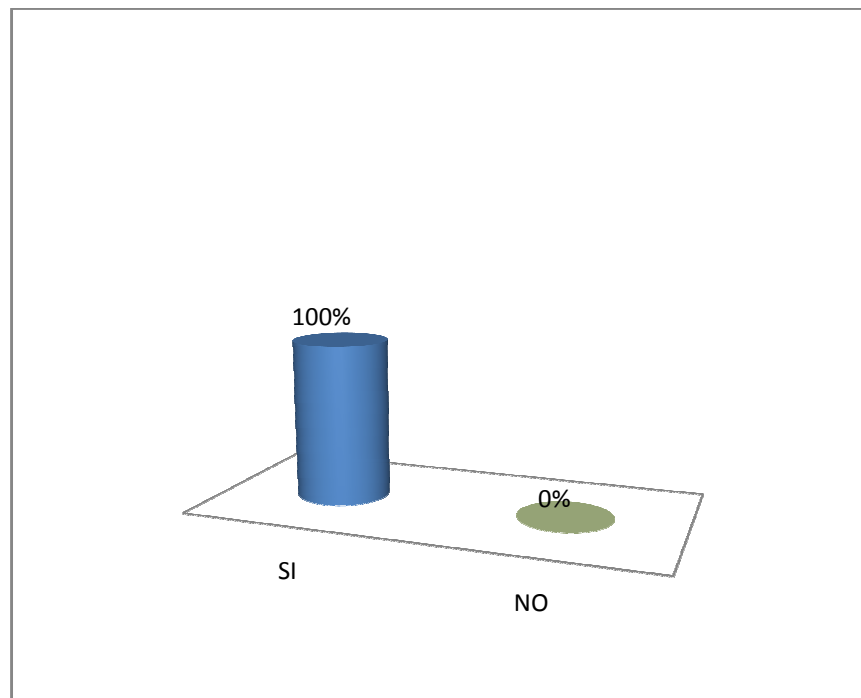
2.- ¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple en el cliente?

TABLA 2: LA MISIÓN IDENTIFICA EL QUE HACER ESENCIAL DE LA EMPRESA Y CUYO PROPÓSITO SE CUMPLE EN EL CLIENTE.

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 2: LA MISIÓN IDENTIFICA EL QUE HACER ESENCIAL DE LA EMPRESA Y CUYO PROPÓSITO SE CUMPLE EN EL CLIENTE.



ANÁLISIS:

El 100% del personal opina que la misión expresa claramente el que hacer esencial de la empresa y cuyo propósito se cumple en el cliente.

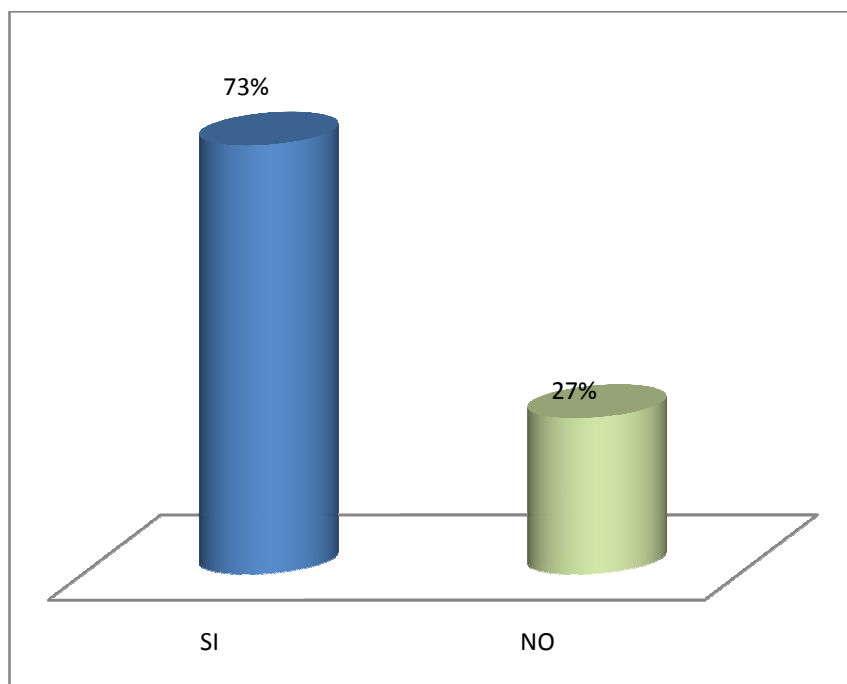
3.- ¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?

TABLA 3: EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN SE HA FORMULADO EN TÉRMINOS CLAROS PARA EL PERSONAL

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

Gráfico 3: EL ENUNCIADO DE LA MISIÓN SE HA FORMULADO EN TÉRMINOS CLAROS PARA EL PERSONAL



ANÁLISIS:

El 73% de los empleados piensan que el enunciado de la misión se ha formulado en términos claros para su percepción particularmente del personal.

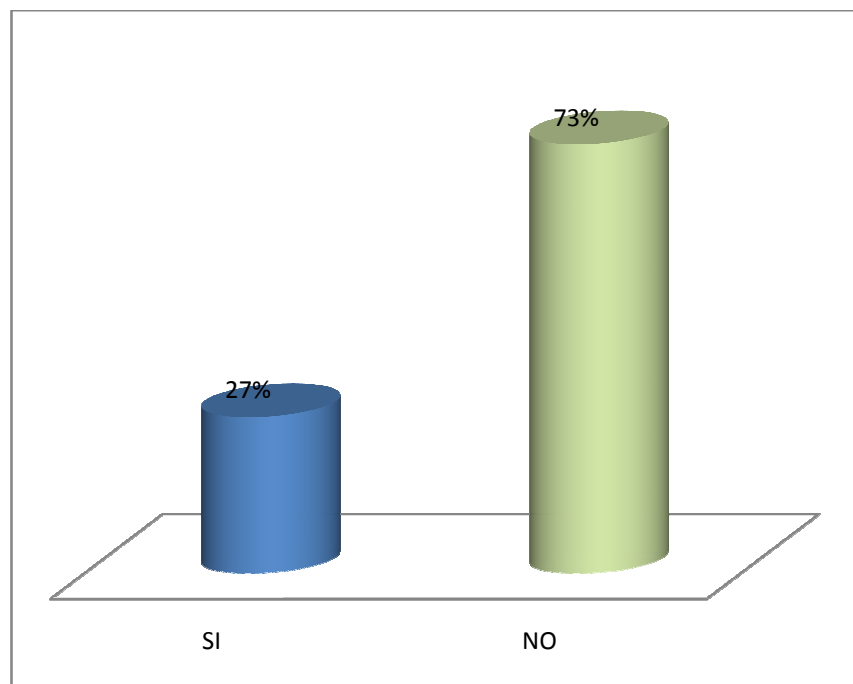
4.- ¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?

TABLA 4: LA MISIÓN ES DIFUNDIDA Y SE MANTIEN PRESENTE ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 4: LA MISIÓN ES DIFUNDIDA Y SE MANTIEN PRESENTE ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA



ANÁLISIS:

El 73% del personal opina que la misión no es difundida y tampoco se encuentra presente entre el personal de la empresa.

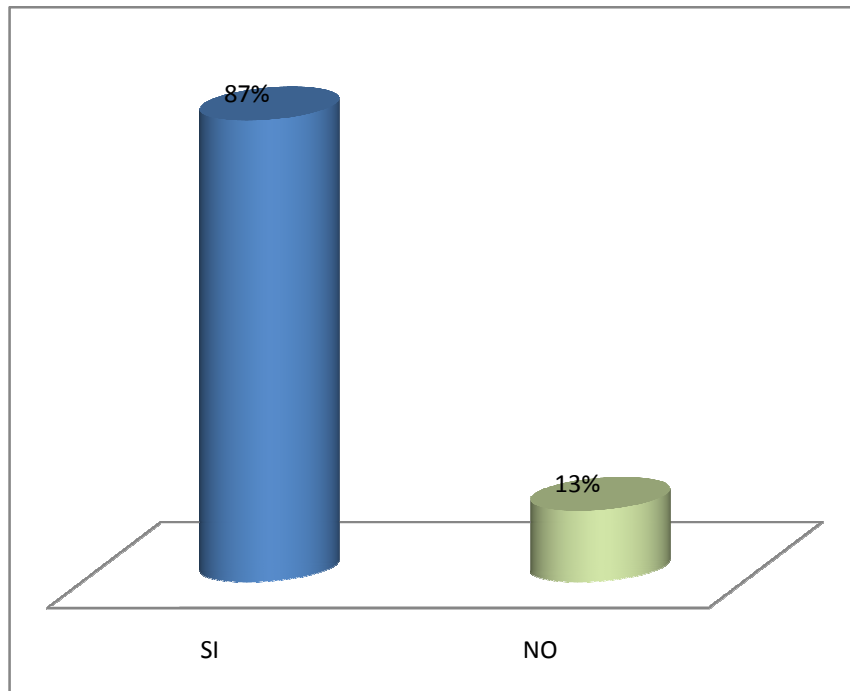
5.- ¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?

TABLA 5: LA MISIÓN CONTIENE ELEMENTOS QUE DISTINGUEN A LA EMPRESA DE SUS COMPETIDORES

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 5: LA MISIÓN CONTIENE ELEMENTOS QUE DISTINGUEN A LA EMPRESA DE SUS COMPETIDORES



ANÁLISIS:

El 87% del personal opina que la misión contiene elementos que diferencian a la EP- EMMPA de la competencia

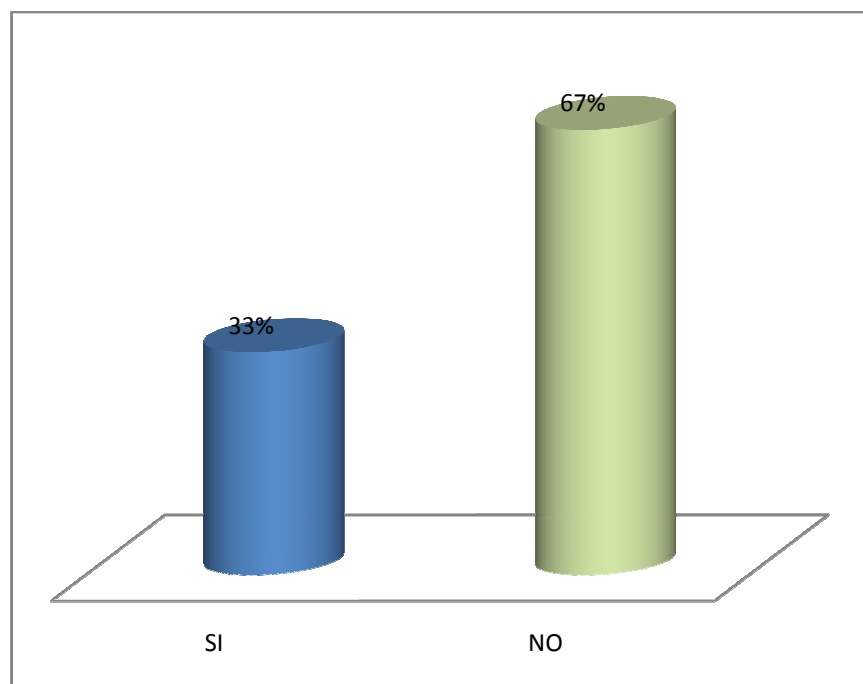
6.- ¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus necesidades?

Tabla 6: SE MANTIENE ENTRE EL PERSONAL UNA ORIENTACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE PARA SATISFACERLO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 6: SE MANTIENE ENTRE EL PERSONAL UNA ORIENTACIÓN DIRECTA CON EL CLIENTE PARA SATISFACERLO



ANÁLISIS:

El 67% del personal opina que no se mantiene una orientación directa entre el cliente y la misión para lograr satisfacerlo.

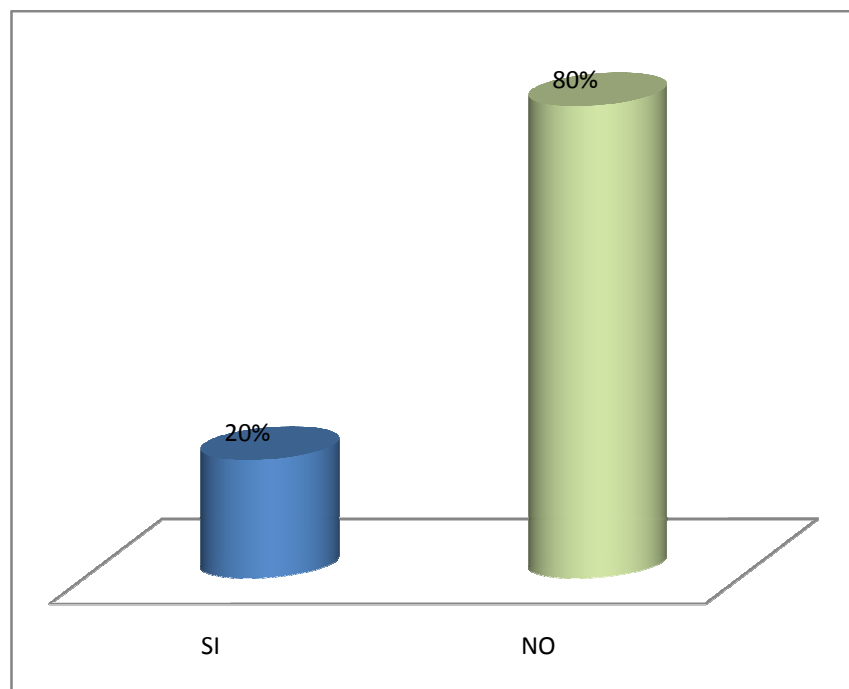
7.- ¿El personal tiene presente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la empresa?

TABLA 7: EL PERSONAL MANTIENE LATENTE LA IDEA DE TENER RESULTADOS FINALES CONGRUENTES CON LA MISIÓN

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 7: EL PERSONAL MANTIENE LATENTE LA IDEA DE TENER RESULTADOS FINALES CONGRUENTES CON LA MISIÓN



ANÁLISIS:

El 80% del personal opina que no se mantiene una idea de tener resultados adecuados con la misión de la empresa

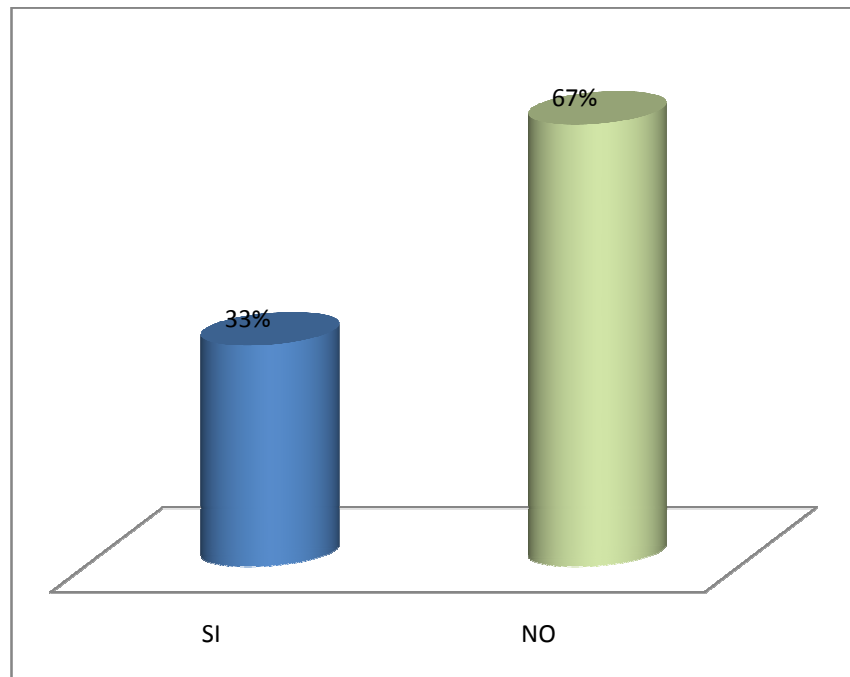
8.- ¿La alta dirección ha definido explícitamente el negocio de la empresa?

TABLA 8: LA ALTA DIRECCIÓN HA DEFINIDO CLARAMENTE EL NEGOCIO DE LA EMPRESA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE:Encuesta Personal
ELABORADO:Vilma Balseca M.

Gráfico 8:LA ALTA DIRECCIÓN HA DEFINIDO CLARAMENTE EL NEGOCIO DE LA EMPRESA



ANÁLISIS:

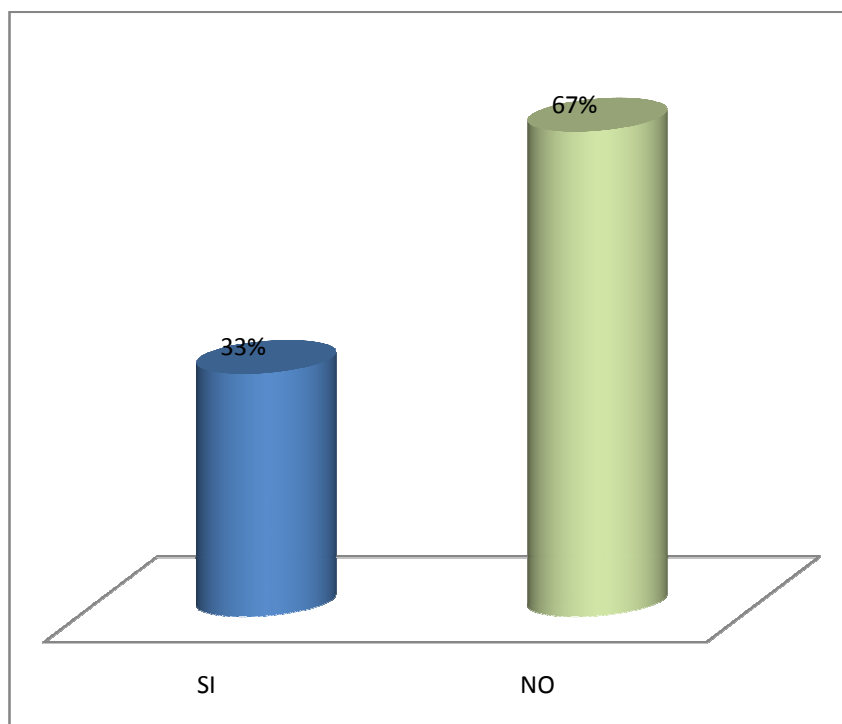
El 67% del personal piensa que la alta dirección no ha definido claramente el negocio de la empresa, mientras que el 33% opina lo contrario.

9.- ¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta, a los clientes y a la competencia?

TABLA 9: EXISTE CONGRUENCIA DE LA MISIÓN ENTRE CLIENTE, COMPETENCIA Y SERVICIO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 9:EXISTE CONGRUENCIA DE LA MISIÓN ENTRE CLIENTE, COMPETENCIA Y SERVICIO



ANÁLISIS:

El 67% del personal opina que no existe congruencia de la misión cliente competencia y servicio.

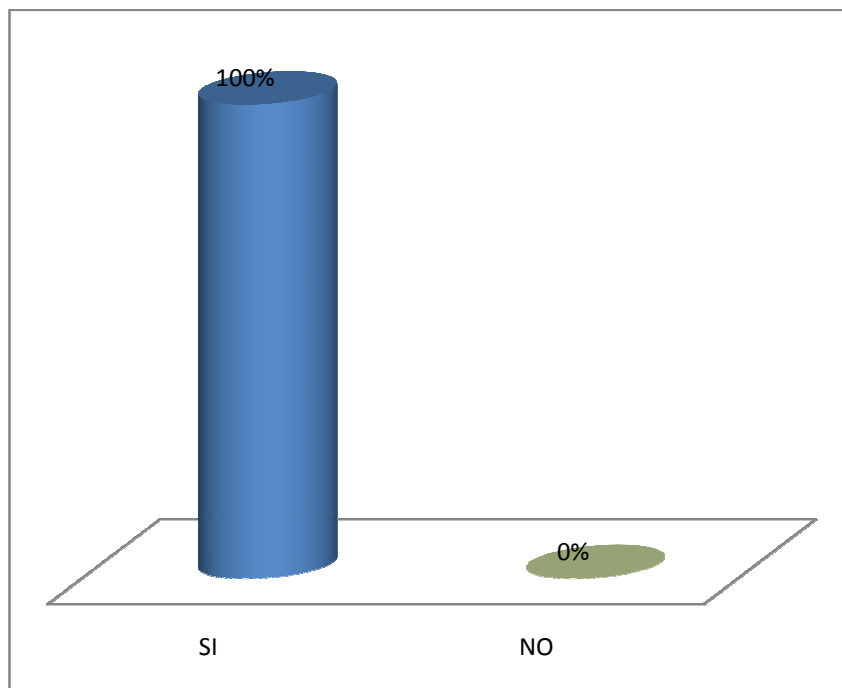
10.- ¿En la misión se encuentra descritos los valores y prioridades de la empresa?

TABLA 10: EN LA MISIÓN SE ENCUENTRAN DESCRITOS LOS VALORES Y PRIORIDADES DE LA EMPRESA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 10: EN LA MISIÓN SE ENCUENTRAN DESCRITOS LOS VALORES Y PRIORIDADES DE LA EMPRESA



ANÁLISIS:

Todo el personal opina que en la misión de la empresa están descritos sus valores y prioridades.

ANEXO 3: MODELO DE CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN EMPRESARIAL

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

ENTIDAD: Empresa Pública – Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

FECHA: 24/08/2011

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la visión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

<i>Nº</i>	<i>PREGUNTAS</i>	<i>SI</i>	<i>%</i>	<i>NO</i>	<i>%</i>
<i>1</i>	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?				
<i>2</i>	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?				
<i>3</i>	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?				
<i>4</i>	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la Empresa?				
<i>5</i>	¿La difusión de la Visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?				
<i>6</i>	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?				
<i>7</i>	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?				
<i>8</i>	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican objetivos personales?				
<i>9</i>	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?				
<i>10</i>	¿El Plan Operativo Anual es congruente con la visión planteada?				
TOTAL:					

ANEXO 4: TABULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

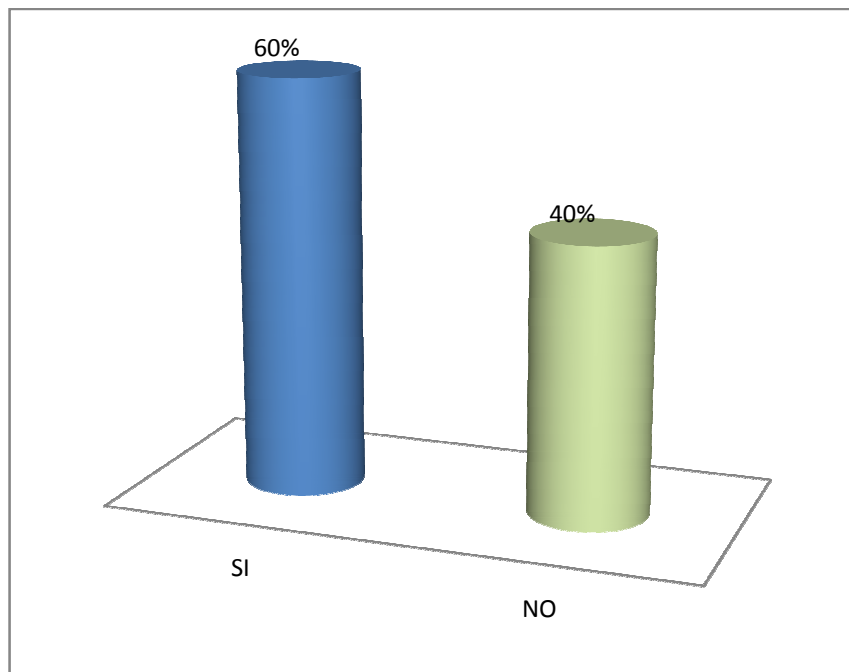
1.- ¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?

TABLA 1: LA VISIÓN DEFINE CLARAMENTE LO QUE DESEA SER A LARGO PLAZO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 1: LA VISIÓN DEFINE CLARAMENTE LO QUE DESEA SER A LARGO PLAZO



ANÁLISIS:

El 60% del personal opina que la visión expresa claramente lo que la empresa desea ser a largo plazo mientras que el 40% opina lo contrario.

2.- ¿La visión se ha formularizado mediante un enunciado explícito?

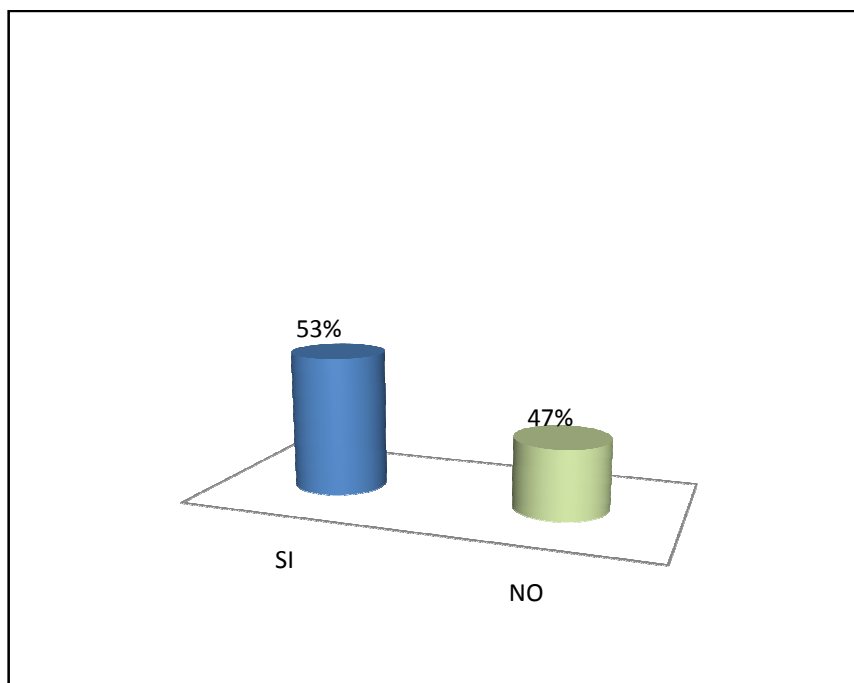
TABLA 2: LA VISIÓN SE HA FORMULARIZADO MEDIANTE UN ENUNCIADO EXPLÍCITO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal

ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 2: LA VISIÓN SE HA FORMULARIZADO MEDIANTE UN ENUNCIADO EXPLÍCITO



ANÁLISIS:

El 53% del personal opina que la visión se ha formularizado mediante un enunciado explícito.

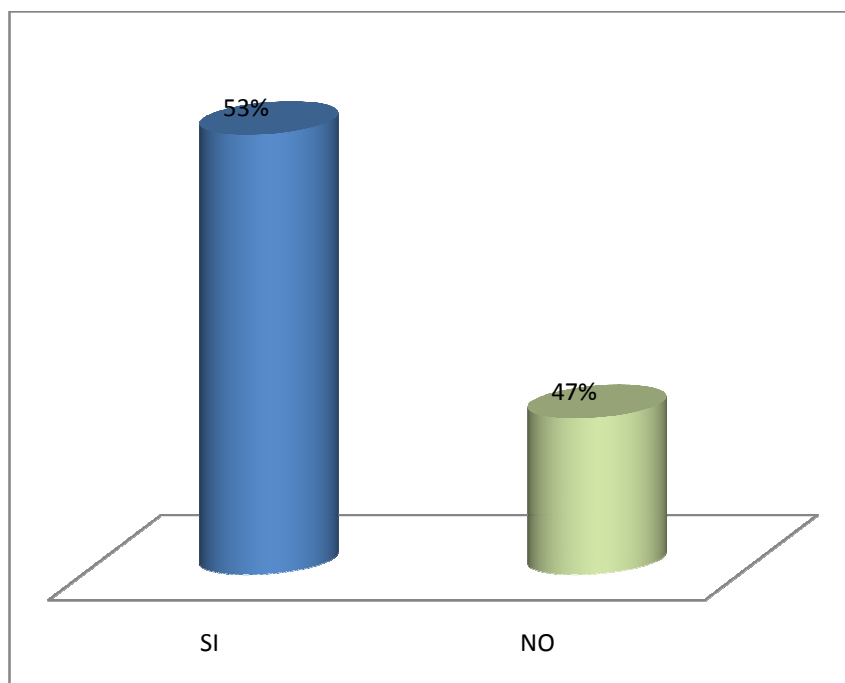
3.- ¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?

TABLA 3: EL ENUNCIADO DE VISIÓN CONTIENE CONCEPTOS DE VALOR AGREGADO QUE ENTREGA LA EMPRESA PARA LAS PARTES INTERESADAS

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 3: EL ENUNCIADO DE VISIÓN CONTIENE CONCEPTOS DE VALOR AGREGADO QUE ENTREGA LA EMPRESA PARA LAS PARTES INTERESADAS



ANÁLISIS:

El 53% de los empleados piensan que el enunciado de la visión contiene conceptos de valor agregado que entrega la empresa para las partes interesadas.

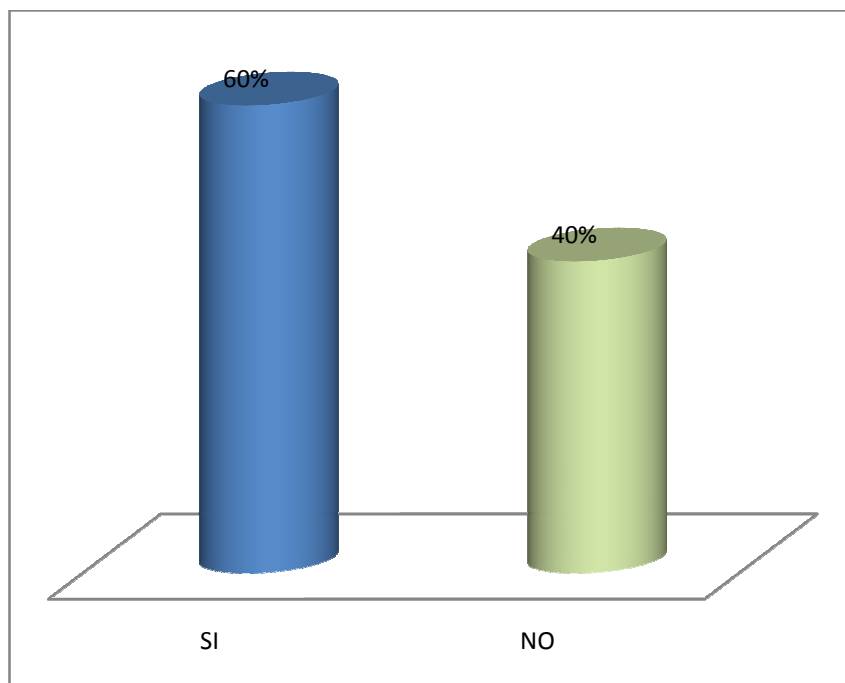
4.- ¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?

TABLA 4: LA VISIÓN ES DIFUNDIDA EN FORMA PERMANENTE ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 4: LA VISIÓN ES DIFUNDIDA EN FORMA PERMANENTE ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA



ANÁLISIS:

El 60% del personal opina que la visión es difundida y se encuentra presente entre el personal de la empresa.

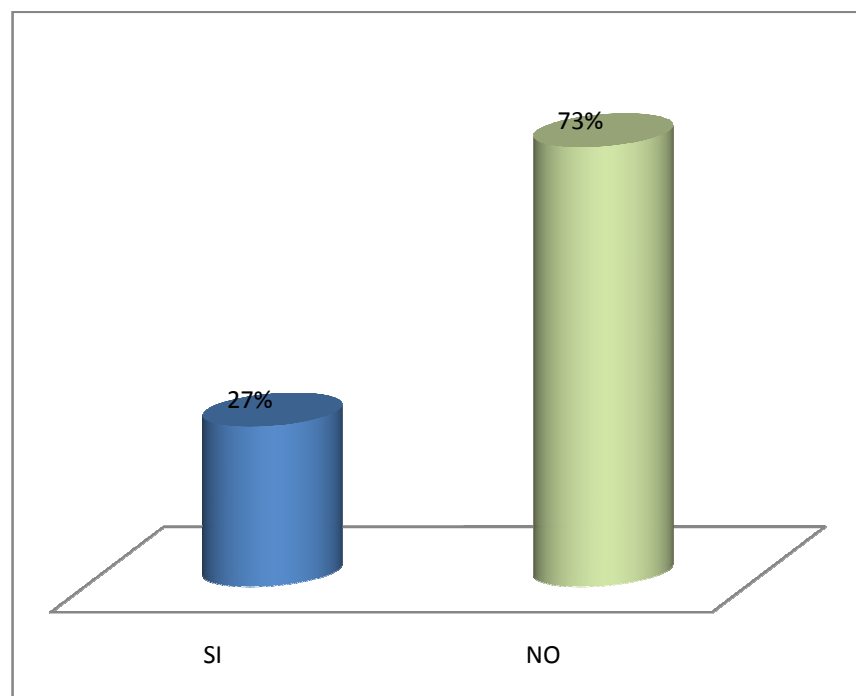
5.- ¿La difusión de la Visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?

TABLA 5: LA DIFUSIÓN DE LA VISIÓN EN SUS DIFERENTES FORMAS ES CONSISTENTE A TRAVÉS DEL TIEMPO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 5: LA DIFUSIÓN DE LA VISIÓN EN SUS DIFERENTES FORMAS ES CONSISTENTE A TRAVÉS DEL TIEMPO



ANÁLISIS:

El 73% del personal opina que la visión no es consistente a través del tiempo.

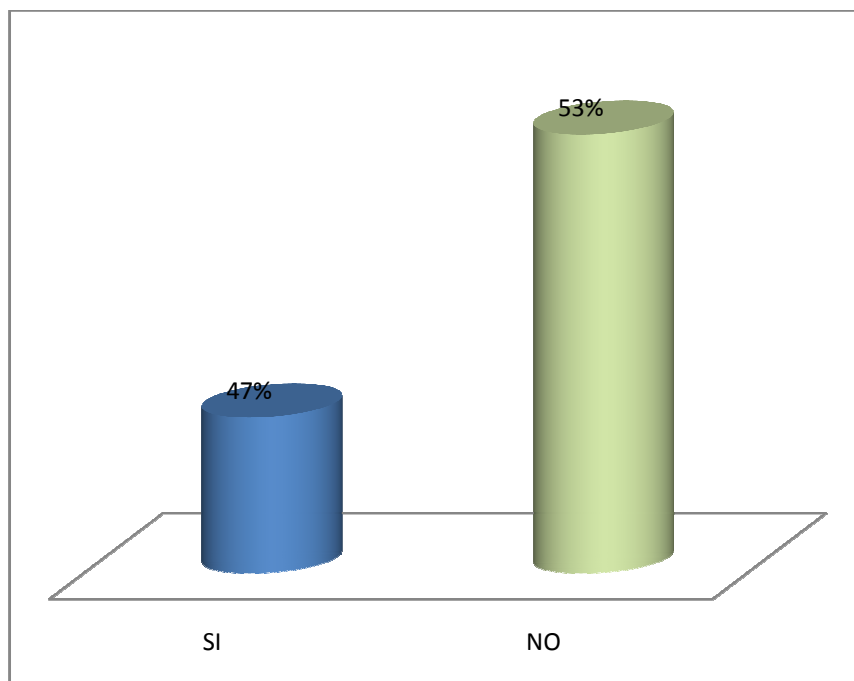
6.- ¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?

TABLA 6: LOS PROGRAMAS ACCIONES, ESTRATÉGIAS Y DEMÁS PRÁCTICAS GERENCIALES SON CONGRUENTES CON EL CONTENIDO DE LA VISIÓN

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 6: LOS PROGRAMAS ACCIONES, ESTRATÉGIAS Y DEMÁS PRÁCTICAS GERENCIALES SON CONGRUENTES CON EL CONTENIDO DE LA VISIÓN



ANÁLISIS:

El 53% del personal opina que los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales no son congruentes con el contenido de la visión.

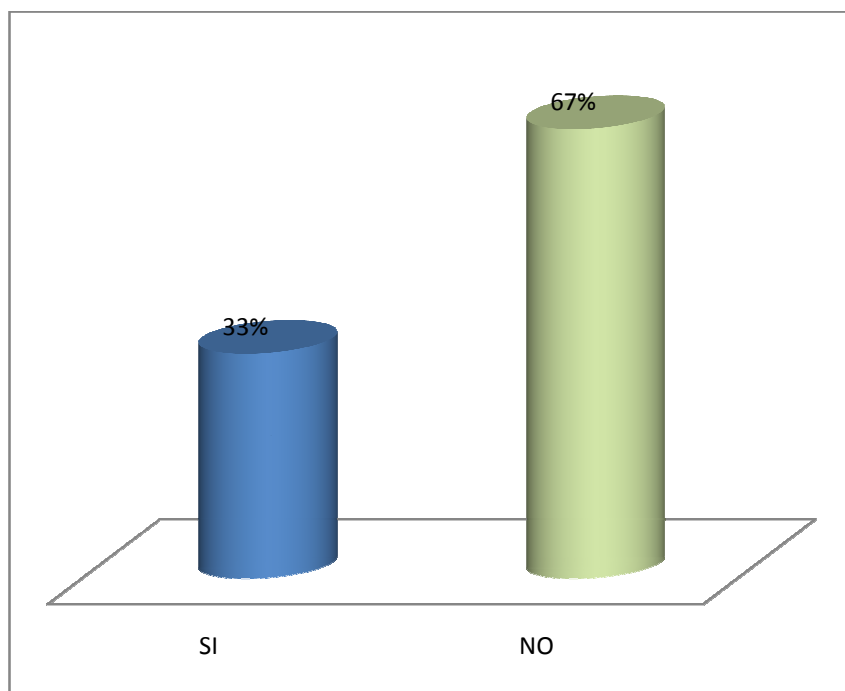
7.- ¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?

TABLA 7: EL ENUNCIADO DE LA VISIÓN FACILITA LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN MENTAL

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 7: EL ENUNCIADO DE LA VISIÓN FACILITA LA CREACIÓN DE UNA IMAGEN MENTAL



ANÁLISIS:

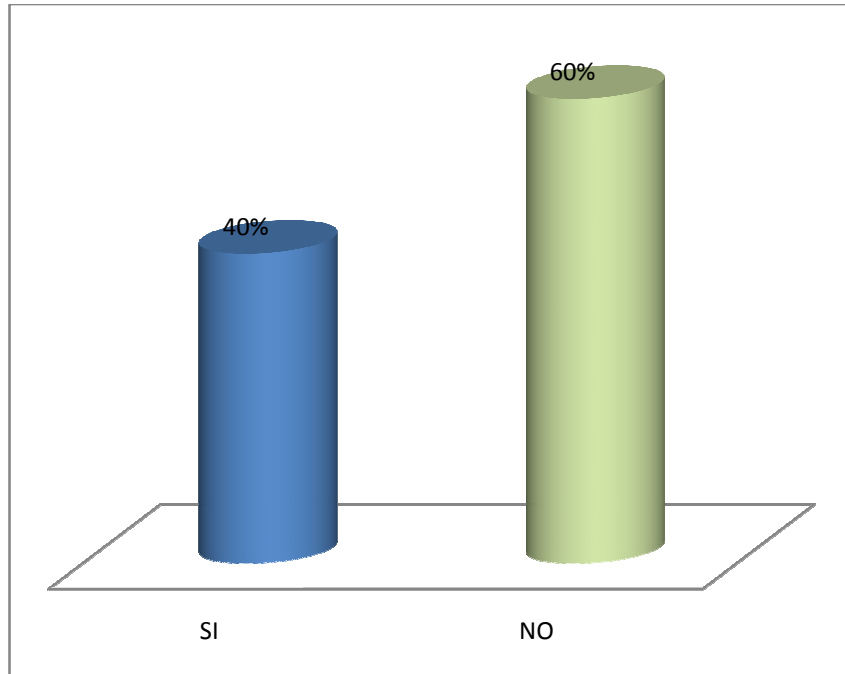
El 67% del personal opina que el enunciado de visión no facilita la creación de una imagen mental.

8.- ¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican objetivos personales?

TABLA 8: LA VISIÓN ES DESEABLE PARTICULARMENTE PARA EL PERSONAL PORQUE EN ELLA IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 8: LA VISIÓN ES DESEABLE PARTICULARMENTE PARA EL PERSONAL PORQUE EN ELLA IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE DESARROLLO



ANÁLISIS:

El 60% del personal indica que la visión es deseable particularmente para el personal porque en ella se identifican oportunidades de desarrollo.

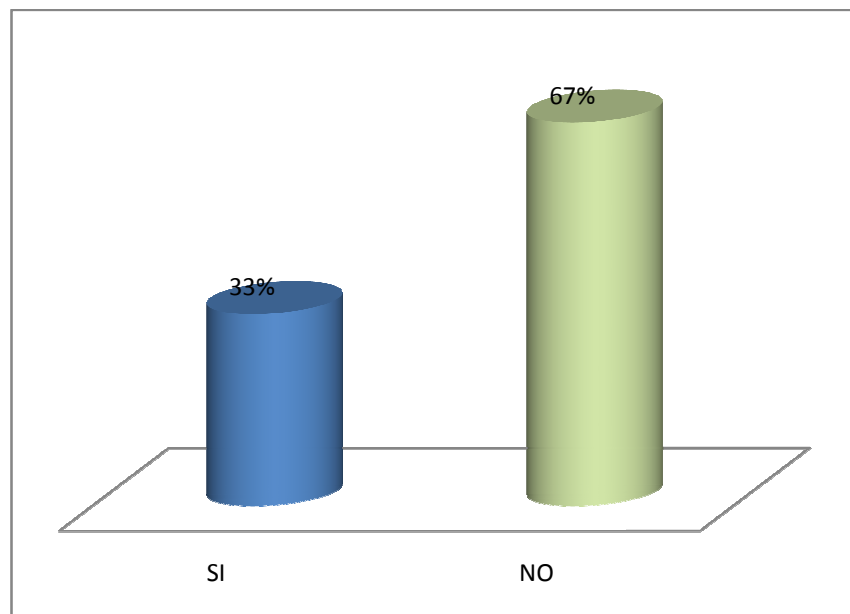
9.- ¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?

TABLA 9: EL CONTENIDO DE LA VISIÓN, SU DIFUSIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LA ALTA DIRECCIÓN PROYECTA LA IDEA QUE ES ALCANZABLE

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 9: EL CONTENIDO DE LA VISIÓN, SU DIFUSIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LA ALTA DIRECCIÓN PROYECTA LA IDEA QUE ES ALCANZABLE



ANÁLISIS:

El 67% del personal indica que el contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección no proyectan la idea de factibilidad de alcance.

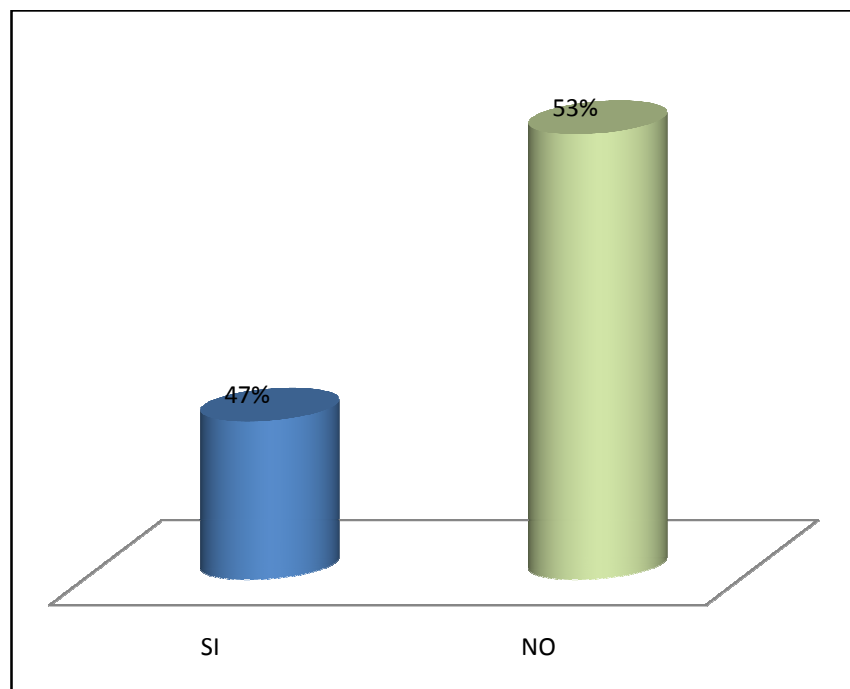
10.- ¿El Plan Operativo Anual es congruente con la visión planteada?

TABLA 10: EL PLAN OPERATIVO ANUAL ES CONGRUENTE CON LA VISIÓN PLANTEADA

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 10: EL PLAN OPERATIVO ANUAL ES CONGRUENTE CON LA VISIÓN PLANTEADA



ANÁLISIS:

El 53% del personal indica que Plan Operativo Anual no es congruente con la visión planteada.

ANEXO 5: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA COMERCIANTES

El Muestreo nos permite por un lado seleccionar las unidades de la población de las que requeriremos información, por otro lado interpretar los resultados con el fin de estimar parámetros de la población.

COMERCIANTES

N. Comerciantes existentes en la EP - EMMPA: 1300 fijos

MARCO MUESTRAL

DATOS

N= Tamaño de la población	1300
n= Tamaño de la muestra	?
E= Margen de error	6%

FÓRMULA

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$
$$n = \frac{1300}{(0,06^2) (1300 - 1) + 1}$$
$$n = 217$$

RESULTADO:

La muestra obtenida 217 es el número de comerciantes a los que se les realizarán las encuestas.

ANEXO 6: ENCUESTAS REALIZADAS A COMERCIANTES

ENCUESTAS A COMERCIANTES

ENTIDAD: Empresa Pública -Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”

ALCANCE: Gestión Empresarial

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los comerciantes frente a la gestión y calidad del servicio prestado por el personal de la empresa.

Nº	PREGUNTAS
1	¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la optimización de recursos humanos, materiales y económicos de la empresa? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
2	¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la publicidad y difusión que la Empresa proporciona? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
3	¿Señale el grado de conocimiento que usted tiene del Reglamento Interno de la EP-EMMPA? MUCHO <input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/>
4	¿Señale el grado de conocimiento de la misión y visión de la EP-EMMPA? MUCHO <input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/>
5	¿Califique el grado de atención que los empleados de la EP-EMMPA tiene con los EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
6	¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad cultural que desarrolle la EP-EMMPA? NINGUNA <input type="checkbox"/> POCAS <input type="checkbox"/> VARIAS <input type="checkbox"/>
7	¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad para cuidar el medio ambiente que desarrolle la EP-EMMPA? NINGUNA <input type="checkbox"/> POCAS <input type="checkbox"/> VARIAS <input type="checkbox"/>
8	¿Valore si las tarifas son apropiadas y económicas para los usuarios? BAJO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> ELEVADO <input type="checkbox"/>
9	¿Indique el grado de satisfacción y motivación que usted encuentra respecto al servicio y las actividades desarrolladas por la EP-EMMPA? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
10	¿Valore el desempeño general de las autoridades y directivos de la EP-EMMPA? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>

ANEXO 7: TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A COMERCIANTES.

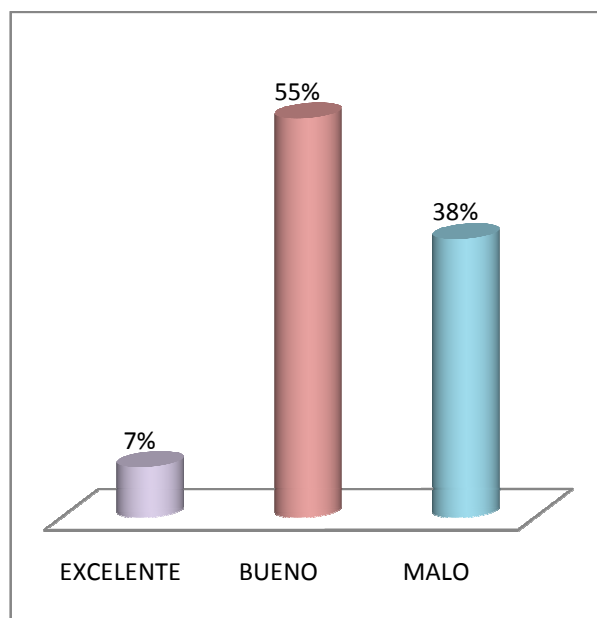
1.- ¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la optimización de recursos humanos, materiales y económicos de la Empresa?

TABLA 1: SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE TIENE USTED SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS DE LA EMPRESA.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	15	7%
BUENO	119	55%
MALO	83	38%
TOTAL	217	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 1: SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE TIENE USTED SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS DE LA EMPRESA.



ANÁLISIS:

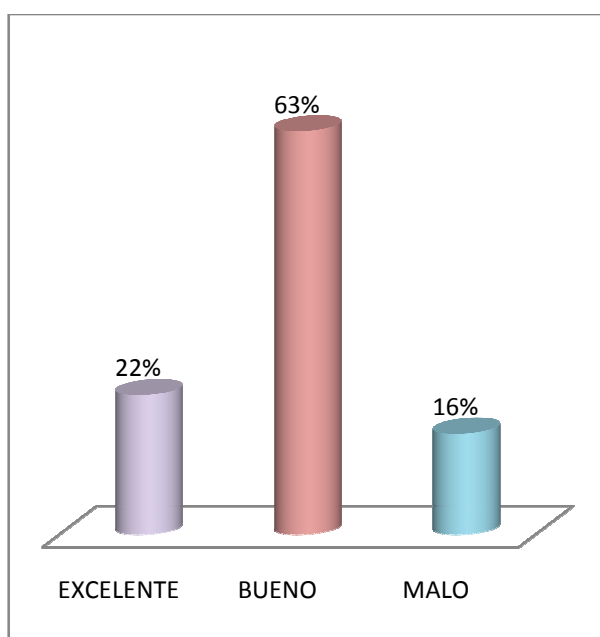
En cuanto a la apreciación que los comerciantes tienen respecto a la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos en la Empresa, el 55% opina que es buena, el 38% opina que es malo, mientras que el 7% opina que es excelente.

2.- ¿ Señale el grado de apreciación que usted tiene sobre la publicidad y difusión que la Empresa proporciona?

TABLA 2: SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE TIENE USTED SOBRE LA PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN QUE LA EMPRESA PROPORCIONA.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	47	22%
BUENO	136	63%
MALO	34	16%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 2: SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE TIENE USTED SOBRE LA PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN QUE LA EMPRESA PROPORCIONA.



ANÁLISIS:

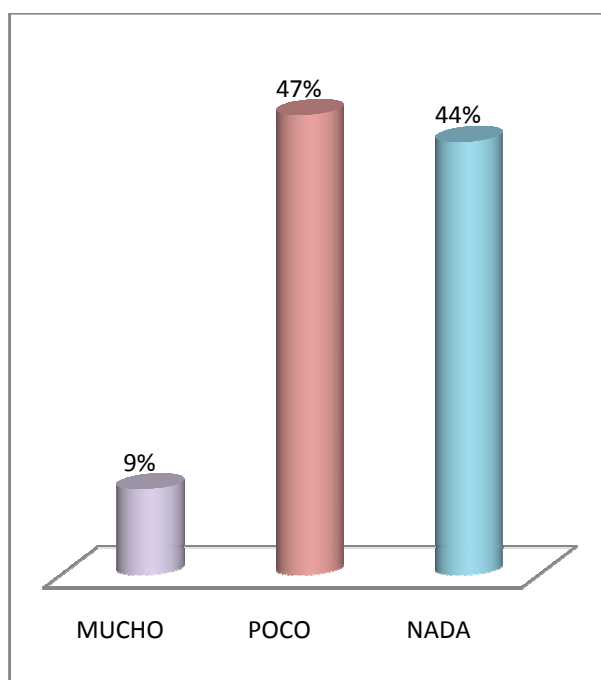
El 63% de los comerciantes considera que la publicidad y propaganda que la empresa proporciona es buena, el 22% considera que es excelente y el 16% considera que la publicidad es mala y que es necesario invertir un poco más en ella.

3.- ¿Señale el grado de conocimiento que usted tiene del Reglamento Interno de la EP- EMMPA?

TABLA 3: SEÑALE EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE USTED TIENE DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA EP- EMMPA.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
MUCHO	19	9%
POCO	102	47%
NADA	96	44%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 3: SEÑALE EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE USTED TIENE DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA EP- EMMPA.



ANÁLISIS:

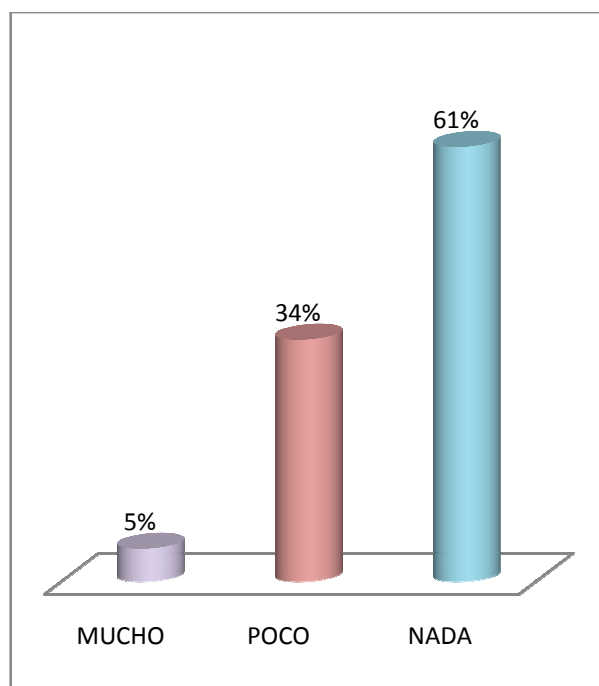
El 47% de los comerciantes definen conocer muy poco del Reglamento Interno de la Empresa, el 44 %dice no conocer nada respecto a la reglamentación y el 9 % dice tener conocimiento al respecto.

4.- ¿Señale el grado de conocimiento que usted tiene de la Misión y Visión de la EP-EMMPA?

TABLA 4: SEÑALE EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE USTED TIENE DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EP-EMMPA.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
MUCHO	10	5%
POCO	74	34%
NADA	133	61%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 4: SEÑALE EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE USTED TIENE DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EP-EMMPA.



ANÁLISIS:

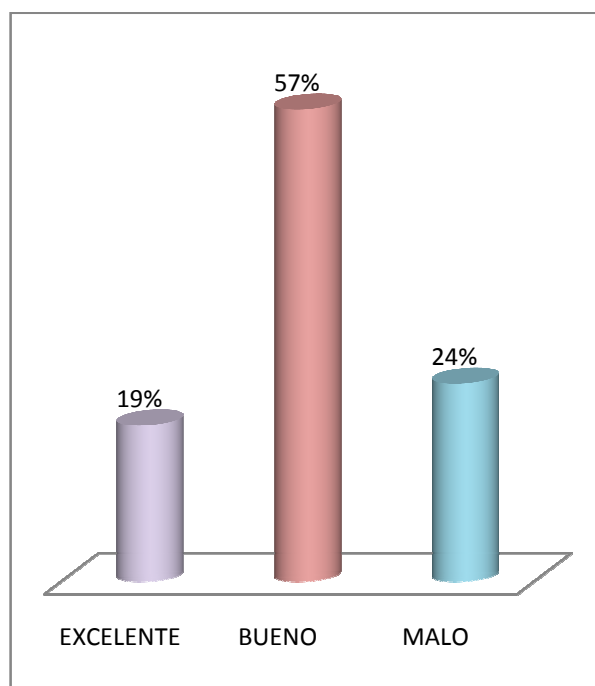
El 61% de los comerciantes dice no tener conocimiento de la planificación estratégica de la Empresa, específicamente de la misión y la visión; el 34% dice conocer muy poco y el 5% dice conocer respecto al tema.

5.- ¿Califique el grado de atención que los empleados de la EP- EMMPA tienen con los arrendatarios?

TABLA 5: CALIFIQUE EL GRADO DE ATENCIÓN QUE LOS EMPLEADOS DE LA EP-EMMPA TIENE CON LOS ARRENDATARIOS

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	41	19%
BUENO	124	57%
MALO	52	24%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 5: CALIFIQUE EL GRADO DE ATENCIÓN QUE LOS EMPLEADOS DE LA EP-EMMPA TIENE CON LOS ARRENDATARIOS



ANÁLISIS:

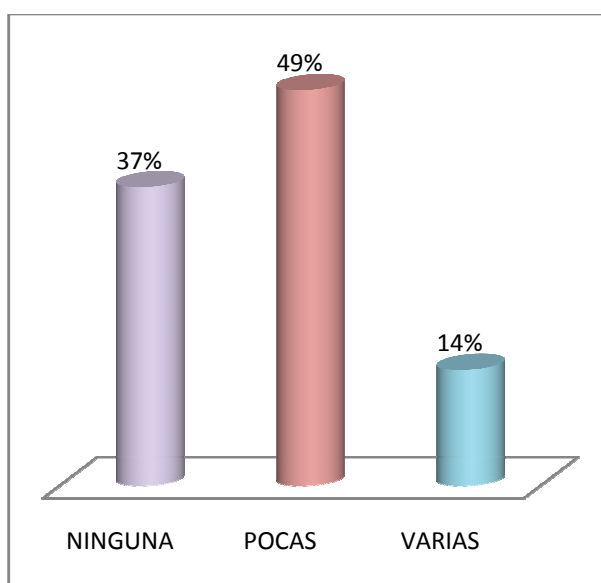
En cuanto a la satisfacción que los comerciantes sienten sobre la atención que los empleados y trabajadores de la Empresa brindan el 57% define como buena, el 24% lo define como malo, mientras que el 19% piensa que es un servicio excelente.

6.- ¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad cultural que desarrolla la EP-EMMPA?

TABLA 6: CALIFIQUE EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE USTED SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD CULTURAL QUE DESARROLLE LA EP - EMMPA

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
NINGUNA	80	37%
POCAS	106	49%
VARIAS	31	14%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 6: CALIFIQUE EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE TIENE USTED SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD CULTURAL QUE DESARROLLE LA EP - EMMPA



ANÁLISIS:

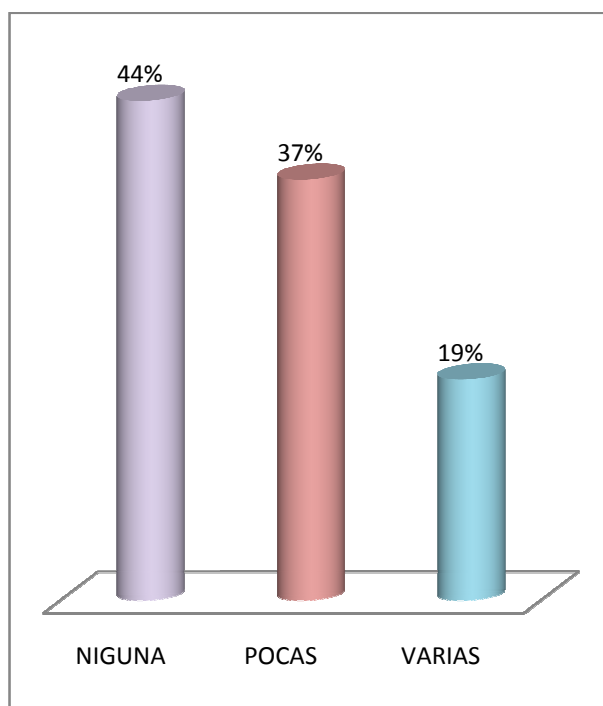
El 49% de los comerciantes tienen conocimiento sobre algunas de las actividades culturales realizadas por la EP- EMMPA, el 37% no tiene conocimiento sobre ninguna actividad cultural que la empresa haya desarrollado, el 14% dice haber participado o conocer sobre varias actividades.

7.- ¿Tiene usted conocimiento sobre alguna actividad para cuidar el medio ambiente que desarrolla la EP-EMMPA?

TABLA 7: TIENE USTED CONOCIMIENTO SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD PARA CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE QUE DESARROLLA LA EP-EMMPA.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
NIGUNA	95	44%
POCAS	80	37%
VARIAS	42	19%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 7: TIENE USTED CONOCIMIENTO SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD PARA CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE QUE DESARROLLA LA EP-EMMPA.



ANÁLISIS:

El 44% de los comerciantes no tiene conocimiento sobre ninguna actividad que la Empresa desarrolla para cuidar el medio ambiente, el 37% tiene conocimiento sobre pocas actividades, mientras que el 19% tiene conocimiento de varias actividades que la Empresa desarrolla para el cuidado del medio ambiente.

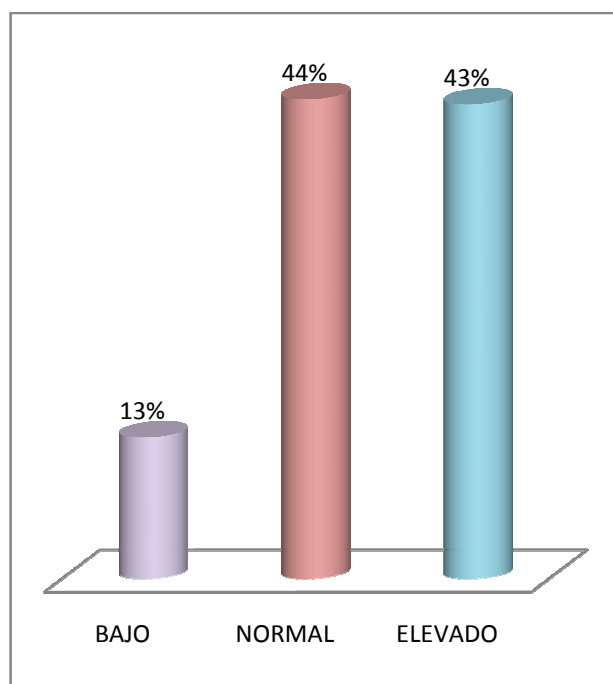
8.- ¿Valore si las tarifas son las apropiadas y económicas para los comerciantes?

TABLA 8: VALORE SI LAS TARIFAS SON LAS APROPIADAS Y ECONÓMICAS PARA LOS COMERCIANTES.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
BAJO	28	13%
NORMAL	95	44%
ELEVADO	94	43%
TOTAL	217	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 8: VALORE SI LAS TARIFAS SON LAS APROPIADAS Y ECONÓMICAS PARA LOS COMERCIANTES.



ANÁLISIS:

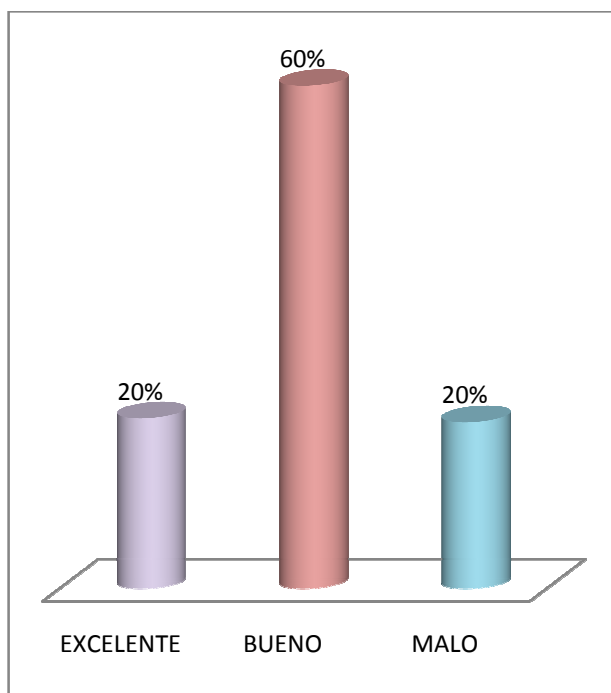
El 44% de los comerciantes opinan que las tarifas designadas por la Empresa tienen un costo normal, el 43% opinan que el costo es elevado, mientras que el 13% opina que las tarifas son bajas.

9.- ¿Indique el grado de satisfacción y motivación que usted encuentra respecto al servicio y las actividades desarrolladas por la EP-EMMPA?

TABLA 9: INDIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN QUE USTED ENCUENTRA RESPECTO AL SERVICIO Y LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EP - EMMPA.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	44	20%
BUENO	130	60%
MALO	43	20%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 9: INDIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN QUE USTED ENCUENTRA RESPECTO AL SERVICIO Y LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EP - EMMPA.



ANÁLISIS:

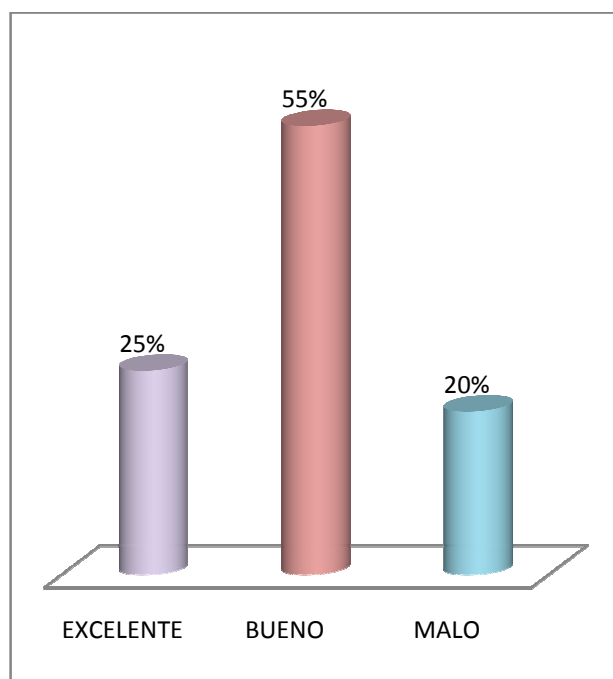
El 60% de los comerciantes indican que el grado de satisfacción respecto al servicio y actividades desarrolladas por la empresa es bueno, el 20% dice estar satisfecho, mientras el 20% restante indica estar insatisfecho.

10.- ¿Valore el desempeño de las autoridades y directivos de la EP-EMMPA?

TABLA 10: VALORE EL DESEMPEÑO DE LAS AUTORIDADES Y DIRECTIVOS DE LA EP- EMMPA

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	54	25%
BUENO	119	55%
MALO	44	20%
TOTAL	217	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 10: VALORE EL DESEMPEÑO DE LAS AUTORIDADES Y DIRECTIVOS DE LA EP- EMMPA



ANÁLISIS:

EL 55% de los comerciantes cree que el desempeño de las autoridades y directivos de la EMMPA es bueno, el 25% opina que es excelente, mientras que el 21% piensa que es malo.

ANEXO 8: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA USUARIOS

Número de usuarios promedio que ingresan diariamente a la EP-EMMPA

MARCO MUESTRAL

DATOS:

N= Tamaño de la población	4904
n= Tamaño de la muestra	?
E= Margen de error	6%

FÓRMULA:

$$n = \frac{N}{(E^2)(N - 1) + 1}$$
$$n = \frac{4904}{(0,06^2)(4904 - 1) + 1}$$
$$n = 263$$

RESULTADO:

La muestra obtenida 263 es el número de usuarios a los que se les realizarán las encuestas.

ANEXO 9: MODELO DE ENCUESTAS REALIZADAS A USUARIOS

ENCUESTAS A USUARIOS

ENTIDAD: Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas EP – EMMPA
“San Pedro de Riobamba”

ALCANCE: Gestión Empresarial

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los usuarios frente a la gestión y calidad del servicio prestado por la EP-EMMPA.

Nº	PREGUNTAS
1	¿Cómo califica usted la infraestructura que la empresa proporciona a sus usuarios? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
2	¿Cómo califica usted la ayuda que la EP-EMMPA proporciona a sus usuarios en cuanto a la lista de precios de cada producto? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
3	¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la publicidad y difusión que la empresa proporciona? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
4	¿Señale el grado de conocimiento de la misión y visión de la EP-EMMPA? MUCHO <input type="checkbox"/> POCO <input type="checkbox"/> NADA <input type="checkbox"/>
5	¿Califique el grado de atención que los empleados de la EP-EMMPA tienen con los usuarios ? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
6	¿Tiene conocimiento sobre alguna actividad cultural que ha desarrollado o desarrolle la EP-EMMPA, en beneficio de la sociedad? VARIAS <input type="checkbox"/> POCAS <input type="checkbox"/> NINGUNA <input type="checkbox"/>
7	¿Tiene conocimiento sobre algún proyecto o mecanismo que la EP-EMMPA desarrolle para proteger el medio ambiente? VARIAS <input type="checkbox"/> POCAS <input type="checkbox"/> NINGUNA <input type="checkbox"/>
8	¿Qué le parece a usted las tarifas que la empresa ha definido? ELEVADO <input type="checkbox"/> NORMAL <input type="checkbox"/> BAJO <input type="checkbox"/>
9	¿Indique el grado de satisfacción y motivación que usted encuentra respecto al servicio y las actividades desarrolladas por la EP-EMMPA? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>
10	¿Valore el desempeño general de las autoridades y directivos de la EP-EMMPA? EXCELENTE <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> MALO <input type="checkbox"/>

ANEXO 10: TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A USUARIOS.

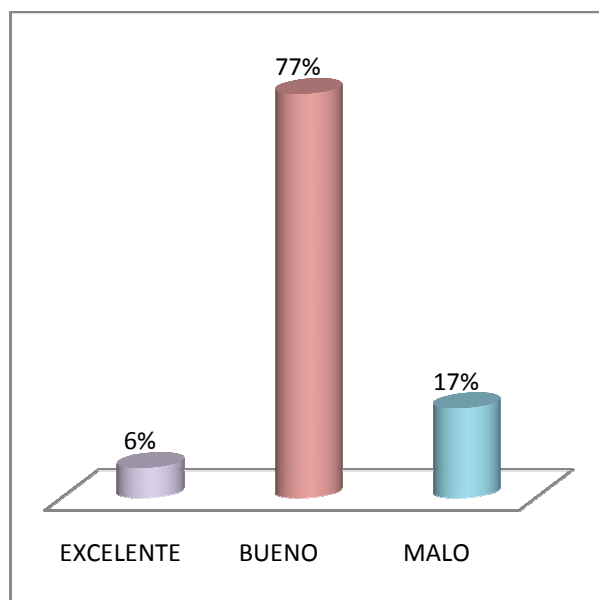
1.- ¿Cómo califica usted la Infraestructura que la Empresa proporciona para sus usuarios?

TABLA 1: CALIFIQUE USTED LA INFRAESTRUCTURA QUE LA EMPRESA PROPORCIONA PARA SUS USUARIOS

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	15	6%
BUENO	203	77%
MALO	45	17%
TOTAL	263	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 1: CALIFIQUE USTED LA INFRAESTRUCTURA QUE LA EMPRESA PROPORCIONA PARA SUS USUARIOS



ANÁLISIS:

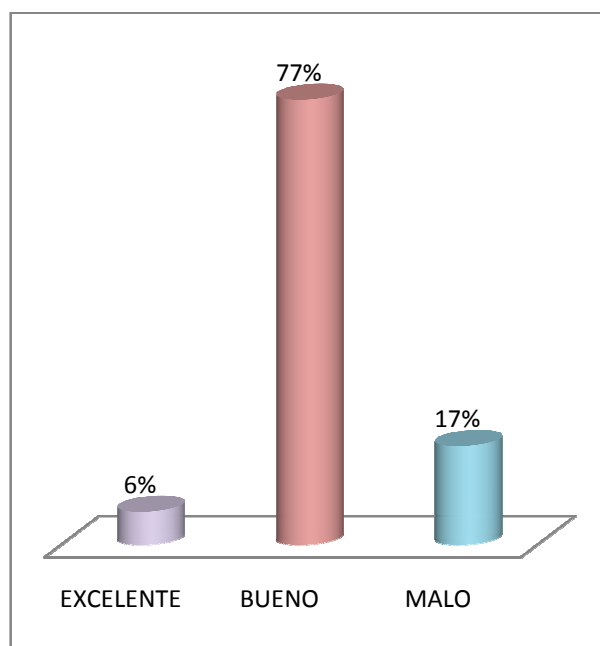
En cuanto a la Infraestructura que la Empresa tiene para ofertar a los usuarios y comerciantes, el 77% de los usuarios considera que es buena, el 17% opina que es mala, mientras que el 6% opina que es excelente.

2.- ¿Cómo califica usted la ayuda que la EMMPA proporciona a sus usuarios en cuanto a la lista de precios de cada producto?

TABLA 2: CALIFIQUE USTED LA AYUDA QUE LA EMMPA PROPORCIONA A SUSUSUARIOS EN CUANTO A LA LISTA DE PRECIOS DE CADA PRODUCTO

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	15	6%
BUENO	203	77%
MALO	45	17%
TOTAL	263	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 2: CALIFIQUE USTED LA AYUDA QUE LA EMMPA PROPORCIONA A SUSUSUARIOS EN CUANTO A LA LISTA DE PRECIOS DE CADA PRODUCTO



ANÁLISIS:

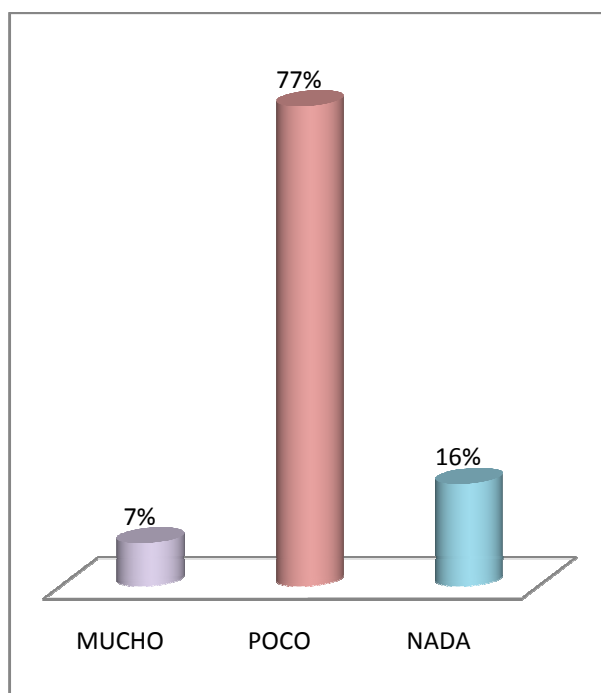
Con respecto al Servicio que la Empresa ofrece a sus usuarios en general aportando con el lista de precios en los que se comercializan semanalmente los diferentes productos agrícolas, el 77% opina que es bueno, el 17% opina que es malo, mientras que el 6% restante opina que es excelente.

3.- ¿Señale el grado de apreciación que tiene usted sobre la publicidad y difusión que la empresa proporciona?

TABLA 3:SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE TIENE USTED SOBRE LA PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN QUE LA EMPRESA PROPORCIONA

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
MUCHO	18	7%
POCO	202	77%
NADA	43	16%
TOTAL	263	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 3:SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE TIENE USTED SOBRE LA PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN QUE LA EMPRESA PROPORCIONA



ANÁLISIS:

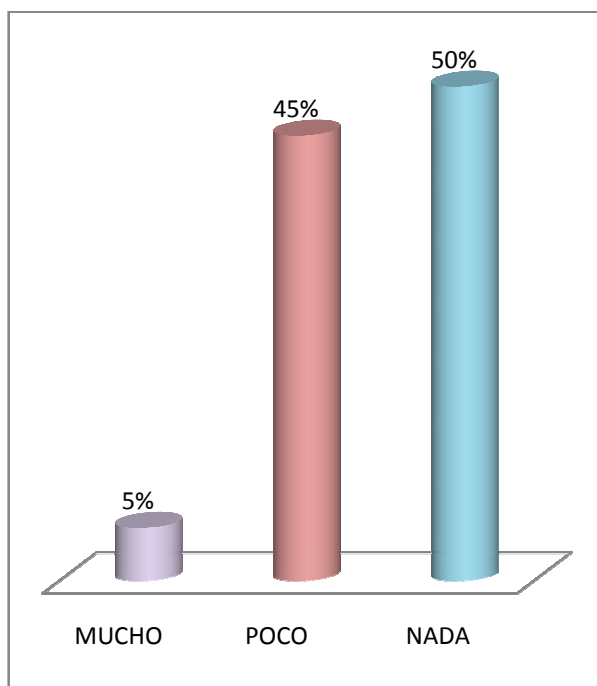
La Apreciación que los usuarios muestran ante la publicidad y propaganda que la Empresa realiza, el 77% opina que es buena, el 16 % opina todo lo contrario e indica que es mala que se debería realizar más difusión para más acogida de usuarios y el 7% restante opina que es excelente.

4.- ¿Señale el grado de apreciación que usted tiene de la misión y visión de la EP- EMMPA?

TABLA 4: SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE USTED TIENE DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EP – EMMPA

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
MUCHO	14	5%
POCO	118	45%
NADA	131	50%
TOTAL	263	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 4:SEÑALE EL GRADO DE APRECIACIÓN QUE USTED TIENE DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EP – EMMPA



ANÁLISIS:

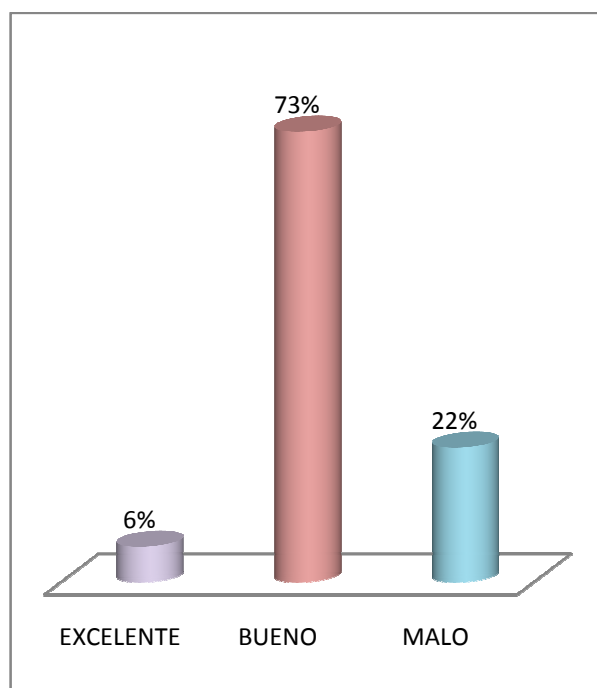
EL 50% de los usuarios indican no conocer nada respecto a la misión y visión de la Empresa, el 45 % indica que conoce poco al respecto y el 5% restante indica conocer sobre la planificación de la Empresa.

5.- ¿Califique el grado de atención que los Empleados de la EP- EMMPA tienen con sus usuarios?

TABLA 5: CALIFIQUE EL GRADO DE ATENCIÓN QUE LOS EMPLEADOS DE LA EP- EMMPA TIENEN CON SUS USUARIOS

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	15	6%
BUENO	191	73%
MALO	57	22%
TOTAL	263	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 5: CALIFIQUE EL GRADO DE ATENCIÓN QUE LOS EMPLEADOS DE LA EP- EMMPA TIENEN CON SUS USUARIOS



ANÁLISIS:

Los usuarios califican la atención que los empleados de la EMMPA brindan en el operar diario de la empresa de la siguiente manera: el 73% opina que es bueno, el 22% opina que es malo, mientras que el 6% opina que la atención es excelente.

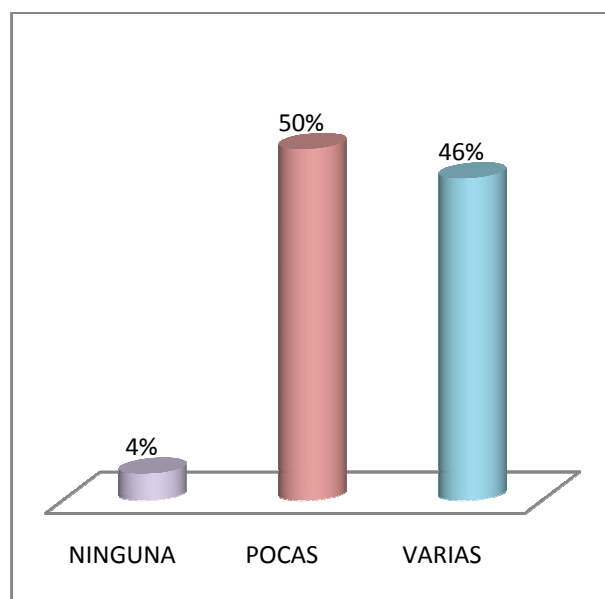
6.- ¿Tiene conocimiento usted sobre alguna actividad cultural que ha desarrollado o desarrolle la EP - EMMPA, en beneficio de la sociedad?

TABLA 6: TIENE CONOCIMIENTO USTED SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD CULTURAL QUE HA DESARROLLADO O DESARROLLE LA EP - EMMPA, EN BENEFICIO DE LA SOCIEDAD.

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
NINGUNA	10	4%
POCAS	132	50%
VARIAS	121	46%
TOTAL	263	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 6: TIENE CONOCIMIENTO USTED SOBRE ALGUNA ACTIVIDAD CULTURAL QUE HA DESARROLLADO O DESARROLLE LA EP - EMMPA, EN BENEFICIO DE LA SOCIEDAD.



ANÁLISIS:

La Empresa no ha dedicado la suficiente atención que debería a la vinculación con la colectividad, esto lo demuestra el 50% de los usuarios que indican que la Empresa realiza pocas actividades culturales en beneficio de la sociedad, mientras que el 46% indica no conocer de ninguna actividad desarrollada por la Empresa en este ámbito, por otro lado tan solo el 6% indica si conocer de las actividades que se han desarrollado.

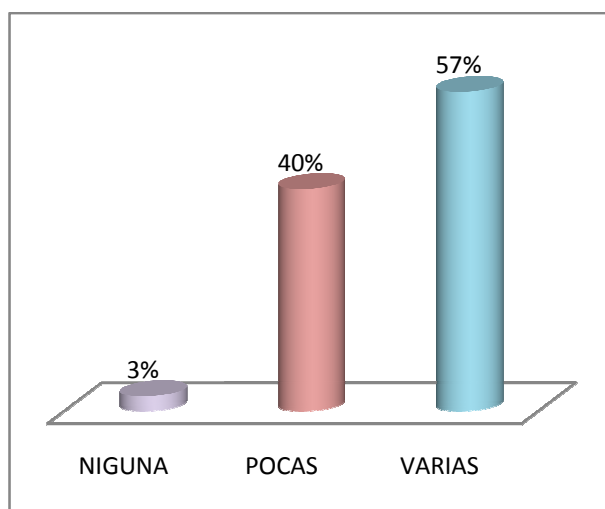
7.- ¿Tiene conocimiento usted sobre algún proyecto o mecanismo que la EP - EMMPA desarrolle para proteger el medio ambiente?

TABLA 7: TIENE CONOCIMIENTO USTED SOBRE ALGÚN PROYECTO O MECANISMO QUE LA EP - EMMPA DESARROLLE PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
NIGUNA	7	3%
POCAS	105	40%
VARIAS	151	57%
TOTAL	263	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO7: TIENE CONOCIMIENTO USTED SOBRE ALGÚN PROYECTO O MECANISMO QUE LA EP - EMMPA DESARROLLE PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE



ANÁLISIS:

A la Empresa le hace falta tener mayor vinculación con la colectividad, uno de los puntos más importantes es desarrollar actividades para el cuidado del medio ambiente, para tener un desarrollo sostenible que a futuro concientice a los usuarios del mercado y a los comerciantes, al momento el 57% de los usuarios indican que la empresa no realiza ninguna actividad de este tipo, el 40% dice conocer pocas, mientras que el 3% dice conocer varias actividades de este ámbito desarrolladas por la empresa.

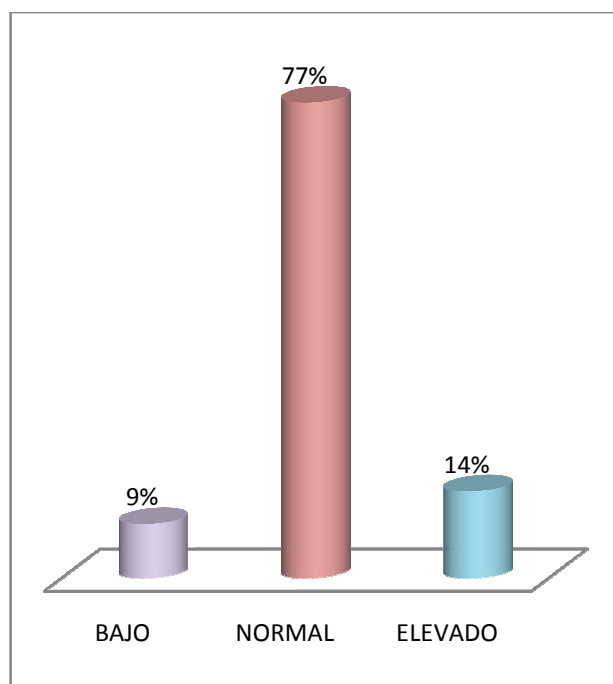
8.- ¿Qué le parece a usted el valor de las tarifas que la Empresa ha definido?

TABLA 8: QUÉ LE PARECE A USTED EL VALOR DE LAS TARIFAS QUE LA EMPRESA HA DEFINIDO

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
BAJO	23	9%
NORMAL	203	77%
ELEVADO	37	14%
TOTAL	263	100%

FUENTE: Encuesta Personal
ELABORADO: Vilma Balseca M.

GRÁFICO 8: QUÉ LE PARECE A USTED EL VALOR DE LAS TARIFAS QUE LA EMPRESA HA DEFINIDO



ANÁLISIS:

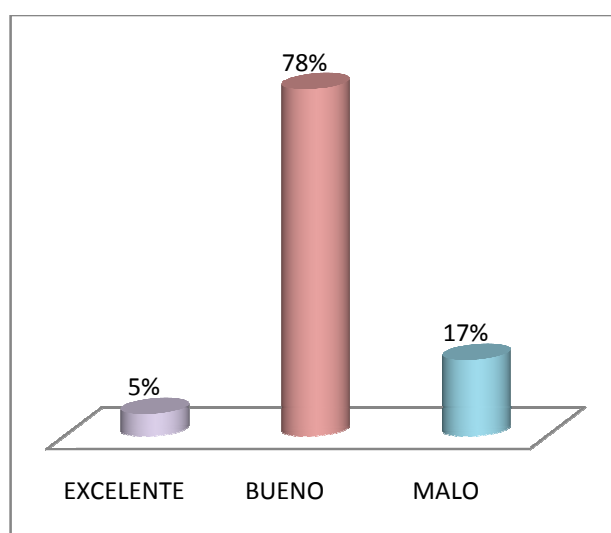
El 77% de usuarios opinan que las tarifas definidas por la Empresa son de tipo normal y al alcance de la capacidad adquisitiva de cada uno, el 14% piensan que son bajas, mientras que el 9% indica que son elevadas.

9.- ¿Indique el grado de satisfacción y motivación que usted encuentra respecto al servicio y las actividades desarrolladas por la EP - EMMPA?

TABLA 9:INDIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN QUE USTED ENCUENTRA RESPECTO AL SERVICIO Y LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EP - EMMPA

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	13	5%
BUENO	205	78%
MALO	45	17%
TOTAL	263	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

GRÁFICO 9:INDIQUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN QUE USTED ENCUENTRA RESPECTO AL SERVICIO Y LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA EP - EMMPA



ANÁLISIS:

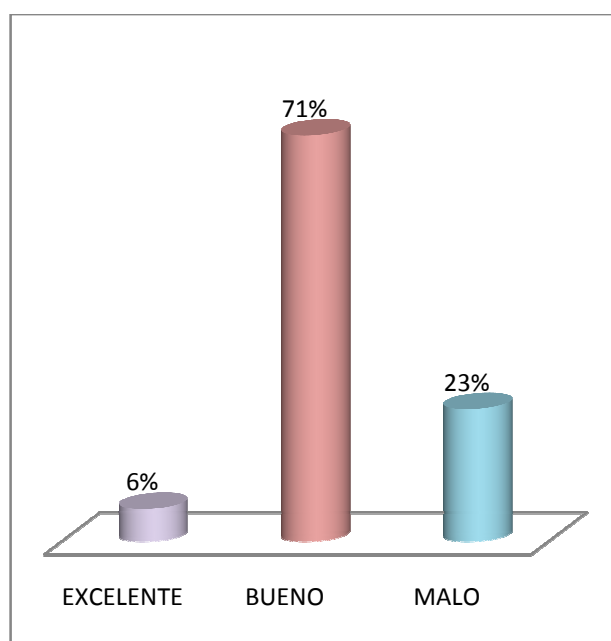
El 78% de los usuarios indican estar conformes respecto al servicio y actividades que la Empresa desarrolla, el 5% opina que el servicio es excelente, mientras que el 17% indican estar insatisfechos con el servicio y las actividades desarrolladas por la EP – EMMPA.

10.- ¿Valore el desempeño general de las autoridades y directivos de la EP – EMMPA?

TABLA 10: VALORE EL DESEMPEÑO GENERAL DE LAS AUTORIDADES Y DIRECTIVOS DE LA EP - EMMPA

INDICADORES	F. ABSOLUTA	F. RELATIVA
EXCELENTE	15	6%
BUENO	187	71%
MALO	61	23%
TOTAL	263	100%
FUENTE: Encuesta Personal		
ELABORADO: Vilma Balseca M.		

TABLA 10: VALORE EL DESEMPEÑO GENERAL DE LAS AUTORIDADES Y DIRECTIVOS DE LA EP - EMMPA



ANÁLISIS:

Los usuarios califican el desempeño de las Autoridades y Directivos de la EMMPA de la siguiente forma: el 71% indica que su desempeño es bueno, el 23% indica que su desempeño es malo, mientras que el 6% restante indica que su desempeño al mando de la empresa es excelente.

ANEXO 11: REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”.

**REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO
EL DIRECTORIO DE LA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE
PRODUCTORES AGRÍCOLAS “SAN PEDRO DE RIOBAMBA”**

CONSIDERANDO

QUE: El sistema de comercialización de productos agrícolas que abastece a la ciudad de Riobamba, proveniente de los diferentes sectores de la provincia de Chimborazo y fuera de ella, ha venido desarrollándose caóticamente, sin planificación, control, seguridad y salubridad, afectando directamente a la población consumidora.

QUE: Esta situación ha originado problemas de tránsito peatonal y vehicular en las zonas en donde desenvuelven sus actividades tanto productores como comerciantes mayoristas y minoristas y además implicaciones negativas en cuanto a lo urbanístico, usos de suelo y servicios como el alcantarillado y recolección de basura.

QUE: Con el propósito de superar los problemas antes mencionados La I. Municipalidad de Riobamba constituyó la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”.

En uso de sus atribuciones establecidas en el Art.14 literal e) de la Ordenanza de Constitución:

EXPIDE

**El siguiente Reglamento Interno de Funcionamiento de la
Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas
“San Pedro de Riobamba”.**

CAPITULO I

OBJETIVO Y DEFINICIONES

Art. 1.- La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, creada mediante **Ordenanza 012-2002**, goza de personería jurídica propia; autonomía administrativa, financiera y patrimonial.

Art. 2.- En el cumplimiento de su objetivo, la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” debe proveer y proporcionar instalaciones físicas adecuadas para el comercio mayorista.

Art. 3.- Los siguientes servicios de mercadeo que prestará la Empresa se desarrollará en coordinación con entidades del sector agropecuario:

- a. Información de precios sobre las cotizaciones diarias de los principales productos que se expende en el mercado.
- b. Información de volúmenes de productos agrícolas que ingresan a sus instalaciones por productos o grupos de estos.
- c. Control de estándares de calidad, revisión de sistemas de embalaje, pesos y medidas.

Art. 4.- Para garantizar el cumplimiento de los objetivos expresados en los artículos precedentes se hace necesario establecer este Reglamento interno al cual se incorporarán normas de obligatorio cumplimiento para todos los usuarios, a fin de establecer los requisitos de ingreso, obligaciones de los usuarios, horarios de funcionamiento, debida utilización de zonas comunes de circulación y de los muelles y andenes de carga y descarga, y en general todo lo atinente al normal funcionamiento de la empresa.

Art. 5.- Las normas contenidas en el presente Reglamento obligan a los arrendatarios y usuarios actuales de las instalaciones de la empresa, así también como a los usuarios que a cualquier título ingresen a la misma, entendiéndose

que estas normas se encuentran incorporadas en toda cesión de derechos o arrendamiento de los bienes de dominio exclusivo de la empresa.

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA MUNICIPAL MERCADO DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS

Art. 6.- De la estructura administrativa para su funcionamiento.- Para el cumplimiento del objetivo establecido en el **Art. 3 de la Ordenanza de Constitución**, la Empresa contará con:

- 1 Gerente
- 1 Director Financiero
- 1 Director Administrativo
- 1 Contador
- 1 Secretaria Gerencia
- 1 Recepcionista
- 1 Secretaria Dirección Administrativa y Financiera
- 2 Supervisores de plataforma
- 1 Supervisor técnico
- 1 Secretaria unidad técnica
- 12 Inspectores plataforma
- 1 Jefe recaudación
- 4 Inspectores de recaudación
- 11 Recaudadores
- 1 Auxiliar de mantenimiento
- 1 Guardalmacén
- 1 Auxiliar de servicios
- 1 Chofer

Cuyas funciones o responsabilidades, estarán definidas en el Manual de Funciones elaborado y aprobado para el efecto.

CAPITULO III

DE LAS ÁREAS ARRENDABLES

Art. 7.- La Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”, cuenta dentro de sus instalaciones con las construcciones que a continuación se determinan, las que son de su absoluta y exclusiva propiedad:

ÁREAS CONSTRUIDAS		
DENOMINACIÓN	COMPOSICIÓN	DESTINACIÓN
Plataforma	2164 (m)	Para Productores
Plataforma	3672 (m)	Para comerciantes intermediarios
Plataforma	1836 (m)	Para comerciantes mayoristas
Edificio Administrativo	1 Locales	Intermediarias Financieras
Servicios Varios	13 Puestos	Para venta comida rápida
Servicios Básicos	6	Baterías Sanitarias

ÁREAS EN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN		
Nave 1	Local	Restaurante
Nave 1	Locales Com	Productos y/o servicios complementarios
Nave 2	Local	Cuarto frío
Nave 2	Bodegas	Productos varios

Conforman también la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” las áreas y zonas comunes tales como: vías internas de circulación, zonas de circulación interna de las bodegas, locales comerciales, muelles de cargue y descargue, zonas verdes, andenes, parqueo, etc.; dichas zonas están destinadas al servicio común de todos los usuarios. Cada arrendatario solo podrá hacer uso exclusivo de su local o puesto.

Es parte del patrimonio de la empresa la transferencia de bienes muebles e inmuebles según **resolución del I. CONSEJO CANTONAL N. 328 – SCM – 2002 del 27 de diciembre de 2002.**

Art. 8.-

- a. Los arrendatarios en aquellos casos que el contrato celebrado lo permita podrán ceder el contrato de arrendamiento previo al cumplimiento de los

requisitos estipulados en el presente Reglamento y con autorización de la empresa debiéndose respetar el destino que previamente se le ha asignado a cada puesto o local.

- b. Es absolutamente prohibido el cambio de los puestos o locales destinados a ejercer el comercio mayorista para ejercer el comercio al detal.

A ésta norma deberán acogerse tanto los actuales arrendatarios como los que en el futuro lleguen a ocupar los locales o puestos de la empresa.

CAPITULO IV

DEL USO DE LAS INSTALACIONES, ARRENDAMIENTOS, Y TRAMITES EN GENERAL

Art. 9.- Las instalaciones de la empresa son de su dominio exclusivo, permitiendo su uso y goce mediante el sistema de arrendamientos de las áreas destinadas, de manera exclusiva a la comercialización, siendo absolutamente prohibido dar en arrendamiento las áreas consideradas de uso común y definido en el presente reglamento.

Art. 10.- Cuando se trate de adjudicación de áreas en arrendamiento para su construcción y sea ejecutada por el futuro usuario, será facultad del Gerente General, previo aceptar autorización del Directorio de la Empresa.

Art. 11.- Corresponde al Gerente General la adjudicación en arrendamiento de bodegas, locales o puestos, previo informe favorable del Comité de Arrendamientos; el mismo que estará integrado por:

Dos representantes elegidos por el Directorio de la Empresa de entre sus miembros;

El Gerente General;

El Director Administrativo y

El Director Financiero

Art.- 12.- El Comité estará presidido por el Gerente General o en ausencia por uno de los representantes del Directorio de la Empresa constituyendo quórum deliberatorio la presencia de tres (3) de sus miembros, siempre y cuando se encuentre presente como mínimo un (1) representante del Directorio. Actuará como Secretario/a de la empresa, quién se encargará de elaborar las actas de cada reunión.

El comité se reunirá ordinariamente cada quince (15) días y extraordinariamente cuando las necesidades lo exijan.

Art. 13.- Serán funciones del Comité de Arrendamientos las siguientes:

- a. Emitir informe previo, para la adjudicación en arrendamiento por parte del Gerente General, siendo facultad del mismo, los puestos, locales y, bodegas de propiedad de la empresa.
- b. Emitir informe previo favorable, sobre las solicitudes de cesión de contratos de arrendamiento de puestos, locales y bodegas previo cumplimiento de los requisitos exigidos para tal fin.
- c. Emitir informe previo favorable o desfavorable, mediante estudio técnico sobre las solicitudes de mejoras, construcciones o modificaciones a realizarse en los puestos, locales o bodegas arrendados.
- d. Emitir informe previo sobre la imposición de las sanciones a que haya lugar por el incumplimiento del presente Reglamento por parte de los arrendatarios y sobre los recursos de reposición que se interpongan contra las resoluciones de sanción.
- e. Emitir los informes y recomendaciones que se le soliciten.

Art. 14.- La empresa para dar en arrendamiento sus instalaciones deberá exigir el cumplimiento de los siguientes requisitos: Presentar en una carpeta con pestaña color verde los siguientes documentos:

- A. Elevar una solicitud escrita la cual contendrá entre otras, los siguientes datos:
 - a. Nombre de la persona natural o jurídica solicitante.

- b. Descripción del local o puesto que tiene interés en arrendar
 - c. Productos o servicios que serán comercializados por el solicitante, manifestando su compromiso de respetar la destinación dada por el presente reglamento, el Comité de Arrendamientos y/o por el Gerente General al local o puesto que pretende se le arriende.
- B. El arrendatario y/o coarrendatario deberán anexar a la solicitud los siguientes documentos:
- a. Mínimo dos (2) referencias comerciales del solicitante.
 - b. Fotocopia auténtica de la declaración del impuesto a la renta del año inmediatamente anterior.
 - c. Certificado de experiencia en ventas del producto que va a comercializar de por lo menos dos años.
 - d. Descripción de los bienes inmuebles de propiedad del solicitante.
 - e. Referencias bancarias.
 - f. Referencias personales.
 - g. Nombre de coarrendatario.
 - h. Referencias comerciales del coarrendatario.
 - i. Referencias bancarias del coarrendatario.
 - j. Referencias personales del coarrendatario.
 - k. Copia del RUC.
 - l. Record policial.
 - m. Certificado de salud otorgado por la Dirección de Salud.
 - n. Certificado de no adeudar al Ilustre Municipio.
 - o. Original y copia de la cédula de identidad y de la papeleta de votación.
 - p. Certificado de no estar registrado como comerciante titular, en otro puesto de cualquier Mercado Municipal del cantón, otorgado por la Dependencia Municipal correspondiente.
- C. Los estibadores y tricicleros deberán cumplir con los siguientes requisitos:
- a. Elevar una solicitud dirigido al Gerente solicitando un puesto
 - b. Fotografía tamaño carne

- c. Certificados de honorabilidad
- d. Certificado de salud emitido por la Dirección de Salud
- e. Record Policial

Art. 15.- Para aquellas personas que por primera vez concurren a solicitar la ocupación de un puesto, en caso de haber disponibilidad y ser calificados, la Empresa les concederá el respectivo registro y autorización.

Art. 16.- Las solicitudes de arrendamiento se entregarán en la oficina de la Dirección Administrativa, quien verificará el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos; comunicando al solicitante por escrito a más tardar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, la falta de algún requisito, disponiendo el solicitante de quince (15) días hábiles para subsanar los defectos, so pena que se ordene el archivo de la solicitud.

Una vez acreditados el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos exigidos, el Director Administrativo, la presentará ante el Comité de Arrendamientos quien informará sobre la misma, a más tardar dentro de los quince (15) días hábiles siguientes, prorrogables, al cumplimiento de los requisitos, siendo absolutamente facultativo a la empresa su aprobación o negativa.

Los informes emitidos por el Comité de Arrendamientos permitirán al Gerente General ejercer la facultad dispositiva contemplada en el Art. 11 de este reglamento. Dicha decisión se notificará por escrito a los interesados y de ser favorable el adjudicatario dentro de los quince (15) días siguientes al recibo de la misma deberá proceder a:

- a. Cancelar en la Dirección Financiera de la EMMPA. el valor correspondiente a la adjudicación.
- b. Suscribir y legalizar del contrato de arrendamiento de acuerdo al canon preestablecido y cuyo término no podrá ser mayor a un año.

Si en el término establecido el adjudicatario no procede al cumplimiento del trámite descrito, el Director Administrativo notificará al Comité de Arrendamientos

el incumplimiento, quién informará sobre la revocación de la adjudicación, reservándose la empresa los derechos de adjudicar el puesto o local a otra persona interesada.

Art. 17.- De la actualización de los datos del comerciante titular.- En el caso de que el comerciante requiera cambiar a la persona que actué como coarrendatario deberá comunicar a la Empresa, a través del formulario “Actualización de Datos” y previo a la presentación del último comprobante de pago. Una vez cumplido el procedimiento descrito en los artículos que anteceden, el nuevo Coarrendatario podrá operar cuando formalmente haya sido notificado, por la Empresa.

Art. 18.- De la obligación de exhibir en los puestos el permiso de ocupación, y de adquirir y presentar la credencial de identificación de la Empresa.- Los comerciantes autorizados deberán obligatoriamente exhibir en un lugar visible, copias legibles de los respectivos permisos de ocupación de puestos o locales, y deberán portar igualmente sus credenciales de identificación de comerciante autorizado.

Art. 19.- De la asignación de puestos vacantes.- Corresponderá a la EMMPA, siguiendo los procedimientos determinados en este reglamento, asignar puestos vacantes o puestos nuevos o rehabilitados o ampliados, a comerciantes mayoristas que no tengan espacios en otros mercados.

Art. 20.- De los uniformes del comerciante titular y coarrendatario.- El comerciante titular y coarrendatario deberán operar dentro de la EMMPA, correctamente uniformados, utilizando el vestuario que se describe a continuación:

a) Para el comerciante titular y coarrendatario:

MANDIL-DELANTAL GORRA		
NAVE 2	café-rojo	blanca-caqui
NAVE 3	azul	blanca

NAVE 4	vino	vino
NAVE 5	celeste	celeste
NAVE 6	celeste	
NAVE 7	verde - café	verde
NAVE 8	azul	azul
NAVE 9	plomo	roja
NAVE 10	plomo	roja
NAVE 11	rojo-negro	negra
NAVE 12	rojo-negro	negra

b) Para el personal que labore en los comedores y restaurante:

- Overol celeste oscuro
- Mandil azul con rojo.
- Gorra roja

Art.21.- De verificarse que el comerciante no se encuentra correctamente uniformado según sea el caso, se considerará un acto de indisciplina y estará sujeto a las siguientes sanciones:

- a. Por primera vez, llamada de atención verbal.
- b. Por segunda ocasión, llamada de atención escrita.
- c. En caso de reincidencia, multa de \$ 5 dólares diarios, previo emisión del documento correspondiente.

CAPITULO V

DEL MANTENIMIENTO, REPARACIONES Y CONSTRUCCIONES

Art. 22.- La conservación y mantenimiento de cada uno de los locales arrendados en el área que le corresponda, al igual que las reparaciones necesarias serán por cuenta del arrendatario, quien deberá velar porque su puesto o local se encuentre en perfecto estado de servicio, observando para su uso las siguientes reglas:

- a. Ningún arrendatario podrá destinar el inmueble a usos contrarios al objeto del contrato, ni a fines prohibidos por la ley o por las autoridades. Tampoco se podrá ceder el contrato de arrendamiento a personas de mala conducta. Siendo competencia del Gerente General previo informe

del Comité de Arrendamientos el dar por terminado el contrato de arrendamiento.

- b. Los arrendatarios o usuarios no podrán almacenar o conservar en los locales o puestos, sustancias húmedas, infecciosas, inflamables o corrosivas que puedan dañar la estructura de los pisos o paredes y que causen molestias a los demás arrendatarios.
- c. Queda prohibido instalar cualquier maquinaria o equipo susceptible de causar daño a las instalaciones generales de la empresa o a sus usuarios.
- d. Queda prohibido producir ruido, bullicio o conectar a alto volumen aparatos de radio, sonido o televisión y en general realizar actos que perturben la tranquilidad de los demás usuarios.
- e. Queda prohibido hacer instalaciones eléctricas provisionales o utilizar las permanentes, en forma tal que impliquen riesgo de incendio, para la instalación de servicios eléctricos especiales se requerirá autorización previa de la empresa.
- f. Tampoco se podrán efectuar obras que comprometan la seguridad, solidez y salubridad de la Empresa o disminuyan el aire o luz de los otros locales.
- g. Queda absolutamente prohibido dividir físicamente un local o puesto en dos o más unidades comerciales o subarrendar la totalidad o parte del área arrendada.

Art. 23.- Toda construcción o mejora que se ejecute sin la autorización previa de la empresa y que de cualquier forma atente contra la estabilidad y seguridad de las instalaciones, sin perjuicio de las sanciones a que haya lugar y previo informe técnico y del Comité de Arrendamientos se exigirá su demolición volviendo las cosas a su estado anterior.

Art. 24.- Los arrendatarios de locales comerciales, intermediarias financieras, tercerización de telefonía y baterías sanitarias, pagarán el consumo respectivo de agua y luz.

CAPITULO VI

DE LOS DERECHOS Y PROHIBICIONES DE LOS USUARIOS Y VISITANTES

Art. 25.- Son obligaciones de todos y cada uno de los usuarios, arrendatarios, comerciantes y productores, respectivamente las siguientes:

- a. Cancelar oportunamente los valores facturados por la empresa por concepto de arrendamiento.
- b. Suministrar información que se les solicite sobre precios, volúmenes de comercialización, etc., para fines estadísticos.
- c. Hacer las reparaciones necesarias, es decir, todas aquellas encaminadas a la conservación y utilidad del respectivo puesto o local y dar aviso oportuno de cualquier daño o construcción que pueda causar perjuicio a las instalaciones de la empresa y a los demás usuarios.
- d. Permitir la entrada a su puesto o local de los funcionarios de empresa debidamente autorizados por ésta, para proyectar, inspeccionar o realizar trabajos en beneficio de las instalaciones.
- e. Poner el máximo cuidado y diligencia en cuanto a la integridad y conservación de los bienes comunes, bien sea que los use o no, respondiendo hasta por culpa leve en el uso de los mismos.
- f. Sin perjuicio de las pólizas que constituya la empresa para amparar las instalaciones de todo riesgo, es deber de los usuarios o arrendatarios mantener asegurado contra incendio los inventarios depositados en su respectivo puesto o local, por un valor que permita la recuperación de los mismos, eximiéndose por tanto la empresa de responsabilidad alguna por la pérdida de los mismos. Debe mantenerse dentro del local o puesto, un extintor de incendio, en parte visible.
- g. Solicitar autorización a la empresa para ceder el contrato de arrendamiento.
- h. Cumplir estrictamente los horarios de funcionamiento establecidos por la empresa.

- i. Concurrir a su sitio de trabajo, por lo menos 4 (cuatro) días por semana.
El incumplimiento de esta obligación por primera vez será causal de suspensión de 15 días y de reincidir se suspenderá definitivamente.
- j. Trasladar los elementos de desecho o basura, desde su local o puesto, al sitio destinado para tal efecto.
- k. Destinar el local o puesto para la venta exclusiva de los productos y/o servicios para lo cual fueron arrendados.
- l. Cumplir puntualmente y con honestidad sus obligaciones en relación con los negocios o actividades establecidas en el local adjudicado.
- m. Estar debidamente identificado a través del carnet
- n. El estibador será responsabilidad de los comerciantes y productores. Los estibadores deberán ser calificados por la empresa.
- o. Estar debidamente identificado a través de su respectivo uniforme y gorra
- p. Los vendedores informales ingresarán a la Empresa identificados con el carné de puesto temporal, que se entregara y se registrara en la Oficina de Recaudación previo en pago de USD. 1,50. Para la tercera edad y minusválido el pago será del 50%.

Art. 26.- Quedan expresamente prohibidos a todos y cada uno de los usuarios, arrendatarios, trabajadores y visitantes de la empresa, los siguientes actos:

- a. Obstruir las zonas comunes exteriores y demás áreas que sirvan para la circulación, de manera que se dificulte el cómodo acceso de personas o vehículos.
- b. Usar las zonas comunes como lugar de reunión o destinarlos a cualquier otro objeto que los haga incómodos o ruidosos. Queda expresamente prohibido realizar reuniones políticas dentro de la empresa.
- c. Usar las zonas comunes para instalar en ellas ventas, mostradores, negocios o lugar de almacenamiento de cosas, salvo en aquellos casos en que eventualmente y por un plazo no superior a un mes se adquieran para colocar stand de ventas y eventos especiales, previa autorización de Gerencia General.

- d. Estacionar bicicletas, motocicletas o vehículos en las zonas de circulación interna de la empresa obstruyendo el libre tránsito o en zonas que de conformidad con la señalización establecida por la entidad esté prohibido parquear.
- e. Ningún usuario podrá sacar a las zonas comunes basura o materiales sobrantes, excepto en el momento de la recolección en el horario establecido y debidamente empacadas en condiciones adecuadas, pues de lo contrario deberán trasladarse al sitio que la empresa destine para tal efecto.
- f. Todos los techos de la empresa constituyen un área de acceso restringido, por tanto nadie, a excepción del personal de mantenimiento y seguridad debidamente autorizado para ello y previo conocimiento del arrendatario, tendrá acceso a los mismos, y con autorización de la empresa. Todo anexo en los techos de la empresa, como extractores mecánicos de olores, compresores, buitrones superiores de ventilación o antenas de radio o televisión, deberán ser autorizados por la empresa.
- g. Sostener en las paredes, pisos, muros y techos de áreas de uso común cargas o pesos excesivos, introducir maderos, hacer orificios, cavidades o ejecutar cualquier acto que atente contra la solidez y seguridad de estos elementos.
- h. Patrocinar o tolerar juegos de azar dentro la empresa.
- i. Portar armas de fuego.
- j. Ingresar, o patrocinar la venta de objetos hurtados o de dudosa procedencia dentro de la empresa.
- k. Promover, practicar o amparar transacciones con inmoralidad comercial o que desfiguren en cualquier forma los precios normales de los productos.
- l. Promover, ejecutar o patrocinar actos que vayan en contra de la moral y las buenas costumbres.
- m. Usar pesas no permitidas o fraudulentas.
- n. Ejercer presión o amenazas para obligar compra de los productos.
- o. Los camiones, vehículos automotores o similares, solo podrán estacionar en las zonas comunes exteriores y debidamente demarcadas por el tiempo necesario para carga y descarga.

- p. Colocar dentro de la empresa afiches, avisos o pancartas no autorizadas por la empresa y que deterioren la imagen de la misma.
- q. Queda expresamente prohibida la venta sobre plataforma, andenes o vías de uso común que se las haga en automotores. Entendiéndose por venta sobre plataforma, la venta al menudeo o al detal.
- r. Quedan prohibidas la comercialización de productos y las ventas ambulantes en los alrededores de los muelles de carga y descarga
- s. Está prohibido para los usuarios de locales o bodegas levantar casetas o ventas fuera del lugar arrendado.
- t. Especialmente se encuentra prohibido utilizar por los usuarios zonas comunes para almacenar empaques o botar elementos de desecho.
- u. Ocupar los frentes de los locales o bodegas, andenes, pasillos o vías de circulación vehicular, con mercancías, mostradores, escritorios, estantes, tarimas, envases, para ejercer ventas o actividades comerciales.
- v. La venta de productos agrícolas se deberá realizar en envases, cajas, sacos, charoles, bandejas, tarimas adecuados, para que no estén en contacto directo con el suelo.
- w. Los usuarios deberán dotar de adecuados recipientes destinados a los residuos que se produzcan en la explotación de aquellos. Al término del horario de ventas, los residuos serán llevados a los recolectores de basura estacionados que la empresa dispondrá para tal efecto, quedando terminantemente prohibido arrojar o desparramar residuos fuera de los recolectores de basura.
- x. No se permitirá, en forma alguna y bajo responsabilidad del usuario del local o puesto, la permanencia y manipuleo de productos en estado de descomposición, que no sean aptos para el consumo.
- y. La empresa podrá ordenar la remoción fuera de la misma de las mercancías consideradas no aptas para la venta, a costa de dichos usuarios, comerciantes, arrendatarios y productores.
- z. Cuando se proceda al desecho de los productos dentro de la empresa, el usuario del puesto, local o bodega será responsable del traslado de los mismos hasta el correspondiente recolector de basura estacionario y de la limpieza del lugar en que realizó el trabajo.

aa. La empresa fijará las normas, dimensiones y demás características a las que deberán ajustarse los rótulos publicitarios de identificación a colocar en la parte exterior de los locales o bodegas.

bb. La empresa se reserva la facultad de aceptar o no a cualquier organización gremial, colegiada, profesional, de oficio o que estas organizaciones se reglamenten de forma tal que sea de forzosa aceptación por éstos, al igual que dar por terminado unilateralmente cualquier convenio celebrado.

CAPITULO VII

DEL USO DE LAS ZONAS DE CIRCULACIÓN Y PARQUEO

Art. 27.- Todo conductor de automotores de cualquier tipo que transite por las vías internas de la empresa deberá observar las siguientes normas de obligatorio cumplimiento:

- a. Todo conductor será responsable por los daños que cause a otro vehículo, a las instalaciones o a una persona dentro de la empresa.
- b. Los vehículos deberán permanecer debidamente asegurados, no siendo responsabilidad de la empresa por las pérdidas que puedan ocurrir.
- c. Los vehículos deberán transitar al interior del mercado al límite de velocidad establecida por la empresa.
- d. Ninguna persona podrá estacionar su vehículo fuera de las zonas de parqueo, siendo absolutamente prohibido obstaculizar la libre circulación de otros, so pena de las sanciones a que haya lugar.
- e. No se podrá hacer reparaciones a los vehículos dentro la empresa.
- f. No se podrán utilizar los vehículos para ejercer venta en plataforma o al detal.

- g. Los vehículos deberán estacionarse, de conformidad con los productos que pretendan cargar o descargar en el lugar establecido por la empresa para la carga y descarga del producto determinado.
- h. Los vehículos que hagan uso de la plataforma, muelle de carga y descarga se registraran al ingreso y podrán permanecer en el muelle y parqueo de acuerdo a la capacidad y categoría del vehículo y pagarán el valor correspondiente a su permanencia

PLATAFORMA		
TARIFAS FRACCIÓN / HORA		
TIPO DE VEHÍCULO	TIEMPO	VALOR
TRICICLOS	15 Minutos	0.10
PEQUEÑO (Hasta 2 toneladas)	60 Minutos	0.25
MEDIANO	1 Hora	0.50
MULA	2 Horas	1.00
TRAILER	3 Horas	2.00
NOTA: Tiempo de gracia de 5 minutos para vehículos livianos y 10 minutos para vehículos pesados		
PARQUEADERO		
TIPO DE VEHÍCULO	TIEMPO	VALOR
TRICICLO	12 Horas	0.5
VEHÍCULO (de alquiler hasta 2 toneladas)	12 Horas	0.5
VEHÍCULO (particular hasta 2 toneladas)	12 Horas	0.5
MEDIANO	12 Horas	0.5
MULA	12 Horas	0.5
TRAILER	12 Horas	0.5

Son exceptuados del cumplimiento de lo dispuesto en el presente numeral los vehículos autorizados por la empresa para cancelar rodamiento mensual y que se identificarán con un adhesivo que lo llevara en un lugar visible, dicha autorización solo se concederá a vehículos de propiedad de productores, comerciantes, arrendatarios de locales, funcionarios de la empresa o vehículos oficiales.

Art. 28.- Los agricultores y comerciantes que ingresen sus productos agrícolas a la Empresa, se registrarán en las cabinas de control de ingresos de acuerdo a su tarjeta de identificación otorgada por el MAG y la Administración de la Empresa

respectivamente. Los productores que ingresen por primera vez presentarán su cédula de identidad y proporcionarán datos personales para ingresar a una base de datos y generar los catastros correspondientes.

Art. 29.- Los propietarios de vehículos de transporte en general que ingresen a las instalaciones de la Empresa, por primera vez proporcionarán los datos personales y de su vehículo necesarios para ingresarlos a una base de datos y generar los catastros respectivos. A partir de la segunda vez que ingresen solamente presentarán la matrícula de su vehículo.

Art. 30.- Todo vehículo luego de efectuar la carga y que requiera movilizarse hacia otros mercados tanto locales, regionales y nacionales, deberán presentar en la garita de salida la guía de movilización correctamente llenada por un Inspector de la empresa.

CAPITULO VIII

DEL HORARIO DE FUNCIONAMIENTO

Art. 31.- El horario de funcionamiento de la empresa, será fijado directamente por el Directorio de la Empresa; debiéndose establecer horarios diferenciados para la comercialización y abastecimiento, así como para el acceso a las instalaciones, ya se trate de productores, comerciantes, arrendatarios de locales, trabajadores, vehículos de carga y descarga, funcionarios de la empresa o visitantes, estableciéndose para efectos del presente reglamento, y hasta tanto no se disponga otra cosa el siguiente horario.

- a. A partir de las 04H00 y hasta las 21H00 se permitirá el acceso de toda clase de vehículos a las instalaciones de la empresa, los cuales deberán cancelar su tarifa de permanencia.
- b. Los días viernes se abrirán las puertas a partir de las 02h00 hasta las 21h00

Art. 32.- Las áreas interiores de la empresa deberán tener el control respectivo por los guardias de seguridad, de acuerdo a los turnos establecidos durante las

24 horas quienes vigilaran sus puertas de ingreso y efectuaran rondas periódicas, a fin de evitar que se produzcan robos o hurtos de bienes, o situaciones anormales que afecten los bienes de la empresa o su adecuado funcionamiento.

CAPITULO IX

DE LAS SANCIONES

Art. 33.- En caso de incumplimiento del presente Reglamento por cualquiera de los usuarios, arrendatarios, o visitantes de la empresa, se impondrá las siguientes sanciones:

1. SANCIONES PECUNIARIAS:

a.	Tentativa de cohecho al personal de la empresa	8.00
b.	Comportamiento inadecuado del productor, comerciante, coarrendatario, transportista, consumidores, visitantes y otros	4.00
c.	Obstruir las zonas comunes exteriores y demás áreas que sirvan para la circulación peatonal y/o vehicular	5.00
d.	Incumplimiento en la recolección y depósito de los desechos sólidos en los contenedores.	10.00
e.	Uso inapropiado de las instalaciones internas (parqueos, servicios higiénicos, etc.) de la empresa.	12.00
f.	Pérdida y reposición por deterioro de la credencial de identificación de ingreso a la Empresa. Pago de la sanción más reposición de la credencial.	12.00
g.	Uso inadecuado del uniforme o no portar de manera visible la Identificación.	5.00
h.	Introducción o comercialización de mercadería no autorizada en la empresa será decomisada, más la sanción y de ser reincidente se le revocará el permiso.	12.00

i	Portar armas blancas, contundentes, corto punzantes o de fuego. Será objeto de sanción y decomiso.	20.00
j	Escribir leyendas o causar daños a las instalaciones de la empresa, deberá pagar la multa más los costos de los daños ocasionados.	12.00
k	Uso de altavoces. Si lo hiciere en forma reiterada además de la sanción, será decomisado.	10.00
l	Falta de aseo en el puesto del comerciante o en los locales Arrendados	10.00
m	Faltar el respeto verbal y físico entre comerciantes y / o productores y el personal de la Empresa	10.00
n	Ocupación de puestos en la plataforma o vías de circulación para realizar el comercio al detal.	6.00
o	Si pese a la imposición de sanción pecuniaria, se aplicara una sanción disciplinaria de suspensión de 07, 14, 21, 30 días según la gravedad de la infracción	

2.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO, si pese a la imposición de sanción pecuniaria, el arrendatario persiste en infringir y/o violar las prohibiciones señaladas en el presente reglamento.

Serán causas para la terminación del contrato de arrendamiento:

- a. La reincidencia en el incumplimiento de obligaciones por las cuales fue sancionada da lugar a la terminación del contrato de arrendamiento.
- b. Falta verbal o física al personal de la empresa.
- c. Por abandono del puesto y local de al menos dos meses consecutivos.
- d. Incumplimiento del pago del canon de arrendamiento por más de tres meses

CAPITULO X

DISPOSICIONES VARIAS

Art. 34.- Los días Primero de Enero y día de elecciones se cerrarán completamente las instalaciones.

Art. 35.- Corresponde al Directorio de la empresa modificar total o parcialmente el presente Reglamento Interno de funcionamiento, de conformidad con lo determinado en la Ordenanza de constitución de la empresa.

Art. 36.-El presente Reglamento interno de funcionamiento rige a partir de la fecha de aprobación por el Directorio: **en su sesión realizada el día 13 de Noviembre del 2002.**

ANEXO 12: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA CONTABILIDAD EP - EMMPA 2010 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PERIODO: ENERO /2010 A DICIEMBRE 2010

CODIGO	NOMBRE	VALOR
A. ACTIVO		5326277.06
CORRIENTE		178366.48
<i>DISPONIBILIDADES</i>		<i>92227.24</i>
111.03	BANCO CENTRAL DE ECUADOR MONEDA DE CURSO LEGAL	3463.57
111.15	BANCOS COMERCIALES MONEDA DE CURSO LEGAL	37029.41
111.51	DEPOSITO A PLAZO EN MONEDA DE CURSO LEGAL	51734.26
<i>ANTICIPOS DE FONDOS</i>		<i>13575.41</i>
112.01	ANTICIPOS A SERVIDORES PÚBLICOS	7860.38
112.03	ANTICIPO A CONTRATISTAS DE OBRA DE INFRAESTRUCTURA	4952.50
112.05	ANTICIPO A PROVEEDORES DE BIENES Y/O SERVICIOS	385.47
112.13	FONDOS DE REPOSICIÓN	320.00
112.21	EGRESOS REALIZADOS POR RECUPERAR	57.06
<i>CUENTAS POR COBRAR DEUDORES FINANCIEROS</i>		<i>72563.83</i>
124.83	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES	11835.45
124.98	CUENTAS POR COBRAR DE AÑOS ANTERIORES RENTAS DE INVERSIONES Y MUL	60728.38
FIJO		5019129.35
<i>BIENES DE ADMINISTRACIÓN</i>		<i>5278289.17</i>
141.01.03	MOBILIARIOS	24523.14
141.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	54126.51
141.01.05	VEHÍCULOS	13989.03
141.01.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	70758.64
141.01.11	PARTES Y REPUESTOS	1240.13
141.03.01	TERRENOS	3486690.00
141.03.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	1626961.72
<i>(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA</i>		<i>-259159.82</i>
141.99.02	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	-175539.02
141.99.03	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MOBILIARIOS	-9144.23
141.99.04	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-26850.86
141.99.05	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS	-12590.12
141.99.07	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPOS, PAQUETES Y SISTEMAS INFORMA	-34769.31
141.99.11	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PARTES Y REPUESTOS	-266.28
INVERSIONES PROYECTOS Y PROGRAMAS		72987.47
151.92	ACUMULACIÓN DE COSTOS DE INVERSIÓN EN OBRAS EN PROCESO	72987.47
OTROS		55793.76
126.07	DEUDORES FINANCIEROS NO RECUPERABLES	40608.36
131.01.02	EXISTENCIAS DE VESTUARIO, LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	8164.04
131.01.04	EXISTENCIA DE MATERIALES DE OFICINA	2885.22
131.01.05	EXISTENCIA DE MATERIALES DE ASEO	567.43
131.01.07	EXISTENCIA DE MATERIALES DE IMPRESIÓN FOTOGRAFÍA, REPRODUCCIÓN	355.75
131.01.11	EXISTENCIAS DE MATERIALES, CONSTRUCCIÓN, ELECTRICO, PLOMERÍA	3178.56
131.01.13	EXISTENCIA DE REPUESTOS ACCESORIOS	34.40



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA

CONTABILIDAD EP - EMMPA 2010

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

PERIODO: ENERO /2010 A DICIEMBRE 2010

CODIGO	NOMBRE	VALOR
B. PASIVO		-11277088.10
CORRIENTES		-122807.25
<i>DEPOSITOS Y FONDOS DE TERCEROS</i>		-41864.67
212.03	FONDOS DE TERCEROS	-10545.39
212.11	GARANTÍAS RECIBIDAS	-31319.28
<i>CUENTAS POR PAGAR</i>		0.00
EMPRESTITOS		0.00
<i>CREDITOS FINANCIEROS</i>		-80942.58
224.83.51	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES GASTO EN PERSONAL	-10134.51
224.83.53	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES BIENES Y SERVICIOS	-15658.05
224.83.57	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES OTROS GASTOS	-184.00
224.83.75	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES OBRAS PÚBLICAS	-37246.20
224.83.81	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	-3670.74
224.83.84	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES INVERSIONES EN BIENES	-8205.00
224.83.98	CUENTAS POR PAGAR DE AÑOS ANTERIORES VALORES INCOBRABLES	-5844.08
C. PATRIMONIO		-5203469.81
<i>PATRIMONIO PÚBLICO</i>		-5820187.44
611.07	PATRIMONIO EMPRESAS PÚBLICAS	-5820187.44
<i>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES</i>		-354985.02
618.01	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	-354985.02
<i>RESULTADO DE EJERCICIO VIGENTE</i>		-73654.01
618.03	RESULTADO DEL EJERCICIO VIGENTE	-73654.01
<i>(-) DISMINUCIÓN PATRIMONIAL</i>		1045356.66
619.91	(-) DISMINUCION DE DISPONIBILIDADES	8712.06
619.92	(-) DISMINUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	4638.63
619.93	(-) DISMINUCIÓN DE EXISTENCIAS	2104.95
619.94	(-) DISMINUCIÓN DE BIENES DE LARGA DURACIÓN	1029901.02
D. CUENTAS DE ORDEN		
<i>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</i>		17259.22
911.07	ESPECIES VALORADAS EMITIDAS	371.40
911.09	GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	7816.35
911.011	BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	9071.47
<i>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORES</i>		-17159.22
921.07	EMISIÓN DE ESPECIES VALORADAS	-371.40
921.09	RESPONSABILIDAD POR GARANTÍAS EN VALORES, BIENES Y DOCUMENTOS	-7816.35
921.11	RESPONSABILIDAD POR BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA	-8971.47
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-5326277.06

ANEXO 13: ESTADO DE RESULTADOS



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA

CONTABILIDAD EP - EMMPA 2010

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO /2010 A DICIEMBRE 2010

CODIGO	NOMBRE	VALOR
(-) GASTOS BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO		202038.56
634.01.01	AGUA POTABLE	11973.02
634.01.04	ENERGÍA ELECTRICA	12831.51
634.01.05	TELECOMUNICACIONES	9713.81
634.01.06	SERVICIOS DE CORREO	98.37
634.02.01	TRANSPORTE DE PERSONAL	487.92
634.02.04	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES	6438.09
634.02.05	ESPECTÁCULOS CULTURALES Y SOCIALES	85.00
634.02.06	EVENTOS PÚBLICOS Y OFICIALES	693.74
634.02.07	DIFUSIÓN, INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	6162.05
634.02.08	SERVICIOS DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA	86297.97
634.02.99	OTROS SERVICIOS GENERALES	357.20
634.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	5448.00
634.03.04	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	5918.76
634.04.02	GASTOS EN EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS	9130.05
634.04.04	GASTOS EN MAQUINARIAS Y EQUIPOS	1132.54
634.04.05	GASTOS EN VEHÍCULOS	775.33
634.04.09	GASTOS EN LIBROS Y COLECCIONES	72.00
634.04.99	OTROS GASTOS EN INSTALACIONES	3828.06
634.06.01	MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	10112.32
634.06.03	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	4432.54
636.06.04	FISCALIZACIÓN E INSPECCIONES TÉCNICAS	171.24
634.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	3212.86
634.08.02	VESTUARI, LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	483.89
634.08.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1527.68
634.08.04	MATERIALES DE OFICINA	10301.55
634.08.05	MATERIALES DE ASEO	1057.67
634.08.07	MATERIALES DE IMPRESIÓN, FOTOGRAFÍA, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIÓN	223.25
634.08.11	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ELÉCTRICOS, PLOMERIA Y CARPINTERÍA	7960.15
634.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	391.99
634.08.99	OTROS BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	720.00
(-) GASTOS BIENES EN REMUNERACIONES		480939.54
633.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	148732.70
633.01.06	SALARIOS UNIFICADOS	201061.65
633.02.03	DECIMOTERCER SUELDO	29139.44
633.02.04	DECIMOCUARTO SUELDO	13284.04
633.01.06	POR VACACIONES	4233.66
633.05.01	SUELDOS	5811.67
633.05.04	ENCARGOS Y SUBROGACIONES	47.34
633.05.08	DIETAS	5880.00



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA
CONTABILIDAD EP - EMMPA 2010
ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO /2010 A DICIEMBRE 2010

CODIGO	NOMBRE	VALOR
633.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	1432.85
633.06.01	APORTE PATRONAL	46097.58
633.06.02	FONDO DE RESERVA	24048.04
633.07.04	COMPENSACIÓN POR DESAHUCIO	1170.57
	(-) GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	3554.63
635.01.99	OTROS IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	216.00
635.04.01	SEGUROS	2787.41
635.04.03	COMISIONES BANCARIAS	537.22
635.04.06	COSTAS JUDICIALES	14.00
	TASAS Y CONTRIBUCIONES	-463984.56
623.01	TASAS GENERALES	-17475.40
623.01.03	OCUPACIÓN DE LUGARES PÚBLICOS	-446509.16
	RESULTADO FINANCIERO	
	RENTAS DE INVERSIONES Y OTROS	-320116.27
625.02.02	RENTAS DE EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	-299300.64
625.03.99	OTROS INTERESES POR MORA	-12591.45
625.04.99	OTRAS MULTAS	-8224.18
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	23914.09
	<i>(-) DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y OTROS</i>	<i>35653.33</i>
638.51	DEPRECIACIÓN BIENES DE ADMINISTRACIÓN	35653.33
	<i>RENTAS DE INVERSIÓN Y OTROS</i>	<i>-11739.24</i>
625.24.02	INTERESES GANADOS	-1194.25
625.24.99	OTROS NO ESPECIFICADOS	-10544.99
	RESULTADO DEL EJERCICIO	-73654.01

ANEXO 14: PRESUPUESTO DE INGRESOS



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA
PROFORMA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PARTIDA	DENOMINACIÓN	VALOR PARCIAL	VALOR DEL GRUPO	VALOR TOTAL	TOTAL INGRESOS
1	INGRESOS CORRIENTES				947557.33
1.3.	TASAS Y CONTRIBUCIONES				485778.95
1.3.01	TASAS GENERALES				
1.3.01.03	OCUPACION DE LUGARES PUBLICOS			485778.95	
1.3.01.03.01	SERVICIO DE MUELLE DE CARGA Y DESCARGA		407225.77		
1.3.01.03.01.01	VEHÍCULOS PEQUEÑOS	274267.83			
1.3.01.03.01.02	VEHÍCULOS MEDIANOS	126992.25			
1.3.01.03.01.03	MULTAS	3512.14			
1.3.01.03.01.04	TRAYLER	70.71			
1.3.01.03.01.05	SERVICIO TAXIS	1107.86			
1.3.01.03.01.06	TRICICLOS	1274.98			
1.3.01.03.02	SERVICIOS DE PARQUEADERO		9241.18		
1.3.01.03.02.01	VEHÍCULOS USUARIOS EN GENERAL	9241.18			
1.3.01.03.03	SERVICIO DE TELEFONÍA		31500		
1.3.01.03.03.01	LOCUTORIOS PROPIOS	31500			
1.3.01.16	RECOLECCIÓN DE BASURA		8220		
1.3.01.16.01	RECOLECCIÓN DE BASURA	8220			
1.3.01.99	OTRAS TASAS		29592		
1.3.01.99.01	SERVICIOS GENERALES	29592			
1.7.	RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS				444476.38
1.7.02	RENTAS POR ARRENDAMIENTOS DE BIENES			410323.38	
1.7.02.02	EDIFICIOS, LOCALES Y RESIDENCIAS		223274.04		
1.7.02.02.01	PLATAFORMA	198238.74			
1.7.02.02.02	LOCALES COMERCIALES	25035.3			
1.7.02.02.03	KIOSCOS		18738.3		
1.7.02.02.03.01	COMIDAS	9279.84			
1.7.02.02.03.02	SACOS	2328			
1.7.02.02.03.03	HUEVOS	1980			
1.7.02.02.03.04	OTROS KIOSCOS	5150.46			
1.7.02.02.04	OFICINAS		22410		
1.7.02.02.04.01	INTERMEDIARIAS FINANCIERAS	22410			
1.7.02.02.05	BODEGAS		6000		
1.7.02.02.05.01	CONSEJO PROVINCIAL	6000			
1.7.02.02.99	OTROS LOCALES		120941.04		
1.7.02.02.99.01	PUESTO PARA TAXIS	4044.84			
1.7.02.02.99.02	PUESTO PARA CAMIONETAS	540			
1.7.02.02.99.03	CAJERO AUTOMÁTICO	1200			
1.7.02.02.99.04	BATERÍAS SANITARIAS	17250			
1.7.02.02.99.05	CABINAS TELEFÓNICAS	2400			
1.7.02.02.99.06	CARNICOS Y POLLOS	3840			
1.7.02.02.99.07	FERIAS Y OTROS EVENTOS	91665.2			
1.7.02.02.99.08	CUARTOS FRIOS	1			
1.7.02.99	OTROS ARRENDAMIENTOS		18960		
1.7.02.99.01	ESPACIOS PARA PUBLICIDAD ESTÁTICA	18960			
1.7.03	INTERESES POR MORA		28800	28800	
1.7.03.99	OTROS INTERES POR MORA	28800			
1.7.04	MULTAS		5353	5353	
1.7.04.02	INFRACCIONES A ORDENANZAS MUNICIPALES				

PARTIDA	DENOMINACIÓN	VALOR PARCIAL	VALOR DEL GRUPO	VALOR TOTAL	TOTAL INGRESOS
1.7.04.04	INCUMPLIMIENTO DE CONTRATOS OTRAS MULTAS	1			
1.7.04.99	OTRAS MULTAS	5352			
1.9.	OTROS INGRESOS				17302
1.9.04	OTROS NO OPERACIONALES		1500		
1.9.04.02	INTERESES GANADOS	1500			
1.9.04.99	OTROS NO ESPECIFICADOS		15802		
1.9.04.99.01	CARNETIZACIÓN USUARIOS	10960			
1.9.04.99.02	ESPECIES VALORADAS	576			
1.9.04.99.03	ESTIBADORES DE PLATAFORMA	1050			
1.9.04.99.04	OTROS INGRESOS	3216			
2	INGRESOS DE CAPITAL				
2.8	TRANSFERENCIA DE CAPITAL				1
2.8.01.	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DE INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO			1	
2.8.01.04	DE ENTIDADES DE GOBIERNO SECCIONAL		1		
2.8.01.04.01	MUNICIPIO DE RIOBAMBA	1			
3	INGRESOS DE FINANCIAMIENTOS				
3.6	FINANCIAMIENTO PÚBLICO				150000
3.6.02	FINANCIAMIENTO PÚBLICO INTERNO			150000	
3.6.02.01	DEL SECTOR PÚBLICO FINANCIERO		0		
3.6.02.01.01	BANCO ECUATORIANO DE DESARROLLO	0			
3.6.02.03	DEL SECTOR PRIVADO FINANCIERO		150000		
3.6.02.03.01	BANCOS PRIVADOS	150000			62003.91
3.7.	SALDOS DISPONIBLES				
3.7.01	SALDOS EN CAJA Y BANCOS		62003.91		
3.7.01.02	FONDOS DE AUTOGESTIÓN (Sal dos a diciembre del 2009)	0			
3.7.01.02	FONDOS DE AUTOGESTIÓN (Movimiento año 2010)	23522.37			
3.7.01.99	OTROS SALDOS	38481.54			
3.8.	CUENTAS PENDIENTES DE COBRAR				59860.26
3.8.01	CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR		59860.26		
3.8.01.01	DE CUENTAS POR COBRAR	59860.26			
TOTAL GENERAL INGRESOS					2166979.8

ANEXO 15: PRESUPUESTO DE GASTOS



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA PROFORMA DEL PRESUPUESTO DE GASTOS PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PARTIDA	DENOMINACIÓN	VALOR PARCIAL	VALOR DEL GRUPO	VALOR TOTAL	TOTAL INGRESOS
5	GASTOS CORRIENTES				837061.78
5.1.	GASTOS DE PERSONAL			507008.47	
5.1.01	REMUNERACIONES BÁSICAS		361272.05		
5.1.01.05	REMUNERACIONES UNIFICADAS	150497.60			
5.1.01.06	SALARIOS UNIFICADOS	210774.45			
5.1.02	REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS		48786.00		
5.1.02.03	DECIMO TERCER SUELDO	30646.00			
5.1.02.04	DECIMO CUARTO SUELDO	18140.00			
5.1.04	SUBSIDIOS		3757.53		
5.1.04.06	VACACIONES	3757.53			
5.1.05	REMUNERACIONES TEMPORALES		17248.98		
5.1.05.01	SUELDOS	6480.00			
5.1.05.04	ENCARGOS Y SUBROGACIONES	699.22			
5.1.05.07	HONORARIOS	500.00			
5.1.05.08	DIETAS	2880.00			
5.1.05.09	HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS	6689.76			
5.1.06	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL		71456.13		
5.1.06.01	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL	46453.01			
5.1.06.02	FONDOS DE RESERVA	25003.12			
5.1.07	INDEMINIZACIONES		4487.77		
5.1.07.03	DESPIDO INTEMPESTIVO	3000.00			
5.1.07.04	COMPENSACIÓN POR DESAHUCIO	1486.77			
5.1.07.99	OTRAS INDEMINIZACIONES LABORALES	1.00			
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO			312343.31	
5.3.01	SERVICIOS BÁSICOS		50436.00		
5.3.01.01	AGUA POTABLE	14400.00			
5.3.01.04	ENERGÍA ELECTRICA	23600.00			
5.3.01.05	TELECOMUNICACIONES				
5.3.01.05.001	TELEFONICO Y FAX	10716.00			
5.3.01.05.002	SERVICIO DE INTERNET	1440.00			
5.3.01.05.003	SERVICIO DE RADIOFRECUENCIA	180.00			
5.3.01.06	SERVICIO DE CORREO	100.00			
5.3.02	SERVICIOS GENERALES		122970.00		
5.3.02.01	TRANSPORTE DE PERSONAL	1180.00			
5.3.02.04	EDICIÓN, IMPRESIÓN, REPRODUCCIÓN Y PUBLICACIONES	7030.00			
5.3.02.05	ESPECTACULOS CULTURALES Y SOCIALES	1600.00			
5.3.02.06	EVENTOS PÚBLICOS Y OFICIALES	2800.00			
5.3.02.07	DIFUSIÓN INFORMACIÓN Y PUBLICIDAD	8480.00			
5.3.02.08	SERVICIO DE VIGILANCIA	98280.00			
5.3.02.09	OTROS SERVICIOS GENERALES	3600.00			



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA
PROFORMA DEL PRESUPUESTO DE GASTOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PARTIDA	DENOMINACIÓN	VALOR PARCIAL	VALOR DEL GRUPO	VALOR TOTAL	TOTAL INGRESOS
5.3.03	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIATICOS Y SUBSISTENCIAS		12240.00		
5.3.03.03	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	6240.00			
5.3.03.04	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	6000.00			
5.3.04	INSTALACIONES MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES		27500.00		
5.3.04.02	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS				
5.3.04.02.001	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EDIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	5000.00			
5.3.04.02.002	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN PLATAFORMA	10000.00			
5.3.04.02.003	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN GUARDERÍA	1000.00			
5.3.04.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS				
5.3.04.04.001	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN MAQUINARIAS	500.00			
5.3.04.04.002	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN EQUIPOS	1500.00			
5.3.04.05	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VEHÍCULOS	1500.00			
5.3.04.09	LIBROS Y COLECCIONES	800.00			
5.3.04.99	OTRAS INSTALACIONES MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	7200.00			
5.3.06	CONTRATACIÓN DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES		39215.00		
5.3.06.01	CONSULTORIA, ASESIA E INVESTIGACIÓN ESPECIALIZADA	21300.00			
5.3.06.03	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	8915.00			
5.3.06.04	FISCALIZACIÓN E INSPECCIONES TÉCNICAS	9000.00			
5.3.07	GASTOS EN INFORMÁTICA		5247.00		
5.3.07.01	DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	1.00			
5.3.07.02	ARRENDAMIENTO Y LICENCIA DE USO DE PAQUETES INFORMÁTICOS	1.00			
5.3.07.04	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	5245.00			
5.3.08	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE		54735.31		
5.3.08.02	VESTUARIO, LENCERÍA Y PRENDAS DE PROTECCIÓN	9934.00			
5.3.08.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2226.00			
5.3.08.04	MATERIALES DE OFICINA	12319.62			
5.3.08.05	MATERIALES Y UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	3249.04			
5.3.08.07	MATERIALES DE IMPRESION, FOTOGRAFIA Y REPRODUCCIÓN	1000.00			
5.3.08.11	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ELECTRONICOS, PLOMERIA Y CARPINTERÍA	6212.25			
5.3.08.13	REPUESTOS Y ACCESORIOS	1901.70			
5.3.08.99	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	17892.70			



EP-EMMPA SAN PEDRO DE RIOBAMBA
PROFORMA DEL PRESUPUESTO DE GASTOS
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PARTIDA	DENOMINACIÓN	VALOR	VALOR DEL	VALOR	TOTAL
5.7	OTROS GASTOS CORRIENTES			17710.00	
5.1.01	IMPUESTOS, TASA Y CONTRIBUCIONES		1200.00		
5.7.01.99	OTROS IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	1200.00			
5.7.02	GASTOS		16510.00		
5.7.02.01	SEGUROS	3600.00			
5.7.02.03	COMISIONES BANCARIAS	11910.00			
5.7.02.06	COSTAS JUDICIALES	1000.00			
5.7.02.99	OTROS GASTOS FINANCIEROS				
7	GASTOS DE INVERSIÓN				309831.36
7.5	OBRAS PÚBLICAS			309831.36	
7.5.01	OBRAS DE IN FRAESTRUCTURA		309831.36		
7.5.01.07	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	135000.00			
7.5.01.99	OTRAS OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	174831.36			
8	GASTOS DE CAPITAL				39196.00
8.4	BIENES DE LARGA DURACIÓN			39196.00	
8.4.01	BIENES MUEBLES Y EQUIPAMIENTO		39196.00		
8.4.01.03	MOBILIARIOS	980.00			
8.4.01.04	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	19120.00			
8.4.01.07	EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS	19096.00			
8.4.01.11	PARTES Y REPUESTOS				
9	AMORTIZACIÓN DE DEUDA INTERNA				33333.36
9.6	AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA PÚBLICA			0.00	
9.6.02	AMORTIZACIÓN DEUDA INTERNA		0.00		
9.6.02.03	AL SECTOR FINANCIERO PRIVADO				
9.7	PASIVO CIRCULANTE			33.333.36	
9.7.01	DEUDA FLOTANTE		33.333.36		
9.7.01.01	DE CUENTAS POR PAGAR	33.333.36			
9.7.01.02	DEPÓSITOS DE TERCEROS				
TOTAL GENERAL GASTOS					1219422.50