



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD A DISTANCIA

**“Auditoría de gestión en la Asociación de Comerciantes
de Abastos del Mercado Mayorista Quito, año 2010”**

Trabajo de fin de carrera previo a la
obtención del título de Ingeniero en
Contabilidad y Auditoría

Autor: Manuel Eduardo Gómez Castillo

Directora: Dra. Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Dra. Elsa Beatriz Cárdenas Sempértegui

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA
U.T.P.L.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por el estudiante: **Manuel Eduardo Gómez Castillo**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, octubre de 2011

f).....

Yo, **Manuel Eduardo Gómez Castillo** declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f).....

Manuel Eduardo Gómez Castillo

170797867-0

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....

Manuel Eduardo Gómez Castillo

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con todo cariño a mi esposa Catalina y mis hijos Ximenita, Esteban y Eduardito, quienes me brindan todo su amor y comprensión, impulsándome a culminar las metas propuestas.

Especial dedicatoria para mi madre, por su sacrificio, abnegación y apoyo de toda la vida.

A mi padre y hermanos, a quienes comparto la satisfacción del trabajo cumplido.

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todas las cosas, por permitirme compartir con mi familia la consecución de este logro académico.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme el material de estudio de vanguardia y primerísima calidad, donde he fortalecido mi formación a la luz del Humanismo Cristiano.

A los distinguidos clientes e instituciones donde he prestado mis servicios de asesoría empresarial, por la confianza depositada en mi persona durante estos años de continua preparación.

A mi familia, amigos y docentes les reitero mi gratitud imperecedera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	x
-------------------------	---

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....	1
1.1 Descripción de la institución.....	1
1.1.1 La Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q	1
1.1.2 El Mercado Mayorista de Quito	2
1.1.3 Sistema de Comercialización del Distrito Metropolitano de Quito	5
1.2 Base legal de la institución.....	7
1.2.1 Sociedad Civil – Organizaciones existentes en el Ecuador	12
1.2.2 SRI - Vector fiscal de la institución:.....	15
1.2.3 Consideraciones fiscales para instituciones sin fines de lucro:	16
1.3 Estructura organizacional.....	20
1.3.1 Organigrama estructural.....	20
1.3.2 Organigrama funcional	21
1.4 Plan estratégico.....	23
1.4.1 Misión (propuesta).....	25
1.4.2 Visión (propuesta)	25
1.4.3 Valores (propuestos)	26
1.4.4 Análisis FODA	27
1.4.5 Objetivos (propuestos)	27

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.1 Auditoría de gestión	30
2.1.1 Evolución de la auditoría	30
2.1.2 Concepto de auditoría de gestión:	31
2.1.3 Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión	33
2.1.4 Alcance de la auditoría de gestión	34
2.1.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	34
2.2 Proceso de la auditoría de gestión.....	36
2.2.1 Planificación	37
2.2.1.1 Planificación preliminar	37
2.2.1.2 Planificación específica	38

2.2.1.3 Programa de auditoría.....	38
2.2.2 Ejecución del Trabajo de Auditoría	41
2.2.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno	41
2.2.2.2 Evaluación de riesgos de auditoría	46
2.2.2.3 Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría	52
2.2.2.4 Papeles de trabajo	59
2.2.2.5 Evidencia	63
2.2.2.6 Hallazgos de auditoría.....	64
2.2.3 Comunicación de Resultados.....	66
2.3 Indicadores para la auditoría de gestión	67

CAPITULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA.....	71
3.1 Planificación	72
3.2 Trabajo de campo	108
3.3 Comunicación de resultados	149
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	164
5. GLOSARIO DE TÉRMINOS	166
6. BIBLIOGRAFÍA.....	169
7. ANEXOS.....	171

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 1: Organizaciones al interior del Mercado Mayorista Quito	4
Cuadro 2: Organismos de dirección en los mercados municipales.....	6
Cuadro 3: ASOCAMM - Socios registrados en el MIES	8
Cuadro 4: Consejo Directivo ASOCAMM - 2010.....	11
Cuadro 5: Consejo Directivo ASOCAMM - 2011.....	11
Cuadro 6: ASOCAMM - Obligaciones tributarias.....	15
Cuadro 7: Análisis FODA de la ASOCAMM	27
Cuadro 8: Hallazgos de auditoría - atributos.....	65

ÍNDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1: Mercado Mayorista de Quito toma satelital.....	2
Imagen 2: Tipo de planificación	23
Imagen 3: Representación de términos de planificación estratégica.....	24
Imagen 4: Diagrama de eficiencia y eficacia	32
Imagen 5: Visión sistémica de la Auditoría de Gestión.....	33
Imagen 6: Componentes del Sistema COSO	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1: Giros en el MMQ	3
Gráfico 2: Bloques en el MMQ.....	3
Gráfico 3: Organizaciones civiles existentes en el Ecuador	12
Gráfico 4: Organizaciones civiles existentes por Ministerio	13
Gráfico 5: Organizaciones civiles existentes por provincia	14
Gráfico 6: Organigrama estructural de la ASOCAMM.....	20
Gráfico 7: Organigrama funcional del Consejo Directivo ASOCAMM	21
Gráfico 8: Organigrama funcional del Área Administrativa de la ASOCAMM	22
Gráfico 9 : Mapa conceptual de las NAGAS	35
Gráfico 10: Administración de riesgos	46
Gráfico 11: Pasos para elaborar una matriz de riesgos.....	50
Gráfico 12: Planes de acción de la matriz de riesgos	51
Gráfico 13: Ejemplos de marcas de auditoría	62
Gráfico 14: Desempeño exitoso en gestión	68

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión fue realizada en la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, entidad gremial sin fines de lucro, quienes proveen con regularidad a los negocios del ramo y grandes consumidores.

El objetivo general fue evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la entidad. Específicamente se buscó evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos, con el afán de emitir conclusiones y recomendaciones para mejorar el desempeño.

La tesis se desarrolla de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se describe los aspectos generales de la institución, antecedentes, base legal, estructura organizacional y planeación estratégica.

En el capítulo 2, se presenta el marco teórico de la auditoría de gestión, para comprender las fases de planeación, ejecución y comunicación de resultados.

En el capítulo 3, se desarrolla la aplicación práctica del proyecto, ejecutando la auditoría a los componentes determinados.

Finalmente se presenta un informe de auditoría, donde se describen los hallazgos encontrados y las conclusiones y recomendaciones.

1. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Descripción de la institución

1.1.1 La Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q

La Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, es una entidad gremial de Derecho Privado sin fines de lucro, aprobada mediante Acuerdo Ministerial No. 1082 del 3 de diciembre de 1985, del Ministerio de Bienestar Social, y se rige por las disposiciones del Código Civil, sus Estatutos y Reglamentos correspondientes.

La institución llamada en adelante por sus siglas ASOCAMM, aglutina a 69 comerciantes del giro de abastos que realizan actividades al interior del Mercado Mayorista de Quito, quienes han manifestado por escrito su deseo de pertenecer a la Asociación y han sido aceptados por el Directorio.

Entre sus objetivos generales están:

- Organizar, estimular y defender la función del comercio mayorista como elemento regulador entre productores y consumidores.
- Contribuir al desarrollo eficiente del mercado de abastos en beneficio de la comunidad.
- Buscar fuentes de ingreso lícitas, que le permitan cumplir con sus objetos sociales.

El término “abasto”¹ se define como provisión de víveres y el plural “abastos” es la organización del abastecimiento de víveres y artículos de primera necesidad de una población.

Para comprender mejor el ámbito de desarrollo y acción de la ASOCAMM, presento información pertinente del Mercado Mayorista de Quito y del sistema de comercialización en el Distrito Metropolitano de Quito:

¹El País.com. (2011). *Diccionario Castellano*. [En línea]. Madrid. Disponible en: <http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/abasto> [Consulta 15-06-2011]

1.1.2 El Mercado Mayorista de Quito

Imagen 1: Mercado Mayorista de Quito toma satelital



Fuente: ImageShack. (2009). *Mercado Mayorista de Quito*.

El Mercado Mayorista de Quito abrió sus puertas a la ciudadanía en septiembre de 1981, con el afán de garantizar la seguridad alimentaria de los quiteños.

Está ubicado en Solanda, parroquia urbana al sur de Quito, cuenta con una extensión aproximada de 11 hectáreas donde alberga a 1300 comerciantes, agrupados en distintas asociaciones y giros conocidos con los nombres de abastos, tubérculos, frutas, hortalizas, proteicos, cárnicos, transportes, complementarios y otros.

El mercado mayorista funciona con horarios regulados por el Municipio y sus usuarios pagan tarifas de arrendamiento que dependen del tipo de producto que expenden (giro) y del tamaño del puesto o local.

Gráfico 1: Giros en el MMQ

MERCADO MAYORISTA DE QUITO

Giros - área ocupada

Giros	Área m2	%
Abastos	11.717	28,5%
Bancos	531	1,3%
Complementarios	9.478	23,0%
Frutas	10.970	26,7%
Legumbres	3.311	8,1%
Plataformas	2.914	7,1%
Proteicos	-	0,0%
Restaurantes	384	0,9%
Transportes	252	0,6%
Tubérculos	1.567	3,8%
Total	41.124	100,0%

Fuente: Catastro Estratega Consultores

Elaboración: Manuel Gómez C.



Gráfico 2: Bloques en el MMQ

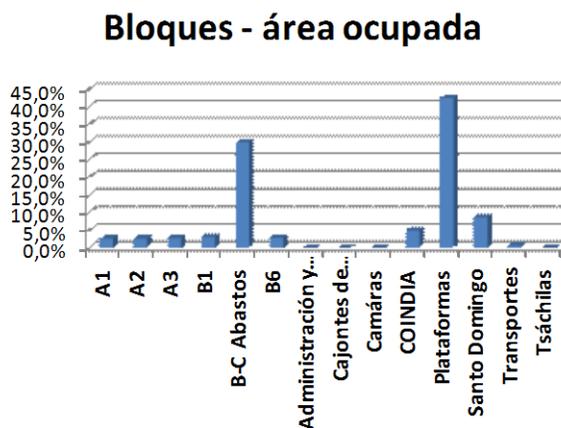
MERCADO MAYORISTA DE QUITO

Bloques - área ocupada

Bloques	Área m2	%
A1	999	2,6%
A2	1.000	2,6%
A3	1.033	2,6%
B1	1.186	3,0%
B-C Abastos	11.717	29,9%
B6	1.094	2,8%
Administración y Bancos	-	0,0%
Cajones de madera	-	0,0%
Camáras	-	0,0%
COINDIA	1.897	4,8%
Plataformas	16.596	42,4%
Santo Domingo	3.356	8,6%
Transportes	252	0,6%
Tsáchilas	-	0,0%
TOTAL	39.130	100%

Fuente: Catastro Estratega Consultores

Elaboración: Manuel Gómez C.



Cuadro 1: Organizaciones al interior del Mercado Mayorista Quito

Reg.	Organización	Representante
1	Asociación de Abastos "ASOCAMM"	Ing. Arturo Morocho
2	Asociación Santo Domingo	Sr. Vicente Chávez
3	Asociación Tsáchilas	Sr. José Luis Medranda
4	Asociación 3 de julio	Sr. Luis Catota
5	Asociación de Pequeños Productores "IZACATA"	Sr. Segundo Lanchimba
6	Asociación "Naranjillas"	Sra. Azucena Erazo
7	Asociación Productos Agrícolas	Dr. Jorge Morocho
8	Asociación 21 de Septiembre	Sra. María Chiliguano
9	Asociación 23 de Octubre	Sra. María Molina
10	Asociación 18 de Octubre	Sra. Rogelia de Tito
11	Asociación 7 de Octubre	Sra. Carmen Arteaga
12	Asociación 11 de Noviembre	Sra. Lucila Unapucha
13	Asociación 26 de Diciembre	Sra. Nelly Cando
14	Cooperativa de Taxis del MMQ	Sr. Víctor Carrión
15	Coop. Transportes del MMQ "27 de Febrero" No. 14	Sr. Germán Martínez
16	Coop. Transportes del MMQ "Roca fuerte" No. 9	Sr. Germánico Viera
17	Asociación Primero de Febrero "Giro Choclos"	Sra. Alcira Ponce
18	Asociación Giro Proteicos	Sra. María Cruz
19	Asociación 12 de Octubre	Sra. Blanca Córdova
20	Cia. De Productores de Cebollas "San Francisco"	Sr. Segundo Tomás Aules
21	Asociación Giro "Tubérculos"	Sr. Jorge Salinas
22	ASOFRUT - Plataforma No. 1	Sra. Mercedes Salinas
23	Comerciantes de Frutas Plataforma No. 2	Sr. Luis Tipán
24	Asociación 20 de Octubre - Plataforma No. 3	Lic. Patricio Lema
25	Sector Frutas - Bloque A1	Sr. Edwin Valencia
26	Asociación de Complementarios	Sr. Alberto Sánchez
27	Asociación Indígenas Comerciantes Atahualpa	Sra. Martha Pérez
28	Asociación de Estibadores TIGUA	Sr. Manuel Tigasi Llaquiche
29	Asociación Atahualpa Yupanqui	Sr. Ricardo Guambo
30	Asociación de Tricicleros ATIRY	Sr. José Antonio Guapi
31	Aso. Estibadores, Tricicleros, "Atahualpa"	Sr. Jaime Chugchilan
32	Asociación Estibadores de Abastos	Sr. Juan Luis Toapanta
33	Asociación Vencedores de Pichincha	Sr. Patricio Huisha
34	Comunidad Jurídica Carrera	Sr. Matías Imbago
35	Asociación Flor del Valle	Sr. Marcelo Delgado
36	Asociación Nuevo Israel	Sr. Darwin Ramírez
37	ADEPAP Productores de Pimampiro	Sr. Saúl Cepeda
38	APAP Productos Pimampiro	Sr. Julio Guncha
39	Federación Comerciantes Mayoristas	Ing. Luis Larrea
40	Unión de Organizaciones de Comerciantes	Sr. Jorge Salinas
41	Asociación Larcachaca	Sr. César Imbaquingo
42	Sección Hornados	Sr. Ramiro Tipán
43	Sección Fruta de Ambato	Sr. Marcelo Acosta
44	Ajos y Cebollas	Sr. Juan Telenchana
46	Plataforma 3	Sr. Luis Tigse
47	CALL FRUT S.A.	Sra. Beatriz Moposita
48	Asociación 20 de Mayo	Sr. Juan Venegas

Fuente: Secretaría ASOCAMM

Elaborado por: Manuel Gómez C.

El giro de abastos dispone de amplios espacios para realizar sus actividades, y está representado por la ASOCAMM, que es una de las 48 organizaciones detectadas al interior del Mercado Mayorista de Quito.

En este principal centro de acopio de la capital, confluyen productores, fabricantes, distribuidores y representantes de productos nacionales e importados, generando continuas transacciones comerciales que derivan en la obtención de los más bajos precios de los productos que conforman la canasta familiar.

1.1.3 Sistema de comercialización del Distrito Metropolitano de Quito

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad - SDPC, y a través de la Coordinación de Mercados, Ferias y Plataformas Municipales – CMFP, ejerce las competencias de organización, administración y control del sistema de comercialización del Distrito.

La normativa municipal que trata de los mercados se encuentran en las Ordenanzas Metropolitanas No. 253 y No. 315 sancionadas por el Concejo Metropolitano el 8 de mayo del 2008 y el 12 de junio del 2010 respectivamente.

El Concejo Metropolitano cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos; está conformado por 15 concejales, cada uno encargado de diferentes comisiones, siendo una de ellas la Comisión de Comercialización que recibe la gestión de los distintos centros de comercio del Distrito Metropolitano de Quito.

En Quito funcionan 53 mercados municipales, y la Ordenanza Metropolitana No. 253, indica que el sistema de comercialización de la ciudad está conformado por el comercio de productos perecederos y no perecederos, los cuales se desarrollan en los siguientes sitios:

- La Central de Abastos o Mercado Mayorista.
- Los Mercados Minoristas Municipales.
- Las Ferias Municipales existentes en los mercados municipales y plataformas.

Cuadro 2: Organismos de dirección en los mercados municipales

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

- Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad SDPC - Lcdo. Eduardo Dousdebés
- Coordinación de Mercados, Ferias y Plataformas Municipales CMFP- Dr. Santiago Zurita
 - Mercado Mayorista de Quito MMQ - Ing. Antonio de Sucre
 - Asociación de Comerciantes de Abastos Mercado Mayorista ASOCAMM

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

EJE ECONÓMICO

- **Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva**
- **Comisión de Conectividad y Competitividad**
- **Comisión de Comercialización**
 - Concejal Eddy Sanchez (Presidente)
 - Concejal Alonso Moreno (Vicepresidente)
 - Concejala Macarena Valarezo

Fuente: Secretaría ASOCAMM

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Con los antecedentes expuestos y considerando:

- Que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de sus organismos, mantiene programas de desarrollo para los mercados y convenios de colaboración con las organizaciones gremiales;
- Que los comerciantes mayoristas constituyen la base de sustentación del sistema de mercados y ferias;
- Que el giro de abastos tiene una importante área de operación al interior del mercado mayorista;
- Que el giro de abastos es parte fundamental en la seguridad alimentaria de la ciudad;
- Que los usuarios del giro de abastos se han organizado a través de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito ASOCAMM; y,
- Que entre los principales objetivos de la ASOCAMM esta, contribuir al desarrollo de un eficiente mercado de abastos, buscar fuentes de financiamiento que le permitan cumplir con sus objetivos sociales, y ejecutar planes que procuren el desarrollo de la institución, del asociado, del comercio y la ciudadanía en general;

Se encarga este trabajo de investigación para generar un aporte técnico que contribuya al desarrollo de la ASOCAMM, con la auditoría de gestión enfocada a evaluar la estructura organizacional, la planeación estratégica, y el estudio de composición de las fuentes de ingresos de la entidad por el año 2010; con el afán de que el informe final sirva de guía de acción para los directivos y personal administrativo.

1.2 Base legal de la institución

La Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, se constituye el 16 de octubre de 1984; sus estatutos fueron discutidos y aprobados en sesión de Asamblea General el 20 de diciembre de 1984²; y fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial No. 1082 de fecha 3 de diciembre de 1985 del Ministerio de Bienestar Social, como entidad de Derecho Privado con personería jurídica, la misma que se regirá por las disposiciones del Título actual XXX del Libro I del Código Civil, sus Estatutos y por los Reglamentos correspondientes.

El estatuto fue reformado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES, mediante Acuerdo Ministerial No. 067 de fecha 4 de junio de 2010³.

La Asociación es una organización de primer grado, en tal razón congrega solamente a personas naturales; cada año tiene la obligación de actualizar su Directiva y Nómina de Socios.

Son socios de la entidad, los comerciantes de abastos que realicen sus actividades al interior del Mercado Mayorista de Quito, que hayan manifestado por escrito su deseo de pertenecer a la Asociación y fueran aceptadas por el Directorio; y aquellas personas que habiendo prestado servicios relevantes a la Asociación hayan sido declarados como “Socios de Honor”.

En la actualidad son sesenta y seis los socios registrados en el Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES, y se suman tres socios más, que serán ingresados en la siguiente actualización de información en el Ministerio.

² Estatutos 1985 Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito.

³ Estatutos 2010 Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito.

Cuadro 3: ASOCAMM - Socios registrados en el MIES

ASOCAMM - Socios registrados en el MIES

Reg.	Apellidos y Nombres	Teléfono
1	ACOSTA NUÑEZ MERY PATRICIA	02 2735166
2	ACOSTA SANTAMARIA MÉLIDA MARGOTH	02 2282081
3	AMBULUDÍ TORRES JOSÉ ALFREDO	02 2685651
4	ANDRADE ACOSTA NORMA GRACIELA	
5	ANDRADE VERA ROBERTO GUSTAVO	02 2628661
6	BASANTES NARANJO LUIS LEONARDO	02 2673429
7	BETANCOURT LINO	02 2628661
8	BETANCOURT LOAIZA AZUCENA DE MARÍA	02 2672694
9	BETANCOURT LOAIZA FRANCISCO MANUEL	02 2674600
10	CAISAGUANO CUYO LORENZO	
11	CAISAGUANO TORRES JULIO HERNÁN	02 2685582
12	CAIZAGUANO PILATAXI PIEDAD	02 2656335
13	CAJAMARCA PACHACAMA MARÍA CRISTINA	02 2671054
14	CAJIAO ACURIO JULIO ENRIQUE	02 2433344
15	CAJÍAS OVIEDO RÓMULO ENRIQUE	02 2682599
16	CALDERÓN ALMEIDA MARÍA CLEMENCIA	02 2676248
17	CALDERÓN TINITANA NEXI IRENE	02 2685775
18	CALERO ZUMBA EDWIN RAPHAEL	02 2735280
19	CAMPOVERDE JUMBO LAUTARO HERNÁN	02 2679710
20	FEJOO CAMPOVERDE EDUARDO STALIN	02 2676426
21	FONTE MOROCHO MARÍA SUSANA	02 2677784
22	GARCIA JOSÉ LUIS	02 2674007
23	GUILCAMAIGUA ANCHATUÑA CAROLINA	02 2675852
24	GUILLÉN ARIAS JOSÉ WILSON	02 2670556
25	HERRERA MOLINA LUIS RODRIGO	02 2674302
26	JÁCOME JÁCOME MENTOR BOLIVAR	02 2941947
27	JÁCOME SANTAMARÍA JUAN ANTONIO	
28	JIALE LIU WU	
29	JIMÉNEZ PAZMIÑO FELIPE BERNARDINO	
30	LARREA LONDOÑO LUIS	02 2734126
31	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA LUIS LEONIDAS	02 2673754
32	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA SILVIA	
33	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA WILSON OSWALDO	02 2674690

Reg	Apellidos y Nombres	Teléfono
34	MATA ALVAREZ MARÍA OLGA	02 2677092
35	MOLINA NUÑEZ DANILO	02 2673-447
36	MOROCHO QUIÑONEZ WILLIAM ARTURO	02 2733220
37	MOROCHO VALLEJO TERESA BEATRIZ	02 2673244
38	MOSQUERA DE LA TORRE EDISON RAFAEL	02 2622204
39	MUELA CARVAJAL CÉSAR AUGUSTO	
40	PACHECO HERRERA ALICIA CLEOFE	
41	PACHECO HERRERA MAURA LUCILA	02 2677785
42	PADILLA MEJIA PATRICIO JAVIER	02 2673792
43	PALLO SINCHIGUANO SEGUNDO RODOLFO	02 2670578
44	PAREDES MOYA CARLOS ANTONIO	02 2683251
45	PAUCAR CAJAMARCA JOSÉ FABIÁN	02 2911568
46	PAZMIÑO ACUÑA MARCELO RAFAEL	
47	PEREZ FLORES HERVIS HERNÁN	
48	PILA CASILLAS SANDRA LEONOR	02 2665528
49	QUIÑONEZ CALDERÓN MARIANA DE JESÚS	02 2733220
50	QUISAGUANO TIPÁN MARIANA DE JESÚS	
51	RIOFRÍO LEIVA SERVIO HERIBERTO	02 2670157
52	RIVERA PAZMIÑO ELINA MERCEDES	02 2671798
53	RODRIGUEZ SOTO ERMEL EDUARDO	02 2676430
54	ROMERO LUCERO LILIANA MARIBEL	02 2685806
55	SALCEDO CUEVA GUILLERMO ANTONIO	
56	SÁNCHEZ JIMÉNEZ PEDRO EMILIO	02 2672261
57	SÁNCHEZ VIZUETE LOURDES GISELA	
58	SEFLA GUARACA LOURDES PILAR	
59	TAYUPANTA CHICAIZA ÁNGELA	02 2678325
60	TERÁN RUIZ ALVARO MARCELO	02 2686861
61	VALLE PAREDES EDISON BOLIVAR	02 2734129
62	VALLE PAREDES OSCAR NAPOLEÓN	02 2675200
63	VASCONEZ ANDINO MARGARITA	02 2674500
64	VERGARA CASTILLO AÍDA MARÍA	
65	VILLAGOMEZ ÁVILA GERMÁN OSWALDO	02 2911071
66	VILLAREAL ZULETA FERNANDO ABDÓN	02 2684048

Fuente: Secretaría ASOCAMM

Elaborado por: Manuel Gómez C.

La Asociación funciona a través de tres organismos:

- La Asamblea General;
- El Consejo Directivo; y,
- Las Comisiones.

La Asamblea General

Es el máximo organismo de la Asociación, se compone de todos los socios activos en goce de sus derechos y es dirigida por su Presidente.

Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias y extraordinarias y se reunirán por lo menos dos veces al año, llevándose un Acta firmada de todas sus sesiones; entre sus principales atribuciones y deberes están:

- Reformar disposiciones estatutarias;
- Expedir el reglamento interno;
- Aprobar el plan de trabajo y presupuesto anual;
- Conocer los balances e informes; aprobarlos o rechazarlos.
- Elegir y remover a los miembros del Directorio y de las Comisiones Especiales;
- Relevar de sus funciones al Presidente, con justa causa;
- Nombrar de entre los socios al Comisario Principal;
- Resolver sobre las reclamaciones o conflictos de los socios.

El Consejo Directivo

Es el órgano ejecutivo de la Asociación y lleva a cabo la política institucional que atañe a sus objetivos y finalidades permanentes; entre sus principales atribuciones y deberes están:

- Dictar normas generales de administración interna, con sujeción a los estatutos y reglamentos.
- Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo para consideración de la primera Asamblea General del año.
- Admitir o rechazar la incorporación de socios, conforme a lo previsto en los Estatutos.
- Sancionar a los socios que infrinjan disposiciones estatutarias y reglamentarias.

- Fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias que contribuyen al mantenimiento de la Asociación.
- Mantener relaciones amistosas y de colaboración con instituciones similares para obtener un mejor conocimiento del desarrollo del comercio de abastos.
- Presentar un informe anual de actividades.

El Consejo Directivo se integra con once miembros, duran dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos por un año más; sus cargos son honoríficos y no remunerados, y se compone de la siguiente manera:

- a) Presidente;
- b) Vicepresidente;
- c) Secretario de Actas y Comunicaciones;
- d) Tesorero;
- e) Secretario de Organización;
- f) Secretario de Educación y Deportes;
- g) Secretario de Defensa; y,
- h) Primer vocal;
- i) Segundo vocal;
- j) Tercer vocal;
- k) Cuarto vocal.

Las Comisiones

Son designadas por la Asamblea General, están integradas por socios activos de la Institución y presididas por un miembro del Consejo Directivo.

Las comisiones podrán ser ocasionales o permanentes, sus atribuciones y deberes se fijarán en el Reglamento Interno.

El Consejo Directivo del año 2010 fue conformado por los siguientes socios:

Cuadro 4: Consejo Directivo ASOCAMM - 2010

CONSEJO DIRECTIVO ASOCAMM - 2010

No.	Cargo	Nombres completos
1	Presidente:	Ing. William Arturo Morocho Quiñónez
2	Vicepresidente:	Sr. José Alfredo Ambuludí Torres
3	Secretaria:	Sra. María Olga Mata Álvarez
4	Tesorero:	Sr. Servio Heriberto Riofrío Leiva
5	Secretario de Organización:	Ing. Wilson Oswaldo Llumiluisa G.
6	Secretario de Asuntos Sociales:	Sr. Julio Hernán Caisaguano Torres
7	Secretario de Defensa:	Ing. Patricio Javier Padilla Mejía
8	Primer vocal:	Sr. José Luis García
9	Segundo vocal:	Ing. Luis Eduardo Larrea Londoño
10	Tercer vocal:	Sra. María Susana Fonte Morocho
11	Cuarto vocal:	Sra. Maura Lucila Pacheco Herrera

Fuente: MIES - Dirección de Asesoría Legal

Elaboración: Manuel Gómez C.

El Consejo Directivo actual está conformado por los siguientes socios:

Cuadro 5: Consejo Directivo ASOCAMM - 2011

CONSEJO DIRECTIVO ASOCAMM - 2011

No.	Cargo	Nombres completos
1	Presidente:	Ing. William Arturo Morocho Quiñónez
2	Vicepresidente:	Ing. Patricio Javier Padilla Mejía
3	Secretaria:	Sra. María Olga Mata Álvarez
4	Tesorero:	Sr. José Alfredo Ambuludí Torres
5	Secretario de Organización:	Sr. Servio Heriberto Riofrío Leiva
6	Secretario de Asuntos Sociales:	Sr. Hernán Lautaro Campoverde Jumbo
7	Secretario de Defensa:	Ing. Wilson Oswaldo Llumiluisa G.
8	Primer vocal:	Ing. Germán Oswaldo Villagómez Ávila
9	Segundo vocal:	Sra. Lourdes Pilar Sefla Huaraca
10	Tercer vocal:	Sra. Sandra Leonor Pila Casillas
11	Cuarto vocal:	Sr. José Luis García

Fuente: Secretaría ASOCAMM

Elaboración: Manuel Gómez C.

1.2.1 Sociedad Civil – Organizaciones existentes en el Ecuador

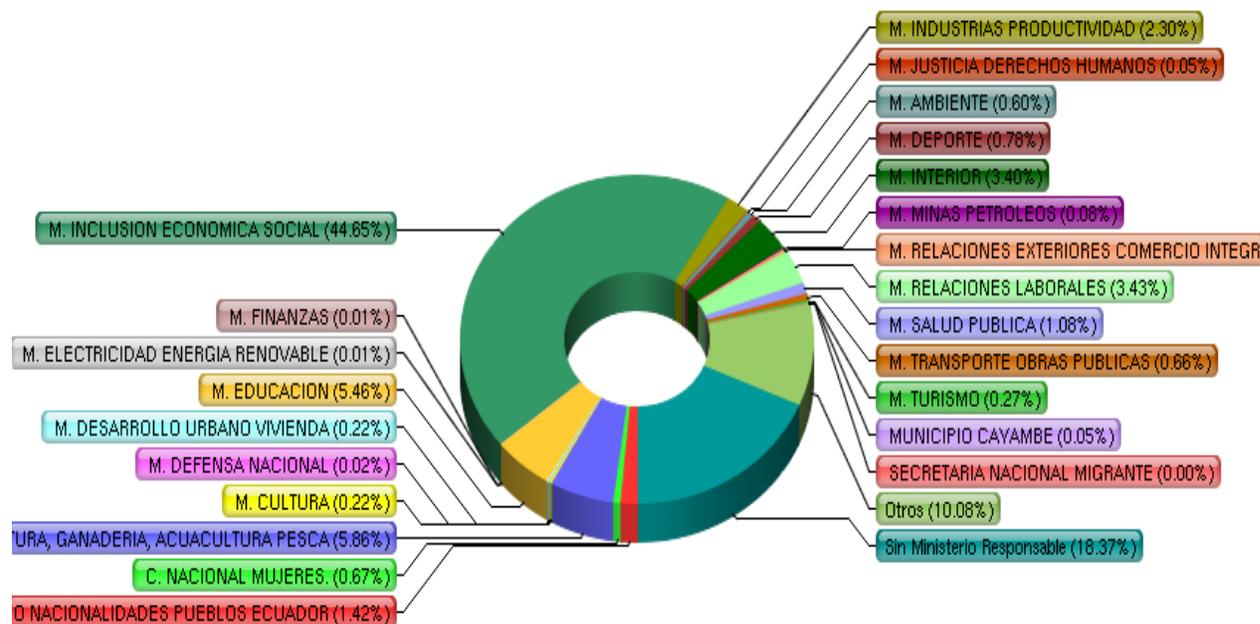
El control de funcionamiento de la Institución está a cargo del propio Ministerio que le otorgó la personería jurídica, en este caso del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES; y comprende la verificación de sus documentos, el cumplimiento de sus fines, el registro de la directiva y la nómina de socios.

Si la entidad recibe recursos públicos, estará a cargo de los organismos de control del Estado y de la institución a través de la cual se transfiere los recursos públicos.

Es muy interesante analizar la información estadística y gráfica que aparece en la página Web del Sistema Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil, donde se refleja que el 45% de organizaciones existentes en el Ecuador han sido creadas bajo la responsabilidad del Ministerio de Inclusión Social, y que el 20% pertenecen a la provincia de Pichincha.

Gráfico 3: Organizaciones civiles existentes en el Ecuador

Organizaciones por Instituciones Responsables



Fuente: Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil. (2011). *Organizaciones por Instituciones Responsables*.

Gráfico 4: Organizaciones civiles existentes por Ministerio

MINISTERIO O CONSEJO	SUBTOTAL ORGANIZACIONES
CONSEJO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL ECUADOR	739
CONSEJO NACIONAL DE LAS MUJERES.	342
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	3.035
MINISTERIO DE CULTURA	109
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	10
MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA MIDUVI	115
MINISTERIO DE EDUCACION	2.830
MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE	5
MINISTERIO DE FINANZAS	2
MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	23.229
MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	1.195
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS	26
MINISTERIO DEL AMBIENTE	304
MINISTERIO DEL DEPORTE	407
MINISTERIO DEL INTERIOR	1.667
MINISTERIO DE MINAS Y PETROLEOS	40
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACION	164
MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	1.783
MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	550
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS	346
MINISTERIO DE TURISMO	138
MUNICIPIO DE CAYAMBE	25
SECRETARIA NACIONAL DEL MIGRANTE	1
OTROS MINISTERIOS Y CONSEJOS	5.245
SIN MINISTERIO O CONSEJO RESPONSABLE	9.560
Total	51.867

Fuente: Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil. (2011). *Organizaciones por Instituciones Responsables.*

Gráfico 5: Organizaciones civiles existentes por provincia

PROVINCIA	SUBTOTAL ORGANIZACIONES
AZUAY	2.367
BOLIVAR	1.034
CAÑAR	857
CARCHI	759
CHIMBORAZO	2.262
COTOPAXI	1.621
EL ORO	2.108
ESMERALDAS	2.379
GALAPAGOS	211
GUAYAS	8.533
IMBABURA	1.701
LOJA	1.906
LOS RIOS	2.432
MANABI	4.379
MORONA SANTIAGO	909
NAPO	665
ORELLANA	609
PASTAZA	723
PICHINCHA	10.275
SANTA ELENA	835
SANTO DOMINGO	1.028
SUCUMBIOS	1.223
TUNGURAHUA	2.322
ZAMORA CHINCHIPE	729
Total	51.867

Fuente: Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil. (2011). *Organizaciones por Instituciones Responsables.*

1.2.2 SRI - Vector fiscal de la institución:

La ASOCAMM ante el Servicio de Rentas Internas está registrada con el RUC de sociedades, tiene su establecimiento en la Avenida Teniente Hugo Ortiz y Ayapamba al interior del Mercado Mayorista de Quito y su actividad principal está relacionada con la organización y desarrollo de asociaciones gremiales⁴.

El vector fiscal constituye el conjunto de obligaciones tributarias asignadas al contribuyente, atendiendo a sus características en el momento de inscripción o actualización en la base del Registro Único de Contribuyentes:

Cuadro 6: ASOCAMM - Obligaciones tributarias

RUC:	SOCIEDADES
Numero RUC:	1791376544001
Nombre Comercial:	ASOCAMM
Inicio de actividades:	03/12/1985
Actividad principal:	Actividades de asociaciones gremiales
Obligaciones tributarias:	Anexo REOC Anexo RDEP Declaración Impuesto a la Renta Sociedades Declaración de Retenciones en la Fuente Declaración mensual del IVA

Fuente: RUC ASOCAMM

Elaboración: Manuel Gómez C.

El Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social catalogan a las instituciones sin fines de lucro como fundaciones o como corporaciones; en el caso de la ASOCAMM, esta se enmarca dentro de la figura de una corporación de primer grado:

“Por corporación se entenderá las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen, promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada”⁵. La corporación de primer grado es aquella que agrupa a personas naturales con un mínimo de 5 miembros, con un fin delimitado tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.

⁴ Registro Único de Contribuyentes ASOCAMM

⁵ SRI. (2008). *Información para Instituciones sin Fines de Lucro*. [En línea]. Ecuador. Disponible en: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/33@public>

1.2.3 Consideraciones fiscales para instituciones sin fines de lucro:

En los últimos años, tres modificaciones fundamentales atañen a las instituciones sin fines de lucro:

- 1) El 29 de diciembre de 2007, la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, dispuso entre otras, reformas tributarias relacionadas con las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.
- 2) El 25 de marzo de 2008, mediante Decreto Ejecutivo No. 982 publicado en el Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008, se establecen modificaciones al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- 3) El 15 de mayo de 2008, mediante Decreto Ejecutivo No. 1051 publicado en el Registro Oficial No. 337, se expide el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica del Régimen Tributario donde dispuso entre otras, consideraciones para las organizaciones – instituciones sin fines de lucro.

En consecuencia, la ASOCAMM debe tener en cuenta las siguientes normas:

Normas generales para sociedades:

- Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.
- Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. Los plazos para presentar estas declaraciones se establecen conforme el noveno dígito del RUC.
- Las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

- El incumplimiento de las normas vigentes establecidas podrá ser sancionado de conformidad a lo establecido en el Código Tributario.

Base jurídica para instituciones sin fines de lucro:

LORTI⁶ Art. 9.- Exenciones.- Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

Numeral 5.- Las de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus fines e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna.

Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás Leyes de la República.

LORTI Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades....

⁶ Codificación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Registro Oficial No. 351 de 29/12/2010

LORTI Art. 20.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al ejercicio impositivo.

RLORTI⁷ Art. 19.- Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- No estarán sujetos al impuesto a la renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro constituidas, de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer; cultura; arte; educación; investigación; salud; deportivas; profesionales; **gremiales**; clasistas; partidos políticos; los de las comunas; pueblos indígenas; cooperativas; uniones; federaciones y demás asociaciones de campesinos y pequeños agricultores, legalmente reconocidas, en la parte que no sean distribuidos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, este Reglamento y demás Leyes y Reglamentos de la República; debiendo constituirse sus ingresos con aportaciones o donaciones en un porcentaje mayor o igual a los establecidos en la siguiente tabla:

Ingresos anuales en dólares	% Ingresos por donaciones y aportes sobre ingresos
De 0 a 50.000	5%
De 50.001 a 500.0000	10%
De 501.000 en adelante	15%

⁷ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. R.O. No. 209 de 8/06/2010

RLORTI Art. 20.- Deberes formales de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- A efectos de la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, se entenderán como deberes formales, los siguientes:

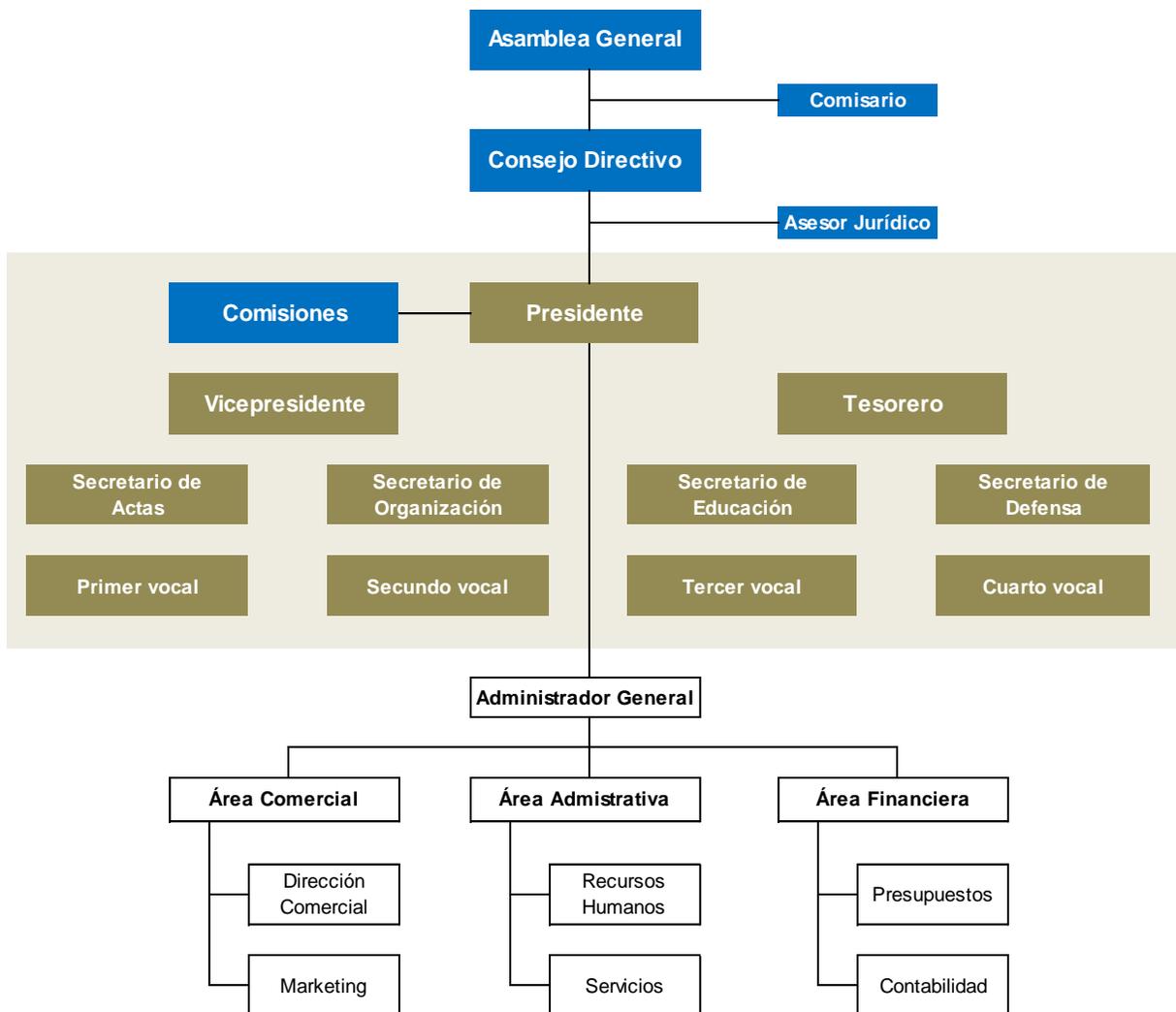
- a) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes;
- b) Llevar contabilidad;
- c) Presentar la declaración anual del impuesto a la renta, en la que no conste impuesto causado si se cumplen las condiciones previstas en la Ley de Régimen Tributario Interno;
- d) Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda;
- e) Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pago de los valores retenidos; y,
- f) Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria.

1.3 Estructura organizacional

Un organigrama representa gráficamente la estructura administrativa de una organización, muestra las relaciones que guardan entre si sus componentes, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan.

1.3.1 Organigrama estructural

Gráfico 6: Organigrama estructural de la ASOCAMM



Fuente: Administración de la ASOCAMM

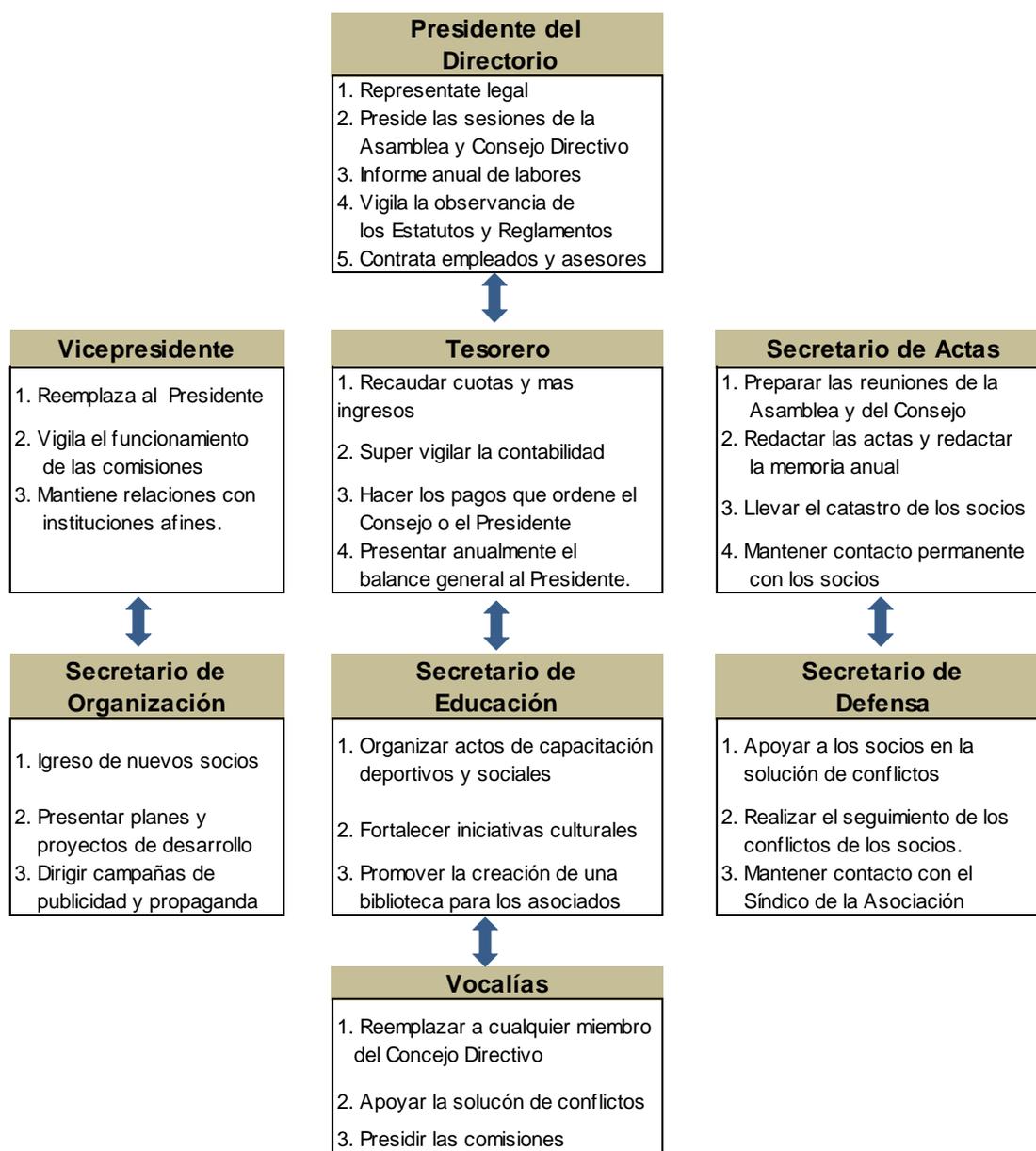
Elaborado por: Manuel Gómez C.

1.3.2 Organigrama funcional

El organigrama funcional complementa el organigrama estructural, al detallar las funciones en orden de importancia.

A continuación las funciones del Consejo Directivo descritas en los Estatutos:

Gráfico 7: Organigrama funcional del Consejo Directivo ASOCAMM

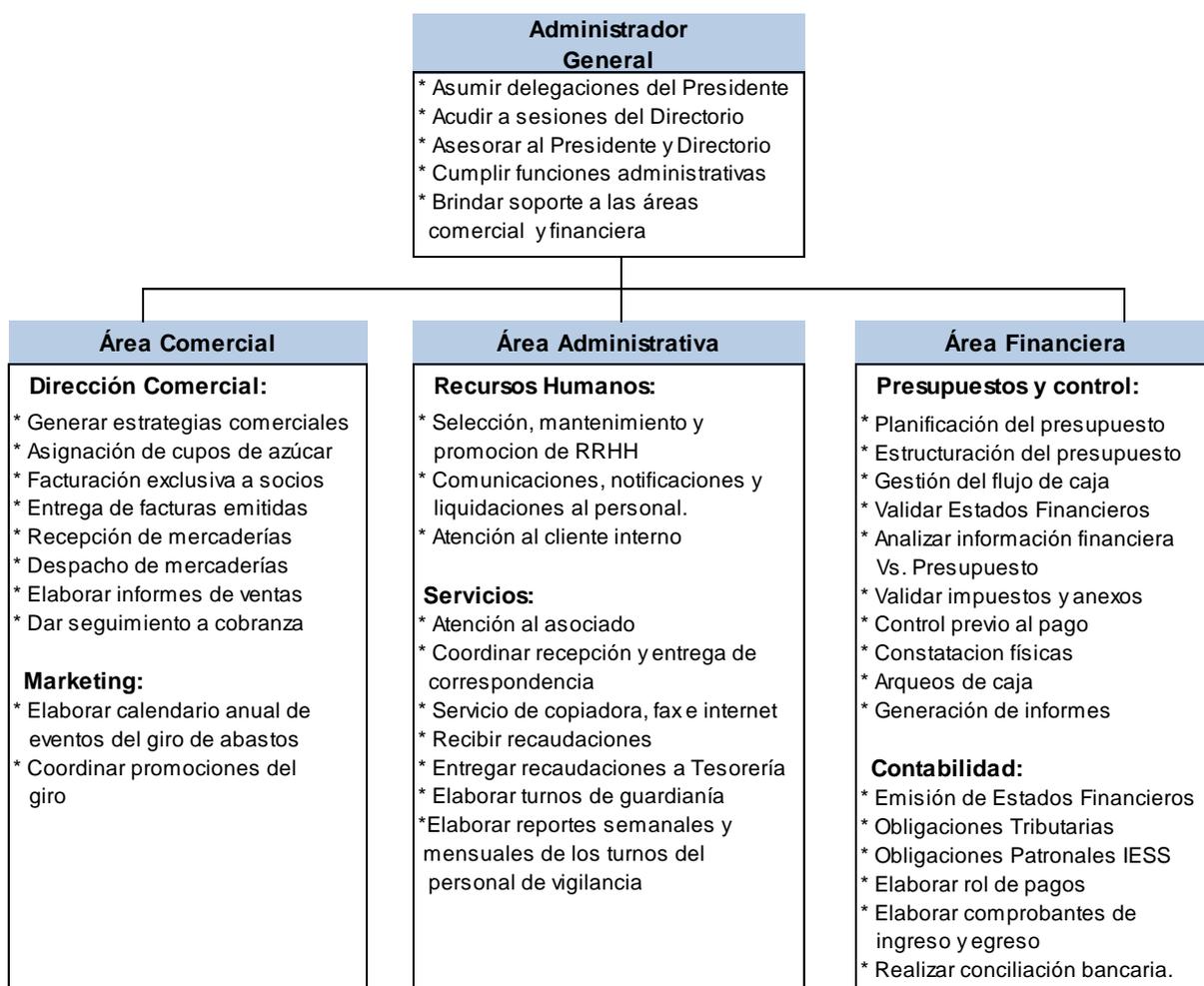


Fuente: Estatutos ASOCAMM

Elaborado por: Manuel Gómez C.

El área administrativa se maneja con personal en relación de dependencia y asesores bajo la figura de prestación de servicios privados; las funciones presentadas a continuación fueron recogidas en las entrevistas:

Gráfico 8: Organigrama funcional del Área Administrativa de la ASOCAMM



Fuente: Administración ASOCAMM

Elaborado por: Manuel Gómez C.

1.4 Plan estratégico

La institución no tiene escrito su plan estratégico, por lo que el presente trabajo de investigación académica, nos da la oportunidad de contribuir con la formulación de la misión, de la visión, delimitación de objetivos cuantificables y diseño de estrategias para el largo plazo.

Imagen 2: Tipo de planificación

Tipo de planificación	Para qué sirve?	Qué se obtiene?
Estratégica	Exige a la organización precisar lo que quiere ser y hacer	Visión, Misión, Análisis FODA y objetivos estratégicos
Programática	Establece las tácticas de cómo se obtendrán los objetivos estratégicos	Estrategias, tácticas, resultados e indicadores de impacto
Operativa	Establece las actividades que se deben alcanzar en el corto plazo.	Actividades, tareas, responsables, costos, metas y cronograma

Tomado de: Rojas, P. (2005). *La Planificación Estratégica en Salud*.

Términos relacionados con la planificación estratégica⁸:

Objetivo: Situación deseada que la institución desea lograr, es a donde se dirigen sus acciones, están ligados en función al tiempo pudiendo ser inmediatos, mediatos o remotos

Metas: Consiste en fijar unos objetivos más pequeños, es decir pasos para alcanzar los objetivos, deben tener una referencia y ser cuantificables.

Planes: Proceso intermedio entre la planeación y la consecución de los objetivos, de allí generamos el plan estratégico (largo plazo para alcanzar los objetivos) y el plan táctico (corto plazo para alcanzar las metas).

⁸ Solano Quezada, L. (2008). *Presupuestos Guía Didáctica*. Loja-Ecuador: Editorial UTPL

Imagen 3: Representación de términos de planificación estratégica



Tomado de: Alto Rendimiento (2005). *Términos de Planificación Estratégica*.

El plan estratégico es un programa de acción que consiste en determinar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo, su objetivo es señalar los pasos para alcanzar la visión, y que los proyectos se conviertan en realidades.

El plan estratégico contribuye a que la Asociación alcance lo siguiente:

- Afirmarse como institución, con la participación y compromiso de sus miembros.
- Diagnosticar la situación de la institución identificando los factores internos (fortalezas y debilidades), factores externos (oportunidades y amenazas) que le afectan y los puntos críticos en cada una de sus áreas.

- Establecer objetivos vinculados a la visión estratégica de la institución, en términos cuantificables y medibles para un tiempo determinado.
- Establecer políticas que marcan la conducta y describan la actitud de la institución, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole.
- Realizar acciones concretas que faciliten la consecución de los objetivos, fomenten el respeto a las políticas impuestas y sean parte de la estrategia global de la institución.

1.4.1 Misión (propuesta)

La misión expresa la razón de ser de la institución y es la declaración permanente de sus propósitos; su redacción debe ser puntual para que se distinga de otras organizaciones similares.

En base a la misión podemos determinar los objetivos y estrategias.

La misión puesta en consideración de la dirección de la ASOCAMM es la siguiente:

“Somos una entidad privada sin fines de lucro, que impulsa programas de asistencia, formación y defensa de sus asociados. Buscamos establecer sólidas relaciones con los proveedores del ramo, las autoridades y organismos seccionales, para contribuir al desarrollo de un eficiente mercado de abastos y bienestar de sus asociados”.

La misión propuesta contempla las preguntas “quiénes somos, qué hacemos y para quién trabajamos”, de una manera breve y concisa.

1.4.2 Visión (propuesta)

La visión estratégica describe el rumbo que la institución intenta tomar con el fin de desarrollar su actividad⁹.

Es una imagen futura, un estado ideal de la organización al que se quiere llegar; refleja su esencia, ayuda a trabajar por un motivo y lleva en la misma dirección a todos los que se comprometen con la institución.

⁹ Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana

En conclusión, la visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la institución en el largo plazo, o en lo que pretende convertirse.

La visión estratégica puesta en consideración de la dirección de la ASOCAMM es la siguiente:

“Ser una institución de reconocido prestigio nacional con autonomía financiera, que brinda servicios de calidad en todas las áreas útiles para el asociado, asegurando la continuidad del comercio mayorista de abastos en el país.”

La visión propuesta contempla la pregunta “qué queremos ser y a hacia dónde vamos”.

1.4.3 Valores (propuestos)

Los valores son el conjunto de principios y reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía institucional e imprimen un carácter propio a las personas que trabajan o pertenecen a la institución.

En la ASOCAMM se distinguen los siguientes valores:

Ética: Proceder digno y honorable, fruto de nuestras propias convicciones y demostrado con la rectitud de nuestros actos.

Integridad: Guardar respeto hacia los clientes internos y externos, velar por el prestigio de la Institución, cuidar la conservación de los bienes, y acatar las normas y reglas de nuestra Institución.

Compromiso: Con la Institución para alcanzar sus metas y objetivos, aportando al máximo nuestras capacidades.

Responsabilidad: Responder por los actos propios ante la Institución, clientes, autoridades de control, empleados y la comunidad.

Participación: La naturaleza de la Institución requiere de la colaboración, asistencia y aportación de tiempo, trabajo y recursos de los socios; y el esmero de sus trabajadores.

1.4.4 Análisis FODA

El FODA es la herramienta de análisis estratégico que nos permite analizar los factores internos (controlables) y externos (no controlables), que tienen relación con la organización.

Cuadro 7: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Infraestructura apropiada, amplias instalaciones, parqueos y andenes Buena calidad y los mas bajos precios en los productos básicos Amplia trayectoria e historia comercial con los proveedores Bajos costos de operación Prestigio de la institución ante el gobierno seccional
	DEBILIDADES	Mediana cultura tributaria del asociado Mínimo trabajo en equipo Bajos márgenes de utilidad correspondientes al canal mayorista Marketing insuficiente Escasa participación del socio en los programas de educación continua Estructura de negocios familiares
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Crecimiento del mercado institucional Distribución horizontal al comercio detallista Desarrollo de marcas propias y nuevos empaques Negociación directa con los grandes productores y fabricantes Convenios de cooperación con el gobierno central y seccional
	AMENAZAS	Competencia de los grandes autoservicios Líneas de crédito limitadas para grandes adquisiciones Escasos convenios de crédito con IFI's para otorgar crédito a los clientes Crecimiento de la población urbana

Fuente: Investigación de campo ASOCAMM

Elaboración: Manuel Gómez C.

1.4.5 Objetivos (propuestos)

La entidad es dirigida por la Asamblea General y el Consejo Directivo, a quienes les corresponde la alta dirección de la institución; los mandos medios y operativos acatan las disposiciones de la Asamblea y del Consejo Directivo, y el trabajo es realizado por personal contratado bajo la prestación de servicios privados o empleos en relación de dependencia.

Los Estatutos de la ASOCAMM redactan los objetivos principales, y son:

- Organizar al comerciante, estimular y defender la función del comercio mayorista como elemento regulador entre productores y consumidores;
- Contribuir al desarrollo eficiente del mercado de abastos, en beneficio de la comunidad;
- Fomentar la cooperación, asistencia y defensa de los asociados;
- Orientar a los socios en actividades de mercadeo de abastos;
- Organizar y llevar a cabo programas de educación continua;
- Buscar fuentes de ingreso lícitas, para cumplir con sus objetos sociales; y,
- Trazar metas y ejecutar planes que contribuyan al desarrollo de la institución, de sus asociados y el comercio en general.

Los objetivos encontrados son amplios y generales, por lo que sugerí ampliar su redacción en términos cuantificables o mesurables, que permitan su medición y comparación con estándares establecidos.

También se constató que existen más planes y proyectos generales diseminados en las Actas de Asamblea General y Actas de Sesión del Directorio, sin embargo no existe un documento formal que detalle los objetivos por áreas, por lo que se procedió a entrevistar a los principales directores, con quienes se pudo establecer los siguientes objetivos:

Objetivos financieros:

- Obtener un 20% de superávit de operación, respecto al presupuesto anual.
- Cumplir con el presupuesto de la institución con el aporte del 30% por concepto de aportes de donación, como lo estipula el Reglamento de aplicación a la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno.

Objetivos estratégicos:

- Obtener de la Administración Municipal, la renovación del “Convenio de Cooperación para la consecución de fondos provenientes de la publicidad interior del Mercado Mayorista”, cuyos valores se inviertan en los fines propios de la institución.

- Mantener el cupo de 5.000 bultos de azúcar mensual, con el principal ingenio azucarero del país.
- Para el año 2012 conformar la sociedad anónima de comercialización, con capital accionario de los asociados.
- Dar paso a compras en volumen con los principales fabricantes de grasas, y comestibles (estrategia de integración hacia atrás).
- Incrementar en un 10% la distribución directa de nuestros asociados a los puntos de comercio detallista del sur de la ciudad.
- Obtener una certificación de estudios otorgado por una entidad educativa, para los programas de capacitación continua para el año 2012.

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Auditoría de gestión

2.1.1 Evolución de la auditoría

La auditoría existe desde que hubo la necesidad de controlar, el registro exacto de transacciones, el manejo del dinero, el manejo de una propiedad, y otros, como servicios prestados al dueño de un capital.

Hasta la revolución industrial, el papel del auditor se limitaba a realizar revisiones de las transacciones de compras, ventas, cobros y pagos, con el afán de descubrir operaciones fraudulentas; así como determinar si los empleados privados o públicos actuaban e informaban de sus operaciones de una manera honesta.

Luego con la aparición del crédito a largo plazo, la conformación del capital no fue potestad de una sola persona y dio paso a la creación de sociedades con múltiples dueños, con administradores e inversionistas, por lo que la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros en los cuales podían confiar los prestamistas, los dueños del negocio y las autoridades de control.

Como complemento a la auditoría financiera, surgió también la necesidad de evaluar la estructura y funciones de las empresas, dando lugar a lo que se conoció como Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional respectivamente.

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales.

Para Joaquín Rodríguez Valencia, la Auditoría Operativa se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Estos dos conceptos tradicionales han sido reemplazados por lo que hoy conocemos con el nombre de Auditoría de Gestión.

En el sector público, la auditoría se enfocó a determinar el manejo de los fondos públicos, la legalidad de las transacciones, examinar los sistemas financieros y el control interno.

En la actualidad, la auditoría tanto en el sector privado como en el sector público, además de dar fe de acontecimientos pasados, pretende generar valor agregado a la dirección, presentando recomendaciones constructivas para las operaciones futuras que aumenten la economía, eficiencia y eficacia de la organización, siendo este enfoque al que se lo ha denominado Auditoría de Gestión¹⁰.

2.1.2 Concepto de auditoría de gestión:

Auditoría de gestión: Es el examen que se realiza en todo o en parte a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economicidad con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previsto por la organización.

La auditoría de gestión contribuye a mejorar en forma apreciable el desempeño de la organización; promueve la eficiencia de las operaciones, el aumento de ingresos, reducción de costos y la simplificación de tareas; mediante modificaciones en los controles administrativos, operacionales, de políticas o por la acción correctiva correspondiente.

Para mayor comprensión del concepto de la auditoría de gestión, cito los conceptos de eficiencia, eficacia y economía:

Eficiencia: Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo. (Milton Maldonado). Es la relación entre los insumos consumidos (recursos) y los productos obtenidos en un marco de calidad.

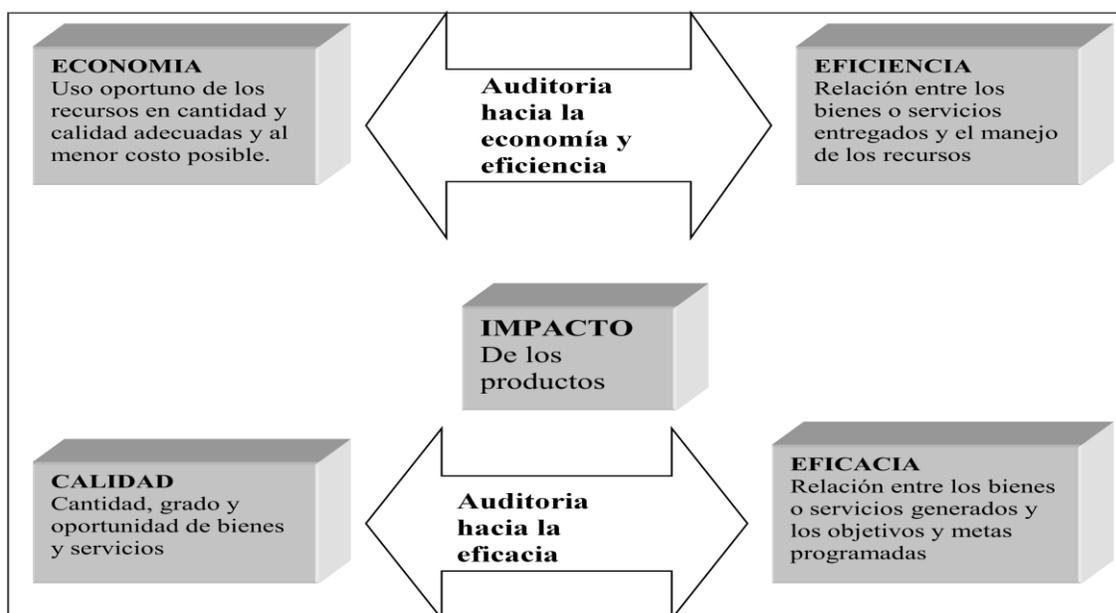
Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos. (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

¹⁰ Maldonado, M. (2010). Ob. cit. p. 16.

Se habla de eficacia operacional cuando lo relacionamos con la entrega de los bienes y servicios producidos; se habla de eficacia organizacional cuando se refiere a la capacidad toda de la entidad para cumplir con sus metas.

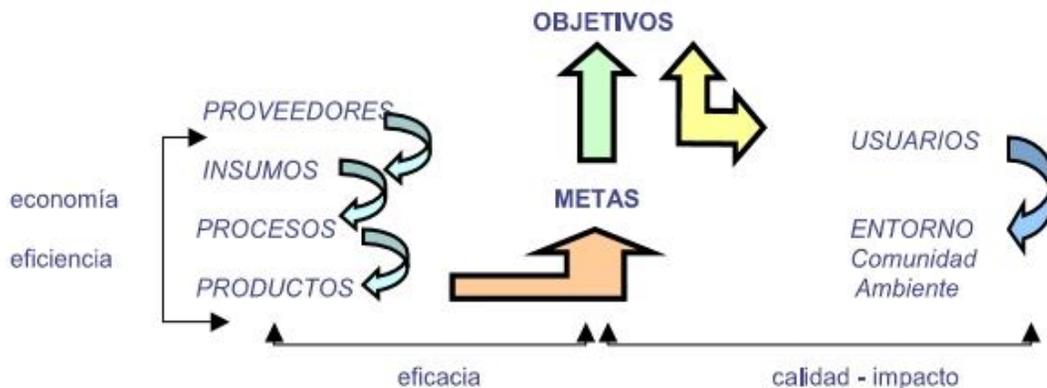
Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Academia Mexicana de Auditoría Integral).

Imagen 4: Diagrama de eficiencia y eficacia



Tomado de: Rosende, F. (2006). *Diagrama de eficiencia y eficacia.*

Imagen 5: Visión sistémica de la Auditoría de Gestión



Tomado de: Universidad de Buenos Aires. (2002). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. p. 258

2.1.3 Propósitos y objetivos de la auditoría de gestión

El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos que son: el logro de objetivos, los procesos para alcanzar esos logros y los recursos utilizados para obtener los productos o servicios. Entre los objetivos de la auditoría de gestión están:

- ✓ Evaluar si la entidad está cumpliendo con el objeto social para el cual fue creada.
- ✓ Analizar aspectos como la misión, políticas, controles financieros y operativos.
- ✓ Determinar si el organigrama de la entidad es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.
- ✓ Analizar la preparación del presupuesto, determinando la relación con los resultados y evaluando las desviaciones.
- ✓ Evaluar el grado de comprensión, aceptación y cumplimiento de procedimientos por parte del personal.
- ✓ Analizar las políticas y procedimientos relativos al personal.
- ✓ Verificar la existencia de procedimientos adecuados de operación y su eficacia.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos, y actividades de supervisión y control.

2.1.4 Alcance de la auditoría de gestión

El término gestión hace referencia a la acción y al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto, y también se refiere a la dirección o administración de una empresa, institución u organismo.

La auditoría de gestión puede realizarse a un área en particular, a una función específica, a varios departamentos o a la institución en su totalidad; en un espacio de tiempo que puede ser de un mes, un semestre, un año o el tiempo que se estime conveniente.

No existen principios de gestión codificados, por lo que la auditoría debe ceñirse a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

2.1.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

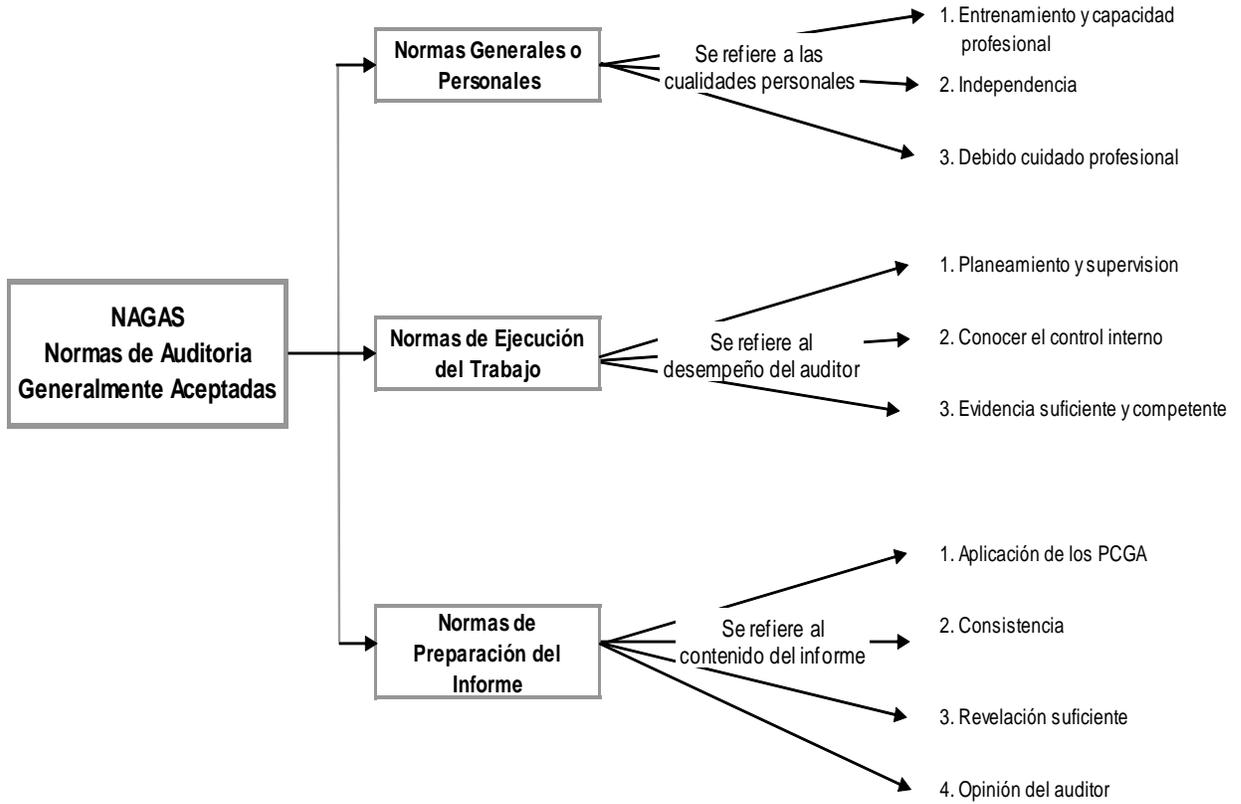
Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son los principios fundamentales a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza el trabajo profesional del auditor.

Se emitieron para la práctica de la auditoría financiera, pero son observadas para todo tipo de auditoría, y en este caso para la auditoría de gestión.

Estas normas son de carácter general y se refieren a tres aspectos:

- Normas generales o personales, que se refieren a la conducta del auditor como persona, regulando los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.
- Normas relativas a la ejecución del trabajo, son más específicas y regulan la forma en que debe desarrollarse la auditoría en sus diferentes fases de planificación y ejecución, y
- Normas de preparación del informe, que regulan la última fase donde se emite el dictamen en auditoría a los estados financieros, o el informe en la auditoría de gestión.

Gráfico 9 : Mapa conceptual de las NAGAS



Fuente: Cisneros, G. (2009). *Guía Didáctica Auditoría I*. Loja-Ecuador: UTPL
Elaborado por: Manuel Gómez C.

2.2 Proceso de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un proceso que consta de tres fases:

Planificación

- Planificación preliminar
- Planificación específica
- Elaboración de los programas de auditoría

Ejecución del trabajo de auditoría

- Evaluación del control interno
 - Modelos de evaluación del control interno
 - Herramientas de evaluación del control interno
- Evaluación de riesgos de auditoría
- Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría
- Elaboración y obtención de los papeles de trabajo
- Evidencias
- Indicadores de gestión
- Hallazgos de auditoría

Comunicación de resultados

- Preparar el borrador del informe
- Presentar el informe a la dirección
- Informe final de auditoría de gestión
- Conclusiones
- Recomendaciones

2.2.1 Planificación

En las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas con relación a la ejecución del trabajo, se indica que el trabajo debe ser técnicamente planeado y ejercerse una supervisión adecuada sobre los asistentes si los hubiere.

La planificación de la auditoría es una función administrativa donde se determina concretamente hacia donde se quiere llegar y en qué forma se logrará.

Una planificación adecuada permite desarrollar una estrategia global de trabajo en función al objetivo de la auditoría, al alcance del trabajo y a los resultados que se pretende entregar al ente auditado.

El grado de planificación varía según el tamaño y complejidad de la organización, sector, programa, proyecto u operación; por la dificultad de la investigación; por el grado de experiencia del auditor; por el conocimiento o familiaridad con la actividad; por la calidad de información y por el nivel de desarrollo del control interno de la entidad.

La planificación es un proceso continuo y dinámico que puede modificarse de acuerdo a las situaciones que surjan durante el desarrollo del trabajo de auditoría.

2.2.1.1 Planificación preliminar

Tiene el propósito de obtener información general sobre la entidad y sus principales actividades, con el afán de identificar las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

En esta etapa el auditor se familiariza con el ambiente interno y externo de la entidad con el objeto de diagnosticar sus puntos críticos.

Para facilitar el conocimiento y comprensión de la entidad se aplican entre otros las siguientes técnicas o procedimientos:

- Visita a las instalaciones
- Entrevistas - Cuestionarios
- Revisión del archivo permanente y del archivo corriente
- Análisis FODA

2.2.1.2 Planificación específica

Esta fase se fundamenta con la información obtenida en la planificación preliminar y establece la estrategia a seguir en el trabajo de campo.

La planificación específica tiene como propósito evaluar el control interno, calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos que se aplicarán en la fase de ejecución mediante los programas de auditoría respectivos.

La planificación específica comprende:

- Establecer el objetivo de la auditoría:
- Obtener información adicional y específica del ente
- Evaluar la estructura del sistema de control interno del ente o área a examinar
- Determinación del riesgo de la auditoría
- Determinar los procedimientos a aplicar
- Determinar recursos a comprometer
- Elaboración de cuestionarios de control interno

2.2.1.3 Programa de auditoría

El auditor deberá preparar un programa escrito de auditoría en el que se establezcan las pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir los objetos de la auditoría.

Es el documento formal que sirve como guía de los procedimientos que se utilizarán durante el desarrollo del examen, y sirve como registro permanente de la tarea efectuada; se incluyen los objetivos para cada área y debe ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo participante.

El programa de auditoría se lo diseña al finalizar la fase de planeación luego de haber obtenido la información y evaluación de la organización, y se lo va ajustando de ser necesario conforme se va desarrollando el trabajo en el campo.

El programa de auditoría debe ser sencillo, exhaustivo, encaminado a alcanzar el objetivo principal; evita procedimientos repetitivos y debe permitirle al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

Cada programa de auditoría relaciona el objetivo, con los procedimientos de cumplimiento o procedimientos sustantivos que se van a realizar:

Pruebas de cumplimiento

Proporcionan evidencia de que los controles internos establecidos por la entidad existen, son efectivos y están siendo aplicados correctamente.

Para obtener evidencia de cumplimiento se pueden utilizar los siguientes procedimientos:

- Indagaciones con el personal.
- Observaciones a determinados controles
- Repetición del control
- Inspección y revisión de documentos.

Pruebas sustantivas

Son pruebas diseñadas por el auditor que proporcionan evidencia directa sobre la integridad, razonabilidad y validez de las afirmaciones; como por ejemplo validez de las transacciones, saldos o estados financieros, resultantes de procedimientos de arqueos de caja, conciliaciones, circulaciones de clientes, y otros.

Para obtener evidencia sustantiva se utilizan los siguientes procedimientos:

- **Procedimientos analíticos:** Es el análisis y evaluación de la información financiera presentada por la entidad, utilizando comparaciones o relaciones con información relevante.

- **Pruebas de diagnóstico:** Es la determinación de índices económicos y financieros respecto a ejercicios anteriores, para encontrar fluctuaciones anormales o no comunes.
- **Inspección de documentos y otros registros contables:** Es obtener evidencia en la documentación fuente, los registros y saldos de los estados financieros.
- **Observación física:** Proporciona evidencia en el momento en que el procedimiento se lleva a cabo, por ejemplo en la inspección o recuento de activos fijos, inventarios, documentos por cobrar.
- **Confirmaciones externas:** Consiste en obtener una manifestación o una opinión de un tercero independiente a la entidad, de manera escrita.

2.2.2 Ejecución del Trabajo de Auditoría

Es el trabajo de campo como tal, donde se aplica los programas y procedimientos establecidos en la planificación específica.

2.2.2.1 Evaluación del Sistema de Control Interno

“Control interno es el proceso realizado por el consejo de administración de la entidad, por los ejecutivos y otros empleados, que ofrece una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- 1) Confiabilidad de los informes financieros
- 2) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”¹¹

La segunda norma de las NAGAS, relativa a la ejecución del trabajo dice: “Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría”¹²

Modelos de evaluación del Control Interno

El Sistema COSO

El tema del control interno va evolucionando conforme la gestión pública y privada sigue tecnificándose, con el afán de proteger los activos de la entidad frente a los embates de la corrupción.

Cinco instituciones estudiaron a fondo el tema del control interno, y formaron una comisión denominada El Commite of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), y emitieron el denominado “Informe COSO” sobre control interno en el año 1992.

¹¹ Whittington, O; Pany, K. (2007). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill Interamericana.

¹² UTPL. (2011). *Auditoría*. Loja. [En línea]. Disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Auditoria>. [Consulta 16-07-2011]

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas cómo en los niveles legislativos y docentes.

“El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir”¹³.

El control interno ayuda a que la entidad visualice a donde quiere ir, y evite sorpresas en el camino; a pesar de lo bien concebido de este y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluto, a la dirección en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El método de control interno COSO tiene cinco componentes:

Imagen 6: Componentes del Sistema COSO



Tomado de: Mantilla, S. (2011). *Definición del sistema de control interno*.

1) Entorno de control: Se refiere al medio ambiente de la entidad, al estilo de dirección de la entidad, su filosofía y los atributos del personal; considera los valores éticos y actitud profesional de trabajo.

¹³ Amat Alvarez, E. y otros (2007). *El Control Interno en la Economía Empresarial*. [En línea] Cuba. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos31/control-interno/control-interno.shtml>

2) Evaluación de riesgos: La entidad debe conocer los factores internos y externos que le afectan y debe preparar una estrategia para mitigarlos.

El riesgo es la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad; una vez identificados se procede a realizar el análisis de riesgos:

- Estimación de su importancia / trascendencia
- Evaluación de la probabilidad / frecuencia
- Definición del control a efectuarse

3) Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que aseguran que se lleven a cabo las disposiciones emanadas por la dirección de la organización, y están relacionadas con los riesgos que ha que determinado y asume la dirección.

A partir de la elaboración de un mapa de riesgos, se implantan actividades de control en todos los niveles de la organización.

Existen diversos tipos de control:

- Preventivos y correctivos
- Manuales o automatizados
- Gerenciales o directivos

Las actividades de control suelen dirigirse a:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

Responsabilidades de control existen en todos los niveles de la organización, por lo que es preciso que las personas conozcan cuales les atañen.

Entre las actividades de control que se debe tomar en cuenta están:

- Separación de tareas y responsabilidades
- Coordinación entre áreas
- Documentación disponible

- Niveles definidos de autorización.
- Acceso restringido a recursos, activos y registros.
- Control del sistema de información
- Indicadores de desempeño

4) Información y comunicación: La información es el recurso más importante para la oportuna toma de decisiones, debe llegar a todos los sectores para que actúen de acuerdo a sus responsabilidades individuales.

Dentro de la organización cada función debe especificarse con claridad, entendiendo los temas de responsabilidad de los individuos dentro el sistema de control interno.

5) Supervisión y monitoreo: Todo proceso de control interno debe ser supervisado, con el afán de tomar correctivos oportunamente para asegurar que funcione correctamente.

Las organizaciones tienen áreas en desarrollo o áreas donde se suscitan cambios, allí las actividades de control necesitan ser reforzadas o reemplazadas debido a que disminuyen su eficacia o resultaron inaplicables.

La supervisión es un proceso que comprueba que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo; tiene tareas permanentes y revisiones periódicas que dependerán en su frecuencia de los resultados de la evaluación de riesgos.

La supervisión y monitoreo evalúa la efectividad del control interno, para establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas necesarias.

Existen otros enfoques para evaluar el Control Interno y sus nombres de referencia son:

- Método COSO ERM (Gestión Integral de Riesgo – ERM siglas en inglés)
- Método CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos)
- Método MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano)

El método COSO es el que va a ser utilizado en la presente auditoría de gestión.

Herramientas de evaluación del control interno

La dirección de la entidad y el funcionario que tenga a su cargo un área, un segmento de organización, programa, proyecto o actividad, debe evaluar periódicamente la eficacia de su sistema de control interno y comunicar los resultados ante quien es responsable.

Evaluamos la efectividad del control interno para proveer una certeza razonable de que se previene, se detectan, y se corrigen errores e irregularidades.

Las herramientas de evaluación de control interno más utilizadas son:

Narrativas: Consiste en la explicación por escrito de los pasos que comprenden una actividad específica, o aspectos específicos de control interno.

La descripción debe hacerse siguiendo el curso de las operaciones y relacionándola con el departamento correspondiente.

Cuestionarios: Consiste en un listado de preguntas hechas a diferentes funcionarios de la organización para identificar áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

El cuestionario debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Se debe realizar a todas las áreas identificadas por el auditor y a personal de todo nivel administrativo.
- ✓ Las preguntas se elaboran con conocimiento previo de los puntos críticos.
- ✓ Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno.

Flujo-gramas: Es la representación grafica secuencial de operaciones relacionadas a una actividad o sistema específico, a través de símbolos convencionales.

Se les conoce también con el nombre de diagramas de secuencia y permiten al auditor:

- ✓ Identificar los procesos
- ✓ Orientar la secuencia de actividades con criterio lógico
- ✓ Visualizar la duplicación o ausencia de controles, registros, autorizaciones.
- ✓ Facilitar la supervisión.

Método Mixto: Consiste en la aplicación combinada de las narrativas, cuestionarios y flujo gramas.

2.2.2.2 Evaluación de riesgos de auditoría

El riesgo es una condición real, conformada por una combinación de circunstancias del entorno que pueden generar pérdidas a la entidad; en consecuencia se deben ocupar estudios que garanticen su identificación, para asegurar la calidad del producto o servicio.

Con la información obtenida por el auditor debe evaluarse el riesgo de auditoría con el afán de establecer procedimientos a aplicar que aseguren la reducción del mismo a niveles aceptables bajos.

La evaluación de riesgos se efectúa con el fin de conocer el impacto, probabilidad de ocurrencia, y el tratamiento que este requiere.

Gráfico 10: Administración de riesgos



Fuente: Hernández E.; Sánchez A. (2008). *Riesgos en Auditoría*.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

En general la evaluación de riesgos se realiza a dos niveles:

- Evaluación a la auditoría en su conjunto, Identifica el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectadas por los procedimientos de auditoría y que llevan a emitir un informe de auditoría incorrecto.
- Evaluación de riesgo de auditoría específico, para cada componente en particular.

Riesgos de auditoría

El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto, por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían su opinión.

El riesgo de auditoría lo componen distintas situaciones, identificadas en la etapa de planificación, de acuerdo a:

- El criterio del auditor,
- Las regulaciones legales y profesionales,
- Identificación de errores con efectos significativos.

Al analizar los riesgos de auditoría de forma separada, se puede determinar la manera de reducirlos a niveles aceptables; los riesgos tiene tres categorías:

Riesgo Inherente

Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que realiza la organización y que afectan al sistema de control interno.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor, y lo único que debe hacer es evaluarlo, calificarlo antes de considerar la efectividad de los controles internos.

Entre los factores que determinan el riesgo inherente se pueden mencionar:

- La naturaleza del negocio del ente, el tipo de operaciones, el tipo de sus productos y el volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.
- La organización gerencial, y la calidad de sus recursos humanos y materiales.

El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener el cumplimiento de suficiencia para validar una afirmación.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; al riesgo inherente se lo puede categorizar en tres niveles, alto, medio y bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que se empleará en el programa de auditoría.

Riesgo de Control: Es el riesgo de que los sistemas de control interno estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

El riesgo de control se genera por la deficiente aplicación de controles establecidos y se basa en la efectividad del control interno del cliente.

Este tipo de riesgo también está fuera del control del auditor, pero las recomendaciones resultantes del trabajo de auditoría van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo en la medida que se adopten las mismas.

Para apreciar si los controles internos del cliente están bien diseñados y operan en forma efectiva, el auditor aplica procedimientos de indagación, observación, inspección y re-ejecución.

Si el auditor encuentra que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para un proceso particular, se calificará como bajo el riesgo de control de operaciones, lo cual le permite aceptar un nivel más alto de riesgo de detención.

El riesgo de control se puede clasificar de acuerdo a la calificación que se obtenga del resultado de la comparación de los controles aplicados con la ponderación que les asigne el auditor.

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, por ejemplo de 1 a 5 que significa (1) bajo; (2) moderado bajo; (3) moderado; (4) moderado alto; (5) alto.

Rango	Riesgo	Confianza
5	Alto	Baja
4	Moderado alto	Moderado bajo
3	Medio	Medio
2	Moderado bajo	Moderado alto
1	Bajo	Alto

Se utilizan colores para reflejar de mejor manera las mediciones realizadas; el color rojo para niveles de riesgo alto; el amarillo para nivel medio; y, el color verde para niveles de riesgo bajo, similares a una semaforización.

El riesgo de control afecta la calidad del procedimiento de auditoría a aplicar y también su alcance; en consecuencia:

- Un riesgo de control bajo implica la existencia de controles fuertes o alta confianza en el sistema de control interno.
- Un riesgo de control alto implica la existencia de controles débiles o baja confianza en el sistema de control interno; en este caso el resultado de la prueba no sería satisfactorio y debería complementarse con la aplicación de pruebas sustantivas.

Riesgo de detección: Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades.

El riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y llevan a cabo los procedimientos de auditoría.

Entre los factores que determinan el riesgo inherente se pueden mencionar:

- La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, por ejemplo la existencia de muestras no representativas.

Riesgo de auditoría: Se da por el efecto combinado del, riesgo inherente ocasionado por el tipo de operaciones del ente que se audita; el riesgo de control derivado del control interno que se aplica; y por el riesgo de detección, es decir por la posibilidad de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten errores y desviaciones que hayan escapado al control interno.

Fórmula de riesgo de auditoría: $RA = RI * RC * RD$

Donde: RA = Riesgo de auditoría; RI = Riesgo inherente

RC = Riesgo de control; RD = Riesgo de detección

Matriz de riesgos

Una matriz de riesgo identifica los procesos y actividades más importantes de una institución, sus riesgos inherentes, y los factores de riesgo (internos y externos) relacionados con ellos.

La matriz es una herramienta flexible que documenta los procesos y evalúa de manera integral el riesgo de la institución, para realizar un diagnóstico objetivo del ente auditado.

Gráfico 11: Pasos para elaborar una matriz de riesgos

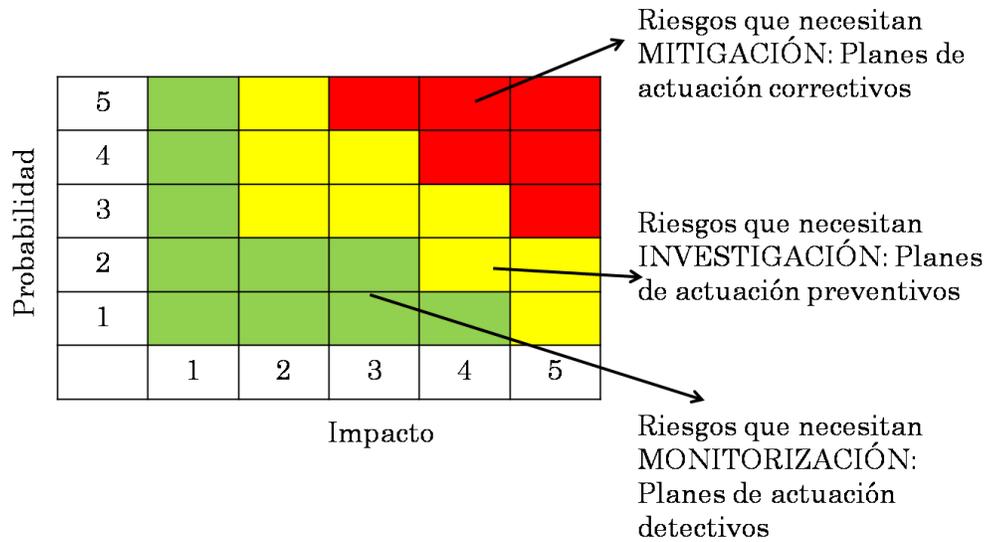


Fuente: Sistemas Integrados de Gestión. (2011). *Matrices de Riesgos*.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

La matriz de riesgo es la representación gráfica de la relación entre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto ante la ocurrencia del mismo, con la finalidad de tomar decisiones o acciones ante los resultados.

Gráfico 12: Planes de acción de la matriz de riesgos



Tomado de: Blogspot. Planes de acción de la matriz de riesgos.

Informe de control interno

Es un informe dirigido a la dirección del ente auditado, que comprende la evaluación del sistema de control interno, en este caso aplicando los componentes del Método COSO, el detalle de riesgos detectados por la auditoría y las recomendaciones pertinentes.

2.2.2.3 Aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría

Técnicas de auditoría

Las técnicas de auditoría son las herramientas usadas por el auditor para obtener la evidencia de su examen y con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para que determine cuál es la mejor combinación de técnicas y prácticas, que le permitan la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. A continuación, se definen las técnicas y prácticas más utilizadas:

Técnicas de verificación ocular:

- a) **Observación:** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: Planificación y Ejecución.
- b) **Comparación:** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: Ejecución y Comunicación de Resultados.
- c) **Revisión:** Consiste en el examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que revisten un indicio espacial.
- d) **Rastreo:** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: Planificación y Ejecución.

Técnicas de verificación verbal:

- a) **Indagación:** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: Planificación y Ejecución.

- b) **Entrevista:** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: Planificación y Ejecución.

- c) **Encuesta:** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: Ejecución.

Técnicas de verificación escrita:

- a) **Análisis:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: Planificación, Ejecución y Comunicación de resultados.

- b) **Conciliación:** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: Ejecución.

- c) **Confirmación:** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: Ejecución.
- d) **Tabulación:** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: Ejecución.

Técnicas de verificación documental:

- a) **Comprobación:** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: Planificación y Ejecución.
- b) **Cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: Ejecución.

Técnicas de verificación física:

- a) **Revisión Selectiva:** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: Planificación y Ejecución.
- b) **Inspección:** Técnica que involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: Planeamiento y Ejecución

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: Planificación, Ejecución y Comunicación.

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase: Comunicación de Resultados.

Síntomas.- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: Planificación y Ejecución.

Intuición.- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: Planificación y Ejecución.

Sospecha.- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: Planificación y Ejecución.

Síntesis.- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: Planificación y Ejecución.

Procedimientos de auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas aplicadas de forma secuencial para comprender la actividad, recopilar evidencia, para discutir un hallazgo o formular recomendaciones a la dirección.

Las técnicas constituyen un detalle del procedimiento; cuando se aplican los procedimientos de auditoría se está realizando una prueba de auditoría.

La aplicación de procedimientos tiene relación con tres aspectos de la entidad:

Naturaleza de los procedimientos de auditoría: Dados los diferentes sistemas de organización, de operación, y control de las entidades, se hace imposible establecer procedimientos rígidos, por lo que el auditor aplicando su criterio profesional podrá decidir cual técnica, procedimiento o conjunto de ellos decide utilizar para obtener la certeza que fundamente su opinión.

Extensión o alcance de los procedimientos de auditoría: Dado que no es posible examinar la totalidad de las operaciones, se recurre a examinar una muestra representativa para derivar de su examen una opinión sobre la partida global. La relación de las transacciones examinadas respecto del total es lo que se conoce como muestra, y es el alcance o extensión de los procedimientos de auditoría, siendo uno de los elementos más importantes de las etapas de planeación y ejecución de la auditoría.

Oportunidad de los procedimientos de auditoría: Es el momento en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar.

Muestreo en la auditoría de gestión.

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones.

Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoria, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoria tiene los siguientes objetivos:

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos, en cualquiera de ellos, tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a evaluar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral). En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento preliminar y en la fase de planificación específica, requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable - administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

De apreciación o no estadísticos: Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivos; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadísticos: Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

- Diseñar una muestra eficiente.
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida.
- Evaluar los resultados de la muestra.

2.2.2.4 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen.

Pueden ser: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación, manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución, planillas, organigramas, cadenas de valor, entrevistas, encuestas, listados, flujogramas, sistemas de calificación o comentarios preparados por el auditor, entre otros.

Los papeles de trabajo tienen el propósito de:

- ✓ Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- ✓ Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- ✓ Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir las siguientes características:

- ✓ Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- ✓ Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ✓ Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- ✓ Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Objetivos principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Objetivos secundarios:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, preparando legajos o carpetas; para ello se mantendrán tres tipos de archivos:

Archivo Permanente

Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente es:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

Archivo de planificación

Reúne la información documentada, de la planificación de cada auditoría realizada.

Archivo corriente

Es el que recopila los papeles de trabajo de la Ejecución del Trabajo de Auditoría, que sustentarán el dictamen, conclusiones y recomendaciones que se emitirán en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los otros archivos debe identificar plenamente sus papeles de trabajo con índices, referencias y marcas.

Para facilitar el fácil manejo y buen uso de la información, los papeles de trabajo deben utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

Índices

Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfanumérico que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica, para facilitar su identificación, localización y consulta.

La utilización de índices tienen los siguientes propósitos:

- Simplificar la revisión de los papeles de trabajo y evitar duplicidad de trabajo
- Realizar cruces o referencias cruzadas entre dos o más cédulas de auditoría.
- Facilitar la elaboración del informe, localizando resultados específicos.

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo, para facilitar su identificación y relacionarlas con las fases de auditoría, por ejemplo:

- Administración de la Auditoría: **AD**
- Planificación Preliminar: **PP**
- Planificación Específica: **PE**

Al final del papel de trabajo se indica quién elaboro, quién reviso, con sus respectivas fechas.

Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son signos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia de las pruebas de auditoría que se aplicaron, generalmente con lápiz de color rojo.

Las marcas de auditoría tienen los siguientes propósitos:

- Dejar constancia del trabajo realizado
- Facilitar el trabajo, evitando describir detalladamente las actividades efectuadas en el proceso de revisión.
- Agilizar la supervisión, al comprender a simple vista el proceso realizado.

Gráfico 13: Ejemplos de marcas de auditoría

Símbolo	Técnica	Símbolo	Técnica
ϕ	Ligado	.	Observado
ψ	Inspeccionado	C	Conciliado
✓	Comprobado	<i>f</i>	Inspeccionado
⊙	Conciliado	<	Rastreado
8	Analizado	FD	Falta doc.
Σ	Totalizado	NC	No cumple

Fuente: Cisneros, G. (2009). *Guía Didáctica Auditoría I*. Loja-Ecuador: UTPL

Elaborado por: Manuel Gómez C.

2.2.2.5 Evidencia

La evidencia es uno de los fundamentos de la auditoría, que se constituye por todos aquellos hechos susceptibles de ser probados por el auditor en relación con las cuentas o procesos que examina, que se le manifiesta a través de las técnicas de auditoría aplicada y de acuerdo con el juicio profesional¹⁴.

La evidencia de la auditoría es toda la información que utiliza el auditor para llegar a la conclusión en que se basa su opinión; la evidencia utiliza el auditor para determinar si la información que se audita se presenta de acuerdo al criterio establecido.

Se encuentran varias clases de evidencia:

- **Evidencia física:** Se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades realizadas por las personas, de los documentos o registros. Esta evidencia se puede presentar en forma de memorandos, fotografías o muestras materiales.
- **Evidencia documental:** Es la forma más común de evidencia, como contratos, registros contables, facturas, cartas y documentos que se originan tanto dentro de la entidad como fuera de ella.
- **Evidencia testimonial:** Es la información obtenida por medio de entrevistas, declaraciones o indagaciones. La evidencia testimonial debe evaluarse, para asegurarse de que los informantes no hayan estado influenciados por prejuicios o tengan intereses con terceros.
- **Evidencia analítica:** Se obtienen evidencia analítica cuando se analiza o verifica la información, comprende cálculos, comparaciones, separación de sus componentes, razonamientos, revisión de leyes y reglamentos.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

¹⁴ Sigüenza, J.M. (1995). *Manual de Auditoría y Cuentas Anuales*. Madrid-España: Editorial Ramón Areces.

La evidencia debe cumplir con cuatro cualidades o atributos:

Competente: Si es conforme a la realidad, y se obtiene de una fuente confiable.

Relevante: Si tiene relación con el objetivo de la auditoría.

Suficiente: Es la cantidad de evidencia requerida para emitir una opinión, una sola evidencia podría no ser suficiente para demostrar un hecho.

Oportuna: Al momento en que se recopila y actual.

En la auditoría de gestión, los auditores necesitan evidencia para analizar:

- a) Si los recursos se obtuvieron con economía.
- b) Si los recursos se utilizaron eficientemente.
- c) Si las metas de la organización, del programa o proyecto fueron alcanzados con eficacia.

2.2.2.6 Hallazgos de auditoría

Hallazgos de auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a un criterio.

Criterios de auditoría son el conjunto de políticas, requerimientos o requisitos que se usan como referencia para comparar la evidencia.

En consecuencia, hallazgos de auditoría son el resultado de la comparación o evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Los hallazgos de auditoría cumplen cuatro atributos:

Condición: Es la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción, y refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados.

Criterio: Es el estándar con el cual el auditor mide la condición; son las metas que la entidad está tratando de lograr y se constituirán en la medida que permita la evaluación de la condición.

Causa: Son las razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el cual no se cumplió del criterio. Las recomendaciones van relacionadas directamente con las causas identificadas.

Efecto: Es la consecuencia o resultado de la comparación entre la condición y el criterio. En lo posible deben definirse en términos cuantitativos.

Cuadro 8: Atributos de los Hallazgos de auditoría

Atributo	Descripción	Significado
CONDICIÓN	Situaciones actuales encontradas	"Lo que es"
CRITERIO	Unidades de medida o normas aplicables	"Lo que debe ser"
CAUSA	Razones de desviación. Determinar porque la condición no cumple con el criterio	"Por que sucede"
EFEECTO	Importancia relativa del asunto. Determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio.	"Diferencia entre lo que es lo que debería ser"

Fuente: Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla. *Hallazgos de la Auditoría de gestión.*

Elaborado por: Manuel Gómez C.

2.2.3 Comunicación de resultados

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de auditoría, y está dirigido a los directivos de la entidad examinada, con el propósito de presentar la información verbal y escrita respecto a los temas observados.

La comunicación de resultados tiene el objetivo de dar a conocer las conclusiones y recomendaciones del auditor, que servirán a la dirección para la corregir falencias detectadas.

Una vez culminado el trabajo de auditoría en el campo, el auditor prepara el borrador del informe que se basa en las evidencias y anotaciones que constan en los papeles de trabajo.

El informe de borrador se presenta en una reunión con el cliente para comunicar sobre el trabajo de auditoría realizado, con el afán de discutir situaciones encontradas en la evaluación antes de emitir el informe final.

El informe final lo desarrolla el auditor, acatando las disposiciones legales y normativas que le permitan citar el criterio en los comentarios y narrar las recomendaciones más adecuadas producto de los hallazgos, para que se tomen las medidas correctivas conducentes a la solución de las desviaciones¹⁵

Este informe definitivo que constituye el producto final del trabajo realizado, se elabora de acuerdo a las normas de auditoría aplicables, y debe reunir los siguientes atributos: ser conciso, preciso, objetivo, claro, con el respaldo adecuado, útil, oportuno y redactado en tono constructivo para que sea aceptado.

¹⁵ Cisneros, G. (2009). *Guía Didáctica Auditoría I*. Loja-Ecuador: UTPL.

2.3 Indicadores para la auditoría de gestión

Un indicador es una medida generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de un proyecto o una organización auditada.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse o medirse; las medidas deben relacionarse con el plan estratégico de la organización; esa referencia al ser comparada con un valor estándar podrá indicar posibles desviaciones respecto a las cuales la dirección deberá tomar acciones.

Control Interno + Indicadores = Control

$$\text{Indicador} = \frac{\text{variable}}{\text{estandar}}$$

Estándar: Es el nivel deseado de gestión, el parámetro de comparación.

Índice: Es el valor de la expresión matemática, entre el indicador y el estándar.

Para que un indicador sea útil y efectivo, debe reunir las siguientes características:

- ✓ Ser medible y claramente definido
- ✓ Entendible y reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan
- ✓ Controlable dentro de la estructura de la organización.
- ✓ Ser relevante para la toma de decisiones
- ✓ Verificable
- ✓ Justificable, en relación a su costo beneficio

Existen distintas clasificaciones para los indicadores, una de ellas es por su nivel de aplicación:

- **Estratégicos:** Permiten identificar el logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.
- **De Gestión:** Considerando que gestión tiene relación con administrar o realizar acciones concretas para hacer realidad tareas programadas y planificadas, estos indicadores están relacionados con razones que permiten administrar realmente un proceso.

- **De Servicios:** Mide el grado de satisfacción de clientes internos y externos.

Un grupo de indicadores referidos a la auditoría de gestión es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Cabe mencionar un precepto que dice: “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar; si no se puede controlar, no se puede dirigir; y, si no se puede dirigir, no se puede mejorar”.

El uso de indicadores de gestión permite medir:

- La eficiencia y economía de los recursos, producir los mejores resultados con los recursos disponibles.
- La efectividad, nivel de logro de las metas y objetivos, cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.
- La calidad, o grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios quienes van dirigidos.

Si una institución reúne cumplimientos de eficiencia, efectividad y calidad, seguro alcanzará productividad y un desempeño exitoso en su gestión.

Gráfico 14: Desempeño exitoso en gestión

RELACIÓN PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD



Tomado de: Cruz, O. (2010). *Evaluación Económica y Financiera de Proyectos*.

La Contraloría General del Estado clasifica a los indicadores de gestión en:

- a) Cuantitativos y cualitativos
- b) De uso Universal
- c) Globales, Funcionales y Específicos

Indicadores cuantitativos: Son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

Indicadores cualitativos: Permiten evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Indicadores de uso universal: son los que miden la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, se clasifican en:

Indicadores de resultados por área: Muestran la capacidad administrativa de la institución para organizar los sistemas de información, su calidad oportunidad y disponibilidad.

Indicadores estructurales: Identifican niveles de dirección y mando.

Indicadores de recursos: Tienen relación con la planificación de metas y objetivos.

Indicadores de proceso: Aplicables a la función operativa de la institución.

Indicadores de personal: Tienen relación con la administración de los recursos humanos.

Indicadores interfásicos: Tiene relación de la entidad frente a los usuarios externos

Indicadores de aprendizaje y adaptación: Tienen relación dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Indicadores globales, funcionales y específicos: Evalúan adecuadamente la gestión del todo y cada uno de sus componentes:

Indicadores globales: Evalúan los elementos de la planificación estratégica.

Indicadores funcionales: Tienen presente la complejidad y variedad de las funciones de la entidad auditada.

Indicadores específicos: Se refieren a una función determinada o proceso en particular.

A continuación otra clasificación de indicadores de gestión:

Indicadores de Eficacia: Permiten determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado, o la relación de los resultados frente al presupuesto asignado, ejemplos:

$$\text{Eficacia programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

Indicadores de Eficiencia: Mide la relación entre las metas alcanzadas y los recursos utilizados para tal fin, ejemplo:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficiencia programática}}{\text{Eficiencia presupuestal}}$$

Indicadores de Productividad: Determinan el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo, ejemplo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados ejercicio}}{\text{Resultados de referencia}}$$

Indicadores de Impacto: Cuantifican razones de tipo político y social, al índice se lo conoce como cobertura, impacto o incidencia, por ejemplo:

$$\text{Incidencia} = \frac{\text{Medida parcial}}{\text{Medida global}}$$

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

“Auditoría de gestión a la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, año 2010”

Índice de papeles de trabajo de auditoría:

Administración de la auditoría	AD
Orden de trabajo	AD1
Notificación de inicio de la auditoría	AD2
Confirmación de inicio de la auditoría	AD3
Planificación	PP
Programa preliminar de auditoría	PP1
Programa específica de auditoría	PE1
Ejecución del trabajo	
Informe de Control Interno	ICI
Cedulas analíticas	CA
Fichas técnicas	FT
Hallazgos de auditoría	HH
Comunicación de resultados	CR

3.1 Planificación

Soluciones Inmediatas Auditores y Consultores

AD1 - 1/1

San Rafael, Av. El Sol 11B Telf. 02 286 2792 • solucionesinmediatas@andinanet.net

ORDEN DE TRABAJO DE AUDITORÍA No. OTA-11-01

Quito, 20 de mayo de 2011

Señor

Manuel Gómez Castillo

Auditor

Comunico a usted que ha sido designado para realizar una Auditoría de Gestión a la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, por el período 2010.

Objetivo General de la Auditoría de Gestión

Examinar a la entidad y evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño.

Alcance de la Auditoría de Gestión

El alcance para este examen corresponde al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La naturaleza, extensión y aplicación de las pruebas de auditoría están previstas en los programas de trabajo.

Tiempo estimado para la ejecución

La fecha de inicio del examen es el 23 de mayo, el tiempo que se ha presupuestado para el cumplimiento del trabajo es de 8 semanas, con la siguiente composición:

Planificación Preliminar:	2 semanas	25%
Planificación Específica:	1 semanas	13%
Trabajo en el Campo:	4 semanas	50%
Comunicación de Resultados:	1 semanas	12%

El informe de auditoría se planifica entregar el 15 de julio del 2011.

Atentamente,

M. Eduardo Gómez C.

Gerente de Soluciones Inmediatas

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Quito, 23 de mayo de 2011

Señor Ing.

Arturo Morocho Quiñonez

Presidente Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q.

Presente.-

De mi consideración:

Por la presente, me permito comunicar a usted que daré inicio a la auditoría de gestión del período comprendido entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2010 de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, conforme a la carta de autorización emitida por la Institución según Oficio sin numero de fecha 3 de enero del 2011.

Solicito comedidamente su apoyo y el de todos los colaboradores de la entidad para llevar a buen término la auditoría de gestión cumpliendo con los objetivos y procedimientos en el tiempo previsto.

Los términos del examen son los siguientes:

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Objetivo de la auditoría: Examinar a la institución y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño.

Sin otro particular quedo muy reconocido por su atención,

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Quito, 23 de mayo de 2011

Señor Lcdo.

Fabián Rubio Díaz

Administrador de la Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q.

Presente.-

De mi consideración:

Por la presente, y en calidad de auditor según la **Orden de Trabajo No. OTA-11-01**, me permito comunicar a usted que he sido autorizado por miembros del Directorio de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, a efectuar una auditoría de gestión por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen inicia a partir de esta fecha y finaliza el 15 de julio de 2011.

El objetivo general de la auditoría de gestión, es examinar a la institución y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño; cabe resaltar que no se trata de una auditoría a los estados financieros.

Solicito su colaboración, proporcionado oportunamente la información necesaria para el cumplimiento del propósito.

Sin otro particular quedo muy reconocido por su atención,

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Quito, 23 de mayo de 2011

Señorita Ing.

Lorena Hernandez Burgos

Secretaria de la Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q.

Presente.-

De mi consideración:

Por la presente, y en calidad de auditor según la **Orden de Trabajo No. OTA-11-01**, me permito comunicar a usted que he sido autorizado por miembros del Directorio de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, a efectuar una auditoría de gestión por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen inicia a partir de esta fecha y finaliza el 15 de julio de 2011.

El objetivo general de la auditoría de gestión, es examinar a la institución y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño; cabe resaltar que no se trata de una auditoría a los estados financieros.

Solicito su colaboración, proporcionado oportunamente la información necesaria para el cumplimiento del propósito.

Sin otro particular quedo muy reconocido por su atención,

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo
Auditor

CONFIRMACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Quito, 25 de mayo de 2011

Señor

Manuel Gómez Castillo

Soluciones Inmediatas

Presente.-

En respuesta a su oficio signado con No. 11-02 de fecha 23 de mayo de 2011, titulado Comunicación de Auditoría de Gestión, le confirmo que mi persona y el personal de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, estamos autorizados y dispuestos a proporcionar toda información y documentación pertinente para que pueda cumplir su trabajo de la mejor manera posible.

Atentamente,

Lcdo. Fabián Rubio
Administrador ASOCAMM

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

Objetivos:

Obtener un conocimiento cabal de la entidad y del desarrollo de sus actividades.
 Identificar las condiciones existentes para realizar la auditoría.

No.	Procedimiento	REF / PT	Realizó	Fecha	Observaciones:
1	Visitar las instalaciones para inspeccionar y verificar el funcionamiento de la institución.	PP1	MG	27/05/2011	Narrativa y levantamiento de plano.
2	Entrevistar a los principales directores y funcionarios de la institución.	PP2	MG	01/06/2011 Al 03/06/2011	Tres entrevistas y un cuestionario por ausencia del titular.
3	Obtener información sobre antecedentes de la institución.	Páginas: 1-5	MG	27/05/2011	Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.1.1
4	Obtener información sobre el entorno de la institución; el Mercado Mayorista de Quito y la Administración Municipal.	Páginas: 1-5	MG	28/05/2011	Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.1.2 Subtítulo 1.1.3
5	Analizar los estatutos de la institución.		MG	30/05/2011	Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.3
6	Elaborar listado de asociados y cuadro del Consejo Directivo.	PP3	MG	03/06/2011	
7	Recopilar información sobre las Organizaciones Sociales.	Páginas: 12-14	MG	04/06/2011	Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.2.1
8	Estudiar la base legal aplicable a las instituciones sin fines de lucro	Páginas: 16-19	MG	04/06/2011	Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.2.2
9	Obtener el organigrama estructural y funcional de la Institución.	Página:	MG	06/06/2011	Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.3.1 Subtítulo 1.3.2
10	Solicitar la planificación estratégica de la institución.	Página:	MG	06/06/2011	No existe planificación. Desarrollado en el Capítulo I Subtítulo 1.4
11	Clasificar e identificar los establecimientos de abastos	PP4	MG	08/06/2011	Considerar volumen y especialización.
12	Realizar un análisis FODA de la institución.	PP5	MG	10/06/2011	En función de las entrevistas y el cuestionario.

13	Levantar un listado del personal que labora en la institución.	PP6	MG	10/06/2011	
14	Realizar una matriz de riesgos preliminar de auditoría.	PP7	MG	13/06/2011	
15	Elaborar el reporte de Planificación Preliminar y evaluar el Riesgo Inherente.	PP8	MG	15/06/2011	
16	Elaborar el plan de auditoría.	PP9	MG	17/06/2011	

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 27/05/2011

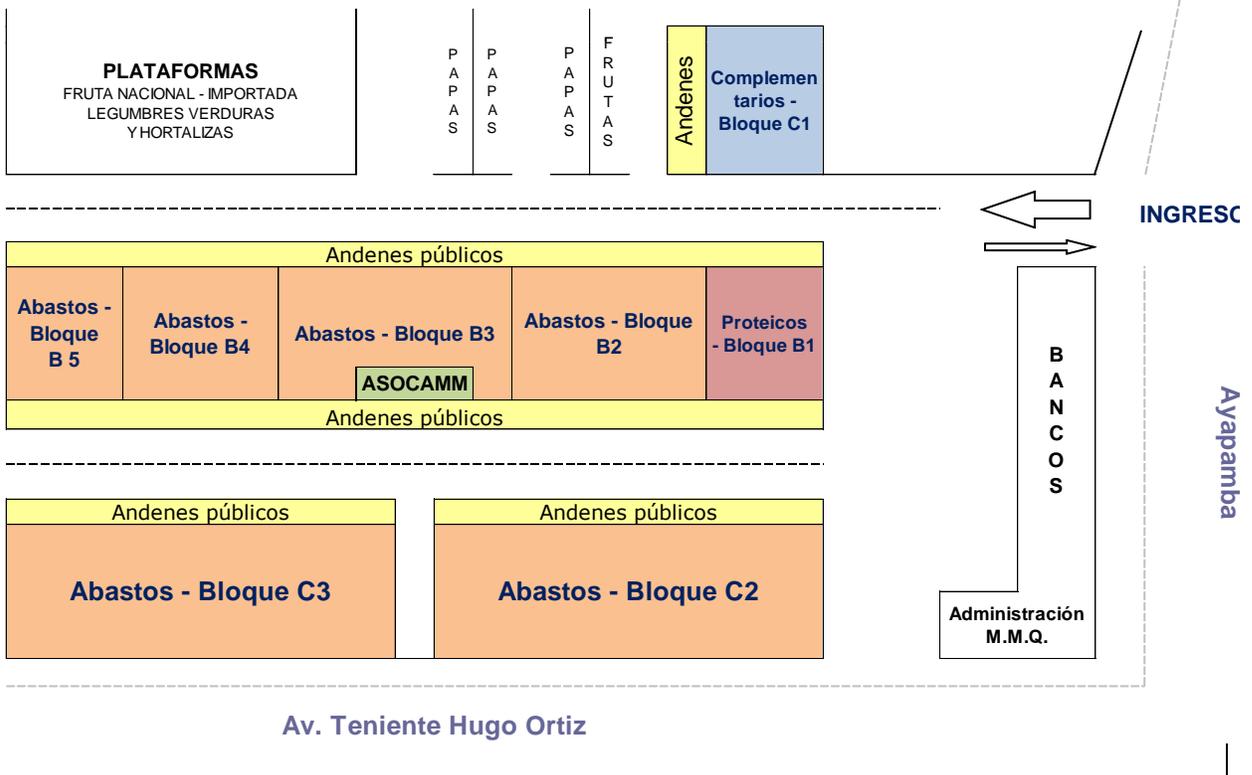
Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
NARRATIVA – VISITA A LAS INSTALACIONES

El viernes 27 de mayo de 2011 a las 09:00 horas visité las instalaciones de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM, atendiendo la cita que me otorgó la señorita Ing. Lorena Hernandez, secretaria de la entidad.

El Mercado Mayorista de Quito está ubicado en el sur del ciudad, en la parroquia de Chillogallo, barrio Solanda y su dirección es la Avenida Teniente Hugo Ortiz s/n y Ayapamba; ocupa una amplia extensión de aproximadamente once hectáreas.

La entidad auditada, en adelante llamada por sus siglas ASOCAMM, tiene sus oficinas al interior del Mercado Mayorista de Quito, en la plataforma B3 del sector conocido como “Giro de abastos”.

ASOCAMM - Ubicación dentro del giro de abastos



La ubicación de la ASOCAMM es privilegiada, está a pocos pasos de los establecimientos de los comerciantes de abastos asociados, de las entidades bancarias y de las oficinas de la administración del mercado.

El Mercado Mayorista de Quito es de propiedad municipal, los locales y puestos de trabajo están catastrados y pagan un canon mensual de arrendamiento bastante moderado; en promedio un local para realizar el comercio de abastos tiene 75 m²; existen comerciantes que disponen de 3 y hasta 4 locales conjuntos.

La ASOCAMM cuenta con un local de 225 m² distribuido en dos plantas bastante confortables, diseñado para el uso de los asociados:

Planta baja:

De entrada, el área principal es un salón de reuniones con capacidad para 60 personas, allí se reúnen los socios por lo menos dos veces en el año para celebrar las Asambleas Generales; también es el sitio de reunión del Consejo Directivo que sesiona por lo menos una vez al mes.

Esta área dispone de televisor, proyector para presentaciones, área de cafetería y cuarto de baños.

A un costado esta la oficina de secretaría y atención al asociado, a cargo de la Ingeniera Lorena Hernandez; allí se receptan y envían todas las comunicaciones del Consejo Directivo, se preparan las facturas de venta de los productos estratégicos que la ASOCAMM pone a disposición exclusiva de los socios.

En esta oficina están los archivos de la Asociación y cuenta con servicios de Internet, fax, y copiadora para los asociados.

Separadamente y con frente al comercio de abastos, se encuentra la oficina del Administrador de la entidad, a cargo del Licenciado Fabián Rubio, quien atiende todos los asuntos y temas que dispone el Consejo Directivo, en especial del Presidente y del Tesorero de la ASOCAMM.

La contabilidad está a cargo del administrador, y los procesos se realizan con el concurso de un asistente el señor Santiago Quimbiurco.

En la planta baja también se brinda un servicio público a la comunidad, con el programa "Canasta Familiar", que consiste en un mix de productos no-perecederos de primera calidad a un precio de USD 9,90

Planta alta:

El segundo piso está ocupado con materiales publicitarios de las distintas empresas proveedoras del comercio de abastos del mercado mayorista, entre ellas Unilever, Industrias Ales, Sumesa, y otras, convirtiéndose en un punto de encuentro de supervisores, mercaderistas y personal de apoyo de las fábricas.

Sin embargo me indican que estas actividades son provisionales ya que en un futuro cercano se piensa acondicionar en esta planta alta, las nuevas oficinas para el Consejo Directivo y la Presidencia de la entidad.

A 50 metros de las oficinas, la ASOCAMM dispone de una pequeña bodega para almacenar azúcar, o algún producto estratégico que eventualmente requieren los asociados.

Cabe mencionar que la ASOCAMM es un entidad sin fines de lucro, por tanto las actividades de compra y venta de bienes no producidos por el contribuyente son eventuales, y se las realiza al precio de costo más los gastos incurridos.

Horarios de trabajo:

Las oficinas de la ASOCAMM atienden de lunes a viernes en horario de 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00 horas

Personal contratado:

Administrador y Contador General: Lcdo. Fabián Rubio Díaz

Secretaria: Ing. Lorena Hernandez Burgos

Asistente de servicios generales: Sr. Santiago Quimbiurco Santacruz

Personal de seguridad: Sr. Alberto Sosa Vilela

Personal de seguridad: Sr. Segundo Sosa Vilela

La Asociación cuenta con el concurso externo de un asesor legal.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 27/05/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

Objetivos:

Dar a conocer el inicio de la auditoría de gestión y obtener una opinión en términos generales de la institución.

Entrevistado: Señor José Ambuludí Torres

Cargo: Tesorero ASOCAMM

Entrevistador: Manuel Gómez C.

Lugar: Local del entrevistado

Fecha: 01 de junio de 2011

Señor Tesorero de la ASOCAMM, la presente auditoría de gestión tiene el objetivo de examinar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño de la institución; cabe mencionar que no se trata de una auditoría a los estados financieros.

¿Desde cuándo ejerce el comercio de abastos, como su actividad principal?

Me dedico al comercio en general desde el año 1993.

¿Cuáles han sido las dignidades o cargos ocupados por usted en la Asociación?

He tenido la oportunidad de servir a la Asociación desde hace varios años, mi primer cargo fue de Vocal y participé al frente de la Comisión de Disciplina.

En el año 2008 fui elegido Presidente y reelecto para el año 2009.

Durante estos dos años dedique mucho tiempo y esfuerzo en beneficio de la Asociación, descuidando un poco mi actividad comercial, por lo que al término de mi mandato decidí acompañar al cuadro directivo desde otras posiciones.

En efecto en el año 2010 colaboré desde la Vicepresidencia, y el presente año 2011 estoy a cargo de la Tesorería.

¿Cuáles diría que son los objetivos principales de la Asociación?

Los objetivos de la ASOCAMM son eminentemente sociales, de defensa, apoyo y desarrollo al comerciante de abastos.

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades (factores internos) de la Asociación?

Como fortalezas, identifico

- El canal mayorista de comercialización, con cogida permanente de la ciudadanía.
- Los productos de calidad, peso completo y precios bajos.

Entre las debilidades puedo mencionar:

- Falta de trabajo en equipo.
- Falta de liderazgo.

¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas (factores externos) de la Asociación?

El mercado mayorista y el comercio en general tienen mucho porvenir.

Entre las amenazas tengo presente la captación de mercado de las grandes cadenas de autoservicios y supermercados.

¿Cuál es su opinión respecto a la situación económica financiera actual de la ASOCAMM?

La situación económica de la ASOCAMM es estable, desde al año 2008 que estoy de cerca en el Directorio no hemos tenido déficits ni necesidades urgentes de dinero.

La ASOCAMM es una entidad sin fines de lucro y no es nuestra tarea la acumulación de patrimonio.

La ASOCAMM es una entidad sin fines de lucro, ¿Cuál considera que debería ser el principal rubro de ingresos con el que se sustentan las actividades de la Asociación?

A más de las cuotas de aportación mensual de los asociados, siempre he considerado que el principal rubro de ingresos debe ser la autogestión.

¿Qué grado de apoyo económico recibe la Institución de parte de sus asociados?

El aporte económico de los asociados es bajo, esta recaudación no cubre siquiera los gastos de operación de la Asociación.

¿Qué grado de apoyo económico recibe la Institución de parte de los proveedores de abastos?

El aporte de los proveedores es alto, y este ha permitido solventar el presupuesto de la Asociación.

¿Qué grado de apoyo recibe la Asociación de las autoridades seccionales, en este caso de la Administración Municipal?

Las relaciones con las autoridades municipales han sido buenas y favorables desde hace unos cuatro años.

En el año 2008 durante la alcaldía del General Paco Moncayo Gallegos, la ASOCAMM por primera vez obtuvimos del Municipio de Quito, la firma de un Convenio de Cooperación para la obtención de recursos provenientes del alquiler de espacios de publicidad exterior en el giro de abastos del mercado mayorista.

Los recursos obtenidos, se invirtieron en obras de mantenimiento del mercado y actividades propias de nuestra Asociación.

Con la actual alcaldía del Dr. Augusto Barrera Guarderas tenemos la confianza de que se renovaran los convenios o planes similares de desarrollo para los mercados.

¿Considera usted que el presupuesto anual de la Institución está acorde a los objetivos que persigue la misma?

No, el presupuesto de la Asociación no alcanza para desarrollar los planes que tenemos en mente.

Continuamente recibimos solicitudes de colaboración de distintas entidades, incluso de instituciones públicas, y lamentamos no poder cubrir esas expectativas; también nos faltan recursos para implementar cursos de capacitación.

¿Cómo ve a la Asociación en el largo plazo?

Tenemos una preocupación general en el comercio de abastos por no sentirnos fortalecidos, los compañeros comerciantes exigen soluciones cuando se presentan problemas, creo que no actuamos preventivamente y esto obedece a una notoria falta de liderazgo.

Considero que estamos a tiempo de realizar un estudio de mercado que nos permita continuar con nuestras actividades en el largo plazo.

Gracias.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 01/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

Entrevistado: Licenciado Fabián Rubio Díaz

Cargo: Administrador ASOCAMM

Entrevistador: Manuel Gómez C.

Lugar: Sede Social de la ASOCAMM

Fecha: 01 de junio de 2011

Señor Administrador de la ASOCAMM, la presente auditoría de gestión tiene el objetivo de examinar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño; cabe mencionar que no se trata de una auditoría a los estados financieros.

Preguntas generales:

¿Qué tiempo trabaja en la ASOCAMM?

De manera directa aproximadamente 2 años.

¿Cuáles han sido los cargos ocupado por usted dentro de la ASOCAMM?

Contador – Administrador.

¿Cuáles diría que son los objetivos principales de la Asociación?

- Capacitar a los socios y sus trabajadores para que sus actos comerciales sean guiados por la ética y la moral.
- Capacitar a los socios y sus trabajadores en técnicas de relaciones humanas, mercadeo y afines.
- Fortalecer la cooperación mutua entre todos los asociados.
- Fortalecer su integración social.
- Mantenerles informados sobre temas de interés propio del gremio.
- Guardar excelentes relaciones con proveedores, clientes, organismos de control y todas las autoridades pertinentes.

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Asociación?**FORTALEZAS:**

Es el medio idóneo para relacionar al comerciante con fabricantes, productores, autoridades y clientes.

DEBILIDADES:

Priman mucho los intereses personales de los asociados.

¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas de la Asociación?**OPORTUNIDADES:**

El ser una entidad que participe activamente aportando soluciones y sugerencias encaminadas a lograr el cumplimiento de la normativa constitucional de la Seguridad Alimentaria.

AMENAZAS:

Los integrantes de la Asociación que por sus intereses personales no aprovechan la oportunidad de fortalecer un gremio único en el país.

La ASOCAMM es una entidad sin fines de lucro, ¿Cuál considera que debería ser el principal rubro de ingresos con el que se sustentan las actividades de la Asociación?

Su presupuesto de gastos fijos debe estar financiado en su totalidad con las cuotas de los socios.

Otros gastos deben financiarse con autogestión.

¿Qué grado de apoyo económico recibe la Institución de parte de sus asociados?

Mínimo.

¿Qué grado de apoyo recibe la Asociación de las autoridades seccionales, en este caso de la Administración Municipal?

En la actualidad es muy bueno. El habernos delegado la administración de la publicidad al interior del MMQ nos ha permitido contar con los recursos económicos necesarios para cubrir nuestro presupuesto.

¿Considera usted que el presupuesto anual de la Institución está acorde a los objetivos que persigue la misma?

No

¿Cómo ve a la Asociación en el largo plazo?

Si no se fijan objetivos claros y definidas, será una más del montón.

Preguntas específicas:**¿Cuáles son las áreas que están a cargo del Administrador de la institución?**

Contable, Administrativa y parte Comercial.

¿Cuenta con la infraestructura y los recursos humanos suficientes para cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas?

No totalmente.

¿Considera que debería desarrollarse nuevas áreas en la institución?

Sí.

Preguntas de Recursos Humanos

¿Existe un detalle de la descripción y requisitos de los puestos de trabajo?

Parcialmente.

¿Qué métodos o modelos emplea para llevar a cabo la contratación de personal, y la planificación respecto a las necesidades futuras de recursos humanos en la institución?

Contratación directa en base a recomendaciones.

No hay una planificación respecto a las necesidades futuras de recursos humanos.

¿Efectúa la institución un análisis de las necesidades de formación para los asociados y los funcionarios?

No

¿Ha implementado la institución programas de educación continua?

No

¿Tiene la institución algún programa concreto de mejora de la productividad?

No

¿Cómo califica el ambiente de trabajo de la institución?

Bueno.

Gracias.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 01/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

Entrevistado: Ing. Lorena Hernández Burgos

Cargo: Secretaria ASOCAMM

Entrevistador: Manuel Gómez C.

Lugar: Sede Social de la ASOCAMM

Fecha: 01 de junio de 2011

¿Qué tiempo trabaja en la ASOCAMM?

Desde hace cinco años.

¿Cuáles diría que son los objetivos principales de la Asociación?

Asistencia al comerciante.

Asesoramiento en todas las áreas, laboral, tributario, contable.

Brindar servicios de calidad.

¿Tiene redactada la Asociación su misión y visión?

No

¿Tiene conocimiento de la implementación de un plan estratégico al largo plazo, y de un plan táctico al corto plazo dentro de la Asociación?

Lamentablemente no la tiene.

¿Cuáles considera que son los principales valores que se manifiestan dentro de la Asociación?

El valor más visible es la responsabilidad que imprimen los comerciantes con las obligaciones de comercio.

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Asociación?

Fortalezas:

- Buen equipo de trabajo administrativo.
- Infraestructura amplia y cómoda.
- Base legal clara para operar.

Debilidades:

- El sistema de información no es integrado, recién lo estamos implementando.
- Falta de colaboración de los socios.
- Falta de planificación de la directiva.

¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas de la Asociación?

Oportunidades:

- El mercado es grande, se puede ampliar la participación de los comerciantes de abastos.
- Las relaciones comerciales con los proveedores es amplia, ellos buscan colaborar con los comerciantes.

Amenazas:

- Existe el temor de que el mercado sea reubicado, de que se vaya a otro sector.
- La rentabilidad del comerciante mayorista de abastos es muy baja, no revisan sus costos de operación.
- De un tiempo atrás, es muy notoria la disminución del volumen de ventas del giro de abastos.

¿Cuenta con infraestructura y recursos humanos suficientes para cumplir a cabalidad con sus funciones?

La infraestructura es adecuada y suficiente, los recursos humanos los considero insuficientes.

¿Considera que la ejecución de su trabajo es limitada, por la naturaleza de la Institución?

Si es limitado, he aprendido mucho en la Asociación, pero no veo posibilidades de hacer carrera profesional al interior de la misma, tal vez por la falta de metas y objetivos de los socios y sus directivas.

¿Cuántas personas están en su cargo?

Trabajo con la asistencia de una sola persona.

¿Considera que debería desarrollarse nuevas áreas en la institución?

Si, necesitamos recursos humanos, una dirección de mercadeo y una gestión para obtener recursos.

¿Ha implementado la institución programas de educación continua?

No.

¿Tiene la institución algún programa concreto de mejora de la productividad?

No.

¿Se lleva a cabo algún proceso de capacitación al personal?

No.

¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo de la institución?

Es bueno.

¿Cuál es su expectativa respecto a la presente auditoría de gestión?

Aspiro que el informe de esta auditoría, sea un precedente que indique donde debe centrar sus esfuerzos y desarrollo la entidad.

Gracias

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 01/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
ENTREVISTAS CON DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

Encuestado: Ing. Arturo Morocho Quiñonez

Cargo: Presidente ASOCAMM

Medio: Correo electrónico

Fecha: 15 de junio de 2011

Señor Presidente de la ASOCAMM, la presente auditoría de gestión tiene el objetivo de examinar y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño de la institución.

Comendidamente, solicito su respuesta al siguiente cuestionario:

¿Desde cuándo ejerce el comercio de abastos, como su actividad principal?

Desde hace diez años.

¿Desde cuándo es Presidente de la Asociación de Comerciantes de Abastos?

En la primera elección en el 2010, un año, en este nuevo período, 6 meses.

¿Cuáles diría que son los objetivos principales de la Asociación?

Objetivos generales:

- A) Propender al fortalecimiento de la organización, con la mayor integración de sus socios.
- B) Establecimiento de planes y proyectos que ayuden al desenvolvimiento en el ámbito social, económico, comercial, cultural, político de la organización.

Objetivos Específicos:

- A) Formular directrices, planes y proyectos que ayuden al crecimiento, económico de los socios que pertenecen a la organización.
- B) Establecer, normativas y políticas comerciales con proveedores.
- C) Establecer relaciones políticas con entidades gubernamentales.
- D) Establecer relaciones comerciales con empresas proveedoras de los miembros de la organización.
- E) Establecer planes y proyectos en beneficio, del bienestar de los socios y sus familias.

¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa la Asociación?

En realidad, la ASOCAMM, como tal creo que actualmente se encuentra muy fortalecida ya que en la presidencia anterior se corrigió varios errores que se arrastraba, de presidencias anteriores, y más bien se ha corregido la mayoría de problemas, valga la redundancia, es por eso que con el equipo humano se ha logrado llegar a realizar varios proyectos que se han planteado, más bien aquí vale aclarar, que siempre se debe evaluar a los colaboradores que ellos son los responsables y los que hacen el día a día en el trabajo, es por eso que es muy importante saber que la gente este comprometida con su trabajo y eso hace que las cosas puedan marchar bien.

Más bien el único problema sería que las personas no quieran trabajar como dirigentes, porque saben que el trabajo es duro, y los dirigentes son gente que saben que tienen una gran responsabilidad, en este caso creo que tengo un buen equipo de compañeros dirigentes que apoyan y eso hace que el trabajo sea más fácil y efectivo.

¿Cuál es su opinión respecto a la situación actual de la ASOCAMM?

Al momento la ASOCAMM está pasando por un proceso de modernización y cambios sustanciales, habrá gente que no se adapte a este ritmo, tan fácilmente, y eso hace que nos retrasemos, pero en sí todo proceso de cambio tiene sus pro y sus contras, pero siempre los cambios son buenos, no podemos anteponer a las personas por encima de las organizaciones, sabemos que todos somos de paso y nadie es indispensable en ninguna organización por eso siempre y todas nuestras acciones tanto la directiva como el personal administrativo pensamos a futuro, y eso hace y hará que la organización prevalezca en el tiempo.

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Asociación?

Las fortalezas tenemos la buena organización, es decir un esquema de trabajo ordenado y responsable de los directivos.

Otra de las fortalezas de nuestra organización es que somos gente proactiva, que nos les engrandecemos a los problemas más bien resolvemos los problemas con la mayor mesura en forma ágil y efectiva.

Otra fortaleza es que nuestra organización cuenta con el compromiso total de sus directivos para el desarrollo de todos y cada uno de los objetivos.

Tenemos un respaldo financiero bien ordenado que nos permite ejecutar acciones inmediatas, a la solución de problemas específicos.

Una de las debilidades es que falta compromiso por parte de los demás socios que no pertenecen a la directiva.

¿Cuáles son las metas y objetivos concretos que se han propuesto bajo su presidencia?

Plan publicidad 100% cumplido.

Implementación del nuevo estatuto 100% cumplido.

Plan seguridad en ejecución.

Modernización de los procesos operativos administrativos en ejecución.

Cumplimiento proyecto comercialización azúcar 100% cumplido

Integración de los socios en las diferentes actividades sociales 100% cumplido

¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes, cómo ve a la Asociación en el largo plazo?

Bien lo que le puedo decir que a largo plazo se puede ver una Asociación con mayor nivel de profesionalismo, con mayores responsabilidades, a largo plazo hablamos, más allá de los 2 años por lo que le puedo decir que hasta el 2012, la ASOCAMM, podrá haber visto un trabajo, serio y de metas cumplidos con un encaminamiento sólido para la próxima directiva, que ya tendrá trazada un plan a realizarse.

¿Qué grado de apoyo recibe la Asociación que usted preside, de las autoridades seccionales, en este caso de la Administración Municipal?

El de grado de apoyo va enmarcado con el grado de gestión que se realice para buscar ese apoyo, entonces le digo que muy bien ya que hemos buscado las mejores ayudas y acercamientos a las autoridades municipales y hemos recibido ese apoyo, todo radica en querer hacer bien las cosas y lo estamos haciendo es por eso que las autoridades han visto seriedad en el trabajo de ASOCAMM y por eso nos apoyan.

¿Cuál es su expectativa respecto a la presente auditoría de gestión?

Creo que una auditoría es para revisar los errores y mejorar los procesos y procedimientos de una institución, yo lo veo desde esa óptica, si es que la presente auditoría nos ayudará a mejorar nuestra organización mis felicitaciones, y agradecimientos al presente trabajo, pero si esta auditoría de alguna manera afectaría el buen desenvolvimiento, de nuestra organización, pensaría que solo perdí el tiempo. Gracias.

Nota de descargo: En relación a la última respuesta del directivo, cabe mencionar que desde el inicio de la presente Auditoría de Gestión, se informó al Consejo Directivo, que el Informe de Auditoría tendrá un carácter constructivo.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 15/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
LISTADO DE SOCIOS

ASOCAMM - Socios registrados en el MIES

Reg.	Apellidos y Nombres	Teléfono
1	ACOSTA NUÑEZ MERY PATRICIA	02 2735166
2	ACOSTA SANTAMARIA MÉLIDA MARGOTH	02 2282081
3	AMBULUDÍ TORRES JOSÉ ALFREDO	02 2685651
4	ANDRADE ACOSTA NORMA GRACIELA	
5	ANDRADE VERA ROBERTO GUSTAVO	02 2628661
6	BASANTES NARANJO LUIS LEONARDO	02 2673429
7	BETANCOURT LINO	02 2628661
8	BETANCOURT LOAIZA AZUCENA DE MARÍA	02 2672694
9	BETANCOURT LOAIZA FRANCISCO MANUEL	02 2674600
10	CAISAGUANO CUYO LORENZO	
11	CAISAGUANO TORRES JULIO HERNÁN	02 2685582
12	CAIZAGUANO PILATAXI PIEDAD	02 2656335
13	CAJAMARCA PACHACAMA MARÍA CRISTINA	02 2671054
14	CAJIAO ACURIO JULIO ENRIQUE	02 2433344
15	CAJÍAS OVIEDO RÓMULO ENRIQUE	02 2682599
16	CALDERÓN ALMEIDA MARÍA CLEMENCIA	02 2676248
17	CALDERÓN TINITANA NEXI IRENE	02 2685775
18	CALERO ZUMBA EDWIN RAPHAEL	02 2735280
19	CAMPOVERDE JUMBO LAUTARO HERNÁN	02 2679710
20	FEIJOO CAMPOVERDE EDUARDO STALIN	02 2676426
21	FONTE MOROCHO MARÍA SUSANA	02 2677784
22	GARCIA JOSÉ LUIS	02 2674007
23	GUILCAMAIGUA ANCHATUÑA CAROLINA	02 2675852
24	GUILLÉN ARIAS JOSÉ WILSON	02 2670556
25	HERRERA MOLINA LUIS RODRIGO	02 2674302
26	JÁCOME JÁCOME MENTOR BOLIVAR	02 2941947
27	JÁCOME SANTAMARIA JUAN ANTONIO	
28	JIALE LIU WU	
29	JIMÉNEZ PAZMIÑO FELIPE BERNARDINO	
30	LARREA LONDOÑO LUIS	02 2734126

31	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA LUIS LEONIDAS	02 2673754
32	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA SILVIA	
33	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA WILSON OSWALDO	02 2674690
34	MATA ALVAREZ MARÁA OLGA	02 2677092
35	MOLINA NUÑEZ DANILO	02 2673447
36	MOROCHO QUIÑONEZ WILLIAM ARTURO	02 2733220
37	MOROCHO VALLEJO TERESA BEATRIZ	02 2673244
38	MOSQUERA DE LA TORRE EDISON RAFAEL	02 2622204
39	MUELA CARVAJAL CÉSAR AUGUSTO	
40	PACHECO HERRERA ALICIA CLEOFE	
41	PACHECO HERRERA MAURA LUCILA	02 2677785
42	PADILLA MEJIA PATRICIO JAVIER	02 2673792
43	PALLO SINCHIGUANO SEGUNDO RODOLFO	02 2670578
44	PAREDES MOYA CARLOS ANTONIO	02 2683251
45	PAUCAR CAJAMARCA JOSÉ FABIÁN	02 2911568
46	PAZMIÑO ACUÑA MARCELO RAFAEL	
47	PEREZ FLORES HERVIS HERNÁN	
48	PILA CASILLAS SANDRA LEONOR	02 2665528
49	QUIÑONEZ CALDERÓN MARIANA DE JESÚS	02 2733220
50	QUISAGUANO TIPAN MARIANA DE JESÚS	
51	RIOFRÍO LEIVA SERVIO HERIBERTO	02 2670157
52	RIVERA PAZMIÑO ELINA MERCEDES	02 2671798
53	RODRIGUEZ SOTO ERMEL EDUARDO	02 2676430
54	ROMERO LUCERO LILIANA MARIBEL	02 2685806
55	SALCEDO CUEVA GUILLERMO ANTONIO	
56	SÁNCHEZ JIMÉNEZ PEDRO EMILIO	02 2672261
57	SÁNCHEZ VIZUETE LOURDES GISELA	
58	SEFLA GUARACA LOURDES PILAR	
59	TAYUPANTA CHICAIZA ÁNGELA	02 2678325
60	TERÁN RUIZ ALVARO MARCELO	02 2686861
61	VALLE PAREDES EDISON BOLIVAR	02 2734129
62	VALLE PAREDES OSCAR NAPOLEÓN	02 2675200
63	VASCONEZ ANDINO CLOEOTILDE MARGARITA	02 2674500
64	VERGARA CASTILLO AÍDA MARÍA	
65	VILLAGOMEZ ÁVILA GERMAN OSWALDO	02 2911071
66	VILLAREAL ZULETA FERNANDO ABDÓN	02 2684048

Socios por ingresar al registro del MIES:

Reg.	Apellidos y Nombres
67	MERCHAN ALONSO
68	LLUMILUISA GUILCAMAIGUA KLEVER
69	RODRIGUEZ CORDONES NÉLIDES MERCEDES

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 03/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
ANÁLISIS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ABASTOS

Se constató información de 53 negocios en el giro de abastos al interior del M.M.Q.
Se clasificó a los establecimientos en tres categorías de acuerdo al volumen de ventas:

- AAA Ventas altas
- AA Ventas medias
- A Ventas normales

Se identificó a los negocios de acuerdo a la especialización:

- Abastos en general
- Distribuidora (Con infraestructura de reparto)
- Autoservicio
- Arroz
- Azúcar
- Granos

Establecimiento	Volumen de Ventas	Especialización
LLUMILUISA GUILAMAIGUA LUÍS	AAA	ABASTOS
PACHECO HERRERA MAURA LUCILA	AAA	ABASTOS
AMBULUDÍ TORRES JOSÉ ALFREDO	AA	ABASTOS
CAISAGUANO TORRES JULIO HERNAN	AA	ABASTOS
PADILLA PATRICIO	AA	ABASTOS
PAZMIÑO MARCELO	AA	ABASTOS
RIOFRÍO LEIVA SERVIO HERIBERTO	AA	ABASTOS
ACOSTA NUÑEZ MERY PATRICIA	A	ABASTOS
ACOSTA SANTAMARIA MÉLIDA MARGOTH	A	ABASTOS
BASANTES NARANJO LUÍS LEONARDO	A	ABASTOS
CAIZAGUANO PILATAXI PIEDAD	A	ABASTOS
CAJAMARCA PACHACAMA CRISTINA	A	ABASTOS
CALDERÓN ALMEIDA CLEMENCIA	A	ABASTOS
FONTE MOROCHO SUSANA	A	ABASTOS
GARCÍA JOSÉ LUÍS	A	ABASTOS
GUILLÉN ARIAS JOSÉ WILSON	A	ABASTOS
MOROCHO VALLEJO TERESA BEATRIZ	A	ABASTOS
MUELA CÉSAR	A	ABASTOS
PACHECO HERRERA ALICIA CLEOFE	A	ABASTOS
PALLO SINCHIGUANO SEGUNDO RODOLFO	A	ABASTOS

PAREDES MOYA CARLOS ANTONIO	A	ABASTOS
PEREZ HERVIS	A	ABASTOS
RODRÍGUEZ EDUARDO	A	ABASTOS
SÉNCHÉZ JIMÉNEZ PEDRO EMILIO	A	ABASTOS
TAYUPANTA CHICAIZA ANGELA	A	ABASTOS
VÁSCONEZ ANDINO MARGARITA	A	ABASTOS
VÁSCONEZ PAUCAR SEGUNDO OSWALDO	A	ABASTOS
LARREA LONDOÑO LUÍS	AAA	ARROZ
GUILCAMAIGUA ANCHATUÑA CAROLINA	AA	ARROZ
VALLE PAREDES OSCAR NAPOLEÓN	AA	ARROZ
EXPORTADORA E IMPORTADORA A Y J	A	ARROZ
LIU GALO	A	ARROZ
RIVERA PAZMIÑO ELINA MERCEDES	A	ARROZ
VALLE PAREDES EDISON BOLIVAR	A	ARROZ
HIPERCOMISARIATOS B.L. S.C.C.	AA	AUTOSERVICIO
MOROCHO QUIÑONEZ WILLIAM ARTURO	AA	AUTOSERVICIO
MOSQUERA DE LA TORRE EDISON	AA	AUTOSERVICIO
PILA CASILLAS SANDRA LEONOR	AA	AUTOSERVICIO
CALDERÓN TINITANA NEXI IRENE	A	AUTOSERVICIO
JÁCOME ANTONIO	AAA	AZUCAR
VINUEZA SUSANA DEL CARMEN	AA	AZUCAR
DISTRIBUIDORA FAMILIAR S.C.C.	AAA	DISTRIBUIDORA
DISTRIBUIDORA FEJOO CAMPOVERDE	AAA	DISTRIBUIDORA
EMPACALI CIA. LTDA.	AAA	DISTRIBUIDORA
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA WILSON	AAA	DISTRIBUIDORA
VILLAGOMEZ ÁVILA GERMÁN OSWALDO	AA	DISTRIBUIDORA
LÓPEZ PANDO VICTORIA	AAA	GRANOS
SALCEDO CUEVA GUILLERMO ANTONIO	AAA	GRANOS
TERÁN RUIZ ÁLVARO MARCELO	AAA	GRANOS
CORPORACIÓN RANTINPAK	AA	GRANOS
MCCH	AA	GRANOS
MATA ALVAREZ MARÍA OLGA	A	GRANOS
MOLINA DANILO	AAA	SAL

Por Volumen

AAA	12	23%
AA	15	28%
A	26	49%
TOTAL	53	100%

Especialización

ABASTOS	27	51%
ARROZ	7	13%
GRANOS	6	11%
DISTRIBUIDORA	5	9%
AUTOSERVICIO	5	9%
AZUCAR	2	4%
SAL	1	2%
TOTAL	53	100%

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
ANÁLISIS FODA

En base a entrevistas e investigación de campo se determinó lo siguiente:

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	Infraestructura apropiada, amplias instalaciones, parqueos y andenes Buena calidad y los más bajos precios en los productos básicos Amplia trayectoria e historia comercial con los proveedores Bajos costos de operación Prestigio de la institución ante el gobierno seccional
	DEBILIDADES	Mediana cultura tributaria del asociado Mínimo trabajo en equipo Bajos márgenes de utilidad correspondientes al canal mayorista Marketing insuficiente Escasa participación del socio en los programas de educación continua Estructura de negocios familiares

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Crecimiento del mercado institucional Distribución horizontal al comercio detallista Desarrollo de marcas propias y nuevos empaques Negociación directa con los grandes productores y fabricantes Convenios de cooperación con el gobierno central y seccional
	AMENAZAS	Competencia de los grandes autoservicios Líneas de crédito limitadas para grandes adquisiciones Escasos convenios de crédito con IFI's para otorgar crédito. Crecimiento de la población urbana

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 05/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
LISTADO DE PERSONAL CONTRATADO

Apellidos y Nombre	Cargo	Título	Contrato de Trabajo
Rubio Díaz Fabián	Administrador Contador General	Licenciado CPA	NO
Hernandez Bustos Lorena	Secretaria	Ingeniera en Contabilidad y Auditoria	SI
Quimbiurco Santacruz Santiago	Auxiliar de Servicios Generales	Bachiller	SI
Sosa Vilela Alberto Iler	Auxiliar de Servicios Generales	Bachiller	SI
Sosa Vilela Segundo Antonio	Auxiliar de Servicios Generales	Bachiller	SI

Por resolución del Consejo Directivo en julio del 2009, se acuerda contratar a tiempo completo señor Contador, para que amplíe sus funciones a las de Administrador de la Institución.

Cabe mencionar que las funciones de Administrador, competen exclusivamente el llevar a cabo los acuerdos y lineamientos dados por el Consejo Directivo, en especial del Presidente.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 10/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM							
AUDITORÍA DE GESTIÓN							
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010							
MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR							
Los componentes se definen tomando en cuenta las siguientes consideraciones:							
<ul style="list-style-type: none"> • Materialidad (si es importante o no) • Importancia relativa • Relación con la planificación estratégica (misión, visión, metas y objetivos) • Las variaciones significativas 							
N°	Componentes	Riesgo Inherente	Potencial consecuencia	Nivel de riesgo			Enfoque de auditoría
				Alto	Med	Bajo	
1	Estructura del Consejo Directivo	La estructura directiva es fija y completa. La directiva es numerosa y delega poco a las comisiones.	Dirección concentrada en el Presidente, Secretario y Tesorero.			X	Pruebas de cumplimiento
2	Estructura de la Administración	Las áreas departamentales son las necesarias, pero la cantidad de personal es mínimo.	Acumulación de tareas y responsabilidades		X		Pruebas de cumplimiento
3	Estatutos y Reglamentos	Los estatutos reformados vigentes son adecuados; lamentablemente no hay reglamento interno, ni manuales de funciones y procedimientos.	Vacio administrativo para exigir derechos y cumplir obligaciones.		X		Pruebas de cumplimiento
4	Planificación estratégica	No tienen escritos planes para el corto y largo plazo.	Desarrollo limitado a la gestión de la directiva.	X			Pruebas de cumplimiento
5	Presupuesto	Las alternativas de financiamiento son contadas, el aporte económico del asociado es mínimo.	Disminución de la nómina que ya es mínima; dificultad para desarrollar planes.		X		Pruebas sustantivas

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 13/06/2011

INFORME PRELIMINAR DE AUDITORÍA

Quito, 15 de junio de 2011

Señor Ing.

Arturo Morocho Quiñonez

Presidente Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q.

Presente.-

De mi consideración:

Se efectuó la visita previa a las instalaciones de la Institución, obteniendo información pertinente a través del desarrollo de entrevistas, indagaciones, lectura de actas, estatutos, y más documentación, que me permiten tener una comprensión general de las actividades y procesos que integran el sistema de la organización.

Dada la naturaleza de la organización, una Institución gremial sin fines de lucro, y con el fin de determinar la eficacia, eficiencia y economía con que se utilizan los recursos y se realizan las operaciones; a continuación se detalla las debilidades más significativas encontradas en el área de la dirección, y que se encuentran sustentadas en los papeles de trabajo realizados durante la planificación preliminar:

Estructura orgánica:

La organización presenta dos bloques claramente diferenciados; el del gremio (socios y directivos) y el de colaboradores privados (empleados en relación de dependencia o funcionarios bajo la prestación de servicios privados).

La Directiva es numerosa y recarga tareas en la cúpula del Consejo Directivo, esto es en el Presidente, el Secretario y el Tesorero.

La organización interna contempla el funcionamiento de Comisiones, manejadas por un directivo, sin embargo tienen poca actividad.

Las resoluciones y tareas del Directorio, se direccionan al Administrador de la entidad; esta función es de reciente creación (año 2009), y muy acertada dentro del organigrama.

La estructura de la administración es pequeña, pero completa y se distinguen tres áreas: comercial, administrativa y financiera; sin embargo considero que el personal a cargo del administrador es insuficiente.

Estatutos y Reglamentos:

Los estatutos originales datan del año 1985, y fueron reformados en el 2010, están vigentes y son adecuados.

Los reglamentos son el conjunto de normas emanadas de la dirección para regular y dar cumplimiento a los estatutos; lamentablemente no están emitidos y dado el carácter social de la Institución, son fundamentales para exigir derechos y cumplir obligaciones.

Planificación estratégica:

La planificación estratégica no está desarrollada; los planes, metas y proyectos están en la mente de los asociados, lo cual limita la gestión de la directiva al no tener un norte donde dirigir sus propósitos. El presente trabajo de investigación aportará con la determinación de la misión, visión, y objetivos estratégicos.

Presupuesto:

Las organizaciones sociales inician y terminan sus ejercicios económicos con la aplicación y uso de su presupuesto. A través del análisis de composición de las fuentes de ingreso y del empleo de los recursos en actividades que estén contempladas en los estatutos de la organización, vamos a obtener la real medida de gestión de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito.

Recomendaciones:

La Asociación obtiene el desarrollo que la dirigencia se ha propuesto lograr.

Al Presidente, se recomienda implementar un plan estratégico para la Institución, determinando objetivos prácticos y cuantificables al interior del Consejo Directivo, para su consecuente aprobación en la Asamblea General.

La planificación decide con antelación que es lo que se quiere conseguir y como se va a lograrlo, para el efecto se hacen provisiones, se fijan metas, objetivos y se determinan estrategias para alcanzarlos, considerando factores de afectación internos y externos tanto en su situación actual como futura.

Al Consejo Directivo, se recomienda desarrollar un modelo de funcionamiento de la organización, que obedezca a un equilibrado reparto de autoridad y desarrollo del trabajo, que permita la coordinación de esfuerzos y la consecución de las metas y objetivos.

A la Asamblea General, se recomienda expedir el Reglamento Interno.

Riesgo Inherente:

El riesgo inherente se relaciona con la naturaleza de la Institución, su tipo de operaciones, tipo de dirección y la capacidad del personal clave.

Una vez realizada la planificación preliminar y la matriz de riesgos, se establece que el Riesgo Inherente en la Institución corresponde a un nivel de Riesgo Moderado, por las siguientes consideraciones:

1. La entidad no tiene una visión estratégica de lo que puede cumplir en el corto, mediano y largo plazo.
2. La entidad no tiene definidos los objetivos departamentales.
3. La entidad no ha desarrollado manuales de procedimientos y de funciones, que eviten la concentración de autoridad y acumulación de tareas.

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
PLAN DE AUDITORÍA

Fecha: 17 de junio de 2011

Antecedentes:

La presente auditoría de gestión practicada a la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, corresponde a un trabajo de investigación académica previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Con Orden de Trabajo OTA-11-01 de fecha 20 de mayo de 2011, se dio inicio al examen con autorización del Consejo Directivo de la Institución.

Objetivo General:

El objetivo general de la auditoría de gestión, es examinar a la institución y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño; cabe resaltar que no se trata de una auditoría a los estados financieros.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el sistema de organización, con la finalidad de determinar tanto los puntos críticos como las actividades débiles, a fin de proponer acciones de mejora.
- Determinar el grado de observancia de las disposiciones legales, estatutarias y del presupuesto de la organización.
- Evaluar la gestión empresarial con relación a los planes propuestos, y a través de indicadores de gestión determinar los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- Evaluar el Control Interno administrativo identificando las debilidades y los riesgos que limitan un adecuado desempeño.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las áreas examinadas para mejorar el desempeño, mediante la entrega de un informe de auditoría.

Objetivos de la entidad:

Organizar a los comerciantes de abastos, estimular y defender la función del comercio mayorista como elemento regulador entre productores y consumidores, contribuir al desarrollo eficiente del mercado de abastos en beneficio de la comunidad y buscar fuentes de ingreso lícitas, que le permitan cumplir con sus objetos sociales.

Alcance del examen:

La auditoría de gestión cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Base legal de la entidad:

- Constitución Política de la República del Ecuador – Normas pertinentes.
- Legislación para Personas Jurídicas Privadas sin Finalidad de Lucro.
- Código Civil: Título XXX “De las Personas Jurídicas” – Normas pertinentes.
- Estatutos de la ASOCAMM
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reformas.

Niveles organizacionales:

Nivel estratégico:	Asamblea General
	Consejo Directivo
	Comisiones
Nivel ejecutivo:	Administrador
Nivel operativo:	Secretaria

Productos a obtenerse:

Un informe final de auditoría de gestión que exprese conclusiones y recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño de la entidad.

Recursos a utilizarse:**Recursos Humanos:**

El desarrollo del trabajo se realiza con el concurso de un auditor:

Nombre:	Manuel Eduardo Gómez Castillo
Cargo:	Auditor
Iniciales:	MG

Recursos materiales y económicos:

El uso del computador, materiales de oficina, transporte y las horas de trabajo no son valoradas ya que constituyen un aporte del auditor en beneficio de la entidad auditada, previo a la obtención del título profesional.

Tiempo estimado:**Semanas Responsable****Planificación**

Conocimiento preliminar	2	MG
Programación específica	2	MG

Ejecución del trabajo

Evaluación del control interno	2	MG
Medición de riesgos	1	MG
Aplicación de técnicas y procedimientos para la obtención de hallazgos	2	MG

Comunicación de resultados

Borrador e Informe final	4	MG
--------------------------	---	----

Fecha de inicio del examen: 17 de junio de 2011

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

3.2 Trabajo de campo

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Programa de Auditoría					
N°	Actividades	REF / PT	Realizó	Fecha	Observaciones:
1	Aplicación del programa de auditoría específica.	PE1	MG	20/06/2011	
2	Preparar cuestionario de control interno por componentes del sistema COSO y planificación específica.	PE2	MG	22/06/2011	Componentes de acuerdo al sistema COSO y planificación específica.
3	Evaluar el Control Interno, con la aplicación del cuestionario integral.	PE3	MG	27/06/2011	Modelo de evaluación utilizado: COSO
4	Determinar el nivel de riesgo y confianza del control interno a través de medición de riesgos.	PE4	MG	04/07/2011	Utilizar colorimetría de 5 niveles.
5	Elaborar una matriz de riesgos.	PE5	MG	06/07/2011	
6	Elaborar el informe de evaluación de Control Interno	ICI	MG	08/07/2011	
7	Elaborar un cédula analítica comparativa del Impuestos a la Renta de los años 2009 y 2010	CA1	MG	13/07/2011	Revisar porcentaje de aportaciones a los ingresos.
8	Elaborar una cédula analítica de obtención de ingresos por gestión publicitaria.	CA2	MG	15/07/2011	
9	Elaborar ficha de indicadores de gestión	FT1	MG	15/07/2011	
10	Elaborar fichas de hallazgos de auditoria	HH	MG	16/07/2011	Condición, criterio causa, efecto.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 20/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
Cuestionario de Control Interno

N°	Compo nente	Proceso	Pregunta	si	no	n/a	Ponde ración	Califi cación
1	ambiente de control	integridad etica	¿Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la entidad?				1	
2	ambiente de control	integridad etica	¿Existen reglas de sanción sobre recepción de pagos inapropiados, usos adecuados de recursos y conflictos de intereses?				1	
3	ambiente de control	integridad etica	¿Se dan a conocer a los socios y al personal de la organización los principios y valores de la institución?				1	
4	ambiente de control	competencia profesional	¿Cuenta la administración, con personal calificado para el desempeño de sus actividades?				1	
5	ambiente de control	competencia profesional	¿Se han definido los puestos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos?				1	
6	ambiente de control	competencia profesional	¿Se han definido las competencias, capacidades y perfiles requeridos?				1	
7	ambiente de control	competencia profesional	La administración tiene a su cargo tres áreas ¿Están adecuadamente distribuidas sus funciones y responsabilidades?				1	
8	ambiente de control	competencia profesional	¿Considera suficiente el número de trabajadores en las actividades de administración, operación y control?				1	
9	ambiente de control	competencia profesional	¿Existen procedimientos de reclutamiento de personal?				1	
10	ambiente de control	competencia profesional	¿Existe un plan de capacitación continua en la organización que favorezca el desarrollo de los socios y de los colaboradores?				1	
11	ambiente de control	competencia profesional	¿Se realiza evaluación de desempeño?				1	
12	ambiente de control	estilo direccion	¿Se manifiestan acciones de control interno por parte del Concejo Directivo, a través de reuniones, conferencias cursos u otros medios?				1	
13	ambiente de control	estilo direccion	¿Se observa en la Directiva, acciones preventivas frente a los riesgos de la entidad?				1	
14	ambiente de control	estilo direccion	¿Existe orientación hacia la administración por resultados?				1	
15	ambiente de control	estilo direccion	¿Existe una baja rotación de personal en funciones clave?				1	
16	ambiente de control	estilo direccion	¿Existen políticas para la retención de personal clave?				1	
17	ambiente de control	estilo direccion	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?				1	
18	ambiente de control	estilo direccion	¿Se definen metas y objetivos anuales para el Concejo Directivo?				1	
19	ambiente de control	estilo direccion	¿Las registraciones contables y presupuestarias están integradas?				1	
20	ambiente de control	estilo direccion	¿Si no están integradas, se concilian regularmente?				1	

N°	Compo nente	Proceso	Pregunta	si	no	n/a	Ponde ración	Califi cación
21	ambiente de control	estilo direccion	¿Se realizan periódica y oportunamente las reuniones de los niveles directivo y ejecutivo?				1	
22	ambiente de control	planificacion estrategica	¿Tiene la organización un plan estratégico?				1	
23	ambiente de control	planificacion estrategica	¿Se incluye en el plan estratégico, la Misión, Visión, Valores, Objetivos y análisis de los factores internos y externos que le afectan?				1	
24	ambiente de control	planificacion estrategica	¿Están difundidos estos planes en toda la organización?				1	
25	ambiente de control	estructura organica	¿Tiene una estructura organizativa que refleje claramente las relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad?				1	
26	ambiente de control	estructura organica	¿Las normas y procedimientos de la organización están documentadas por escrito?				1	
27	ambiente de control	estructura organica	¿Son cubiertos los cargos más altos de la organización por personas con la suficiente capacidad, integridad y experiencia?				1	
28	ambiente de control	recursos humanos	¿Existen procedimientos para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal?				1	
29	ambiente de control	recursos humanos	¿Se desarrollan pruebas que verifiquen las capacidades de los currículos?				1	
30	ambiente de control	recursos humanos	¿Los trabajos en horario suplementario o extraordinario son mínimos?				1	
31	evaluacion riesgos	planificacion estrategica	¿Han sido identificados los problemas y necesidades de la entidad?				1	
32	evaluacion riesgos	planificacion estrategica	¿Se analizan los riesgos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos?				1	
33	evaluacion riesgos	planificacion estrategica	¿Se precisan metas y objetivos para las áreas administrativa, comercial y financiera de la entidad?				1	
34	evaluacion riesgos	planificacion estrategica	¿Se han identificado los bienes y servicios que cada área debe generar?				1	
35	evaluacion riesgos	estructura organica	¿Se aplica cronogramas de cumplimiento?				1	
36	evaluacion riesgos	presupuesto	¿Se definen los recursos necesarios para las distintas actividades de la entidad?				1	
37	evaluacion riesgos	presupuesto	¿Constan estos recursos en el presupuesto?				1	
38	evaluacion riesgos	presupuesto	¿Tiene el presupuesto, cortes o reasignaciones mínimas durante el ejercicio?				1	
39	evaluacion riesgos	estructura organica	¿Se mantienen los procedimientos durante el ejercicio?				1	
40	evaluacion riesgos	presupuesto	¿Se considera la información histórica para la evaluación de riesgos?				1	

N°	Componente	Proceso	Pregunta	si	no	n/a	Ponderación	Calificación
41	actividades control	recursos humanos	¿Se efectúan revisiones independientes de desempeño de la directiva y del personal?				1	
42	actividades control	estilo direccion	¿Existe coordinación de información, delegación de tareas entre el Concejo Directivo y la Administración de la entidad?				1	
43	actividades control	presupuesto	¿Se controla y evalúa la ejecución del presupuesto?				1	
44	actividades control	estructura organica	¿Se preparan reportes administrativos periódicos, provenientes del sistema contable?				1	
45	actividades control	estructura organica	¿Se evita que una persona tenga el control absoluto sobre los aspectos clave de una operación o transacción?				1	
46	actividades control	estructura organica	¿La autorización, aprobación, procesamiento, registro, pago, recepción de fondos, revisión, custodia de valores o bienes están asignadas a diferentes personas?				1	
47	actividades control	estructura organica	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera de que asegura el chequeo y verificación?				1	
48	actividades control	estructura organica	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal diferente al que registra y deposita?				1	
49	actividades control	estilo direccion	¿Existe documentación escrita del Sistema de Control Interno, y de las operaciones significativas de la entidad?				1	
50	actividades control	estructura organica	¿La documentación de las transacciones facilita la revisión desde el inicio hasta su término?				1	
51	actividades control	estructura organica	¿Los controles aseguran que solo son transacciones válidas aquellas autorizadas por los niveles competentes para ello?				1	
52	actividades control	estructura organica	¿Las facultades de autorizar son notificadas, incluyendo condiciones y términos puntuales?				1	
53	actividades control	estructura organica	¿Las transacciones son debidamente clasificadas y registradas oportunamente?				1	
54	actividades control	estructura organica	¿Existen restricciones de acceso a los recursos y registros?				1	
55	actividades control	estructura organica	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?				1	
56	actividades control	estructura organica	¿Se ha comunicado al personal las políticas y procedimientos respecto a la custodia física de recursos?				1	
57	actividades control	estructura organica	¿Los formularios internos, como recibos y guías de entrega están pre-enumerados?				1	
58	actividades control	estructura organica	¿Los inventarios e insumos están debidamente resguardados y con la protección necesaria?				1	
59	actividades control	presupuesto	¿Se ha contratado seguro para los valores en tránsito, y otros activos vulnerables?				1	
60	actividades control	estructura organica	¿Cuenta con alarmas o extintores para incendios?				1	

N°	Componente	Proceso	Pregunta	si	no	n/a	Ponderación	Calificación
61	actividades control	sistemas informacion	¿Está controlado el acceso a los sistemas de información (carga de datos, procesos y modificaciones de software)?				1	
62	actividades control	sistemas informacion	¿Han establecido controles físicos y lógicos para detectar accesos no autorizados?				1	
63	actividades control	sistemas informacion	¿Se realizan chequeos periódicos de la información del sistema con la documentación fuente?				1	
64	actividades control	sistemas informacion	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?				1	
65	actividades control	sistemas informacion	¿Los ajustes son plenamente identificados y adecuadamente autorizados?				1	
66	actividades control	sistemas informacion	¿Considera adecuado el sistema de información, para el desempeño de sus actividades?				1	
67	actividades control	sistemas informacion	¿La información del sistema, es transmitida oportunamente a la administración, y a la dirección?				1	
68	actividades control	sistemas informacion	¿Se mantiene actualizada la información de socios, proveedores, inventarios e insumos?				1	
69	actividades control	indicadores	¿Tiene establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?				1	
70	actividades control	indicadores	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados contra lo planificado, y se analizan los desvíos?				1	
71	actividades control	indicadores	¿Se toman medidas correctivas oportunas, respecto a los desvíos?				1	
72	actividades control	indicadores	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?				1	
73	comunicación supervision	sistemas informacion	¿La información interna y externa de la organización es remitida a los niveles correspondientes para su aprobación?				1	
74	comunicación supervision	sistemas informacion	¿Están definidos los informes periódicos que deben enviarse a la administración y al Concejo Directivo, para la toma de decisiones?				1	
75	comunicación supervision	sistemas informacion	¿La información esta accesible por medios magnéticos o archivos electrónicos?				1	
76	comunicación supervision	sistemas informacion	¿Considera que el contenido de la información es apropiado, confiable y oportuno?				1	
77	comunicación supervision	sistemas informacion	¿Se realizan controles habituales a las existencias de inventarios contra los registros?				1	
78	comunicación supervision	estilo direccion	¿Existen mecanismos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?				1	
79	comunicación supervision	estilo direccion	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros (proveedores, autoridades, visitantes...)?				1	
80	comunicación supervision	estilo direccion	¿Se difunde a terceros, los principios de ética y conducta del funcionario?				1	
			Total				80	0

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Cuestionario Aplicado							
Modelo de evaluación utilizado: COSO Entrevistado: Personal administrativo							
N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
AMBIENTE DE CONTROL							
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la entidad?		X		1	0	
2	¿Existen reglas de sanción sobre pagos inapropiados, usos adecuados de recursos y conflictos de intereses?		X		1	0	La entidad no tiene emitido el Reglamento Interno.
3	¿Se dan a conocer a los socios y al personal de la organización los principios y valores de la institución?		X		1	0	No están redactados los principios ni valores.
4	¿Cuenta la administración, con personal calificado para el desempeño de sus actividades?	X			1	1	Tienen título de tercer nivel.
5	¿Se han definido los puestos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos?	X			1	1	El personal contratado es mínimo.
6	¿Se han definido las competencias, capacidades y perfiles requeridos?	X			1	1	No tienen manuales administrativos.
7	La administración tiene a su cargo tres áreas ¿Están adecuadamente distribuidas sus funciones y responsabilidades?	X			1	1	Áreas de administración, comercialización y finanzas.
8	¿Considera suficiente el número de trabajadores en las actividades de administración, operación y control?		X		1	0	Las tareas se concentran en el administrador

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
9	¿Existen procedimientos de reclutamiento de personal?	X			1	1	
10	¿Existe un plan de capacitación continua en la organización que favorezca el desarrollo de los socios y colaboradores?		X		1	0	Se dictan cursos esporádicos, no de educación continua.
11	¿Se realiza evaluación de desempeño?		X		1	0	No hay programa.
12	¿Se manifiestan acciones de control interno por parte del Consejo Directivo, a través de reuniones u otros medios?		X		1	0	
13	¿Se observa en la Directiva, acciones preventivas frente a los riesgos de la entidad?		X		1	0	
14	¿Existe orientación hacia la administración por resultados?	X			1	1	
15	¿Existe una baja rotación de personal en funciones clave?	X			1	1	El personal es mínimo.
16	¿Existen políticas para la retención de personal clave?		X		1	0	El personal es mínimo.
17	¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?	X			1	1	
18	¿Se definen metas y objetivos anuales para el Consejo Directivo?		X		1	0	
19	¿Las registraciones contables y presupuestarias están integradas?		X		1	0	El sistema de información no es integrado a contabilidad
20	¿Si no están integradas, se concilian regularmente?	X			1	1	La contabilidad está al día.
21	¿Se realizan periódica y oportunamente las reuniones de los niveles directivo y ejecutivo?	X			1	1	Hay reuniones de directorio cada 15 días y es invitado el administrador.
22	¿Tiene la organización un plan estratégico?		X		1	0	No está desarrollado
23	¿Se incluye en el plan estratégico, la Misión, Visión, Valores, Objetivos y análisis de los factores internos y externos que le afectan?		X		1	0	Los objetivos encontrados son generales.
24	¿Están difundidos estos planes en toda la organización?		X		1	0	

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
25	¿Tiene una estructura organizativa que refleje claramente las relaciones jerárquicas y funcionales de la entidad?	X			1	1	El Estatuto es muy claro al respecto.
26	¿Las normas y procedimientos de la organización están documentadas por escrito?	X			1	1	En los estatutos.
27	¿Son cubiertos los cargos más altos de la organización por personas con la suficiente capacidad, integridad y experiencia?	X			1	1	El Directorio es elegido por la Asamblea General
28	¿Existen procedimientos para la selección, promoción, capacitación, evaluación y sanción del personal?	X			1	1	La contratación es a cargo del Presidente, como estipula los Estatutos.
29	¿Se desarrollan pruebas que verifiquen las capacidades de los currículos?	X			1	1	
30	¿Los trabajos en horario suplementario o extraordinario son mínimos?	X			1	1	
	Subtotal:				30	16	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS						
31	¿Han sido identificados los problemas y necesidades de la entidad?	X			1	1	
32	¿Se analizan los riesgos internos y externos que puedan afectar el logro de los objetivos?		X		1	0	Los socios saben, pero no lo tienen escrito.
33	¿Se precisan metas y objetivos para las áreas administrativa, comercial y financiera de la entidad?		X		1	0	
34	¿Se han identificado los bienes y servicios que cada área debe generar?	X			1	1	
35	¿Se aplica cronogramas de cumplimiento?		X		1	0	
36	¿Se definen los recursos necesarios para las distintas actividades de la entidad?	X			1	1	

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
37	¿Constan estos recursos en el presupuesto?	X			1	1	
38	¿Tiene el presupuesto, cortes o reasignaciones mínimas durante el ejercicio?	X			1	1	
39	¿Se mantienen los procedimientos durante el ejercicio?	X			1	1	
40	¿Se considera la información histórica para la evaluación de riesgos?		X		1	0	No hay procedimiento.
	Subtotal:				10	6	
	ACTIVIDADES DE CONTROL						
41	¿Se efectúan revisiones independientes de desempeño de la directiva y del personal?		X		1	0	
42	¿Existe coordinación de información, delegación de tareas entre el Consejo Directivo y la Administración de la entidad?	X			1	1	
43	¿Se controla y evalúa la ejecución del presupuesto?		X		1	0	Solo al principio de año
44	¿Se preparan reportes administrativos periódicos, provenientes del sistema contable?	X			1	1	
45	¿Se evita que una persona tenga el control absoluto sobre los aspectos clave de una operación o transacción?	X			1	1	
46	¿La autorización, aprobación, procesamiento, registro, pago, recepción de fondos, revisión, custodia de valores o bienes están asignadas a diferentes personas?	X			1	1	
47	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera de que asegure el chequeo y verificación?	X			1	1	
48	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal diferente al que registra y deposita?	X			1	1	

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
49	¿Existe documentación escrita del Sistema de Control Interno, y de las operaciones significativas de la entidad?		X		1	0	
50	¿La documentación de las transacciones facilita la revisión desde el inicio hasta su término?	X			1	1	
51	¿Los controles aseguran que solo son transacciones válidas aquellas autorizadas por los niveles competentes para ello?	X			1	1	
52	¿Las facultades de autorizar son notificadas, incluyendo condiciones y términos puntuales?	X			1	1	
53	¿Las transacciones son debidamente clasificadas y registradas oportunamente?	X			1	1	
54	¿Existen restricciones de acceso a los recursos y registros?	X			1	1	
55	¿Se revisan periódicamente los accesos asignados?	X			1	1	
56	¿Se ha comunicado al personal las políticas y procedimientos respecto a la custodia física de recursos?	X			1	1	
57	¿Los formularios internos, como recibos y guías de entrega están pre-enumerados?	X			1	1	
58	¿Los inventarios e insumos están debidamente resguardados y con la protección necesaria?	X			1	1	
59	¿Se ha contratado seguro para los valores en tránsito, y otros activos vulnerables?		X		1	0	
60	¿Cuenta con alarmas o extintores para incendios?		X		1	0	
	Subtotal:				20	15	

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
61	¿Está controlado el acceso a los sistemas de información (carga de datos, procesos y modificaciones de software)?	X			1	1	
62	¿Han establecido controles físicos y lógicos para detectar accesos no autorizados?	X			1	1	
63	¿Se realizan chequeos periódicos de la información del sistema con la documentación fuente?	X			1	1	
64	¿Los registros contables se realizan en secuencia numérica y por fecha?	X			1	1	
65	¿Los ajustes son plenamente identificados y adecuadamente autorizados?	X			1	1	
66	¿Considera adecuado el sistema de información, para el desempeño de sus actividades?		X		1	0	No es integrado a la contabilidad.
67	¿La información del sistema, es transmitida oportunamente a la administración, y a la dirección?	X			1	1	
68	¿Se mantiene actualizada la información de socios, proveedores, inventarios e insumos?	X			1	1	
69	¿Tiene establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?		X		1	0	
70	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados contra lo planificado, y se analizan los desvíos?		X		1	0	
71	¿Se toman medidas correctivas oportunas, respecto a los desvíos?		X		1	0	
72	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?		X		1	0	

N°	Preguntas	SI	NO	N/A	Ponderación	Calificación	Observaciones:
73	¿La información interna y externa de la organización es remitida a los niveles correspondientes para su aprobación?	X			1	1	
74	¿Están definidos los informes periódicos que deben enviarse a la administración y al Consejo Directivo, para la toma de decisiones?	X			1	1	En cada sesión se aprueba el acta anterior.
75	¿La información esta accesible por medios magnéticos o archivos electrónicos?	X			1	1	
76	¿Considera que el contenido de la información es apropiado, confiable y oportuno?	X			1	1	
77	¿Se realizan controles habituales a las existencias de inventarios contra los registros?	X			1	1	
78	¿Existen mecanismos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?		X		1	0	
79	¿Se mantienen canales de comunicación adecuados con terceros (proveedores, autoridades, visitantes...)?	X			1	1	
80	¿Se difunde a terceros, los principios de ética y conducta del funcionario?		X		1	0	No están desarrollados.
	Subtotal:				20	13	
	TOTALES:				80	50	

Elaborado por: Manuel Gómez C.
 Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas
 Fecha: 27/06/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
Medición de Riesgos

ABREVIATURAS:

- NC = Nivel de confianza
- CT = Calificación Total
- PT = Ponderación Total
- RI = Riesgo Inherente
- RC = Riesgo de Control
- RD = Riesgo de Detección
- RA = Riesgo de Auditoría

$$NC = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} = \frac{CT * 100}{PT}$$

$$NC = (50 * 100) / 80$$

Nivel de Confianza (NC) = 62.5%

$$\Rightarrow RC = 100\% - \text{Nivel de Confianza} = 100\% - 37.5\%$$

Riesgo de Control (RC) = 37.5%

COLORIMETRÍA DE 5 NIVELES:



\Rightarrow Nivel de Confianza: Moderada

\Rightarrow Nivel de Riesgo de Control: Moderado

Riesgo de Detección:

Se estableció un Riesgo de Detección del 20%, ya que existe la posibilidad de que aunque se apliquen los procedimientos de auditoría, algunos no se hayan podido detectar y se hayan materializado errores.

MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA:

Riesgo Inherente:	40,0%
Riesgo de Control:	37,5%
Riesgo de Detección:	20,0%

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,40 * 0,375 * 0,20 = 0,03$$

Riesgo de Auditoría (RA) = 3 %

MEDICIÓN DE RIESGO POR COMPONENTE COSO

Componente COSO	Ponderación	Puntaje	Nivel de confianza	Riesgo de Control
Ambiente de control	30	16	53%	47%
Evaluación de riesgos	10	6	60%	40%
Actividades de control	20	15	75%	25%
Información y comunicación	20	13	65%	35%
Total:	80	50	62,5%	37,5%

Interpretación:

El Riesgo de Control en la entidad es del 37.5%; se detecta un pico superior en el ambiente de control, debido a que no se ha transmitido los principios, valores, y visión estratégica al interior de la entidad; la estructura organizacional en el área administrativa tiene mínimo personal lo que dificulta la implementación manuales de procedimientos, de funciones, de evaluación.

El Riesgo Inherente es del 40%, dada el carácter de la entidad que es sin fines de lucro y que se encuentra en franco desarrollo de proyectos.

El Riesgo de detección es del 20%, que se determina de acuerdo a las pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas propuestas en el programa de auditoría e indica el riesgo de que no se logre detectar un error material con dichos procedimientos.

El Riesgo de Auditoría detectado es del 3% y es el porcentaje de que ocurra un riesgo material que evada los controles de la entidad y que podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 04/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Matriz de Riesgos			
Componentes significativos de gestión	Nivel de riesgo y fundamento	Controles Clave	Programa de trabajo Pruebas de cumplimiento / Pruebas sustantivas
Planificación Estratégica	Riesgo alto. No se encuentra direccionamiento en la entidad porque no se ha desarrollado el plan estratégico.	Cumplidos: Se acatan las disposiciones estatutarias. Se propuso la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos. Incumplidos: No se detallan políticas.	El plan estratégico propuesto y puesto en consideración servirá como punto de referencia para futuras pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas.
Estructura Organizacional	Riesgo medio. Personal administrativo competente pero insuficiente para el desarrollo de las actividades de la Asociación. Existe una persona ejecutiva y dos personas operativas para atender seis departamentos; administrativo, recursos humanos, comercial, mercadeo, presupuestos y contabilidad.	Cumplidos: Se acatan las disposiciones estatutarias. Incumplidos: No hay manual de procedimientos, manual de funciones y responsabilidades. No hay reglamento interno.	El organigrama funcional propuesto debe complementarse con la elaboración y aplicación de manuales administrativos (procedimientos, de funciones y responsabilidades) para efectuar futuras pruebas de cumplimiento o sustantivas.

Presupuesto	Riesgo medio. La Asociación es una entidad sin fines de lucro, la composición de sus ingresos deben cumplir con la base jurídica.	Cumplidos: Registros contables completos y declaraciones oportunas. Los ingresos por gestión publicitaria son óptimos.	Preparar una cédula narrativa y analítica de la obtención de ingresos por gestión del año 2010.
-------------	--	--	---

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 06/07/2011

INFORME DE CONTROL INTERNO

Quito, 08 de julio de 2011

Señor Ing.

Arturo Morocho Quiñonez

Presidente Asociación de Comerciantes de Abastos del M.M.Q.

Presente.-

El presente informe de revisión, análisis y evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad sin fines de lucro que usted preside, comprende las actividades realizadas en el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, y la fuente de información utilizada es la generada por las dependencias de la entidad.

El trabajo se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas - NAGA, Normas Ecuatorianas de Auditoría – NEA, y toda la normativa vigente relacionada con el proceso examinado.

El Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo Directivo, Presidencia, Vicepresidencia, Directores y en general por todo el personal de la empresa, el cual consta de políticas y procedimientos, diseñados y operados para proveer seguridad razonable para la consecución de las metas y objetivos plasmados en la misión y visión estratégica; así mismo, busca asegurar la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de la normativa legal, regulaciones que apliquen, el mejoramiento de la productividad organizacional, garantizar la salvaguarda de los activos, el fortalecimiento de la cultura de autocontrol y autogestión, la aplicación de mejoras permanentes en la organización, el uso óptimo de los recursos en términos de economía y eficiencia, en pro de una gestión eficaz y transparente.

Para el planeamiento y ejecución de la auditoría de gestión a los procesos administrativos de la entidad, se ha considerado su sistema de control interno para determinar los procedimientos de auditoría que se aplicarán; con el propósito de expresar una opinión razonable más no una seguridad del funcionamiento del control interno de la entidad.

El método de evaluación aplicado al control Interno de la entidad es el modelo COSO, que se desarrolla en 5 elementos, a saber:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Administración de Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo y Supervisión

Con estas consideraciones, a continuación se resumen aspectos relacionados con deficiencias encontradas que pueden afectar el logro de las metas y objetivos:

Observaciones de las fases del control interno

Ambiente de Control

Respecto a los procedimientos de autocontrol y autogestión, no encontramos acciones definidas ni procesos documentados; los objetivos generales de la Asociación son asumidos como temas para la ejecución de actividades sin relacionarlos con planes estratégicos que contemplen la consecución de metas y objetivos.

La Asociación no cuenta con el suficiente número de trabajadores para su administración; el proceso continuo de planificación, organización, ejecución y control recae únicamente en tres personas, el Administrador, la Secretaria y un Auxiliar Administrativo.

La Asociación cuenta con tres áreas claramente identificadas, administrativa, comercial y financiera, sin embargo no existen planes ni metas que permitan medir su cumplimiento.

No están comprometidos todos los niveles de la Directiva, el trabajo y responsabilidad recae en las dignidades visibles, esto es el Presidente, Tesorero y Secretario.

La entidad no cuenta con un manual de funciones, con políticas formalmente establecidas, con programas de capacitación para los empleados ni evaluaciones de desempeño.

La dirigencia no ha desarrollado ningún componente de Planificación Estratégica, la entidad no cuenta con metas y objetivos al corto, mediano y largo plazo. Por falta de estos elementos los socios y el personal no pueden comprometerse adecuadamente con las estrategias, metas y objetivos.

Por lo expuesto, se recomienda la implementación de:

- Código de Ética
- Plan Estratégico
- Sistemas de Medición de Gestión
- Programas de Evaluación de Desempeño y Desarrollo del Talento Humano.
- Manuales Administrativos (de procedimientos, de funciones)
- Sistemas Integrados de Información
- Comité de Control Interno

Administración del Riesgo

No encontramos un proceso diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la institución, no se han preparado estrategias que permitan proporcionar una seguridad razonable de cumplimiento de objetivos.

Actividades de Control

El proceso de evaluación del Sistema de Control Interno requiere de acciones tendientes a corregir, soportar o modificar las situaciones que lo necesiten o ameriten.

- No existen indicadores de gestión que evidencien el buen desempeño del Sistema de Control Interno.
- No existe evaluación periódica al personal, para medir su desempeño, la única evaluación se da cuando el candidato se presenta para selección del personal.
- No se comparan los datos contables con el presupuesto.

Información y Comunicación

La Asociación cuenta con un sistema administrativo de información, compuesto por los módulos de inventarios, compras, cuentas por pagar, comercialización y cuentas por cobrar de tal manera que obtienen un estado de resultados a nivel de utilidad bruta; en el caso de la entidad no lo consideran utilidad bruta, sino remanente o superávit bruto por tratarse de un entidad sin fines de lucro.

Los reportes e información estadística se procesa con las suites de oficina Microsoft Office®, sin embargo se nota la utilización recurrente de los mismos datos.

Se recomienda la implementación de un sistema contable integrado de información, para lograr objetivos como:

- ✓ Transacciones ejecutadas conforme a autorización general o específica de la administración.
- ✓ Las transacciones y eventos se registran en el momento correcto, en cuentas apropiadas y en el período contable apropiado.

El nivel directivo no establece participación con el nivel operativo (empleados ejecutores), dificultando la receptividad de sugerencias de los trabajadores tendientes a mejorar la calidad de los servicios prestados.

Monitoreo y Supervisión

La Asociación delega el control, monitoreo y supervisión en la persona del Administrador.

Las consideraciones presentadas en el presente Informe de Control Interno, constituyen un reporte informativo para la dirección de la entidad, con el propósito de que enfoque sus acciones en las debilidades encontradas.

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
CÉDULA ANALÍTICA DE OBTENCIÓN DE INGRESOS POR GESTIÓN PUBLICITARIA

Objetivo:

Determinar la principal fuente de ingresos de la Asociación por el año 2010.

Con fecha 14 de agosto del 2008, el entonces Presidente de la ASOCAMM, señor José Ambuludí Torres firma con un "Convenio de Cooperación" con el Alcalde de la Ciudad, General Paco Moncayo Gallegos, para procurar la obtención de recursos por el arriendo de publicidad exterior en el giro de abastos del Mercado Mayorista de Quito, por un tiempo de 2 años desde la suscripción.

Dicho convenio establece que del total de ingresos, se destine el 15% a la Administración del Mercado Mayorista para obras de mantenimiento del mercado, y el 85% es para la ASOCAMM para sus fines.

Las contrataciones de publicidad de publicidad exterior por el año 2008 fueron:

Auspiciante	Tipo	Fecha Inicio	Valor Contratado	Distribución		Valor por Recaudar	%
				MMQ 15%	ASOCAMM 85%		
NESTLÉ DEL ECUADOR S.A.	Convenio	01/05/2008	15.534,00	2.330,10	13.203,90	0,00	
KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A.	Convenio	01/07/2008	2.800,00	420,00	2.380,00	0,00	
MERCANTIL GARZOZI & GARBU	Convenio	01/08/2008	2.700,00	405,00	2.295,00	0,00	
GLUE UNILEVER	Convenio	15/08/2008	1.921,71	288,26	1.633,45	0,00	
GLUE UNILEVER	Convenio	15/10/2008	27.399,96	4.109,99	23.289,97	0,00	
LEVAPÁN DEL ECUADOR S.A.	Activación	01/12/2008	200,00	30,00	170,00	0,00	
MACROCEL	Activación	08/12/2008	80,00	12,00	68,00	0,00	
Contrataciones del año 2008:			50.635,67	7.595,35	43.040,32	0,00	25%

Las contrataciones de publicidad de publicidad exterior por el año 2009 fueron:

Auspiciante	Tipo	Fecha Inicio	Valor Contratado	Distribución		Valor por Recaudar	%
				MMQ 15%	ASOCAMM 85%		
KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A.	Convenio	01/01/2009	9.450,00	1.417,50	8.032,50	0,00	
QUALA ECUADOR S.A.	Convneio	01/01/2009	5.700,00	855,00	4.845,00	0,00	
SUCESORES JACOBO PAREDES	Convenio	01/03/2009	6.000,00	900,00	5.100,00	0,00	
LICORESA	Convenio	01/05/2009	7.300,00	1.095,00	6.205,00	0,00	
NESTLÉ DEL ECUADOR S.A.	Convenio	01/05/2009	20.476,00	3.071,40	17.404,60	0,00	
LA FABRIL S.A.	Convenio	01/06/2009	7.625,00	1.143,75	6.481,25	0,00	
GLUE UNILEVER	Convenio	01/07/2009	900,00	135,00	765,00	0,00	
SUMESA S.A.	Convenio	01/07/2009	1.650,00	247,50	1.402,50	0,00	
GANETEL S.A.	Convenio	01/07/2009	1.284,00	192,60	1.091,40	0,00	
PYDACO CIA. LTDA.	Convenio	01/08/2009	4.450,00	667,50	3.782,50	0,00	
GANETEL S.A.	Convenio	14/08/2009	4.500,00	675,00	3.825,00	0,00	
INDUSTRIAS ALES S.A.	Activación	15/08/2009	125,00	18,75	106,25	0,00	
INDUSTRIAL DANEC S.A.	Activación	01/10/2009	250,00	37,50	212,50	0,00	
LEVA PÁN DEL ECUADOR S.A.	Activación	01/10/2009	200,00	30,00	170,00	0,00	
PYDACO CIA. LTDA.	Activación	01/10/2009	250,00	37,50	212,50	0,00	
GRUPO SUPERIOR S.A.	Activación	01/10/2009	200,00	30,00	170,00	0,00	
CORDIALSA	Activación	01/10/2009	250,00	37,50	212,50	0,00	
GLUE UNILEVER	Activación	15/10/2009	8.949,99	1.342,50	7.607,49	0,00	
NIRSA	Activación	05/11/2009	250,00	37,50	212,50	0,00	
Contrataciones del año 2009			79.809,99	11.971,50	67.838,49	0,00	39%

Las contrataciones de publicidad de publicidad exterior por el año 2010 y los totales fueron:

Auspiciante	Tipo	Fecha Inicio	Valor Contratado	Distribución		Valor por Recaudar	%
				MMQ 15%	ASOCAMM 85%		
QUALA ECUADOR S.A.	CONVENIO	01/01/2010	3.562,50	534,38	3.028,13	0,00	
GLUE UNILEVER	CONVENIO	01/01/2010	35.800,00	5.370,00	30.430,00	0,00	
KIMBERLY CLARK ECUADOR S.A.	CONVENIO	01/01/2010	9.450,00	1.417,50	8.032,50	0,00	
SUCESORES JACOBO PAREDES	CONVENIO	01/03/2010	5.000,00	750,00	4.250,00	0,00	
LEVA PAN DEL ECUADOR S.A.	ACTIVACION	15/04/2010	200,00	30,00	170,00	0,00	
QUIFATEX S.A.	ACTIVACION	15/04/2010	400,00	60,00	340,00	0,00	
NESTLÉ DEL ECUADOR S.A.	CONVENIO	01/05/2010	15.166,67	2.275,00	12.891,67	0,00	
LICORAM	ACTIVACION	01/07/2010	200,00	30,00	170,00	0,00	
QUIFATEX S.A.	ACTIVACION	01/07/2010	200,00	30,00	170,00	0,00	
ORIENTAL I.A.C.A.	ACTIVACION	14/07/2010	200,00	30,00	170,00	0,00	
BIC DEL ECUADOR S.A.	CONVENIO	01/08/2010	1.297,92	194,69	1.103,23	0,00	
KRAFT ECUADOR S.A.	ACTIVACION	09/08/2010	400,00	60,00	340,00	0,00	
QUALA ECUADOR S.A.	AMPLIACION	14/08/2010	2.137,50	320,63	1.816,88	0,00	
Contrataciones del año 2010			74.014,59	11.102,20	62.912,41	0,00	36%
TOTAL CONTRATACIONES:			204.460,25	30.669,05	173.791,22	0,00	100%

Comentario 1:

El Convenio de Cooperación generó ingresos totales, por contratación de publicidad exterior, la suma de US \$ 204.460,25 de los cuales el 15% le correspondió la administración del Mercado Mayorista, y el restante 85% esto es la suma de US \$ 173.791,22 a la ASOCAMM, constituyéndose en la principal fuente de ingresos de la Institución.

Desglosando los ingresos de publicidad exterior por año tenemos:

Año	Ingreso	Participación
2008	43.040,32	25%
2009	67.838,49	39%
2010	62.912,41	36%

Total: 173.791,22 100%

Comentario 2:

De la totalidad de ingresos que le corresponden a la ASOCIACIÓN por el Convenio de Cooperación con el Municipio de Quito, el 36% corresponde al año 2010.

❖ Índice de Aportación de los ingresos por publicidad exterior en el año 2010

La declaración ingresos en la declaración del Impuesto a la Renta del año 2010 indica:

ESTADO DE RESULTADOS	Saldo 31/12/2010
INGRESOS	
VENTAS TARIFA 12	103.657,50
VENTAS TARIFA 0	1.252.700,09
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	6,58
RENTAS EXENTAS (Donaciones y aportes locales)	-
OTRAS RENTAS EXENTAS	-
TOTAL INGRESOS	1.356.364,17

Relación de Ingresos por publicidad exterior con su cuenta de mayor:

$$\frac{\text{Ingresos por publicidad exterior año 2010}}{\text{Ventas Tarifa 12\% año 2010}} = \frac{62.912,41}{103.657,50}$$

$$\Rightarrow \text{Índice de aportación Ingresos por publicidad exterior en el año 2010;} = 61\%$$

Comentario 3:

La gestión de obtención de recursos por el arrendamiento de publicidad exterior, se constituye en la principal fuente de ingresos de la Asociación, por concepto de aportes en el año 2010.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 15/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES DE GESTIÓN

❖ **Número de usuarios del giro de abastos, regularizados en la ASOCAMM:**

$$\frac{\text{Número de socios ASOCAMM}}{\text{Número de usuarios según el catastro vigente*}} = \frac{69}{97}$$

⇒ **Índice de regularización de usuarios de abastos en la ASOCAMM** **71%**

* Según catastro vigente del 2008
Ver ANEXO "Catastro del Giro de Abastos por Bloque"

Fuente: Trabajo de campo en el MMQ
Elaborado por: Manuel Gómez C.

Comentario:

Según el último catastro del año 2008, el giro de abastos cuenta con 97 usuarios, de los cuales únicamente el 71% están asociados en la ASOCAMM; queda un 29% de usuarios por regularizarse.

Recomendación:

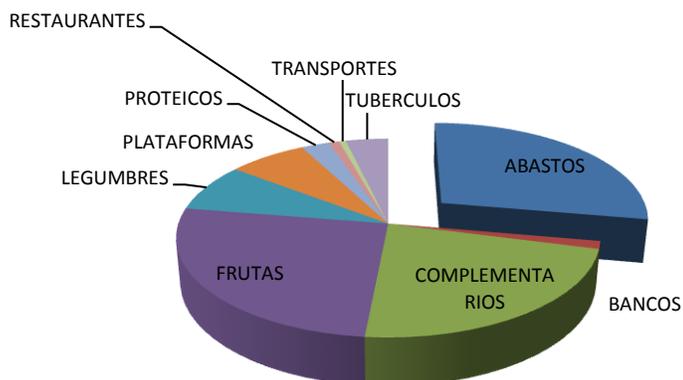
Propender a que el 100% de usuarios de abastos sean miembros de la ASOCAMM; para un observador se entendería que la ASOCAMM aglutina a todos los usuarios de abastos, y no es así.

❖ **Ocupación del Giro de Abastos respecto a los otros giros:**

MERCADO MAYORISTA DE QUITO

Giros - área ocupada

Giros	Área m2	%
Abastos	11.717	28,5%
Bancos	531	1,3%
Complementarios	9.478	23,0%
Frutas	10.970	26,7%
Legumbres	3.311	8,1%
Plataformas	2.914	7,1%
Proteicos	-	0,0%
Restaurantes	384	0,9%
Transportes	252	0,6%
Tubérculos	1.567	3,8%
Total	41.124	100,0%

GIROS / Ocupación

$$\frac{\text{Area ocupada por el giro de abastos}}{\text{Area ocupada total de giros}} = \frac{11717 \text{ m}^2}{42164 \text{ m}^2}$$

==> Ocupación del giro de abastos respecto al total de ocupacion: 27,8%

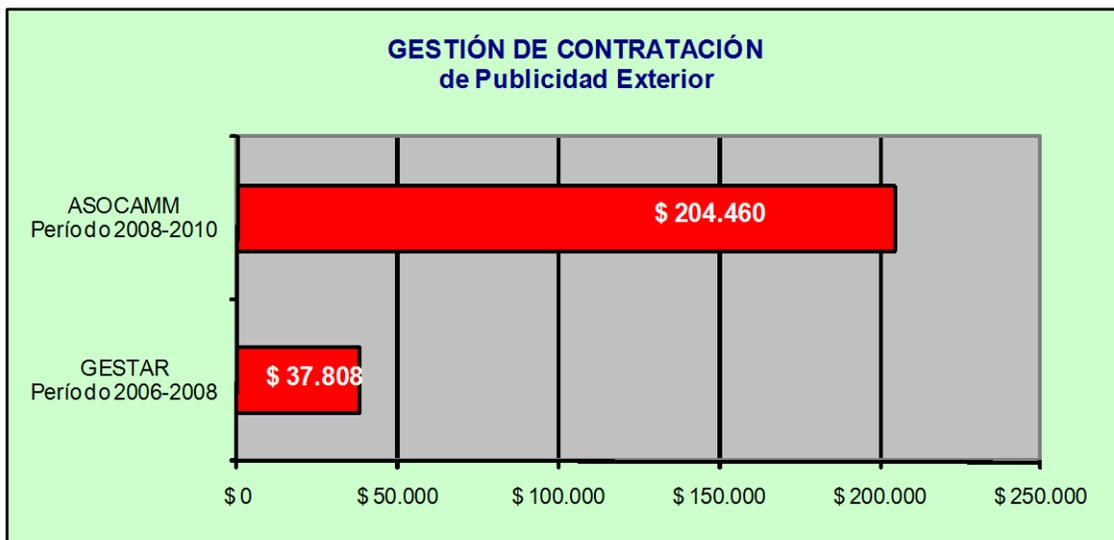
Fuente: Catastro Estratega Consultores

Elaboración: Manuel Gómez C.

❖ Índice de Gestión por Cumplimiento de Contratación

**MERCADO MAYORISTA DE QUITO
ASOCAMM - GIRO DE ABASTOS****Gestión de contratación - Publicidad exterior**

Administración	Valor
GESTAR Período 2006-2008	\$ 37.808
ASOCAMM Período 2008-2010	\$ 204.460



Fuente: Secretaría ASOCAMM
Elaboración: Manuel Gómez C.

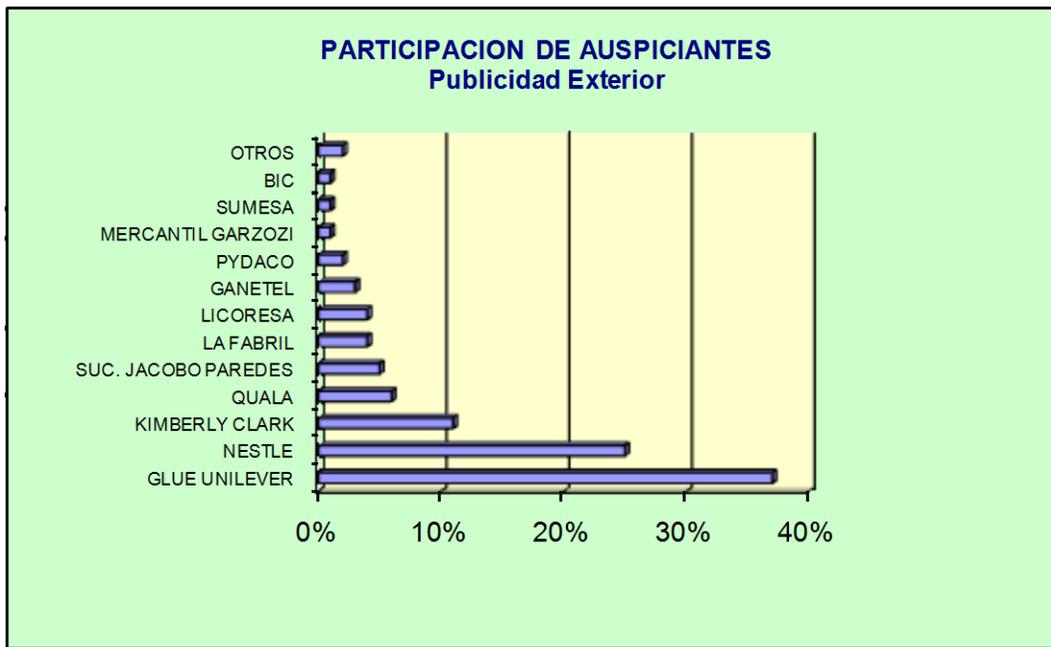
Índice de cumplimiento de gestión de contratación:

==> Índice de cumplimiento
de gestión ASOCAMM = 5,4 veces

**MERCADO MAYORISTA DE QUITO
ASOCAMM - GIRO DE ABASTOS**

Participación de auspiciantes - Publicidad exterior

<u>Auspiciante</u>	<u>Valor</u>	<u>Participación</u>
GLUE UNILEVER	74.971,66	37%
NESTLE	51.176,67	25%
KIMBERLY CLARK	21.700,00	11%
QUALA	11.400,00	6%
SUC. JACOBO PAREDES	11.000,00	5%
LA FABRIL	7.625,00	4%
LICORESA	7.300,00	4%
GANETEL	5.784,00	3%
PYDACO	4.700,00	2%
MERCANTIL GARZOZI	2.700,00	1%
SUMESA	1.650,00	1%
BIC	1.297,92	1%
OTROS	3.155,00	2%
TOTAL:	204.460,25	100%



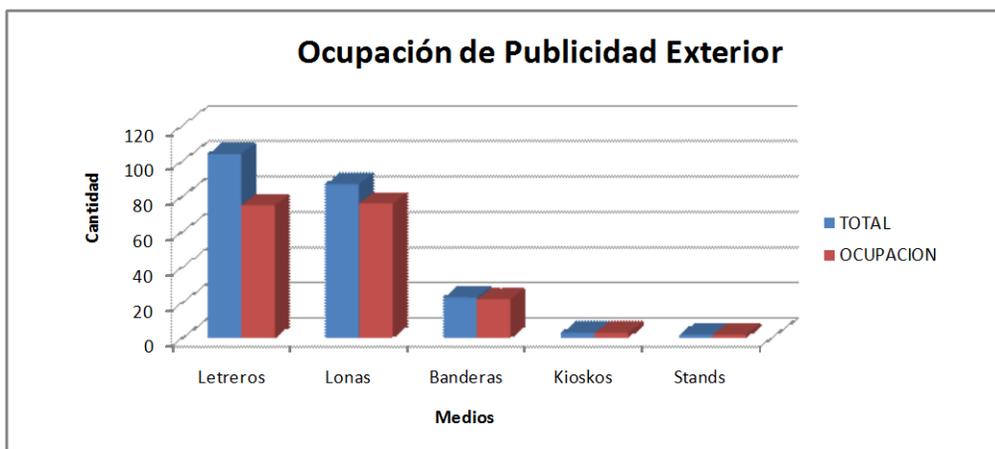
Fuente: Secretaría ASOCAMM

Elaboración: Manuel Gómez Castillo

**MERCADO MAYORISTA DE QUITO
ASOCAMM - GIRO DE ABASTOS**

**OCUPACIÓN DE PUBLICIDAD EXTERIOR
Al 31 de diciembre del 2010**

BLOQUE	Usuarios	LETREROS					Total	Ocupación	LONAS		BANDERAS		KIOSKOS / STANDS					
		5 x 2	10 x 2	15 x 2	20 x 2	Total			Total	Ocupación	Total	Ocupación	Fijos	Movil	Ocupación			
C1	8	6	2			8	6	75%	2	2	100%	2	1	50%				
C2	16	10	3	2	1	16	16	100%	21	21	100%	5	5	100%	1		1	100%
C3	19	17	2	1		20	14	70%	17	17	100%	4	4	100%	2		2	100%
B2	12	11	1			12	12	100%	13	13	100%	2	2	100%				
B3	11	10	1			11	11	100%	13	13	100%	2	2	100%		2	2	100%
B4	7	6	1			7	3	43%	5	5	100%	2	2	100%				
B5	5	7	1			8	3	38%	5	5	100%	2	2	100%				
B2 plataforma	5	5				5	3	60%	3		0%							
B3 plataforma	7	5	2			7	5	71%	5		0%							
B4 plataforma	6	4	1	1		6	2	33%	3		0%	2	2	100%				
B5 plataforma	4	4				4	0	0%				2	2	100%				
Total:	100	85	14	4	1	104	75	72%	87	76	87%	23	22	96%	3	2	5	100%



Fuente: Secretaría ASOCAMM
Elaboración: Manuel Gómez Castillo

Elaborado por: Manuel Gómez Castillo
Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas
Fecha: 15/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito - ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
HALLAZGO No. 1
Deficiencias Organizacionales – Nivel Estratégico

INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Condición

La dirigencia no ha desarrollado ningún componente de planificación estratégica, la entidad no tiene descrita su misión, visión, no cuenta con metas y objetivos a corto y largo plazo.

Tampoco analiza su ambiente externo (amenazas y oportunidades) que es el principal factor de afectación dado el impacto social de su accionar, de la misma manera no evalúa a nivel interno sus fortalezas y debilidades.

Criterio

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Se usa para proporcionar una dirección general a la entidad en todas sus áreas departamentales.

Causa

La situación se produce porque los directivos de la organización no planifican, no se comprometen en alcanzar acuerdos para el largo plazo, y descuidan la contratación de consultoría externa.

Efecto

La falta de planificación estratégica ocasiona que no se vislumbre el horizonte del comercio mayorista de abastos, que a pesar de la amplia infraestructura de que dispone, registra un estancamiento en su volumen de ventas, mantiene bajos márgenes de rentabilidad; en contraposición a otros competidores que aumentan su participación de mercado, como sucede en el caso de los autoservicios, distribuidores no estacionarios y otras organizaciones sociales.

Conclusión

La planificación estratégica es parte esencial de la administración, no es algo distinto ni separado, implica la toma de decisiones y acciones que movilizan todos los recursos de la entidad, por lo tanto su implementación es apremiante.

Recomendación

Al Presidente: Dar paso a la implementación del plan estratégico efectuado en este trabajo de investigación académica, que incorpore políticas de acción uniformes para la presente y posteriores directivas que contribuyan al desarrollo sostenido e integral de los comerciantes, sus proveedores, grandes consumidores y el comercio en general.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 15/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
HALLAZGO No.2
Deficiencias Organizacionales – Nivel Estratégico

INEXISTENCIA DE REGLAMENTO INTERNO

Condición

Al iniciar el proceso de evaluación del sistema de Control Interno de la entidad, se estableció que la entidad no cuenta con un Reglamento Interno.

Criterio

Los Estatutos de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, declaran en el Capítulo primero, artículo 1 que la entidad se registrará entre otros por los presentes Estatutos y por los Reglamentos correspondientes.

El artículo 14, literal b), declara que son atribuciones y deberes de la Asamblea General expedir el Reglamento Interno y otros concernientes al desenvolvimiento de la vida institucional.

El reglamento define reglas claras acerca de las relaciones entre los miembros de la organización, y establece facultades, derechos y obligaciones de la misma; incluye la estructura organizativa, explicando detalladamente las funciones de cada una de sus partes.

Causa

Falta de atención acarreado desde directivas anteriores, que no colocan en su agenda la expedición del reglamento interno por la Asamblea General.

Efecto

La falta de un reglamento interno ocasiona falta de gobernabilidad, al no contar con disposiciones escritas que regulen los deberes y obligaciones de los asociados.

Conclusión

La Asociación no cuenta con reglamentos internos que regulen los actos de los asociados; tampoco cuenta con manuales administrativos que definan los procedimientos de las distintas áreas, las funciones de los puestos y las responsabilidades de los empleados.

Recomendación

Al Presidente: Que ponga en consideración del Consejo Directivo, la contratación de un asesor jurídico para que inicie la elaboración del Reglamento Interno, en función de los lineamientos de una entidad gremial sin fines de lucro, y de la estructura organizacional necesaria.

A la Asamblea General: Debatir los temas concernientes al desenvolvimiento de la vida institucional, y expedir el Reglamento Interno.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 15/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
HALLAZGO No. 3
Deficiencias Organizacionales – Nivel Administrativo

ACTUALIZAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

Condición

La Asociación dispone de un sistema auxiliar de información, que maneja en forma operativa y detallada todas las transacciones comunes a las actividades de inventarios, compras, cuentas por pagar, ventas y cuentas por cobrar, constituyéndose como tal en un sistema NO integrado a la contabilidad.

Criterio

La Ley de Régimen Tributario Interno, en su Artículo 19, declara que: Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. En el Artículo 20, declara que: La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo. (El subrayado es propio).

Causa

La Asociación por su naturaleza gremial, no contempla la comercialización de productos de consumo masivo, sin embargo por razones de racionamiento de azúcar en el mercado nacional, se ve obligada a negociar cupos con los principales ingenios azucareros del país, y por tanto está obligada a distribuir y facturar este producto exclusivamente a sus asociados. Por tal motivo se utiliza un sistema de información con los módulos indicados.

Efecto

En los sistemas no integrados a la contabilidad, la información se transfiere al final de períodos previamente establecidos, ocasionando redundancia en la información y retraso en la elaboración de los estados financieros.

Conclusión:

El amplio desarrollo de sistemas de información en el país, y de excelentes herramientas para pymes en Iberoamérica posibilita el acceso a programas de contabilidad integrados, que sistematizan y simplifican las tareas de contabilidad. La administración debe contar con reportes completos a principios de cada mes.

Recomendaciones:

Al Administrador: Evaluar sistemas de contabilidad integrada, u solicitar la respectiva partida presupuestaria; definir parámetros que se dará al sistema para su funcionamiento, y la forma como serán pasados los registros al sistema contable.

Al Contador: Efectuar controles sobre la transferencia de información, establecer niveles de acceso y efectuar pruebas de información.

Elaborado por: Manuel Gómez C.

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 15/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
HALLAZGO No. 4
Estructura Orgánica - Nivel Administrativo

PERSONAL CONTRATADO INSUFICIENTE

Condición

La Asociación aglutina a sesenta y nueve comerciantes de abastos, de los cuales once conforman el Consejo Directivo, pudiendo extenderse el número cuando se conforman las Comisiones; sin embargo todos tienen un nivel de alta dirección.

La ejecución de las resoluciones de la directiva y las tareas operativas las realizan únicamente el administrador general – contador, la secretaria general, un auxiliar administrativo, y dos auxiliares de servicios generales.

Por resolución del Consejo Directivo en el 2009, se acordó contratar a tiempo completo al señor Contador, para que amplíe sus funciones a las de Administrador de la Institución; cabe mencionar que las funciones de Administrador, competen exclusivamente el llevar a cabo los acuerdos y lineamientos dados por el Consejo Directivo, en especial de su Presidente.

Criterio

La Asociación cuenta con tres áreas departamentales plenamente identificadas; administración, comercialización y finanzas que deben estar cubiertas con el suficiente personal.

Causa

Organigrama funcional no implementado, por tanto los puestos de trabajo adicionales necesarios, no están previstos en el Presupuesto.

Efecto

Las actividades administrativas se desarrollan en la medida que el poco personal alcanza a realizarlas.

Conclusión

La Asociación es una gran institución, con tres áreas departamentales que deben estar cubiertas con el personal suficiente.

Recomendación

Al Administrador: Preparar un informe de las actividades que necesitan realizarse en la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos, y presentar al Consejo Directivo un presupuesto de la inversión en Recurso Humanos que debe realizarse.

Elaborado por: Manuel Gómez Castillo

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 17/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
HALLAZGO No. 5
Estructura Orgánica - Nivel Administrativo

MANUALES ADMINISTRATIVOS NO DESARROLADOS

Condición

Las actividades se llevan de la manera correcta pero deberían tener manuales administrativos para que su desempeño sea más eficiente.

Criterio

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la organización; son parte fundamental de un departamento para que estos sean conocidos y aplicados por su personal para el mejor desarrollo de sus actividades.

Causa

Mínimo personal administrativo, con acumulación de tareas y responsabilidades; en consecuencia no planean la elaboración de un manual de procedimientos, y otro de funciones y responsabilidades.

Efecto

Las tareas se vuelven repetitivas, no se realizan con agilidad y efectividad.

Conclusión

La necesidad de manuales de procedimientos está en función de la eficiencia que persigue la institución para lograr sus objetivos. La administración debe asegurar la uniformidad de trámites y procedimientos, así como promover procesos de simplificación del trabajo.

Recomendación

Al Administrador: Para el manual de procedimientos, redactar las tareas rutinarias de trabajo y la secuencia lógica de cada una de sus actividades para unificar y controlar las tareas, y evitar su alteración arbitraria.

Para el manual de funciones, realizar la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, conteniendo las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional.

Elaborado por: Manuel Gómez Castillo

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 17/07/2011

Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito – ASOCAMM
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010
HALLAZGO No. 6
Presupuesto

MÍNIMA ATENCIÓN A LAS FUENTES DE INGRESO DEL PRESUPUESTO

Condición

Los ingresos de la Asociación en cuanto a su carácter de Institución sin fines de lucro, provienen de dos fuentes principales; de los aportes de los socios, y por la procuración de fondos provenientes de convenios, contratos privados de gestión u otras iniciativas que se realizan con proveedores de abastos.

Los aportes de los socios son mínimos, y la entidad se sustenta prácticamente con los ingresos generados por un “Convenio de Cooperación”, otorgado por el Municipio de Quito.

Los ingresos por comercialización de azúcar, producto estratégico para el comerciante asociado, no se consideran como fuente de ingreso ya que se entregan al precio de compra más gastos de operación.

Criterio

El presupuesto es la declaración en términos económicos de los programas de la entidad, que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo condiciones previstas.; detallan el costo de cada programa y se utilizan con objetivos de planificación y control.

Los Estatutos de la Asociación, en su artículo 25, literal c) declaran que: Son atribuciones y deberes del Consejo Directivo, entre otras, elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la Asociación y someterlos a consideración y aprobación en la primera Asamblea General del año.

La entidad no puede descuidar la asignación, utilización y desvíos del presupuesto.

Causa

El régimen económico de la Asociación limita la variedad de fuentes de ingreso, y sus aplicaciones deben destinarse a sus fines específicos.

Efecto

La falta de seguimiento y control al presupuesto impide planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la entidad desarrolla en un período determinado; el presupuesto tiene roles de control preventivo y de acciones correctivas.

La Asociación cuenta con un mínimo personal contratado para la atención de la entidad, y la falta de ingresos podría llevar a que se suba el valor de las cuotas sociales.

Conclusión

Las organizaciones sociales inician y terminan sus ejercicios económicos con la aplicación y uso de su presupuesto. Los ingresos del presupuesto de la Asociación dependen en gran medida de la gestión que realicen asesores externos, procurando la obtención de recursos de los proveedores o sujetos a convenios de cooperación con el Municipio de Quito.

Recomendación

Al Consejo Directivo: Elaborar la proforma presupuestaria utilizando la información histórica que emite la contabilidad, ponerla a consideración y aprobación de la Asamblea General en los primeros 15 días del año.

Al Administrador: Facilitar reportes mensuales de contabilidad administrativa para el Consejo Directivo, que reflejen la asignación, utilización y desvíos del presupuesto.

Al Contador: Habilitar la indexación del presupuesto a la contabilidad general.

Elaborado por: Manuel Gómez Castillo

Revisado por: Dra. Elsa Cárdenas

Fecha: 17/07/2011

3.3 Comunicación de resultados

CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 15 de julio de 2011

Ingeniero

Arturo Morocho Quiñonez

Presidente Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito

Presente.-

De mis consideraciones:

He realizado la auditoría de gestión de la entidad al 31 de diciembre del 2010, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las actividades.

La auditoría fue planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene 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.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la entidad y aquellos que se aplican en procesos administrativos eficientes; debido a la naturaleza de la revisión, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, los mismos que deberán ser aplicados en el tiempo programado.

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

INFORME DE AUDITORÍA

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1. Introducción

La actividad privada requiere tener misión, visión, metas, objetivos, políticas y estrategias a efectos de poder medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, y economía, para lo cual es imperioso implantar una cultura de servicio, administración por objetivos, programas de mejoramiento continuo, nuevos esquemas organizacionales, sistemas y metodologías de información que aseguren la continuidad de la entidad.

La gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficiente para cumplir sus objetivos, también comprende todas las actividades para establecer metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento.

Por lo expuesto, la presente auditoría de gestión se realiza como un mecanismo técnico de evaluación y control que va a conocer y revisar la veracidad de la información, la eficiente utilización de los recursos, la eficacia de las operaciones y la aplicación de calidad institucional.

2. Motivos

La Auditoría de Gestión efectuada a la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, del año 2010, corresponden a un proyecto de investigación académica previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría otorgado por la Universidad Técnica Particular de Loja.

3. Objetivos de la auditoría

Objetivo General:

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la entidad, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño.

Objetivos Específicos:

- Evaluar el Sistema de Control Interno de la entidad, con la finalidad de detectar puntos críticos y actividades débiles con el fin de proponer mejoras.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias, y reglamentarias para el correcto funcionamiento de la entidad.
- Identificar la estructura organizacional de la entidad.
- Identificar aspectos importantes en los procesos examinados, para concentrar en ellos mayor atención y aplicar indicadores de gestión que determinen niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- Evaluar la composición del presupuesto de la entidad.
- Emitir conclusiones y recomendaciones mediante la entrega de este informe.

4. Alcance

La Auditoría de Gestión cubrió el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

5. Información de la Entidad

Antecedentes:

La Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, es una entidad gremial privada sin fines de lucro, aprobada mediante Acuerdo Ministerial No. 1082, del 3 de diciembre de 1985 por el entonces Ministerio de Bienestar Social.

La Institución llamada por sus siglas ASOCAMM, aglutina a 69 comerciantes del giro de abastos que realizan actividades al interior del Mercado Mayorista de Quito, quienes han manifestado por escrito su deseo de pertenecer a la Asociación y han sido aceptados por el Directorio.

El término “abasto” se define como provisión de víveres y el plural “abastos” es la organización del abastecimiento de víveres y artículos de primera necesidad de una población.

Entre sus objetivos generales están:

- Organizar, estimular y defender la función del comercio mayorista como elemento regulador entre productores y consumidores.
- Contribuir al desarrollo eficiente del mercado de abastos en beneficio de la comunidad.
- Buscar fuentes de ingreso lícitas, que le permitan cumplir con sus objetos sociales.

El ámbito de acción y desarrollo de la ASOCAMM es el Mercado Mayorista de Quito, y es parte importante del sistema de comercialización del Distrito Metropolitano de Quito.

El Mercado Mayorista de Quito funciona desde 1981, con el afán de garantizar la seguridad alimentaria de los quiteños. En este principal centro de acopio de la capital, confluyen productores, fabricantes, distribuidores y representantes de productos nacionales e importados, generando continuas transacciones comerciales que derivan en la obtención de los más bajos precios de los productos que conforman la canasta familiar.

Está ubicado en Solanda, parroquia urbana al sur de Quito, cuenta con una extensión de 11 hectáreas donde alberga a 1300 comerciantes, agrupados en distintas asociaciones, una de las cuales es la ASOCAMM.

El mercado mayorista funciona con horarios regulados por el Municipio y sus usuarios pagan tarifas de arrendamiento que dependen del tipo de producto que expenden (giro) y del tamaño del puesto o local.

En Quito funcionan 53 mercados municipales, y la Ordenanza Metropolitana No. 253, indica que el sistema de comercialización de la ciudad está conformado por el comercio de productos perecederos y no perecederos, los cuales se desarrollan en los siguientes sitios:

- La Central de Abastos o Mercado Mayorista.
- Los Mercados Minoristas Municipales.
- Las Ferias Municipales existentes en los mercados municipales y plataformas.

Luego de efectuada la investigación de campo, y considerando:

- ✓ Que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de sus organismos, mantiene programas de desarrollo para los mercados y convenios de colaboración con las organizaciones gremiales;
 - ✓ Que los comerciantes mayoristas constituyen la base de sustentación del sistema de mercados y ferias;
 - ✓ Que el giro de abastos tiene una importante área de operación al interior del mercado mayorista;
 - ✓ Que el giro de abastos es parte fundamental en la seguridad alimentaria de la ciudad;
 - ✓ Que los usuarios del giro de abastos se han organizado a través de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito ASOCAMM; y,
 - ✓ Que entre los principales objetivos de la ASOCAMM esta, contribuir al desarrollo de un eficiente mercado de abastos, buscar fuentes de financiamiento que le permitan cumplir con sus objetivos sociales, y ejecutar planes que procuren el desarrollo de la institución, del asociado, del comercio y la ciudadanía en general;
- Se encarga este trabajo de investigación para generar un aporte técnico que contribuya al desarrollo de la ASOCAMM, con la auditoría de gestión enfocada a evaluar la estructura organizacional, la planeación estratégica, y el estudio de composición de las fuentes de ingresos de la entidad por el año 2010; con el afán de que el informe final sirva de guía de acción para los directivos y personal administrativo.

Misión (propuesta)

“Somos una entidad privada sin fines de lucro, que impulsa programas de asistencia, formación y defensa de sus asociados. Buscamos establecer sólidas relaciones con los proveedores del ramo, las autoridades y organismos seccionales, para contribuir al desarrollo de un eficiente mercado de abastos y bienestar de sus asociados”.

Visión (propuesta)

“Ser una institución de reconocido prestigio nacional con autonomía financiera, que brinda servicios de calidad en todas las áreas útiles para el asociado, asegurando la continuidad del comercio mayorista de abastos en el país.”

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura apropiada, amplias instalaciones, parqueos y andenes- Buena calidad y los mas bajos precios en los productos básicos- Amplia trayectoria e historia comercial con los proveedores- Bajos costos de operación- Prestigio de la institución ante el gobierno seccional	<ul style="list-style-type: none">- Mediana cultura tributaria del asociado- Mínimo trabajo en equipo- Bajos márgenes de utilidad correspondientes al canal mayorista- Mercadeo insuficiente- Escasa participación del socio en los programas de educación continua- Estructura de negocios familiares

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento del mercado institucional- Distribución horizontal al comercio detallista- Desarrollo de marcas propias y nuevos empaques- Negociación directa con los grandes productores y fabricantes- Convenios de cooperación con el gobierno central y seccional	<ul style="list-style-type: none">- Competencia de los grandes autoservicios- Líneas de crédito limitadas para grandes adquisiciones- Escasos convenios de crédito con IFI's para otorgar crédito a los clientes- Crecimiento de la población urbana

6. Base legal de la Institución

Marco Legal:

- La Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, es una entidad de Derecho Privado, con personería jurídica que se rige por las disposiciones del Título XXX del Libro 1 del Código Civil; por sus Estatutos reformados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, mediante Acuerdo Ministerial No. 067 de fecha 04/06/2010, y los Reglamentos correspondientes.

- La Asociación es una institución gremial sin fines de lucro. El Servicio de Rentas Internas y el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social catalogan a las instituciones sin fines de lucro como fundaciones o como corporaciones; en el caso de la ASOCAMM, esta se enmarca dentro de la figura de una corporación de primer grado.

La corporación de primer grado es aquella que agrupa a personas naturales con un mínimo de 5 miembros, con un fin delimitado tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.

- En el aspecto tributario, la entidad es una sociedad, como tal obligada a llevar contabilidad por el sistema de partida doble y de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Sus resultados se denominan remanentes, los cuales deben reinvertirse en los fines para los cuales fue creada la entidad.

Leyes:

- Constitución Política de la República del Ecuador. Normas pertinentes
- Código Civil: Título XXX “De las Personas Jurídicas”. Normas pertinentes.
- Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el Código Civil y en las leyes especiales.
- Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reformas
- Ordenanzas Metropolitanas No. 253 y 315.

Normativa Interna:

- Estatutos de Constitución

Organismos de Control

- Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Coordinación de Mercados, Ferias y Plataformas Municipales – CMFP
- Administración del Mercado Mayorista de Quito
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IEES

- Servicio de Rentas Internas – SRI
- Intendencia General de Policía de Pichincha

Otros Organismos

- Cámara de Comercio de Quito

7. Objetivos de la entidad

Los objetivos de la entidad son amplios y generales, por lo que sugerí ampliar su redacción en términos cuantificables o medibles, que permitan su medición y comparación con estándares establecidos, y se pudo establecer los siguientes objetivos:

Objetivos financieros:

- Obtener un 20% de superávit de operación, respecto al presupuesto anual.
- Cumplir con el presupuesto de la institución con el aporte del 30% por concepto de aportes de donación, como lo estipula el Reglamento de aplicación a la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno.
- Incrementar en un 10% la distribución directa de nuestros asociados a los puntos de comercio detallista del sur de la ciudad.

Objetivos estratégicos:

- Obtener de la Administración Municipal, la renovación del “Convenio de Cooperación para la consecución de fondos provenientes de la publicidad interior del Mercado Mayorista”, cuyos valores se inviertan en los fines propios de la institución.
- Mantener el cupo de azúcar con el principal ingenio azucarero del país.
- Para el año 2012 conformar la sociedad anónima de comercialización, con capital accionario de los asociados.
- Dar paso a compras en volumen con los fabricantes de grasas, comestibles, y productos de limpieza (estrategia de integración hacia atrás).
- Obtener la certificación de estudios otorgado por una entidad educativa de estudios superiores, para los programas de capacitación continua para el año 2012.

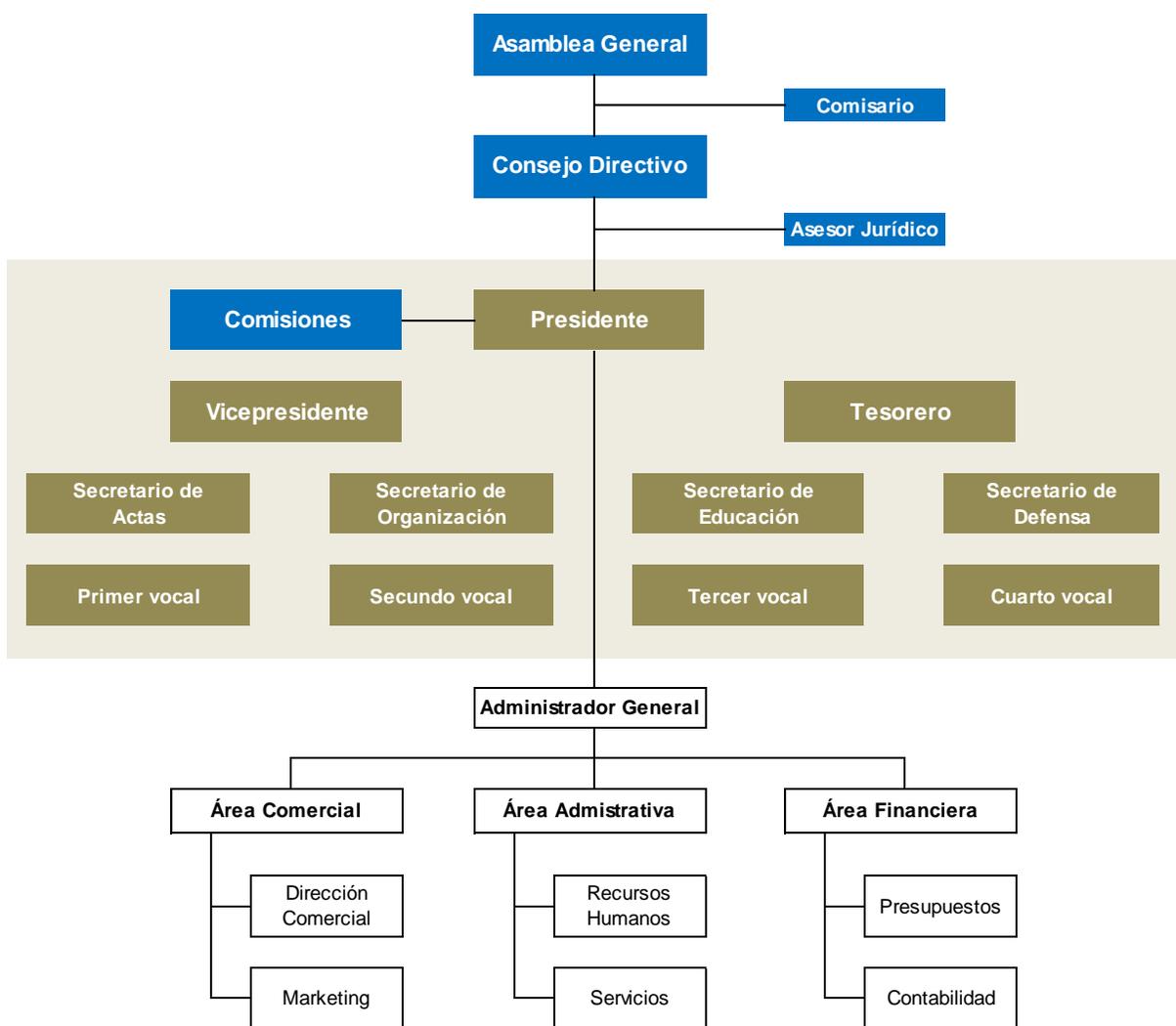
8. Estructura orgánica

La estructura y organización interna de la Asociación es:

- a) La Asamblea General
- b) El Consejo Directivo; y,
- c) Las Comisiones

Las resoluciones y actividades se delegan en la persona del administrador.

El organigrama estructural propuesto es el siguiente:



Fuente: Administración de la ASOCAMM

Elaborado por: Manuel Gómez C.

9. Financiamiento

La elaboración de la pro forma presupuestaria y el plan anual de trabajo son atribuciones y deberes del Consejo Directivo.

Son fondos de la Asociación, los valores recaudados por concepto de cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios; erogaciones voluntarias, multas recaudadas, legados, donaciones y los valores provenientes de convenios, contratos u otras iniciativas tendientes a financiar el presupuesto de la Asociación.

10. Funcionarios principales

El Consejo Directivo del año 2010 fue conformado por los siguientes socios:

CONSEJO DIRECTIVO ASOCAMM - 2010

No.	Cargo	Nombres completos
1	Presidente:	Ing. William Arturo Morocho Quiñónez
2	Vicepresidente:	Sr. José Alfredo Ambuludí Torres
3	Secretaria:	Sra. María Olga Mata Álvarez
4	Tesorero:	Sr. Servio Heriberto Riofrío Leiva
5	Secretario de Organización:	Ing. Wilson Oswaldo Llumiluisa G.
6	Secretario de Asuntos Sociales:	Sr. Julio Hernán Caisaguano Torres
7	Secretario de Defensa:	Ing. Patricio Javier Padilla Mejía
8	Primer vocal:	Sr. José Luis García
9	Segundo vocal:	Ing. Luis Eduardo Larrea Londoño
10	Tercer vocal:	Sra. María Susana Fonte Morocho
11	Cuarto vocal:	Sra. Maura Lucila Pacheco Herrera

Fuente: MIES - Dirección de Asesoría Legal

Elaboración: Manuel Gómez C.

EMPLEADOS PRIVADOS ASOCAMM

No.	Cargo	Nombres
1	Administrador	Lcdo. Carlos Fabián Rubio Díaz
2	Secretaria	Ing. Lorena Hernandez Burgos
3	Auxiliar de Servicios	Sr. Santiago Quimbiurco Santacruz
4	Auxiliar de Servicios	Sr. Alberto Sosa Vilela
5	Auxiliar de Servicios	Sr. Segundo Sosa Vilela

CAPÍTULO II:

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

NIVEL DIRECTIVO

➤ INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La falta de planificación estratégica ocasiona que no se vislumbre el horizonte del comercio mayorista de abastos, que a pesar de la amplia infraestructura de que dispone, registra un estancamiento en su volumen de ventas, mantiene bajos márgenes de rentabilidad; en contraposición a otros competidores que aumentan su participación de mercado, como sucede en el caso de los autoservicios, distribuidores no estacionarios y otras organizaciones sociales.

La planificación estratégica es parte esencial de la administración, no es algo distinto ni separado, implica la toma de decisiones y acciones que movilizan todos los recursos de la entidad, por lo tanto su implementación es apremiante.

Recomendación

Al Presidente: Dar paso a la implementación del plan estratégico efectuado en este trabajo de investigación académica, incorporando políticas de acción uniformes para la presente y posteriores directivas que contribuyan al desarrollo sostenido e integral de los comerciantes, sus proveedores, grandes consumidores y el comercio en general.

➤ INEXISTENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO

Los Estatutos de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito, declaran en el Capítulo primero, artículo 1 que la entidad se regirá entre otros por los presentes Estatutos y por los Reglamentos correspondientes.

El artículo 14, literal b), declara que son atribuciones y deberes de la Asamblea General expedir el Reglamento Interno y otros concernientes al desenvolvimiento de la vida institucional.

El reglamento define reglas claras acerca de las relaciones entre los miembros de la organización, y establece facultades, derechos y obligaciones de la misma; incluye la estructura organizativa, explicando detalladamente las funciones de cada una de sus partes.

La falta de un reglamento interno ocasiona falta de gobernabilidad, al no contar con disposiciones escritas que regulen los deberes y obligaciones de los asociados.

Recomendaciones

Al Presidente: Que ponga en consideración del Consejo Directivo, la contratación de un asesor jurídico para que inicie la elaboración del Reglamento Interno, en función de los lineamientos de una entidad gremial sin fines de lucro, y de la estructura organizacional necesaria.

A la Asamblea General: Debatir los temas concernientes al desenvolvimiento de la vida institucional, y expedir el Reglamento Interno.

NIVEL ADMINISTRATIVO

➤ ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

La Asociación dispone de un sistema auxiliar de información, que maneja en forma operativa y detallada todas las transacciones comunes a las actividades de inventarios, compras, cuentas por pagar, ventas y cuentas por cobrar, constituyéndose como tal en un sistema NO integrado a la contabilidad.

En los sistemas no integrados a la contabilidad, la información se transfiere al final de períodos previamente establecidos, ocasionando redundancia en la información y retraso en la elaboración de los estados financieros.

El amplio desarrollo de sistemas de información en el país, y de excelentes herramientas para pymes en Iberoamérica posibilita el acceso a programas de contabilidad integrados, que sistematizan y simplifican las tareas de contabilidad. La administración debe contar con reportes completos a principios de cada mes.

Recomendaciones

Al Administrador: Evaluar sistemas de información contable integrada, y poner los resultados a consideración del directorio para su aprobación; definir parámetros iniciales de levantamiento de información, y la forma como serán pasados los registros al sistema contable integrado.

Al Contador: Efectuar controles sobre la transferencia de información, establecer niveles de acceso y pruebas de información.

➤ PERSONAL CONTRATADO INSUFICIENTE

La Asociación aglutina a sesenta y nueve comerciantes de abastos, de los cuales once conforman el Consejo Directivo; las resoluciones de la directiva y las tareas operativas las realizan únicamente el administrador general – contador, la secretaria general, y un auxiliar administrativo.

La Asociación cuenta con tres áreas departamentales plenamente identificadas; administración, comercialización y finanzas que deben estar cubiertas con el suficiente personal.

Recomendación

Al Administrador: Preparar un informe de las actividades que necesitan realizarse en la Asociación para el cumplimiento de sus objetivos, y presentar al Consejo Directivo un presupuesto de la inversión en Recurso Humanos que debe realizarse.

➤ **MANUALES ADMINISTRATIVOS NO DESARROLLADOS**

Las actividades se llevan de la manera correcta pero deberían tener manuales administrativos para que su desempeño sea más eficiente.

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la organización; son parte fundamental de un departamento para que estos sean conocidos y aplicados por su personal para el mejor desarrollo de sus actividades.

La necesidad de manuales de procedimientos está en función de la eficiencia que persigue la institución para lograr sus objetivos. La administración debe asegurar la uniformidad de trámites y procedimientos, así como promover procesos de simplificación del trabajo.

Recomendación

Al Administrador: Para el manual de procedimientos, redactar las tareas rutinarias de trabajo y la secuencia lógica de cada una de sus actividades para unificar y controlar las tareas, y evitar su alteración arbitraria.

Para el manual de funciones, realizar la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, conteniendo las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional.

➤ **MÍNIMA ATENCIÓN A LAS FUENTES DE INGRESO DEL
PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD**

Los ingresos de la Asociación provienen de dos fuentes principales; de los aportes de los socios y, de los fondos obtenidos por ejecución de convenios, contratos privados de gestión u otras iniciativas similares.

Los aportes de los socios son mínimos, y la entidad se sustenta prácticamente con los ingresos generados por un “Convenio de Cooperación”, otorgado por el Municipio de Quito.

Los ingresos por comercialización de azúcar, no se consideran como fuente de ingreso ya que se entregan al precio de compra más gastos de operación, sin dejar remanentes, acatando lo que dispone la Ley de Régimen Tributario Interno en cuanto a los ingresos de las instituciones privadas sin fines de lucro.

Las organizaciones sociales inician y terminan sus ejercicios económicos con la aplicación y uso de su presupuesto, en consecuencia deben establecer acciones para asegurar las fuentes de ingreso.

Recomendaciones

Al Consejo Directivo: Elaborar la proforma presupuestaria utilizando la información histórica que emite la contabilidad, ponerla a consideración y aprobación de la Asamblea General en los primeros 15 días del año.

Al Administrador: Facilitar reportes mensuales de contabilidad administrativa para el Consejo Directivo, que reflejen la asignación, utilización y desvíos del presupuesto.

Al Contador: Habilitar la indexación del presupuesto a la contabilidad general.

Atentamente,

Manuel Gómez Castillo

Auditor

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El desarrollo de la Auditoría de Gestión por el año 2010, permitió lograr el objetivo general planteado que fue evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño de la entidad, enmarcados dentro de un marco profesional.
- La evaluación del Sistema de Control Interno se direccionó para los dos ambientes que existen en la entidad, el sector directivo y el administrativo, permitiendo determinar falencias y grandes oportunidades de mejora, que se expresan en las conclusiones y recomendaciones que son de adopción viable y apremiante.
- La Planificación Estratégica de la entidad, es un valioso aporte del presente trabajo de investigación académica, ya que permitió formular la misión, visión, identificando principios y valores; ir del análisis de los objetivos generales de los estatutos a la redacción de objetivos medibles y cuantificables, con el afán de diseñar estrategias e indicadores de gestión que reflejen como está siendo gestionada la entidad, a donde va, y que acciones se tomarán en función de la información obtenida.
- La Asamblea General que reúne a todos los comerciantes de abastos asociados, a través del Consejo Directivo, delega todas las operaciones de la entidad en la persona del Administrador; el organigrama estructural y funcional desarrollado en este trabajo de investigación, refleja que no están definidos los objetivos departamentales, además se observó la inexistencia de manuales de procesos y de funciones.
- Se evidenció la falta de programas de capacitación continua para los trabajadores y en especial para los comerciantes asociados quienes requieren continuamente de asesoría tributaria, contable, laboral, legal, financiera, de recursos humanos, de mercadeo, merchandising y atención al cliente entre otras.
- El área financiera comprende llevar la contabilidad y la elaboración del presupuesto, por lo que se requiere un sistema integrado de contabilidad, en reemplazo del sistema de información administrativa que mantienen.

RECOMENDACIONES

- Crear el Reglamento Interno, como conjunto de normas acordadas en Asamblea General y que rigen a la entidad, para cumplir con los objetivos que lo conformaron.
- Apropiarse del modelo de estructura organizacional que se ha propuesto en este trabajo de investigación académica, lo cual le permitirá desarrollar sus áreas departamentales.
- Formular procedimientos enfocados a incentivar su actividad social, principalmente en el proceso de educación y programas de capacitación continua para sus asociados.
- Para que la Auditoría de Gestión evidencie resultados positivos en la Asociación, es necesario que se apliquen las recomendaciones presentadas tanto en el Informe de Evaluación de Control Interno, como en el Informe de Auditoría, para mejorar las actividades y optimizar el desempeño de toda la organización, permitiendo la consecución de los objetivos planteados.
- La Auditoría de Gestión es el medio adecuado para evaluar el Sistema de Control Interno y el cumplimiento de los planes estratégicos de una organización; la buena o mala aplicación de sus componentes incide en los resultados y en la información financiera producida, en consecuencia, la Auditoría de Gestión genera un valor agregado con la presentación de recomendaciones constructivas que buscan aumentar la eficiencia, eficacia y economía de la organización.

Finalmente resalto la favorable participación de los señores directivos, asociados, usuarios del mercado, empleados, colaboradores y funcionarios de la administración municipal para el desarrollo de este propósito.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Alcance de la auditoría: Marco o límite de la auditoría, y los temas, segmentos o actividades que son objeto de la misma.

Auditoría: Técnica de control, dirigida a valorar el control interno y la observancia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una empresa para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Auditoría financiera: Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros del auditado, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones.

Control Interno: Proceso que pone en práctica el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de empleados de una organización, con la finalidad de proporcionar un nivel de seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos, en términos de eficacia de las operaciones, eficiencia y economía en el uso de los recursos, fiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Economía: Se obtienen cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, sin menoscabo de la calidad.

Eficacia: Es el grado en que una actividad o programa alcanza su metas u objetivos que se ha propuesto.

Eficiencia: Es el uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar los objetivos predeterminados. Es la relación entre los resultados obtenidos y el costo de los recursos necesarios.

Estándar: Nivel deseado de gestión, parámetro de comparación.

Evaluación: Proceso de llegar a una conclusión basado en la información disponible, depende de la experiencia y juicio del auditor.

Evidencia de auditoría: Es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor, que provienen de la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de la observación, inspección, entrevistas y examen de los registros.

Gestión: Proceso que se lleva a cabo para la obtención de recursos, de resultados, resolver un tema o concretar un proyecto. La gestión se relaciona con la dirección o la administración de una organización.

Hallazgo de auditoría: Es el resultado de la evaluación de la evidencia recopilada frente a los criterios de auditoría.

Indicador: Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Indicador de gestión: Representa una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos estratégicos.

Índice: Comparación entre el indicador y el estándar.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas: Son los principios fundamentales a los que deben enmarcarse en su desempeño los auditores, cuyo cumplimiento garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Objetivos: Resultados finales de actividades planificadas. Proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a dar prioridades y focalizar, y legitiman la asignación de recursos.

Papeles de trabajo: Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor.

Plan de auditoría: Es el documento que se elabora al final de la fase de planeamiento, que resume las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría.

Políticas: Líneas de actuación básicas o criterios de selección existentes para seleccionar alternativas. Son las directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación.

Presupuestos: Declaración en términos económicos de los programas de la empresa. Detallan el costo de cada programa y se utilizan con objetivos de planificación y control.

Procedimientos de auditoría: Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión.

Programa de auditoría: Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

Pruebas sustantivas: Pruebas de saldos de cuenta y transacciones, diseñadas para detectar cualquier error material en los estados financieros.

Recomendaciones: En la auditoría de gestión son generales y constructivas, no comprometiéndose los resultados de la auditoría con actividades futuras de la entidad.

Riesgo: Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

Riesgo de Control: Riesgo de que un error material no sea evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

Riesgo de Detección: Riesgo de que un error material no sea detectado por los procedimientos de auditoría empleados por el auditor.

Riesgo Inherente: Es la posibilidad de que existan errores significativos, propios de la entidad y sus operaciones, que no se pueden prever, al margen de la efectividad del control interno relacionado.

Técnicas de auditoría: Métodos que el auditor emplea para realizar las verificaciones planteadas en los programas de auditoría, que tienen como objeto la obtención de evidencia.

Variable: Representación cuantitativa o cualitativa de una característica, la cual asumirá distintos valores de dependen del momento de su observación.

6. BIBLIOGRAFÍA

Fuentes:

- Alto Rendimiento (2011). *Términos de Planificación Estratégica*. [En línea]. Madrid. Disponible en: http://www.altoren.com/terminos_plan_estrat.htm [Consulta 15-06-2011]
- Andrade, P. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito-Ecuador: Contraloría General del Estado.
- Blogspot. *Planes de acción de la matriz de riesgos*. [En línea]. Disponible en: http://3.bp.blogspot.com/_1sMHfqbj-U/S-kVVYqy1bl/AAAAAAAAAIQ/qQVzOZuCvfo/s1600/matriz.png [Consulta 15-06-2011]
- Carratalá, J; Albano, H; García, M; Pazos, A. (2003). *Administración de la Empresa*. Argentina: Editorial Analía Elía.
- Carratalá, J; Albano, H; García, M; Pazos, A. (2003). *Auditoría del Negocio*. Argentina: Editorial Analía Elía.
- Catacora, F. (1997). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Contraloría General del Estado. (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito-Ecuador.
- Cruz, O. (2010). *Evaluación Económica y Financiera de Proyectos*. [En línea] Guayana. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/evaluacion-economica-proyectos/evaluacion-economica-proyectos.shtml> [Consulta 15-06-2011]
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hansen-Holm, M.; Romero, M. (2010). *Manual de Obligaciones Tributarias*. Guayaquil-Ecuador: Hansen-Holm & Co.
- Hernández E.; Sánchez A. (2008). *Riesgos en Auditoría*. [En línea] Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria2.shtml> [Consulta 15-06-2011]
- ImageShack. (2009). *Mercado Mayorista de Quito*. [En línea] Disponible en: <http://imageshack.us/photo/my-images/11/mercadomayoristadequito.jpg/sr=1> [Consulta 15-06-2011]
- Laborda, L.; De Zuani, E. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires-Argentina: Valletta Ediciones
- Maldonado K., M. (2010). *Auditoría de Gestión*. Quito-Ecuador: Producciones Abya – Yala.
- Mantilla, S. (2011). *Definición del sistema de control interno*. [En línea]. Colombia. Disponible en: <http://gestionluzanayuly.blogspot.com/> [Consulta 15-06-2011]

- Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla. *Hallazgos de la Auditoría de gestión*. [En línea]. Disponible en: http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M3_3.3.2_Diapo.pdf [Consulta 15-06-2011]
- Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil. (2011). *Organizaciones por instituciones responsables*. [En línea]. Ecuador. Disponible en: <http://www.sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html> [Consulta 15-06-2011]
- Rojas, P. (2005). *La Planificación Estratégica en Salud*. [En línea]. Perú. Disponible en: www.cmploreto.com/descargas/SESSION%204, [Consulta 15-06-2011]
- Rosende, F. (2006). *Diagrama de eficiencia y eficacia*. [En línea]. Chile. Disponible en: http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/home_emp.asp?seccion=1 [Consulta 15-06-011]
- Sierra, G; Orta, M. (1996). *Teoría de la Auditoría Financiera*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Sistemas Integrados de Gestión. (2011). *Matrices de Riesgos*. [En línea]. Chile. Disponible en: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf> [Consulta 15-06-2011]
- Thompson, A.; Stickland, A; Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Universidad de Buenos Aires. (2002). *Manual de Procedimientos de Auditoría Interna*. [En línea]. Disponible en: <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf> Consulta [15-06-2011]
- Welch, G.; Hilton, R.; Gordon, P.; (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Pearson Educación.
- Whittington, R; Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill Interamericana.

7. ANEXOS

- Ruc de la Asociación de Abastos del Mercado Mayorista de Quito
- Registro de la Directiva y Socios ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Estatutos de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito
- Catastro del giro de abastos por bloque.

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1791376544001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION COMERCIANTES DE ABASTOS MERCADO MAYORISTA QUITO
NOMBRE COMERCIAL: ASOCAMM
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: MOROCHO QUIÑONEZ WILLIAN ARTURO
CONTADOR: RUBIO DIAZ CARLOS FABIAN

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/12/1985 **FEC. CONSTITUCION:** 03/12/1985
FEC. INSCRIPCION: 13/04/1998 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 08/12/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHILLOGALLO Barrio: SOLANDA Calle: AV. TENIENTE HUGO ORTIZ
Número: SN Intersección: AYAPAMBA Edificio: MERCADO MAYORISTA Oficina: PB Referencia ubicación: DIAGONAL AL
CONJUNTO HABITACIONAL JOSE PERALTA Teléfono Trabajo: 022671567 Fax: 022671567 Email:
asocammayorista@ya100.com
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE \ PICHINCHA **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JASALLO

Lugar de emisión: QUITO/MALDONADO S/N Y

Fecha y hora: 08/12/2010



Dirección de Asesoría Legal

Oficio No. 1689-DAL_AL-MIES-2011-OF

Quito, 06 de abril de 2011

Señor
Hernan Wilfrido Obando Paredes
En su Despacho.

De mi consideración:

En respuesta a su oficio s/n, ingresado a esta Secretaría de Estado el día 23 de marzo de 2011, con trámite No. 4191-DSG SG-MIES-2010, en 15 fojas útiles, por el que manifiesta que en Asamblea de 31 de enero de 2011, se ha elegido la directiva y se ha aceptado a nuevos socios de la **ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ABASTOS DEL MERCADO MAYORISTA DE QUITO**, para el periodo **2011-2013**, la misma que al amparo de lo dispuesto en el artículo 7 numera 1 del Acuerdo Ministerial No. 00189 de 01 de octubre de 2010, se procede a **REGISTRAR**, como sigue:

PRESIDENTE	WILLIAM ARTURO MOROCHO QUINÓNEZ
VICEPRESIDENTE	PATRICIO JAVIER PADILLA MEJÍA
SEC. DE ACTAS Y COMUNICACIONES	MARÍA OLGA MATA ÁLVAREZ
TESORERO	JOSÉ ALFREDO AMBULUDI TORRES
SEC. DE ORGANIZACIÓN	SERVIO HERIBERTO RIOFRÍO LEIVA
SEC. DE EDUCACIÓN Y DEPORTES	HERNÁN CAMPOVERDE JUMBO
SEC. DE DEFENSA	WILSON OSWALDO LLUMILUISA GUILCAMAIGUA
VOCALES	GERMÁN VILLAGÓMEZ
	LOURDES SEFLA GUARACA
	SANDRA PILA CASTILLO
	JOSÉ LUIS GARCÍA

SOCIOS NUEVOS

JÁCOME JÁCOME MENTOR BOLÍVAR	CAISAGUANO CUYO LORENZO
CAMPOVERDE JUMBO LAUTARO MERNÁN	LLUMILUIZA GUILCAMAIGUA LUIS LEONIDAS
MOLINA NUÑEZ HÉCTOR DANILO	

La veracidad de los documentos ingresados, son de exclusiva responsabilidad de los peticionarios.

Solamente las actuaciones de las Directivas debidamente registradas en el Ministerio serán legales, para lo cual la **ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ABASTOS DEL MERCADO MAYORISTA DE QUITO**, deberá registrar a tiempo el ingreso o exclusión de sus miembros

Las Organizaciones tienen la obligación de registrarse en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la sociedad Civil SRUOSC, para lo cual deben ingresar al portal www.sociedadcivil.gov.ec, y luego acceder al icono de REGISTRO y enviar la información solicitada. Si esta información es correcta, el Ministerio procederá a validarla, esto es, a aceptarla, y en este momento se habrán registrado en el SRUOSC.

Atentamente,

Dr. Esteban Zavala Palacios
DIRECTOR DE ASESORÍA LEGAL

EZ/jv

Juntos por el Buen Vivir.

Robles E3-33 y Páez - Quito Ecuador
Teléfonos: 3983000 - 3983100
www.mies.gob.ec

**ESTATUTOS DE LA
ASOCIACION DE COMERCIANTES
DE ABASTOS DEL
MERCACO MAYORISTA DE QUITO**

CAPITULO PRIMERO

NOMBRE, DOMICILIO Y NATURALEZA JURÍDICA DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 1.- Constituyese la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DE ABASTOS DEL MERCADO MAYORISTA DE QUITO, como entidad de Derecho Privado, con personería jurídica, la misma que se registrará por las disposiciones del Título actual XXX del Libro I del Código Civil, por los presentes Estatutos y por los reglamentos correspondientes.

CAPITULO SEGUNDO

OBJETIVOS, FINES ESPECÍFICOS Y FUENTES DE INGRESOS

Art. 2.- Los objetos principales de la Asociación son los siguientes:

- a) Organizar a los comerciantes de abastos del mercado Mayorista de Quito, que expresen por escrito su deseo de integrar la Asociación.
- b) Estimular y defender la función del comercio mayorista como elemento

natural y necesario entre productores y consumidores;

- c) Cooperar para que el comercio de abastos se ejerza sobre pautas de ética y dignidad;

d) Contribuir al desarrollo de un eficiente mercado de los abastos en interés de la comunidad nacional;

- e) Cultivar el espíritu de mutua cooperación y asistencia entre los asociados;

f) Prestar asistencia, apoyo y defensa de los asociados en todos los asuntos relacionados con su actividad, y ofrecerles sus servicios institucionales que requieran, a medida de sus posibilidades;

- g) Orientar e informar a los socios sobre todos aquellos hechos que incidan en el ejercicio de sus actividades, principalmente a los que atañen a la producción y al mercadeo de abastos;

h) Procurar el establecimiento de sistemas y mecanismos financieros para atender los programas de desarrollo de los asociados;

- i) Organizar y llevar a cabo programas educativos entre sus asociados y los colaboradores de estos, para elevar las condiciones técnicas y profesionales de los socios;

**ESTATUTOS DE LA
ASOCIACION DE COMERCIANTES
DE ABASTOS DEL
MERCACO MAYORISTA DE QUITO**

j) Mantener relaciones con otras instituciones similares del país y del extranjero; y,

k) Fomentar y buscar fuentes de financiación lícitas para cumplir con sus objetivos sociales; y,

l) En general trazar metas y ejecutar planes tendientes a procurar el desarrollo de la institución, el bien de sus asociados y el comercio en general.

DURACIÓN Y DOMICILIO

Art. 3.- La duración de la ASOCIACION DE COMERCIANTES DE ABASTOS DEL MERCADO MAYORISTA DE QUITO, es indeterminada y el número de socios ilimitado.

Art. 4.- El domicilio legal de la Asociación es la ciudad de Quito, calles Ayapamba s/n y Tnte. Hugo Ortiz, al interior del Mercado Mayorista de Quito.

CAPITULO TERCERO

CLASES DE MIEMBROS

Art. 5.- Son socios de la entidad los comerciantes de abastos y complementarios a este que realicen sus actividades en el Mercado Mayorista de Quito, que suscriben el acta de constitución, y las demás personas que ejerciendo esta actividad en el interior del mencionado mercado, manifiesten por escrito su deseo de pertenecer a la Asociación, y fueren aceptadas por el Directorio.

Art. 6.- La Asociación registrara en el Ministerio Correspondiente, la inclusión y la exclusión de sus socios, de acuerdo a la ley.

Art. 7.- Serán socios de honor aquellas personas que hayan prestado servicios relevantes a la Asociación, y que hayan sido declarados como tales en Asamblea General por unanimidad.

CAPITULO CUARTO

DERECHOS Y DE LOS MIEMBROS

Art. 8.- Para ser socio se requiere:

a) Ejercer el comercio de abastos en el Mercado Mayorista de Quito;

b) Tener 18 años de edad;

c) Presentar una solicitud escrita con el respaldo de dos socios de la Institución y ser aceptados por el Concejo Directivo;

d) Presentar sus documentos personales correspondientes; y,

e) Pagar la cuota de ingreso determinada en el Reglamento Interno;

f) En el caso de ser entidad jurídica, además de los requisitos anteriores, deberá presentar copia certificada de las escrituras de constitución, o registro del Director de la Institución que le dio la personalidad jurídica.

Art. 9.- Son deberes del socio:

a) Cumplir las prescripciones establecidas en estos Estatutos y las de los reglamentos internos que expidiere la Asociación, de la misma manera que acatar las resoluciones de la Asamblea y del Concejo Directivo,

b) Defender el criterio individual como el colectivo sin que por ello menoscabe la libertad personal y la consiguiente responsabilidad individual;

c) Propender por cuantos medios lícitos estén a su alcance a la estabilidad y mejoramiento de la Asociación.

d) Aceptar y cumplir los cargos y comisiones para los que fueren designados por la Asociación;

e) Asistir puntualmente por sí o por delegación, debidamente acreditada, a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias que convocare la Asociación.

f) Participar en el sufragio para la elección de miembros de Concejo Directivo. La Asociación reconoce y declara que el sufragio es a la vez derecho y deber irrenunciable y que el voto es obligatorio para todos los asociados.

g) Participar en los eventos culturales, sociales, deportivos, etc., que organice la Institución; y,

h) Pagar las cuotas con puntualidad.

Art. 10.- Son atribuciones de los socios:

Siempre que se encuentren al día en sus obligaciones económicas en la Asociación, son atribuciones de los socios:

a) Elegir y ser elegidos para el cargo o comisión que designe la Asociación por intermedio de cualquiera de sus organismos;

b) Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General;

c) Gozar de los derechos de protección y de las ventajas y prerrogativas que conceda y otorgue la Institución a sus socios; y,

d) Asistir cuando a bien tenga a las sesiones del Concejo Directivo, pudiendo tomar parte en las deliberaciones pero sin tener derecho a voto.

Art. 11.- La calidad de socio se pierde:

a) Por renuncia voluntaria aceptada por el Concejo Directivo;

b) Por dejar de ejercer el comercio de abastos y/o complementarios a este, en el Mercado Mayorista de Quito;

c) Por exclusión.

d) Por expulsión; y,

e) Por fallecimiento.

CAPITULO QUINTO

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Art. 12.- Para los efectos del funcionamiento de la Asociación son sus Organismos:

a) La Asamblea General;

b) El Concejo Directivo; y,

c) Las Comisiones.

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 13.- La Asamblea General es el organismo máximo de la Asociación y se compone de todos los socios activos en goce de sus derechos.

Art. 14.- Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

a) Reformar las disposiciones estatutarias en dos debates, a pedido del Concejo Directivo, o de por lo menos la tercera parte de socios.

b) Expedir el Reglamento Interno y otros concernientes al desenvolvimiento de la vida institucional;

c) Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto anual de la Asociación;
 d) Conocer los balances y los informes relativos a la marcha de la Asociación y aprobarlos o rechazarlos;
 e) Autorizar la adquisición de bienes raíces o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos,
 f) Elegir y remover, con justa causa, a los miembros del Concejo Directivo, de las Comisiones Especiales, y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la Entidad;
 g) Relevar de sus funciones al Presidente, con justa causa;
 h) Nombrar, entre los socios de la Institución, un Comisario Principal y un Suplente;
 i) Acordar la disolución de la Asociación, su fusión con otra u otras, o su afiliación a cualquiera de los organismos similares;
 j) Resolver en apelación, sobre las reclamos o conflictos de los socios entre sí, o de estos con cualquiera de los Organismos de la Asociación.

Art. 15.- Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias y extraordinarias y serán convocadas por el Presidente de la Asociación. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en las fechas que al efecto señale el Concejo Directivo, dentro de los meses de enero y julio. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Concejo Directivo, del Presidente o de por lo menos la tercera parte de los socios activos registrados en el Ministerio correspondiente.

Art. 16.- La convocatoria a Asamblea General se hará mediante comunicación escrita dirigida individualmente al local comercial registrado en la Asociación de cada uno de los socios, con tres días de anticipación por lo menos a la fecha fijada para la reunión.

Art. 17.- La Asamblea será presidida por el Presidente de la Asociación y, a falta de este, por el Vicepresidente, a falta de este, por el primer vocal, o quien designe la Asamblea en última instancia.

Actuara como Secretario el mismo de la Asociación, y a falta de este, un nombrado Ad-Hoc por la Asamblea. En caso de no realizarse lo anterior, la Asamblea se auto convocará y fijara una nueva fecha y hora para que se lleve a cabo la Asamblea General, la misma que no podrá ser mayor a cinco días de la fecha en que debió realizarse.

Art. 18.- La Asamblea se instalará legalmente con la asistencia de la mitad más uno de los socios activos y registrados en el Ministerio respectivo. Si no hubiera quórum se reunirá treinta minutos después con el número de socios asistentes, siempre que este particular conste en la convocatoria.

Art. 19.- En las Asambleas Ordinarias se tratará, a más de los asuntos fijados en la convocatoria, de cualquier otra propuesta de los socios y, en las extraordinarias, exclusivamente los puntos incluidos en la convocatoria.

Art. 20.- Las resoluciones de Asamblea General se tomarán por mayoría absoluta de votos. En caso de empate, quien presida la Asamblea tendrá voto dirimente.

Art. 21.- Las resoluciones aprobadas por la Asamblea, legalmente constituida, obliga a todos los socios; en virtud de ellas, el Concejo Directivo quedará autorizado, para dictar, con sujeción a estos Estatutos, las providencias necesarias para la ejecución de los acuerdos y resoluciones aprobadas.

Art. 22.- De todas las sesiones de Asamblea General se levantará Acta firmada por el Presidente y Secretario que haya actuado, la cual de ser posible debe ser aprobada en la misma sesión, mas, si por cualquier razón no se procediere así, la aprobación la hará en Concejo Directivo en la primera sesión que realizare con la asistencia de los delegados de la Asamblea que serán designados para el efecto, en la misma sesión de Asamblea General.

A las actas de las Asambleas se acompañara la nomina y firma de los socios asistentes.

Art. 23.- El Concejo Directivo es el órgano ejecutivo de la Asociación, su misión fundamental es la de orientar y dirigir y llevar a cabo la política institucional en los diversos aspectos que atañen a sus objetivos y finalidades permanentes.

Art. 24.- El Concejo Directivo se integra con los siguientes miembros: a) Presidente; b) Vicepresidente; c) Secretario de Actas y Comunicaciones; d) Tesorero;

Art. 25.- Son atribuciones y deberes del Concejo Directivo: a) Dictar las normas generales de administración interna de la Asociación con sujeción a la Ley, a estos Estatutos y a los reglamentos correspondientes; b) Intervenir inmediata y directamente en todos los asuntos cuya resolución o estudio les estuvieran encomendados por la Asamblea; c) Elaborar la pro forma presupuestaria y el plan de trabajo de la Asociación y someterlos a consideración y aprobación en la primera Asamblea General del año; d) Nombrar el representante de la Asociación ante las entidades de las que sea filial; e) Admitir o rechazar la incorporación de socios de acuerdo con lo previsto en el Capítulo III de estos Estatutos; f) Sancionar a los socios que infrinjan

las disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias;

- g) Fijar las cuotas ordinarias y extraordinarias con que contribuirán los socios al mantenimiento de la Institución
- h) Autorizar al Presidente, con el voto de la mitad más uno de sus miembros, para ordenar gastos que no consten en el presupuesto ordinario anual, hasta un máximo de tres mil quinientos dólares (3.500,00USD) y únicamente por tres veces al año.

- i) Mantener las relaciones amistosas y promover la mutua asistencia y colaboración con las Instituciones similares del país y del extranjero en orden a obtener un mejor conocimiento de la marcha y desarrollo del comercio en general y del comercio de abastos en particular;

- j) Intervenir como amigable conciliador a solicitud del socio interesado en la solución de los hechos que se susciten entre los socios;

- k) Presentar a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria, dentro del mes de enero, un informe anual de sus actividades y los balances de la Asociación;

- l) Reunirse en sesión ordinaria por lo menos una vez al mes en el día y hora previamente señalados y, extraordinariamente cuando lo solicite el presidente o tres de sus miembros; y,
- m) Velar por el cumplimiento de estos Estatutos y por el de las resoluciones y acuerdos dictados por la Asamblea.

Art. 26.- Los miembros del Concejo Directivo serán elegidos en el mes de enero en una Asamblea Extraordinaria, convocada únicamente para elecciones del Di-

rectorio. Su designación se hará mediante elecciones nominales y directas.

Art. 27.- Para poder ser elegido miembro del Concejo Directivo se necesita ser socio activo de la Institución por un tiempo no menor de un año y estar al día en sus obligaciones al momento de la elección.

Art. 28.- Los miembros del Concejo Directivo duraran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por un periodo más. Los cargos son honoríficos y no remunerados.

Art. 29.- Los miembros del Concejo Directivo cesaran en sus funciones, o la Asamblea declarara vacantes sus cargos, en los siguientes casos:

- a) Cuando sean legalmente reemplazados;
- b) Cuando sin causa justificada faltaren a cinco sesiones alternas o tres sesiones sucesivas;
- c) Cuando exista manifiesta inoperancia en el ejercicio del cargo; y,
- d) Por violación de los presentes Estatutos.

Art. 30.- Las resoluciones del Concejo Directivo se tomarán por mayoría absoluta de votos y podrán ser apeladas ante la Asamblea General, si el caso requiere. En caso de empate, quien presida el Concejo Directivo, tendrá voto dirimente.

DE LAS COMISIONES

Art. 31.- La Asamblea General podrá designar comisiones ocasionales y perma-

mentes para el cumplimiento de sus labores. Estas Comisiones estarán integradas por socios activos de la Institución y prestando cada una de ellas por un miembro del Concejo Directivo, quien será responsable de su funcionamiento. Las funciones, atribuciones y deberes de las Comisiones se fijaran en el Reglamento Interno.

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS MIEMBROS DEL CONCEJO DIRECTIVO

DEL PRESIDENTE

Art. 32.- Son sus atribuciones y deberes:

- a) Representar legal, judicialmente y extrajudicialmente a la Asociación;
- b) Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Concejo Directivo y ejecutar sus resoluciones;
- c) Suscribir y legalizar las Actas y correspondencia oficial, lo mismo que los gastos de administración de acuerdo con el presupuesto aprobado por la Asamblea General.
- d) Intervenir como representante legal en los actos y contratos que celebre la Asociación;
- e) Presentar el informe anual de las labores realizadas a la Asamblea General Ordinaria;
- f) Someter a consideración de la Asamblea General Ordinaria la pro forma presupuestaria anual, elaborada por el Concejo Directivo;
- g) Tomar decisiones sobre cualquier asunto en las situaciones consideradas generalmente como muy urgentes y ante la posibilidad de consecuen-

cias graves para la vida institucional, e informar de lo actuado al Concejo Directivo en la sesión inmediata;

- h) Velar por la observancia de los Estatutos y Reglamentos y por una buena marcha de la Asociación; y,
- i) Contratar empleados y Asesores para la Asociación, y fijar sus retribuciones con autorización del Concejo Directivo.

DEL VICEPRESIDENTE

Art. 33.- Son sus atribuciones y deberes:

- a) Reemplazar al Presidente en caso de impedimento temporal o definitivo de este,
- b) Supervisar el funcionamiento de las Comisiones Ocasionales y permanentes que se nombre; y,
- c) Mantener relaciones con las Instituciones afines.

DEL SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES

Art. 34.- Son sus atribuciones y deberes:

- a) Preparar conjuntamente con el Presidente las reuniones de la Asamblea General del Concejo Directivo y actuar en ellas como secretario, con derecho a intervenir en las deliberaciones con voz y voto;
- d) Redactar las actas y autenticarlas con su firma y la del Presidente;
- e) Redactar la memoria anual de los trabajos y gestiones del Concejo Directivo;
- d) Llevar la correspondencia oficial, administrativa e informativa de la Asociación;

- e) Firmar las certificaciones, informes y comunicaciones;
- f) Formar y ordenar el archivo con todos los documentos;
- g) Llevar el catastro de socios en forma actualizada;
- h) Mantener contacto con los socios y suministrarles cuanto informe le fuere solicitado sobre asuntos que estuvieren a su alcance;
- i) Entregar por inventario toda la documentación que este a, su cargo cuando sea legalmente reemplazado;
- j) Las demás atribuciones y deberes que le sean asignados por los presentes Estatutos y el Reglamento Interno.

DEL TESORERO

Art. 35.- Son sus atribuciones y deberes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Concejo Directivo y Asambleas Generales;
 - b) Recaudar las cuotas y más ingresos que correspondan a la Asociación;
 - c) Super vigilar la contabilidad, cuidando que se lleve cuenta documentada de los ingresos y egresos;
 - d) Hacer los pagos que ordene el Concejo Directivo o el Presidente;
 - e) Arreglar los documentos que le conciernan en forma legal y de acuerdo con los Estatutos y Reglamentos;
 - f) Responder pecuniariamente de los fondos y valores entregados a su cuidado;
 - g) Depositar los Fondos de la Asociación en una entidad bancaria de Quito que designe el Concejo Directivo.
- Los pagos que efectuare se harán por

8

- g) Informar en cada sesión del Concejo Directivo de las actividades realizadas.

DEL SECRETARIO DE EDUCACION Y DEPORTES

Art. 37.- Son sus atribuciones y deberes: Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias;

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias;
- b) Organizar actos de capacitación, actos deportivos y sociales que contribuyan al desarrollo integral de los socios;
- c) Fortalecer las iniciativas culturales de los asociados mediante la realización de programas docentes.
- d) Promover la creación de una Biblioteca para consulta de los asociados;

DEL SECRETARIO DE DEFENSA

Art. Son sus atribuciones y deberes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias;
- b) Apoyar a los socios en la solución de los conflictos que se presenten, siempre que estos los soliciten;
- c) Realizar el seguimiento de los tramites ante los Organismos judiciales, administrativos, policiales; y,
- d) Mantener contacto con el sindico de la Asociación para coordinarla defensa y asesoramiento de los asociados.

DE LOS VOCALES

Art. 39.- Son sus atribuciones y deberes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Directivo;
- b) Reemplazar en ausencia definitiva, a cualquier miembro del Concejo Directivo por decisión de este último;
- c) Apoyar a los socios en la solución de los conflictos que se presenten, siempre que estos los soliciten; y,
- d) Presidir las comisiones ocasionales o permanentes que la Asamblea General designe.

DE LOS COMISARIOS

Art. 40.- La Asamblea general designara de entre los socios, un Comisario Principal y un Suplente, que deberá cumplir su cometido durante el ejercicio administrativo anual. Es incompatible el cargo de Comisario Principal o Suplente con el miembro del Concejo Directivo.

41.- Corresponde al Comisario:

- a) Vigilar la contabilidad de la Institución, observando lo que creyere oportuno. A este efecto solicitará de la Tesorería, todos aquellos comprobantes, documentos, balances y anexos que considere menester;
- b) Presentar por su propia iniciativa o a pedido del Concejo Directivo, informes en relación a la situación financiera de la Institución;
- c) Presentar en la primera Asamblea Ordinaria anual un informe relacionado con su mandato.

CAPITULO SEXTO

DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

9

Art. 42.- La Asociación establece las siguientes sanciones para sus socios:

- a) Censura;
- b) Multa de carácter pecuniario a los socios que incurran en las faltas descritas en el Art. 44.
- c) Suspensión de derechos sociales; y,
- d) Expulsión.

Art. 43.- Son causas de censura:

- a) La negativa sin motivo justificado a desempeñar cargos o comisiones que le confiere la Asamblea General o cualquiera de los Organismos que reconoce la Asociación;
- b) El incumplimiento de las disposiciones estatutarias o reglamentarias;
- c) Los actos o demostraciones de falta de cultura en el seno de la Entidad; y,
- d) Los que sin justificación falten o se atrasen a una sesión de la Asamblea General o de concejo Directivo.

La censura la hará por escrito el Presidente de la Asociación.

Art. 44.- Serán sancionados con multa:

- a) Los que sin justificación falten a dos sesiones de la Asamblea General o del Concejo Directivo;
- b) Los que no cumplieren puntualmente con el pago de sus cuotas;
- c) Los que a pesar de ser censurados reincidan en la falta; y,
- d) Los que a juicio del Concejo Directivo se hicieren merecedores a esta sanción.

Art. 45.- Serán sancionados con la sus-

pensión de sus derechos sociales los asociados que reincidan por tres veces en las faltas previstas en el artículo anterior, quedando a juicio del Concejo Directivo la imposición de la pena y la determinación de su duración.

Art. 46.- Serán sancionados con expulsión:

- a) Los autores de hechos que comprometan el prestigio y el buen nombre de la ASOCAMM;
- b) Los que sabotearan o traicionen a la Entidad;
- c) Los que incurrieren por tres veces en faltas sancionadas con suspensión de sus derechos sociales;
- d) Los que cometieren faltas calificadas por la Asamblea General como graves y merecedoras de esta pena; y,
- e) Los que hayan cometido malversación de fondos de la Asociación en beneficio propio o de terceros, o que hayan ocultado información tendiente al descubrimiento de estos hechos, sin perjuicio del juicio civil o penal a que hubiere lugar.

La expulsión será resuelta en la Asamblea General previo un sumario que deberá llevarse a cabo ante una Comisión designada por el Concejo Directivo, con audiencia del acusado y su defensor.

Art. 47.- La Asociación no podrá excluir a ningún socio sin que el haya tenido la oportunidad de defenderse ante los Organismos respectivos, ni podrá restringirle el uso de sus derechos hasta que haya resuelto definitivamente en su contra.

mente, las deudas de la Asociación no dan a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de los asociados, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la Asociación. Sin embargo los socios pueden expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la Asociación, se obligue colectivamente; y la responsabilidad de los socios será entonces solidaria, si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extenderá a los herederos, sino cuando los asociados lo hayan obligado expresamente.

CAPITULO OCTAVO

RÉGIMEN DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Art. 51.- Los conflictos internos serán resueltos mediante resolución del Concejo Directivo, la misma que deberá ser ratificada por la Asamblea General.

Art. 52.- En caso de persistir tales conflictos, deberán someterse al Centro de mediación de la Función Judicial, para su solución definitiva.

CAPITULO NOVENO

CAUSALES PARA LA PERDIDA DE LA CALIDAD DE MIEMBRO DE LA ASOCIACION

Art. 53.- La calidad de miembro de la Asociación se pierde:

- a) Por renuncia voluntaria formalmente aceptada por el Concejo Directivo;

CAPITULO SEPTIMO

RÉGIMEN ECONOMICO

Art. 48.- Son fondos de la Asociación:

- a) Los valores que se recaudaren por concepto de cuotas ordinarias y extraordinarias de los socios;
- b) Las erogaciones voluntarias;
- c) Las multas recaudadas por sanciones;
- d) Los ingresos provenientes por actos especiales como exposiciones, actividades artísticas, deportivas, sociales, etc.; y,
- e) Los valores provenientes por cualquier otro título como herencias, legados, donaciones, subvenciones, etc.
- f) Los valores provenientes de convenios, contratos u otras iniciativas tendientes a financiar el presupuesto de la Asociación

Art. 49.- Los fondos de la Asociación se utilizarán:

- a) En pago de servicios permanentes u ocasionales y en el de los rubros que consisten en el presupuesto anual;
- b) En campañas de publicidad y propaganda de carácter general e institucional;
- c) En gastos ocasionales que siendo necesarios sean ordenados por el Concejo Directivo o el Presidente; y,
- d) En el cumplimiento de los fines puntualizados en el Art. 2° de estos Estatutos.

Art. 50.- Lo que pertenece a la Asociación no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de sus asociados; y recíprocamente,

- b) Por dejar de ser comerciante de abastos durante un año consecutivo;
c) Por falta de pago de las cuotas mensuales durante un año consecutivo;
d) Por expulsión; y,
e) Por fallecimiento.

Art. 54.- Los socios podrán retirarse voluntariamente, presentando por escrito una solicitud al Concejo Directivo, previa cancelación de sus obligaciones y liquidación de los compromisos con la Asociación.

Art. 55.- En caso de fallecimiento de un socio, los herederos presentarán la respectiva partida de defunción a la Asociación para su respectivo archivo.

CAPITULO DÉCIMO

CAUSAS PARA LA DISOLUCION Y PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACION

Art. 56.- La Asociación se disolverá por las siguientes causas:

- a) Por resolución de la Asamblea General;
b) Por no cumplir los fines para los que fue creada;
c) Por bajar el número de socios a menos de cinco miembros;
d) Por las causales determinadas en la ley.

57.- Previa la disolución de la Asociación, la Asamblea General deberá formar una comisión de liquidación, la misma que se encargará de liquidar las obligaciones activas y pasivas; y en caso

de haber remanente, se encargará de entregarle a una Institución con fines análogos de servicio social.

Art. 58.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social podrá requerir en cualquier momento, de oficio, a las corporaciones y fundaciones que se encuentren bajo su control, información que se relacione con sus actividades, a fin de verificar que cumplan con los fines para las cuales fueron autorizadas y con la legislación que rige su funcionamiento. De comprobarse su inobservancia, el Ministerio iniciará el procedimiento de disolución y liquidación contemplada en las disposiciones legales de su constitución.

Art. 59.- En caso de no registrar su Directiva en el Ministerio durante dos periodos, será causal de disolución.

CAPITULO DÉCIMO PRIMERO

MECANISMOS DE ELECCIÓN, DURECIÓN Y ALTERNABILIDAD DEL CONCEJO DIRECTIVO

DEL SUFRAGIO

Art. 60.- El sufragio es una obligación y un derecho social, determinado en la Constitución de la República. Su ejercicio está sujeto a los que prescriben los Estatutos.

Art. 61.- El sufragio es un acto democrático que fortalece a las Instituciones que están al servicio de la sociedad, en consecuencia debe ser ejercido con absoluta libertad.

Art. 62.- El voto, aparte de ser un instrumento cívico para expresar la voluntad ciudadana, es determinante para la supervivencia de las personas jurídicas y, por lo tanto, de su futuro.

Art. 63.- Los socios están llamados ejercer este derecho democrático, ya que todo socio tiene derecho a elegir y ser elegido.

Art. 64.- Requisitos para ser elegido:

- a) Ser socio activo y registrado por lo menos un año.
b) Estar ejerciendo la actividad comercial en el Mercado Mayorista de Quito.
c) Estar al día en las obligaciones económicas en la Asociación.
d) No haber sido sancionado con suspensión temporal de los beneficios sociales.
e) Tener el respaldo de por lo menos uno de los asistentes a la Asamblea General Extraordinaria de Elecciones respectivo.

Art. 65.- La convocatoria a elecciones se hará con ocho días de anticipación, en ella se señalará el día del acto electoral.

Art. 66.- La Asamblea General Extraordinaria nombrará una comisión de elecciones conformada por un Presidente, un secretario y un vocal. La comisión de elecciones tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Solicitar a la Secretaría de la Asociación el listado de socios hábiles para sufragar y ser candidatos de acuerdo al Estatuto y este Reglamento
b) Calificará a los socios nominados como candidatos, según el Estatuto
c) El vocal será responsable del escrutinio al momento de la votación, que se los hará de viva voz y comunicará al secretario de la comisión de elecciones para su contabilización.
d) Emitirá los resultados para cada división luego de la votación.
e) El Secretario de la comisión de elecciones emitirá un Acta de elecciones al final del proceso.
f) La comisión tiene la facultad de solicitar a través de la Presidencia de la Asociación el respaldo de la fuerza pública si creyere necesaria.

Art. 67.- Las elecciones para renovar a los miembros del Concejo Directivo, tendrán lugar en la Asamblea Extraordinaria convocada para ese fin y se poseionarán el día de las elecciones ante la Comisión de Elecciones que tomara el juramento respectivo.

Art. 68.- Las votaciones serán nominales y directas en la Asamblea General de Elecciones según el Estatuto

Art. 69.- Tiene calidad de elector todo socio de la Asociación que se halle en goce de los derechos que señalan los estatutos y que cumpla tres meses de afiliación

Art. 70.- Los socios ejercerán su derecho a voto por sí mismos, en ningún caso podrán delegar a otra persona.

Art. 71.- El evento electoral tendrá lugar en la Sede de la Asociación en la Sesión

General extraordinaria de elecciones, convocada para el efecto.

Art. 72.- Los socios pueden presentar candidatos a las diferentes dignidades, dentro de la Asamblea General Extraordinaria de Elecciones, los mismos que tendrán de respaldo a uno de los asistentes, para ser calificada.

Art. 73.- La presentación de los candidatos se lo hará de manera oral. El candidato no podrá intervenir más de diez minutos para dicha presentación, luego de ser calificado como candidato idóneo, siempre y cuando haya solicitado la palabra.

Art. 74.- Una vez posesionado en nuevo Concejo Directivo, asumirá la dirección de la Asamblea General de Elecciones, y clausurará la misma.

Art. 75.- El Concejo Directivo durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido por un periodo adicional con el fin de cumplir con el principio de alternabilidad.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 76.- Las disposiciones que emanaren de la Asociación sobre asuntos trascendentales no contemplados en estos Estatutos, serán sometidos a decisión de la Asamblea General, las mismas que, de ser aprobadas, tendrán el carácter de obligatoriedad para los asociados.

Art. 77.- En el Reglamento Interno se hará constar las obligaciones de cada uno de los organismos de Asociación, así

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

la definitiva, lo que debe ocurrir en el plazo de ocho días contados a partir de la fecha de aprobación de los presentes Estatutos.

Art. 83.- En la primera elección de miembros del Concejo Directivo de la Institución no se tomara en cuenta la disposición del Art. 27 de estos Estatutos.

Art. 84.- La primera Directiva durara en sus funciones hasta el 31 de diciembre de 1984.

Art. 85.- La directiva provisional durara en sus funciones hasta que sea designada

El texto de los presentes estatutos fue aprobado por los socios de la Asociación de Comerciantes de Abastos del Mercado Mayorista de Quito en la Asamblea General realizada el día 27 de noviembre de 2009.

Yo Maria Olga Aldaz Alvarez, Secretaria de Actas y Comunicaciones certifico que estas copias son fieles de las originales de las reformas aprobadas en la Asamblea General del 27 de noviembre de 2009, que reposan en los archivos de la secretaria de la Asociación, a mi cargo.

Yo Maria Olga Aldaz Alvarez, Secretaria de Actas y Comunicaciones certifico que estas copias son fieles de las originales de las reformas aprobadas en la Asamblea General del 27 de noviembre de 2009, que reposan en los archivos de la secretaria de la Asociación, a mi cargo.



Sra. Olga Mata
SECRETARIA DE ACTAS

EL PRESENTE ESTATUTO FUE APROBADO POR EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL, RESOLUCIÓN ACUERDO MINISTERIAL N° 067-2010-06 DE FECHA: 4-06-2010

13

EL PRESENTE ESTATUTO FUE REFORMADO POR EL MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONOMICA Y SOCIAL, MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL N° 067 DE FECHA: 4-06-2010

CERTIFICO.- Que el presente Estatuto es fiel copia de las que reposan en el archivo de la Asociación, y que fueron discutidos y aprobados en sesión extraordinaria del 19 de marzo de 2010, conforme las modificaciones establecidas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.- SECRETARIA.-

SRA. OLGA MATA

Catastro del giro de abastos por bloque (año 2008)

Usuario de Abastos	Razón Social	Bloque	Local	Área
MOROCHO VALLEJO TERESA BEATRIZ	BODEGA 113 DON JORGE	C1	3	44,40 m2
CAMPOVERDE JUMBO NICANOR	SUPER JUMBO	C1	4	106,80 m2
DISTRIBUIDORA FAMILIAR	SUPER JUMBO	C1	6	151,20 m2
FEIJOO CAMPOVERDE EDUARDO ESTALIN	DISTRIBUIDORA FEIJOO CAMPOVERDE	C1	8	75,60 m2
LÓPEZ PANDO VICTORIA ADELAIDA	DISTRIBUIDORA NB # 119	C1	9	75,60 m2
FEIJOO CAMPOVERDE EDUARDO ESTALIN	DISTRIBUIDORA FEIJOO CAMPOVERDE	C1	10	75,60 m2
GUILLÉN ARIAS JOSÉ WILSON	DISTRIBUIDORA GUILLÉN	C1	11	75,60 m2
SALCEDO CUEVA GUILLERMO ANTONIO	SIN NOMBRE	C1	12	148,68 m2
SEFLA HUARACA LOURDES DEL PILAR	DIMAXY	C2	1	150,00 m2
BETANCOURT LOAIZA AZUCENA DE MARÍA	HIPERCOMISARIATOS BL	C2	3	300,00 m2
MARTÍNEZ FUERTES ELSI MARIETA	DISTRIBUIDORA DE GRANOS MARCELO TERÁN	C2	7	225,00 m2
PACHECO HERRERA MAURA LUCILA	DISTRIBUIDORA LUCÍA DE SÁNCHEZ	C2	10	75,00 m2
TERÁN RUIZ ÁLVARO MARCELO	BODEGA DE GRANOS	C2	11	75,00 m2
FALCONÍ HIDALGO NATALIA DEL CARMEN	MEGADISTRIBUIDORA DON WILO	C2	12	225,00 m2
SÁNCHEZ JIMÉNEZ PEDRO EMILIO	BODEGA 14 PEDRO SÁNCHEZ	C2	15	75,00 m2
GUILCAMAIGUA ANCHATUÑA CAROLINA	COMERCIAL ORLANDO	C2	16	75,00 m2
GUILCAMAIGUA ANCHATUÑA CAROLINA	BODEGA LA SUPER 15	C2	17	75,00 m2
LARA BARRAGAN FLOR MARÍA	FLOR LARA DE SÁNCHEZ	C2	18	75,00 m2
BETANCOURT LOAIZA JORGE PATRICIO	DISTRIBUIDORA DEL BUEN SUCESO	C2	19	75,00 m2
PAREDES MOYA CARLOS ANTONIO	SUPER TODO	C2	20	75,00 m2
SEFLA HUARACA LOURDES DEL PILAR	APRONAX	C2	21	75,00 m2
GARCIA JOSÉ LUIS	JOSÉ LUIS GARCIA	C2	22	75,00 m2
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA LUIS LEONIDAS	DIMAXY	C2	23	150,00 m2
PALLO SINCHIGUANO SEGUNDO RODOLFO	SEGUNDO PALLO	C2	25	150,00 m2
PAZMIÑO ACUÑA MARCELO RAFAEL	MAGUS	C3	2	121,50 m2
CAISAGUANO TORRES JULIO HERNÁN	J.C. DISTRIBUIDOR	C3	2A	76,13 m2
PAZMIÑO ACUÑA MARCELO RAFAEL	MARCELO PAZMIÑO	C3	3	150,00 m2
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA IVÁN	DISTRIBUIDORA DON IVÁN	C3	4	75,00 m2
TAYUPANTA CHICAIZA ÁNGELA	DISTRIBUIDORA REINA DEL CISNE	C3	5	75,00 m2
TERÁN RUIZ ÁLVARO MARCELO	SIN NOMBRE	C3	6A	75,00 m2
RODRÍGUEZ CORDONES NÉLIDES MERCEDES	SIN NOMBRE	C3	6B	75,00 m2
CALDERÓN ALMEIDA MARÍA CLEMENCIA	DISTRIBUIDORA CC&M 34	C3	6C	75,00 m2
MATA ALVAREZ MARÍA OLGA	BODEGA 35	C3	7	75,00 m2
RODRÍGUEZ SOTOMAYOR IRLANDA LEONOR	BODEGA RODRIGUEZ	C3	8	75,00 m2
ÁLVAREZ YÉPEZ EUGENIA JANNERI	BODEGAS 37-38	C3	9	150,00 m2
RIVERA PAZMIÑO ELINA MERCEDES	AGRORIVERA	C3	10	75,00 m2
LOAIZA LOAIZA JUVENAL HIGINIO	SIN NOMBRE	C3	11	75,00 m2
BETANCOURT LOAIZA ESTHER MARÍA	HIPERCOMISARIATOS BL	C3	12	75,00 m2
PACHECO HERRERA MAURA LUCILA	COMISARIATO EL MAYORISTA	C3	13	150,00 m2
PILA CASILLAS SANDRA LEONOR	MEGAMAXX	C3	14A	225,00 m2
FAMOSAL S.A.	MAR Y SAL	C3	15	75,00 m2
JIALE LIU WU	BODEGA N° 48	C3	16	75,00 m2
VALLE PAREDES OSCAR NAPOLEÓN	PROVEEDORA ECUATORIANA	C3	17	150,00 m2
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA WILSON OSWALDO	DISTRIBUIDORA AVICOLA MAGGY	B1	21	126,45 m2
FALCONÍ HIDALGO NATALIA DEL CARMEN	HUEVOS VIDA	B1	22	124,75 m2
ACOSTA SANTAMARIA MÉLIDA MARGOTH	COMERCIAL # 110 BLOQUE B-1	B1	23	49,40 m2
JIMÉNEZ PAZMIÑO FELIPE BERNARDINO	SIN NOMBRE	B1	25	69,10 m2
PACHECO HERRERA MAURA LUCILA	DISTRIBUIDORA 53	B1	26	123,30 m2
GUAMAN YAZUMA SEGUNDO EUGENIO	SIN NOMBRE	B1	28	32,85 m2
QUISAGUANO TIPAN MARIANA DE JESÚS	SIN NOMBRE	B1	29	25,65 m2
CAIZAGUANO PILATAXI PIEDAD	SIN NOMBRE	B2	1	16,20 m2
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA WILSON OSWALDO	SIN NOMBRE	B2	2	335,45 m2
JÁCOME SANTAMARIA JUAN ANTONIO	SIN NOMBRE	B2	4	76,25 m2
SEFLA HUARACA LOURDES DEL PILAR	SIN NOMBRE	B2	5	76,25 m2

Usuario de Abastos	Razón Social	Bloque	Local	Área
CAJAMARCA PACHACAMA MARÍA CRISTINA	DISTRIBUIDORA DE CRISTINA CAJAMARCA	B2	6	55,84 m2
SEFLA HUARACA LOURDES DEL PILAR	SIN NOMBRE	B2	8	151,50 m2
MOLINA NUÑEZ DANILO	MAR Y SAL	B2	9	150,00 m2
PALLO SINCHIGUANO SEGUNDO RODOLFO	DISTRIBUIDOR DIRECTO S. P.	B2	10	187,67 m2
BETANCOURT LOAIZA FRANCISCO MANUEL	SIN NOMBRE	B2	12	32,40 m2
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA EDWIN ORLANDO	SIN NOMBRE	B2	13	60,08 m2
VAZCONEZ ANDINO CLOTILDE MARGARITA	MARGARITA VASCONEZ	B2	15	33,60 m2
RIOFRÍO LEIVA SERVIO HERIBERTO	DISTRIBUIDORA RIOFRÍO	B3	2	151,94 m2
GARCIA JOSÉ LUIS	CABINAS TELEFÓNICAS METROCEL	B3	2A	48,06 m2
PACHECO HERRERA ALICIA CLEOFÉ	BODEGA POPULAR B10	B3	3	64,90 m2
QUIÑONEZ CALDERON MARIANA DE JESÚS	PRODUVIC	B3	4	60,37 m2
GARCÍA JOSÉ LUIS	COMERCIAL GARCÍA	B3	7	66,25 m2
SEDE SOCIAL ABASTOS	SEDE SOCIAL ABASTOS	B3	9	240,95 m2
LARREA LONDOÑO LUIS EDUARDO	AGROINDUSTRIAS DAJAHU S.A.	B3	11	88,00 m2
VALLE PAREDES EDISSON BOLIVAR	ARROZ DEL VALLE BODEGA # 67	B3	12	112,00 m2
GUILCAMAIGUA ANCHATUÑA CAROLINA	DISTRIBUIDORA N° 68	B3	13	178,87 m2
AMBULUDÍ TORRES JOSÉ ALFREDO	PROVEEJA	B3	14	176,00 m2
CALERO ZUMBA EDWIN RAPHAEL	BODEGA # 69	B3	15	42,00 m2
BENÍTEZ DÍAZ LORENA PAULINA	NELSON BENITEZ DIST. MAYORISTA	B3	16	166,50 m2
VASCONEZ PAUCAR SEGUNDO OSWALDO	BODEGA 95	B3	17	49,50 m2
PAZMIÑO ACUÑA MARCELO RAFAEL	SIN NOMBRE	B3	18	115,50 m2
CAISAGUANO TORRES JULIO HERNÁN	J.C. ARROZ DE CALIDAD	B3	19	49,50 m2
FUNDACION RANTINPAK	RANTINPAK	B4	1	33,00 m2
MUELA CARVAJAL CÉSAR AUGUSTO	SIN NOMBRE	B4	2	51,00 m2
FRAGA MUIRRAGUI LUIS EDUARDO	SIN NOMBRE	B4	3	33,00 m2
CAJIAO ACURIO JULIO ENRIQUE	SIN NOMBRE	B4	4	33,00 m2
ANDRADE ACOSTA NORMA GRACIELA	COMERCIAL GODOY	B4	5	370,50 m2
ANDRADE VERA GUSTAVO ROBERTO	POLLOS COLONIAL	B4	6A	27,00 m2
JÁCOME JÁCOME MENTOR BOLIVAR	SIN NOMBRE	B4	6B	172,50 m2
CALDERÓN TINITANA NEXI IRENE	BODEGAS Y COMISARIATOS IMPERIO	B4	7	175,00 m2
CAMPOVERDE JUMBO JULIO	DISTRIBUIDORA FAMILIAR	B4	8	309,60 m2
BETANCOURT LOAIZA FRANCISCO MANUEL	HIPERCOMISARIATOS OFICINA # 77	B4	9	110,00 m2
ORELLANA JARA JOSE VIRGILIO	GRUPO ORELLANA	B4	10	33,00 m2
LLUMILUISA GUILCAMAIGUA WILSON OSWALDO	SIN NOMBRE	B4	11	56,40 m2
SÁNCHEZ PACHECO CARLOS ERNESTO	SIN NOMBRE	B4	12	33,00 m2
ACOSTA NUÑEZ MARY PATRICIA	DISTRIBUIDORA ACOSTA	B4	13	33,00 m2
BETANCOURT GALVAN NERIA HERLINDA	SIN NOMBRE	B5	2	49,50 m2
VILLAGOMEZ ÁVILA GERMÁN OSWALDO	DISTRIBUIDORA DISCOMSA	B5	3	99,00 m2
SÁNCHEZ VIZUETE LOURDES GUISELA	DISTRIBUIDORA AVICOLA GANADERA	B5	5	106,27 m2
SÁNCHEZ PACHECO CARLOS ERNESTO	DIST. LICORES LUCÍA DE SÁNCHEZ	B5	7	248,11 m2
FUNDACIÓN M.C.C.H.	BODEGA MAQUITA	B5	8	198,00 m2
MORALES AYALA RAMÓN	DISTRIBUIDORA R.M.	B5	9	66,00 m2
BASANTES NARANJO LUIS LEONARDO	DISTRIBUIDORA POPULAR	B5	11	180,91 m2

AREA CONSULTA:

10380,98 m2

AREA TOTAL:

10380,98 m2

* Según catastro vigente año 2008

Bloques	Usuarios	Área
BLOQUE C1	8	753,48 m2
BLOQUE C2	16	1950,00 m2
BLOQUE C3	19	1922,63 m2
BLOQUE B1	7	551,50 m2
BLOQUE B2	11	1175,24 m2
BLOQUE B3	15	1610,34 m2
BLOQUE B4	14	1470,00 m2
BLOQUE B5	7	947,79 m2
Totales:	97	10380,98 m2

Fuente: ASOCAMM