



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA CONSOLIDAR EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, ECONÓMICO Y SOCIAL, DE LA “FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO PAZ, JUSTICIA Y VERDAD” UBICADA EN EL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR 2017.

AUTOR:

RICHARTH ADRIAN HURTADO RAMIREZ

RIOBAMBA- ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Richarth Adrián Hurtado Ramírez, cumple con las normas de investigación científica una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
Director

Ing. Diego Ramiro Barba Bayas
Miembro

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Richarth Adrián Hurtado Ramírez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 23 Febrero del 2018

Richarth Adrián Hurtado Ramírez

C.C: 020207224-5

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado las fuerzas necesarias para terminar mi carrera profesional y lograr uno de los objetivos planteados en mi vida, a mis padres Melchor y Clara por ser el motor de mi vida mi inspiración y mi ejemplo a seguir sin ustedes no estaría hoy aquí, a mis familiares por apoyarme y guiar mis pasos a lo largo de mi vida y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, sus docentes, su personal administrativo, trabajadores quienes me dieron la oportunidad de ser parte de esta gran institución.

AGRADECIMIENTO

A mis tutores Ing. Gerardo Lara e Ing. Diego Barba que además de ser grandes maestros son excelentes seres humanos de quienes me llevo lo mejor de mi formación profesional y humana, a la Ing. Verónica Vistín quien fue mi apoyo mi sustento para la realización de este trabajo de titulación, a la Lic. Johana Elizabeth Castro quien ha sido mi apoyo incondicional a lo largo de los años de mi formación, a todos mis tíos, a mis primos Luis, Bryan, Daniel, Henry, Wilson, Stalin quienes han confiado en mí y su apoyo nunca ha faltado, a mis amigos quien nunca han dejado de creer en mí, a ustedes les doy las gracias por hacer de mi la persona que ahora soy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índices de tablas.....	ix
Índices de gráficos	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	6
1.1.2 Delimitación del Problema	6
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
2.1.1 Antecedentes Históricos	9
2.1.2 Identificación de la institución.....	12
2.1.3 Plano de ubicación.....	12
2.1.4 Misión	13
2.1.5 Visión.....	13
2.1.6 Objetivos de la fundación	14
2.1.7 Valores institucionales.....	15
2.1.8 Estructura orgánica de la fundación.....	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.2.1 La gestión de las fundaciones en el siglo XXI.....	17
2.2.2 Cómo evaluar la gestión en las fundaciones: eficiencia y eficacia.....	20

2.2.3	Sistema de Gestión.....	23
2.2.4	La gestión administrativa en la empresa.....	24
2.2.5	Control de la gestión económica-financiera	25
2.2.6	Qué es Benchmarking	26
2.2.7	Conociendo las etapas del proceso: Ejemplo del club de Benchmarking de RR. HH	28
2.2.8	Qué es la calidad	29
2.2.9	Diseño del Sistema de Calidad	30
2.2.10	Enfoques de Calidad	33
2.2.11	Definición de manuales	34
2.2.12	Reglamento	35
2.2.13	Empowerment.....	36
2.2.14	Mejora Continua	37
2.2.15	La empresa stakeholder y su responsabilidad.....	37
2.3	MARCO CONCEPTUAL	39
2.3.1	Sistema.....	39
2.3.2	Gestión	40
2.3.3	Control	41
2.3.4	Fundación.....	41
2.3.5	Social	42
2.3.6	Proceso.....	43
2.4	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	43
2.4.1	Hipótesis general.....	43
2.4.2	Hipótesis específicas.....	43
2.5	VARIABLES	44
2.5.1	Variable independiente	44
2.5.2	Variable dependiente	44
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	45
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46
3.4.1	Métodos	46
3.4.2	Técnicas	48

3.4.3 Instrumentos.....	48
3.5 RESULTADOS	49
3.5.1 Análisis de la gestión administrativa	64
3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	70
3.6.1 Cálculos estadísticos	70
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	74
4.1 TITULO	74
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	74
4.2.1 Hilo conductor de la propuesta	74
4.2.2 Propuesta del modelo de gestión administrativa.....	75
4.2.3 Propuesta del modelo de gestión económica financiera	107
4.2.4 Propuesta del modelo de gestión social	146
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES.....	159
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	164

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1: Conocimiento de la Misión, Visión y Valores	49
Tabla 2: Conocimiento de los Objetivos.....	50
Tabla 3: Conocimiento del Organigrama.....	51
Tabla 4: Niveles Jerárquicos.....	52
Tabla 5: Manuales de procesos y/o procedimientos	53
Tabla 6: Gestión de los Administradores.....	54
Tabla 7: Existencia de un Sistema de Gestión	55
Tabla 8: Implementar Sistema de Gestión	56
Tabla 9: Acciones Empleadas Desarrollo Administrativo.....	57
Tabla 10: Acciones Empleadas Desarrollo Económico Financiero.....	58
Tabla 11: Acciones Empleadas Desarrollo Social	59
Tabla 12: Control Económico-Financiero	60
Tabla 13: Mejoramiento de Procesos.....	61
Tabla 14: Aspectos a Mejorar.....	62
Tabla 15: Ámbitos Administrativos a Mejorar	63
Tabla 16: Matriz FODA.....	64
Tabla 17: Matriz EFE	66
Tabla 18: Matriz EFI.....	67
Tabla 19: Datos para el cálculo del Chi Cuadrado	71
Tabla 20: Manual para la Asamblea de Socios	77
Tabla 21: Manual para el Presidente Ejecutivo	78
Tabla 22: Manual para el Vicepresidente	79
Tabla 23: Manual para la Secretaria	80
Tabla 24: Manual para el Contador	81
Tabla 25: Manual para el Tesorero/a	82
Tabla 26: Manual para Director Ejecutivo	83
Tabla 27: Manual para el Coordinador General de Proyectos	84
Tabla 28 Manual para Directores de Proyectos	85
Tabla 29: Gráficos para descripción de procesos	86
Tabla 30: Plan de Cuentas	108
Tabla 31: Modelo para un Balance General	126

Tabla 32: Modelo para Estado de Resultados.....	127
Tabla 33: Modelo para Elaboración de Flujo de Efectivo	128
Tabla 34: Modelo para la Elaboración de Presupuesto por Ingresos.....	130
Tabla 35: Modelo para la Elaboración del Presupuesto de Gastos.....	131
Tabla 36: Modelo de Elaboración de Presupuesto de Gastos e Ingresos.....	132
Tabla 37: Modelo para la Elaboración de Balance General Consolidado	134
Tabla 38: Modelo para la Elaboración de Estado de Resultados Consolidado	135
Tabla 39: Índice de Liquidez	136
Tabla 40: Índice de Rentabilidad	137
Tabla 41: Índice de Endeudamiento o Apalancamiento	138
Tabla 42: Razón de Cobertura Total.....	138
Tabla 43 Balance General Consolidado.....	139
Tabla 44 Estado de Resultados Consolidado	142
Tabla 45 Estado de Flujo de Efectivo	145

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	5
Gráfico 2: Logo de la Fundación	12
Gráfico 3: Mapa de Orientación	13
Gráfico 4: Organigrama Estructural	16
Gráfico 5: Conocimiento de la Misión, Visión y Valores	49
Gráfico 6: Conocimiento de los Objetivos	50
Gráfico 7: Conocimiento del Organigrama	51
Gráfico 8: Niveles Jerárquicos.....	52
Gráfico 9: Manuales de procesos y/o procedimientos	53
Gráfico 10: Gestión de los Administradores.....	54
Gráfico 11: Existencia del Sistema de Gestión.....	55
Gráfico 12: Implementar Sistema de Gestión.....	56
Gráfico 13: Acciones Empleadas Desarrollo Administrativo.....	57
Gráfico 14: Acciones Empleadas Desarrollo Económico Financiero	58
Gráfico 15: Acciones Empleadas Desarrollo Social.....	59
Gráfico 16: Control Económico-Financiero	60
Gráfico 17: Mejoramiento de Procesos	61
Gráfico 18: Aspectos a Mejorar.....	62
Gráfico 19: Ámbitos Administrativos a Mejorar	63

RESUMEN

En el presente proyecto de investigación se realizó el diseño de un sistema de gestión para consolidar el desempeño administrativo, financiero, económico y social, de la "Fundación de integración para el desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad" ubicada en el Cantón Guaranda Provincia de Bolívar 2017, el mismo que permitirá a la fundación manejar de una manera acorde los recursos con los que actualmente cuenta, y le dé la posibilidad de ser sostenible y sustentable en el tiempo, todo esto enfocados en mejorar su gestión y ampliar su campo de acción. Para este estudio fue necesario establecer varios métodos de análisis como la matriz Foda, matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, y a su vez se estableció un sistema de gestión administrativo con enfoque en manual de funciones y reglamento interno de trabajo, además de un sistema de gestión económico, financiero en el que se propone una estructura contable, así como sus estados financiero y sus índices contables y para finalizar un sistema de gestión basado en responsabilidad social empresarial dando prioridad a establecer una cadena de valor y prioridad a sus stakeholders, y esto ayuda a la fundación a cumplir con sus objetivos institucionales. De esta manera es de vital importancia para la fundación implementar el presente sistema de gestión, que estructura de una manera adecuada los procesos administrativos, económicos, financieros y sociales que le lleva a cabo, estos siendo el inicio de un proceso gerencial que le pasó al cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas al momento de su Constitución y logre ser un ente de carácter social líder en la Provincia de bolívar.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <SISTEMA DE GESTION>, <FODA>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <STAKEHOLDERS>, <EMPOWERMENT>, <CALIDAD>

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

In this research Project, a management system was designed to consolidate administrative, financial, economic, and social performance, of the “Fundación de integración para el desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad”, located in Guaranda Cantón, Bolívar province 2017. It Will allow the foundation to manage in a manner commensurate with the resources it currently has give it the possibility of being sustainable and sustainable over time. All this focused on improving its management and expanding its field of action. For this study, it was necessary to establish several analysis methods such as the SWOT matrix, internal factors evaluation matrix, and external factors evaluation matrix. At the same time, an administrative management system was established with a focus on the function’s manual and internal work regulations. In addition, and economic, financial management system in which an accounting structure is proposed, as well as its financial statements and financial statements and financial indicators and finally, a management system base don corporate social responsibility, giving priority to establishing a value chain and priority to its of vital importance for the foundation to implement the present management system, what structure in an adequate way the administrative, economic, financial, and social processes, which carries out. These being the beginning of a management processes that happened to the fulfillment of its objectives and goals raised at the time of its Constitution and be able to be a leading social in the Bolívar province.

Key words: Economic and Administrative Sciences, Management system, SWOT, Function’s manual, Stakeholders, Empowerment, Quality.

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación tiene la finalidad de presentar el diseño de gestión para consolidar el desempeño administrativo, financiero, económico y social para la “Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad” de la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar, la misma que fue realizada por el Sr. Richarth Hurtado previa la obtención del título de Ingeniero de Empresas.

En este proyecto de investigación se estableció herramientas como las entrevistas que se realizaron a los mandos administrativos, las encuestas que se realizó a los colaboradores de la fundación y el análisis FODA el cual ayudo establecer de una manera clara y precisa las iniciativas que se deben desarrollar para la elaboración del presente trabajo, obteniendo el análisis de la situación actual de la fundación.

El presente sistema de gestión establece lineamientos y directrices que permitan mejorar la gestión de la fundación, así como sus procesos y actividades. En este se detalla un modelo administrativo, económico financiero y social que sirvan de apoyo y sustento a las actividades que emprende la fundación con esto se busca mejorar la optimización de recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales con los que actualmente cuenta con el único fin de alcanzar altos grados de eficiencia y eficacia en sus procesos y esto determine la producción de servicios de calidad enfocados en la responsabilidad social empresarial.

Este sistema de gestión es un compendio de los modelos administrativos, financieros, económicos y sociales que la fundación debe utilizar para mejorar su gestión y llegue a la consecución de sus objetivos institucionales planteados, sin olvidar que con esto se busca tener una organización socialmente responsable, sustentable y sostenible en el tiempo y su campo de acción.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad ha identificado que no es acorde a sus necesidades y campo de acción, seguir actuando sin un sistema de gestión que ayude a guiar los procesos y actividades que realiza día a día, la dificultad para realizar sus actividades es muestra de que la fundación no cuenta con un sistema de administración adecuado el cual permita que esta logre ser sustentable y sostenible en el tiempo.

La situación actual de no contar con apoyos estatales o internacionales se convierte en su mayor debilidad, por lo que frente a esta realidad la fundación ha iniciado procesos de emprendimiento y empresariales que permitan a la fundación contar con recursos económicos que ayude a sustentar sus actividades y los proyectos sociales que ha iniciado en beneficio de la población, para lo cual se requiere de un estudio que permita fundamentalmente reestructurar la parte administrativa de la fundación, proyectando sus acciones y funciones de una manera organizada, que tengan como objeto ejecutar sus actividades de una manera ordenada, científica y acorde por medio del conocimiento, análisis y posterior reestructuración de sus procesos.

Una de la dificultad más sobresaliente, es problema económico de la fundación se puede palpar en varios aspectos, como la dificultad en la proposición, planificación de actividades y acciones orientadas a mejorar el control contable de la misma, ya que por trabajar por mucho tiempo de una manera empírica no se ha podido establecer un sistema contable que controle vienes, recursos e ingresos con los que la fundación cuenta.

Es de vital importancia establecer un modelo de gestión que ayude a reorganizar los procesos que se llevan a cabo en la institución ya que por estar sujeta a las normas y reglas establecidas en la constitución del 2008 ha cambiado la forma de gerencia en las fundaciones en el país que deriven en buenas prácticas empresariales y que aseguren el

desarrollo de la misma con el objeto de que estas ayuden a los miembros y directivos a lograr sus objetivos institucionales.

De aquí partimos para mencionar que Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz, Justicia y verdad está orientada a la realización de proyectos sociales, culturales, económicos, deportivos los mismos que ayuden a mejorar las condiciones de vida de la población, tendientes a buscar la igualdad de condiciones para todos y el acceso a servicios tan indispensables como salud, vivienda, educación y recreación, que en el marco de los derechos humanos son los necesarios para la formación del ser humano, de aquí partimos para exponer los proyectos con los que cuenta la fundación en la actualidad:

- 1) Manejo de los centros infantiles del buen vivir (CIBV)
- 2) Asociación de servicios de limpieza emprendimiento la Paz (ASOSERLISEP)
- 3) Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Ninabanda Seguridad Cía. Ltda.
- 4) Radio la Paz 1300 AM.
- 5) Centro de Formación Continua

Es por ello que su cobertura y acción proyectan la inserción de los grupos humanos menos favorecidos, hacia la inserción de los mismos en los procesos sociales, económicos territoriales que marquen el desarrollo de los pueblos a través del desarrollo de ideas de negocio, proyectos que marquen un antes y un después en la vida de los inmersos en este proceso.

Sin embargo, dicha proyección y auto gestión sería más evidente si desarrolla la gestión administrativa, social y financiera esquematizada y consolida su experiencia para enriquecer sus procesos desde la gerencia social hacia la construcción de un sistema de gestión, que derive en el ámbito de una adecuada administración social y financiera y todo junto logre un posicionamiento más efectivo en su entorno.

Para lo antes mencionado se estableció como herramienta de investigación el árbol de problemas herramienta que ayude a determinar de una manera efectiva las causas y efectos del problema en mención, ayudando a esta investigación a identificar el origen y la concepción de esta problemática y esta tienda a dar soluciones efectivas, reales y acordes al entorno a lo antes mencionado, enfocados al desarrollo de la Fundación.



Gráfico 1: Árbol de Problemas
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Autor

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide el deficiente sistema de gestión administrativa en el rendimiento social, cultural y económico de la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad de la ciudad de Guaranda provincia de Bolívar?

1.1.2 Delimitación del Problema

CONTENIDO:

- **Campo:** Gestión Empresarial
- **Área:** Empresa social y solidaria
- **Aspecto:** Desempeño administrativo

ESPACIAL:

- **Provincia:** Bolívar
- **Cantón:** Guaranda

TEMPORAL:

- **Año:** 2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, se constituye en una fundación de carácter privado, sin fines de lucro con un enfoque intercultural, la misma que promueve programas de desarrollo social, investigaciones técnicas y sociales, capacitaciones para todo nivel de conocimiento, prestación de servicios, siempre buscando la sustentabilidad y sostenibilidad de sus proyectos, además de promover el bienestar social económico y cultural de los socios y beneficiarios de las actividades de la fundación.

El desarrollo de la presente investigación se lo realiza en atención a la necesidad de la fundación de contar con un sistema de gestión que lleve a un direccionamiento

administrativo que permita realizar sus procesos con mayor efectividad y eficiencia, además de lograr seriedad y organización en su estructura, con el fin de alcanzar y lograr que los recursos de la institución sean estos humanos, tecnológicos, financieros y materiales tengan una correcta distribución y un adecuado uso.

La importancia de establecer procedimientos acordes a los cambios del mundo a su identidad ideológica y a la realidad de las Fundaciones en nuestra provincia y país, ya que en el año 2009 la fundación entro en un proceso de auditoria por parte del MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES), para justificar los gastos que se han realizado en el proceso de contratación de mano de obra y compra de alimentos y maquinaria para el proyecto CIBV y la cual derivo que no se han llevado con normalidad y rectitud los procesos y por esta razón es necesario que los procedimientos que cumplan con las expectativas de los colaboradores, administradores de beneficiarios de la Fundación y aseguren un crecimiento institucional permanente, ayudando de esta forma a la consecución de condiciones de vida digna para todos.

Con la realización de este trabajo de investigación se logrará que la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad, consolide sus conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre su administración su proceso contable y su apoyo social a la colectividad, esto aterrice en una organización y estructuración que permita el desarrollo y mejoras continuas las mismas en todas sus áreas, para esto se ha formulado una propuesta que tenga como único fin mejorar todas sus actividades y procesos, basado en el manejo eficiente y adecuado delos recursos de la fundación, que impulsen el compromiso por parte de todos los colaboradores de la fundación, logrando que se cumplan con todas las metas y objetivos institucionales.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión, planteando estrategias de desarrollo que permita consolidar el desempeño administrativo, financiero, económico y social, de la “Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad” ubicada en el cantón Guaranda provincia de Bolívar 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos y teorías necesarias para la realización de la presente investigación.
- Realizar un diagnóstico preliminar de la situación actual de la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz, Justicia y Verdad.
- Definir un modelo económico-financiero que optimice y garantice la utilización de los recursos con los que la fundación cuenta y puede obtener.
- Elaborar el manual de funciones y procesos que consiga un direccionamiento estratégico y logre la reestructuración de la fundación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad ha trabajado desde hace ya 10 años con las comunidades y pueblos indígenas de la Provincia de Bolívar y con más énfasis en los cantones de Guaranda, San José de Chimbo y San Miguel, esta fundación nace con la iniciativa del Dr. Vicente Ninabanda y de la familia Ninabanda.

Quienes son los promotores de esta idea, tomando la decisión de crear una institución que ayude al crecimiento económico de los pueblos y nacionalidades indígenas de nuestra ciudad y de nuestra provincia.

Es así que se realiza la invitación a varias personas de la ciudad y de la provincia a formar parte de esta nueva institución para lo cual se plantea la primera reunión en la casa del Sr. Carlos Ninabanda en la ciudad de Guaranda el 18 de Noviembre del 2006, y es a partir de esa reunión es donde la idea comenzó a tomar mayor fuerza, de tal manera que en reuniones posteriores se comenzó a tomar mayor fuerza este emprendimiento y es así que se empieza a trabajar con pequeños proyectos para la comunidad y entre estos proyectos se planteó la de idea de adquisición de una frecuencia de radio.

Después de venir trabajando por varios meses se planea realizar una nueva reunión para el 10 de enero del 2007, en la casa del Sr. Carlos Ninabanda ubicada en la avenida Monseñor Cándido Rada y 23 de Abril, donde se reúnen los señores Segundo Gabriel Chimbo, Vicente Ninabanda Chimbo, Luis Alfonso Guala, Carlos Ninabanda, Xavier Ortiz Gonzales, Paco Manosalvas, Luis Pilamunga, Luis Alfonso Ninabanda Laso, Gerardo Quinatoa, Fernando Rochina, Alfredo Luis Chela y Leonardo Rochina Peña

Ya en esta reunión se conoció la opinión de cada una de las personas que han venido formando parte de esta idea, donde el señor Xavier Ortiz manifestó que el objeto de la reunión es cruzar ideas para construir una fundación además reconoció el esfuerzo y sacrificio económico del Dr. Vicente Ninabanda y de su esposa para la adquisición de RADIO LA PAZ, también agradeció a los compañeros que han venido de manera voluntaria y desinteresadas colaborando con la Radio la Paz los primeros cinco primeros meses que se encontraban al aire. Luego el Lic. Leonardo Rochina Peña indico el agrado que tiene por los micrófonos ya que desde ahí puede orientar y ayudar al pueblo para que tengan un mejor desarrollo, además enfatizó que estaba de acuerdo en la organización para tener una fundación para ayudar a la gente del campo y la ciudad en capacitación asesoramiento técnico en las áreas de producción salud, educación, identidad, cultura e infraestructura.

El señor Alfredo Chela como uno de los primeros dirigentes que luchó desde la CONAIE para tener una radio y viendo las dificultades que se le hacían imposible, encontró una posibilidad en esta idea de la fundación pues comenzó a realizar programas de espiritualidad personal y sugirió que la radio debe trabajar en la línea de espiritualidad, salud, educación, comunicación, identidad cultural, pues hoy por hoy el 90% de medios de comunicación lo único que están mirando es la plata y la parte humano deja de lado por lo tanto hagamos realidad este sueño de tener una fundación de Integración Para El Desarrollo De La Radio La Paz donde se hable la verdad y su lucha por la justicia para todos.

En la intervención del señor Fernando Rochina, cuenta como él fue testigo del sacrificio que hizo el compañero el Vicente Ninabanda para comprar la radio, hipotecando su casa idea con la que el no estuvo de acuerdo, se preocupaba que iba a pasar si no alcanzaba a pagar la deuda, sinceramente el miedo que la cooperativa pueda quitarle su casa, era grande, sobre todo cuando el Sr. Orlando Medina le vendió la radio al compañero Vicente Ninabanda

Donde el Sr. Fernando firmo una letra de cambio por 7000 dólares como entrada hasta conseguir la plata, sabiendo que la radio no había estado prendido durante 5 años, el miedo y la preocupación eran más grandes, además los equipos estaba en mal estado y había que pagar 3500 dólares de luz que no se había pagado en años anteriores, además

el señor vendedor indicó una lista de bienes donde en el 80% de bienes no existía y de los pocos que existían no estaba en funcionamiento y sobre todo el trasmisor de la radio se encontraba en un estado deplorable, pero el compañero Vicente firmo como que recibe en perfecto estado y de todo lo que estaba en lista por esa ilusión de tener la radio emisora.

El compañero Vicente me explicaba que la plata se pagaba por la frecuencia y no por los bienes que lista era para justificar en la CONARTEL de ahí se decide a que estamos de acuerdo a que la fundación lleve el nombre de RADIO LA PAZ, quedando inscrito el siguiente nombre FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO RADIO PAZ JUSTICIA Y VERDAD.

Para el 15 de Enero del 2007 se da la una nueva reunión donde se establece la nómina de los socios fundadores de la Fundación quienes de forma libre y voluntaria acceden a ser parte de la misma, una vez que se establece la lista de socios de la fundación proceden a trabajar en cuáles serán los lineamientos que guíen a la fundación para lo cual plantean unos objetivos y lineamientos que sean los que guíen a la institución y entre los primeros objetivos esta promover programas de desarrollo social a obtener mejores condiciones económicas sociales y culturales de los sectores marginales del campo y la ciudad.

Es así que esta fundación queda integrada por los trece socios fundadores a nombrados a continuación: Chela Ninabanda Alfredo Luis, Chimbo Ninabanda Segundo Gabriel, Guala Agualongo Luis Alfonso, Manosalvas Ortiz Paco Alexander, Ninabanda Chimbo Vicente, Ninabanda Chimbo Segundo Carlos, Ninabanda Laso Luis Alfonso, Ninabanda Toalombo Nelson, Ortiz Gonzales Ervin Xavier, Pilamunga Arevalo Luis Humberto, Quinatoa Chimborazo Segundo, Rochina Maliza Segundo Fernando, Rochina Peña Leonardo Miguel, de esta manera nace la fundación con un carácter privado sin fines de lucro la misma que es regulada por las leyes Ecuatorianas y en particular por el Ministerio De Inclusión Económica y Social, Código Civil y los estatutos presentados por la fundación. (Ninabanda, 2010)

2.1.2 Identificación de la institución



Gráfico 2: Logo de la Fundación

Fuente: Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

Nombre: Fundación De Integración Para El Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad

Contactos: 0997810792 / (03) 226-217

Dirección: Monseñor Cándido Rada y Av. 23 De Abril. Barrió Bellavista.

Tipo De Institución: Servicios

País: Ecuador

Provincia: Bolívar

Ciudad: Guaranda

Parroquia: Ángel Polibio Chávez

Email: www.radiolapazguaranda.com

2.1.3 Plano de ubicación

Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia está ubicado en las calles Monseñor Cándido Rada y Av. 23 De Abril, en el Barrió Bellavista tras las canchas múltiples.



Gráfico 3: Mapa de Orientación

Fuente: Google Maps

Elaborado por: El autor

2.1.4 Misión

La Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad es una organización privada sin fines de lucro, que promueve la interculturalidad, el desarrollo social, productivo y académico mediante la planificación, desarrollo y gestión de proyectos de desarrollo sustentable, incluyente y participativo de la Provincia Bolívar, de sus pueblos y nacionalidades para garantizar el buen vivir.

2.1.5 Visión

Ser una fundación socialmente responsable, incluyente, intercultural y participativa siendo proactivos y líderes en la planificación, organización y dirección de proyectos en el ámbito privado relacionados con el fomento productivo sociales, económicos,

tecnológicos y académicos de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

2.1.6 Objetivos de la fundación

Son objetivos de la fundación:

- a. Promover programas de desarrollo social tendientes a obtener mejores condiciones económicas, sociales y culturales en los sectores marginales del cantón y de la ciudad.
- b. Impulsar las investigaciones técnicas y sociales, así como la difusión de las tecnologías apropiadas a la realidad ambiental, social, cultural y económica de cada localidad.
- c. Ejecutar proyectos de servicio social tendientes al proporcionar el desarrollo urbano y rural de las organizaciones populares y grupo poblacionales
- d. Impulsar programas de capacitación y educación para los socios y quienes lo soliciten para el desarrollo de su pueblo.
- e. Cooperar con instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, en la capacitación, asesoramiento y promoción en programas de desarrollo urbano y rural.
- f. Planificar, organizar y ejecutar planes y programas relacionados con la comunicación, educación alternativa, salud general y reproductiva, identidad, cultura, manejo de recursos naturales, seguridad alimentaria, fortalecimiento de los procesos y prácticas de justicia y comunitaria familiares (niño-mujer-familia), conducentes hacia el desarrollo de los sectores más deprimidos de la sociedad coordinando sus acciones si el caso lo amerita con entidades públicas o privadas que persigan similares finalidades, sean nacionales o internacionales.
- g. Formular, gestionar, evaluar proyectos de toda índole, la capacitación a todo nivel de conocimiento humano, prestación de servicios, buscando la sustentabilidad u sostenibilidad de proyectos, programas y planes.
- h. Promover la formación, capacitación e investigación en diferentes campos de acción de desarrollo.
- i. Organizar e implantar servicios de atención a la comunidad que le permitan el mejoramiento de desarrollo populares

- j. Propender al desarrollo de la comunidad, mediante asesoramiento para la integración de organizaciones populares.
- k. Coordinar con las entidades estatales o privadas encargadas de ejecutar proyectos de desarrollo comunitario.
- l. Desarrollar programas destinadas al rescate de la cultura popular, sus tradiciones y costumbres.
- m. Realizar todo tipo de actividades sociales, culturales y deportivos, que vayan en beneficio de la comunidad.

2.1.7 Valores institucionales

Los valores con los que se desenvuelve la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad, permiten representar la esencia de la institución y orientar el comportamiento de todos los socios es por eso que identifica con los siguientes valores:

- **Ética:** el comportamiento de los socios/as de la Fundación De Integración para el Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad, debe responder a los objetivos institucionales.
- **Mística:** la actuación del personal de la fundación demostrará lealtad y compromiso con la Institución y el País, en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la institución.
- **Honestidad:** dentro de la fundación es importante resaltar la rectitud de todos los socios en cada uno de los actos en los que se desenvuelve la institución, porque de esta manera llegan a ganarse la confianza de los otros socios y de los usuarios de la fundación.
- **Solidaridad:** este valor representa la colaboración mutua entre los socios de la fundación permitiendo mantener a las personas unidas en todas las circunstancias en las que se encuentre pasando la fundación.
- **Responsabilidad:** las acciones están orientadas hacia el logro de los objetivos, la correcta ejecución de las funciones que desempeña cada personal.

2.1.8 Estructura orgánica de la fundación

Dando cumplimiento con los fines institucionales, la fundación cuenta con varios niveles de gobierno, coordinación, unidades, secciones y demás instancias administrativas, para la cual se debe normar a través de la implementación del reglamento de la estructura funcional de fundaciones de acuerdo al área de acción a la cual pertenezcan. La estructura Orgánica de la Fundación De Integración para el Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad se compone de los siguientes niveles:

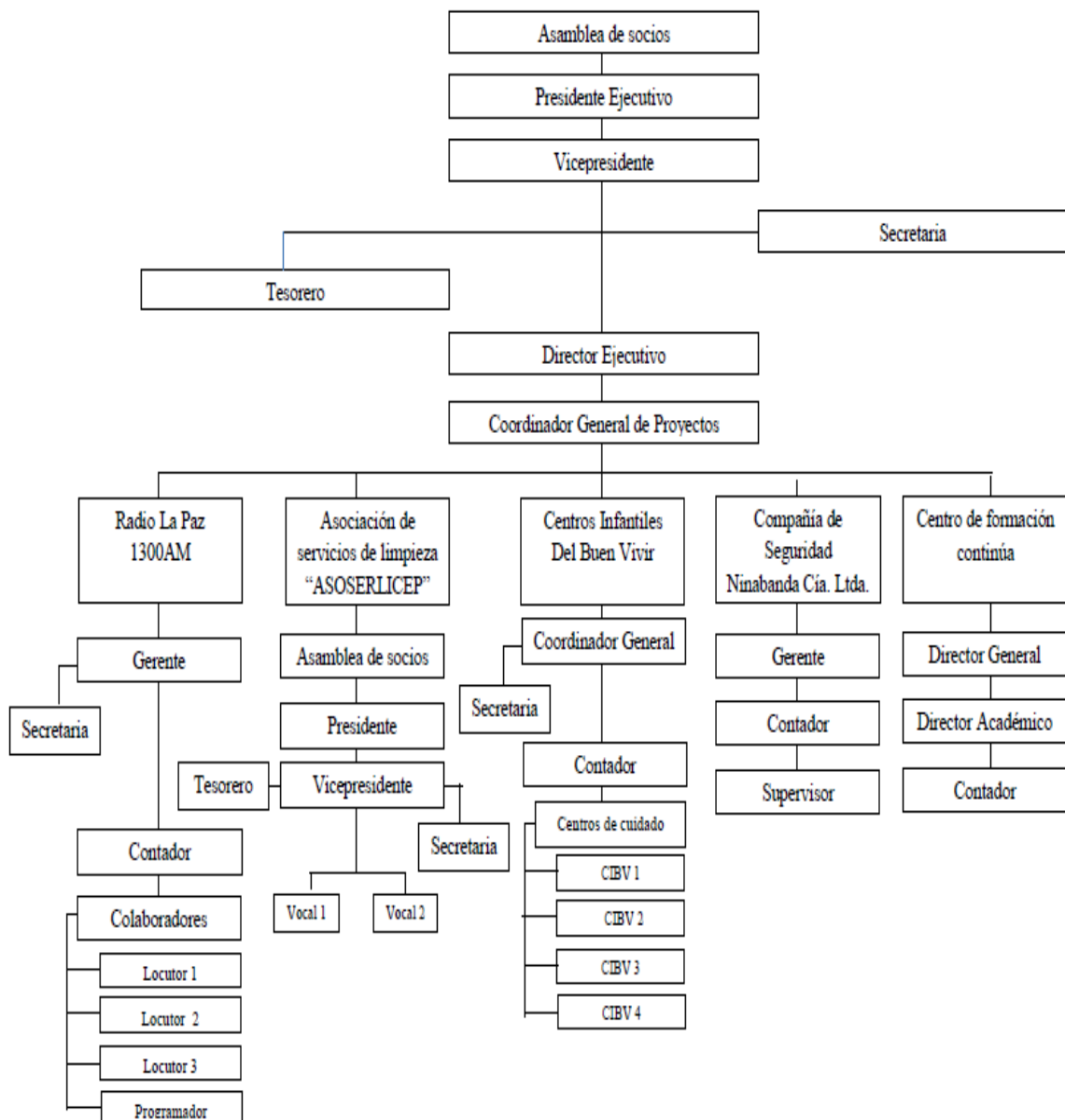


Gráfico 4: Organigrama Estructural

Fuente: Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad

Elaborado por: El autor

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 La gestión de las fundaciones en el siglo XXI

2.2.1.1 El entorno

Las fundaciones desenvuelven hoy su labor en un entorno cambiante de alta complejidad. Tomando como punto de partida el modelo ya clásico de Michael E Porter de las fuerzas que configuran la estrategia de una organización (Porter 1979), podríamos decir que las fundaciones definen sus opciones y estrategias, no sólo en función del entorno económico y regulatorio sino también en función de las opciones y estrategias de una serie de stakeholders o grupos de interés, con los que interactúa: fundadores y donantes, medios de comunicación, opinión pública, entidades colaboradoras y competidoras, usuarios y beneficiarios, proveedores bienes o servicios sustitutivos, nuevos entrantes al mercado etc. Este imbricado modelo de competencia y cooperación puede trasladarse a un nivel suprasectorial donde la interacción de las fundaciones y demás entidades del tercer sector son las administraciones públicas, y el sector empresarial ha alcanzado de igual modo una intensidad y complejidad sin precedentes.

Las fundaciones conviven con varias fórmulas de participación privada organizada en fines de interés general en un espectro que abarca desde compromisos filantrópicos tradicionales, con apuestas largoplacista y sin ánimo de lucro, hasta modalidades más próximas al mundo de publicidad y las relaciones públicas por su carácter ocasional y por ir dirigidas en cualquier caso a examinar los beneficios de la empresa. Un entorno, donde el mundo funcional estaba múltiples puntos de contacto con el empresarial. En este espectro lleno de matices y no excepto de discontinuidades y de mayor a menor compromiso filantrópico y horizonte temporal arrancaríamos con las entidades no lucrativas dedicadas a la filantropía. Se situaría en este extremo, las fundaciones privadas patrimoniales seguidas de las fundaciones que aun no pudiendo financiarse de manera exclusiva gracias a su propio patrimonio cuentan con autonomía decisoria.

A continuación se encontrarían las fundaciones corporativas en auge durante las últimas décadas y las cajas de ahorros y sus funciones estas modalidades de participación privada en fines de interés general, se sitúa en la órbita de la responsabilidad social

corporativa que nada tiene que ver con la filantropía, aunque en muchas ocasiones aparezcan yuxtapuestas y en otras se confundan pues se refiere a la manera en que las empresas gestionan y mejoran su impacto social y medioambiental para generar valor tanto para sus accionistas como para sus stakeholders, clientes, trabajadores, proveedores, comunidades en la que se insertan y sociedad en general, a través de la innovación de su estrategia organizacional y operaciones.

La responsabilidad social corporativa (RSC) no sólo expresa un compromiso de la empresa con la sociedad, si no puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para ella. Se trata pues de una opción estratégica que debería terminar todo el quehacer de la empresa, pero no precisa necesariamente de fundaciones instrumentales para su implementación. De vuelta al espectro seguirán las fórmulas de acción social de la empresa una de las herramientas de la RSC y el marketing con causa más prácticas que estrategias y competencia por lo general de las áreas de marketing comunicación y relaciones institucionales o recursos humanos. (Rey, 2007)

2.2.1.2 Los retos

Primer Reto al que se enfrentan las fundaciones es un reto identitario. Las fundaciones tienen pendiente como el tercer sector en su conjunto, definir su identidad en positivo y más allá de la manera negación de lo empresarial o lo público, deben además afrontar el reto de la diferenciación dentro del propio subsector fundacional, pues la paulatina sofisticación en lo cualitativo a la que nos hemos referido a ido acompañada de un acelerado incremento del número de fundaciones, que hace más urgente que nunca la necesidad de que cada fundación tiene que posicionar su marca misión y programas de forma clara y diferenciadora.

El segundo gran reto de las Fundaciones es el de la capacidad. La fragmentación del sector (el minifundismo o tendencia a crear organizaciones cada vez más pequeñas) no sería un problema si no estuviese asociada al desequilibrio entre recursos y fines de las entidades en términos de descapitalización, por un lado y de dependencia de la financiación pública, por otro. Sin minusvalorar a las fundaciones de tamaño reducido, (las fundaciones pequeñas pueden hacer grandes cosas si se especializan) ni a las fundaciones sin patrimonio (depender de la captación de fondos, no es el problema en

tanto en cuanto la estructura de costes y los compromisos ante terceros, se sujeten a la variabilidad de los flujos de ingresos), sí es cierto que la desproporción entre los recursos que disponen muchas fundaciones y los objetivos que percibe ser traducido en precariedad reforzada, si cabe por la insuficiencia dinámica de la colaboración entre algunas y por la falta de especialización de otras. (Rey 2004)

El tercer reto está relacionado con el riesgo de obsolescencia de las fundaciones. Si la resistencia al cambio es connatural a toda organización en el caso de las fundaciones esta resistencia puede verse incluso reforzada por su naturaleza conservadora, porque las fundaciones nacen para preservar y acrecentar el mandato de un fundador o fundadores a perpetuidad y en el caso de las dotadas con patrimonio, también el valor real de sus activos. Resulta cuando menos paradójico que a pesar de esta esencia conservadora, la mayoría de las fundaciones persigan fines de interés general íntimamente conectados a la transformación de la sociedad, la educación, la investigación los servicios sociales en la cultura y todo ello en un entorno complejo y en permanente transformación.

Es por ello que muchas fundaciones han dado ya pasos decisivos para gestionar sus propios procesos de cambio organizativo, conscientes de que su valor a los ojos de la sociedad dependerá de que logra en maximizar el valor de sus soluciones, a retos de interés general una vez descontados los costos administrativos y de perpetuidad (holding costs o costo en valor actual de aplazar gasto funcional para reforzar la dotación en el presente). En el límite y conscientes de la dificultad de cuantificar estos parámetros sólo si esa aportación de las fundaciones es valorada por la sociedad, más altamente que el gasto público en términos de coste de oportunidad de la excepción fiscal concedida a las fundaciones o que la filantropía no organizada y o no perpetua la existencia de aquellas se verá justificada. (Rey, 2007)

2.2.1.3 Las tendencias

¿Cómo se enfrentan las fundaciones más punteras desde el punto de vista de sus estrategias de gestión a estos tres retos identidad, capacidad y obsolescencia?

En primer lugar, se autorregulan de forma voluntaria en lo que transparencia se refiere conscientes de que esa y otras prácticas de buen gobierno son la solución óptima a cualquier problema de imagen del que el sector pueda adolecer en este momento y previenen males mayores. Más allá de las exigencias de reporting previstas en la legislación vigente muchas fundaciones están, si no elaborando códigos de buen gobierno centrados en la transferencia o adhiriéndose a los códigos de conducta ya existentes, si al menos intentando mejorar los procesos de comunicación externa e interna y muy en particular los que conectan a los patronos, con los equipos de personal asalariado y voluntario y sobre todo a la organización con sus donantes, para ellas la comunicación ha dejado de ser sinónimo de diseminación de información y se ha convertido en una de las herramientas básicas de la estrategia fundacional.

En segundo lugar las fundaciones más punteras en materia de gestión procuran profesionalizar, la profesionalización del sector fundacional camina pareja a su capacidad para atraer personas altamente cualificadas y a las oportunidades de formación continua, qué número creciente de foros asociaciones y otras iniciativas sectoriales brindan entre ellas la (asociación española de fundaciones en la europea en foundation Center la coordinadora de ONG para el desarrollo España o la plataforma de entidades de acción social.)

En tercer lugar las fundaciones en vanguardia evalúa y adoptan nuevos modelos de gestión filantrópica, superadas ya la fase caritativa y la filantropía científica, característica de los principios del siglo XX el tránsito Hacia El Siglo XXI, ha sido testigo de la convivencia de diversos modelos desde la aventura filantropía hija del capital riesgo y de la entrada en el mundo filantrópico de jóvenes emprendedores (letts et al 1999) hasta el paraguas de la filantropía creativa, queda el título de último libro de (Anheier y Leat 2006), pasando por la propuesta de (Tayart de Borms 2005), de que las fundaciones se conviertan en capitalizadora, son mediadoras de procesos de cambio social para conseguir un verdadero impacto en un mundo globalizado (Rey, 2007)

2.2.2 Cómo evaluar la gestión en las fundaciones: eficiencia y eficacia

Uno de los principales objetivos, aunque no el único, del sector empresarial es la maximización del beneficio económico. Sin embargo, la gestión en las entidades sin

ánimo de lucro no puede evaluarse a través de la rentabilidad obtenida, ya que normalmente tienen diversos objetivos, que en la mayoría de las ocasiones ni siquiera son cuantificables. Es por tanto necesario buscar otra forma de medir si su gestión es la adecuada, lo que resulta sin duda imprescindible para conocer si los recursos de los que dispone son destinados a su finalidad.

Los indicadores de rendimiento, la utilización de presupuestos, etc., son métodos ya utilizados para medir la gestión en estas entidades (Soldevilla, 2001: 660-662), pero tienen el inconveniente de que precisan de una adecuada información interna, es decir, de la contabilidad de costes, y necesitan también de la cuantificación de sus outputs, lo que en ocasiones resulta prácticamente imposible.

Dentro de los Estados Contables obligatorios que deben presentar las sociedades, está la Cuenta Pérdidas y Ganancias, también denominada Cuenta de Resultados. En ella se recogen los gastos e ingresos devengados durante el ejercicio económico. Su objetivo es pues cifrar el beneficio o la pérdida de la entidad en un período de tiempo determinado.

Ahora bien, como la finalidad de las fundaciones no es la obtención de lucro sino proporcionar a sus beneficiarios la mayor cantidad y calidad de servicios posibles, en función de los recursos disponibles, la Cuenta de Resultados no reviste la trascendencia que tiene en las entidades lucrativas, pues, dado sus fines, lo que se necesitan son indicadores del grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

Otra limitación de la Cuenta de Resultados en estas entidades es que, aunque sí recoge la mayoría de los inputs o factores, valorados por su precio de adquisición (con ciertas limitaciones como por ejemplo el trabajo prestado por el voluntariado), en muchas ocasiones no recoge los outputs, cuando la entidad no perciba contraprestación económica por su actividad, por lo que no está informando realmente del resultado obtenido (García Valderrama, 1993).

Por otra parte, el formato que presenta este estado contable no es quizá el más adecuado para la evaluación de la gestión, ya que realiza la clasificación por naturaleza de los gastos, cuando lo adecuado, para evaluar su gestión, sería hacerlo por funciones.

Dado pues, por una parte, la limitación expuesta de la Cuenta de Resultados y por otra lo específico de los objetivos de estas entidades, para la valoración de la gestión en las fundaciones se hace preciso el uso de indicadores, centrados principalmente en el estudio de la eficacia y eficiencia. A efectos de este trabajo, eficacia es la capacidad para conseguir los objetivos previstos. Por su parte la eficiencia es la cualidad de conseguir lo esperado, midiendo el resultado en función de los medios empleados, es decir, compara los resultados obtenidos con los medios utilizados (AECA, 2000).

Ser eficaz supone pues cumplir los objetivos, pero sin tener en cuenta los recursos utilizados. Sin embargo, las fundaciones, dado la escasez de sus recursos, deberán cumplir con los objetivos en función de sus recursos disponibles. En nuestra opinión es por tanto la eficiencia la medida a utilizar para evaluar los resultados de estas organizaciones.

En definitiva el objetivo del estudio es analizar la gestión de las fundaciones mediante el uso de indicadores centrados principalmente en la eficiencia y mostrar si dicha eficiencia depende de factores tales como, el tamaño de la entidad, su carácter público o privado, la composición de su patrimonio como fuente generadora de ingresos, la función del fundador con su aportación, la obligatoriedad o no de auditar sus estados contables, su prestigio o trayectoria, la realización de actividades mercantiles, la financiación a través de subvenciones, etc.

De cualquier forma, es muy complicado lograr obtener una eficiencia global y mucho más medirla por lo que resulta más útil medir eficiencias relativas que nos permita operar con distintas variables (Herranz, 2005). Son escasos los estudios realizados en este sentido en el sector no lucrativo, debido principalmente a la ausencia de los datos necesarios.

A continuación, vamos a definir los indicadores que nos servirán para analizar la eficiencia, adaptándolos a la información disponible para realizar el estudio. Con esos indicadores aplicados sobre la muestra analizaremos los factores que influyen en la eficiencia de la gestión de estas entidades. Finalmente propondremos una forma alternativa de medir la eficiencia a través de un modelo en donde la entidad será

eficiente si cubre con sus ingresos las inversiones de su actividad. (González & Rúa, 2007)

2.2.3 Sistema de Gestión

El sistema de gestión es la herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control en este caso, se define como aquella situación que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que se está pasando en la empresa tanto internamente como en su entorno y permite planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos. (Segura, 2005)

Desde un punto de vista global permitirá:

- Realizar una planificación estratégica (futuro a largo plazo)
- Reducir los riesgos del negocio
- Dirigir por objetivos
- Controlar el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos
- Adaptar la estructura de la organización según resultados y propuestas estratégicas
- Revisar y adaptar los objetivos a largo plazo para hacerlos coherentes con las nuevas circunstancias

2.2.3.1 Elementos esenciales de gestión

Se han considerado elementos esenciales de gestión aquellos que su falta impide que se pueda establecer una alineación coherente entre lo que la empresa hace y lo que la empresa quiere ser. (Segura, 2005)

- Misión
- Visión
- Valores
- Liderazgo
- Política y estrategia
- Gestión del cambio. Innovación

- Reputación social corporativa
- Comunicación

2.2.3.2 Las siete herramientas de gestión

Constituyen un conjunto de técnicas con un carácter más avanzado que las siete herramientas básicas y están orientadas a niveles medios-altos de la escala organizativa.

Son herramientas de trabajo en grupo empleadas en la gestión y planificación.

Permiten una aplicación, adaptación y modificación bastante flexible. Se puede emplear de forma independiente si bien la integración de algunas de ellas son las herramientas básicas permitirá aumentar la eficiencia de los procesos de la mejora continua de calidad. (Babón & Cuatrecasas, 2017)

Las 7 herramientas de gestión son:

- Diagrama de afinidades
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de árbol
- Diagrama de matriz
- Diagrama de análisis de matriz de datos
- Diagrama de proceso de decisión
- Diagrama de flujo

2.2.4 La gestión administrativa en la empresa

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa. La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso: se hagan de la manera más eficaz y eficiente posible, para para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- **El proceso ha de ser oportuno.** Es decir, no ha de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- **El proceso de minimizar los costes.** Para ello se buscarán la simplificación y la utilidad de la información generada.
- **El proceso ha de ser riguroso y seguro.** Tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos.

Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa realizarán diferentes procesos administrativos. El proceso ha de estar estandarizado ya que al realizarse muy frecuentemente en el día a día de la empresa, más incorporada está la gestión administrativa al proceso el proceso diario y mayor sea dicha estandarización, más se reducirá los costes en términos de tiempo y económicos. (Caldas, Reyes, & Heras, 2017)

2.2.5 Control de la gestión económica-financiera

Para realizar un control exhaustivo de la gestión económico-financiera de una empresa utilizamos la contabilidad. Podríamos definir la contabilidad como una técnica de gestión que registra todas las operaciones realizadas en una empresa, con la finalidad de poder conocer en cada momento la situación financiera de la misma. Para entender mejor esta definición, analizaremos los siguientes aspectos:

La contabilidad no tiene significado por sí misma. Su utilidad es mostrar gráficamente la actividad práctica de la empresa, midiendo las operaciones que se realizan.

Siempre acompaña a la actividad de la empresa, y puesto que trata de dar una imagen de la misma habrá de registrar todas las operaciones que diariamente se realizan en ella.

Es una técnica al servicio del empresario, por lo que va a reflejar, solamente, las operaciones que hayan tenido incidencia económica en su actividad empresarial. Aunque las finalidades de la contabilidad son múltiples, se podría decir que su fin último se limita a uno solo: el de suministrar información económica y financiera de la empresa que permita a sus responsables la toma de decisiones en cada momento.

Por otra parte la contabilidad no sólo es necesaria de cara aún análisis y control interno sino también desde el exterior, para que la situación de la empresa pueda ser conocida por todos los que haya de relacionarse con ella. (Díaz & León, 2014)

2.2.6 Qué es Benchmarking

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar el proceso de benchmarking:

- **Benchmarking interno:** El análisis de la cadena de valor de la empresa propia aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan en la compañía.
- **Benchmarking primario:** Se recaba información directamente de la competencia. Otra fuente muy buena de información son los clientes y proveedores de la competencia.
- **Benchmarking cooperativo:** Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras.
- **Benchmarking secundario:** Recopilamos información de dominio público sobre aun sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados en los que nos movemos, los clientes, proveedores, etc. El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez. Fase De Planeación El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. (Spendolini, 1994)

2.2.6.1 Las cinco etapas para un benchmarking de éxito de Spendolini.

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

- Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2. Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking. o Grupos funcionales de trabajo. o Equipos inter funcionales, interdepartamentales y equipos inter organizacionales. o Equipos ad hoc.
- Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking. o Especialistas internos. o Especialistas externos. o Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

3. Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

5. Actuar

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

2.2.7 Conociendo las etapas del proceso: Ejemplo del club de Benchmarking de RR. HH

El ciclo anual del Benchmarking cuantitativo está estructurado en 5 etapas que son: Diseño y publicación del cuestionario, Recogida y entrega de datos, Revisión y validación de la información, Elaboración de los análisis, y publicación de resultados.

- La primera etapa Aunque parezca sencillo implica una revisión anual de las variables que van a incluirse en los análisis este trabajo se lleva a cabo bajo la dirección académica del club y se hace teniendo en cuenta las necesidades de las empresas participantes y primando siempre el criterio de homogeneización es decir la posibilidad de incluir nuevas variables de estudio dependerá no sólo de la necesidad de comparación de un determinado sector sino que habrá que valorar su importancia en el resto de los sectores y la facilidad o dificultad de recoger el dato exacto
- Otro factor que se tiene en cuenta en el momento del diseño del cuestionario es la incorporación de preguntas que hagan referencia a nuevas prácticas de recursos humanos por lo natural evolución de las compañías y más concretamente de la función de la gestión de personas adquirido protagonismo y merecen ser comparadas y evaluadas en el caso de la implantación de algunos programas en el área de desarrollo como son programas de coaching y mentoring.
- Un tercer criterio se toma en consideración son las exigencias legales si la administración pública exige a las empresas información sobre determinados porcentajes que describan la composición de la plantilla y otras características de la organización Club entiende que debe recoger las también en su cuestionario de modo que las empresas tengan Posteriormente la información y ya sistematizada y accedan a él ya de manera más sencilla
- Una vez que las empresas han reportado la información la organización inicia la revisión de los datos en un proceso de comunicación y colaboración continúa con las empresas para aclarar datos dudosos o corregir desajustes

- Debido a la elevada tasa de respuesta a la gran cantidad de variables a los numerosos indicadores que deben calcularse y a las diferentes segmentaciones a las que atienden por Macro sector por sector por volumen de ingresos y por tamaño de plantilla el proceso de análisis de datos se suele demorar casi 3 meses una vez que han transcurrido estos se publican los resultados cada compañía recibe el resultado de sus indicadores y el de las muestras en las que se compara y en un informe de datos históricos para ver la evolución en el tiempo de los diferentes radios, Este es el final del proceso o el comienzo de uno nuevo. (Simón & Molina, 2011)

2.2.8 Qué es la calidad

Con frecuencia la calidad es utilizada como significado de excelencia de un producto o servicio la gente habla acerca de la Calidad roll Royce y de la alta calidad en algunas compañías de ingeniería la palabra puede ser utilizada para indicar que una pieza de metal se conforma a ciertas características de mediciones físicas establecidas muy a menudo en la forma de una especificación particularmente rigurosa en un hospital podría utilizarse para indicar alguna categoría de profesionalismo. Sí hemos de Definir la calidad de manera que sea útil para su administración entonces debemos reconocer la necesidad de incluir la evaluación de la calidad los verdaderos requisitos del cliente las necesidades y expectativas punto la calidad. Entonces es simplemente cumplir con los requisitos del cliente y esto ha sido expresado de diferentes maneras por otros autores.

- Adecuación para el propósito o uso (Juran)
- La totalidad de elementos y características de un producto o servicio que le confieren su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas (BS 4778 1987 iso-8 402 y 1986) Quality, vocabulario parte 1 International Terms.
- La calidad debe ser orientada hacia las necesidades del consumidor presentes y futuras (Deming)
- La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia ingeniería fabricación y mantenimiento por medio de la cual el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente (Feigenbaum)
- Cumplir con los requisitos (Crosby)

Otra palabra que debemos definir apropiadamente es confiabilidad ¿porque usted compra un auto Volkswagen? “calidad y confiabilidad”, vienen de la respuesta. Las dos son utilizadas como sinónimos con frecuencia de una manera totalmente confusa ciertamente aparte de la aceptación de un producto o servicio dependerá de su habilidad para funcionar satisfactoriamente con el transcurso del tiempo y este es el aspecto de desempeño al que se le ha dado el nombre de confiabilidad es la habilidad de un producto o servicio para continuar cumpliendo los requisitos del cliente la confiabilidad se relaciona con la calidad por su importancia dado que es un factor clave en muchas decisiones de compra donde las alternativas están siendo consideradas muchos de los aspectos de la administración general relacionados con el logro de la calidad del producto o servicio también son aplicables a la confiabilidad, es importante darse cuenta de que la definición de calidad cumplir con los requisitos del cliente no está restringida a las características de funcionamiento de los productos o servicios, cualquiera que tenga niños sabe que la calidad de algunos de los productos que compra están más asociada con la satisfacción de ser el dueño más que con alguna propiedad de su funcionamiento esto también Es verdad que varios artículos, desde la antigüedad hasta ciertas prendas de vestir los requisitos para símbolos de estatus se toman en consideración en la venta de algunos autos para ejecutivos ciertas cuentas de banco y tarjetas de crédito e incluso en camas de hospital los requisitos son de Gran importancia en la evaluación de la calidad de cualquier producto o servicio.

Al cumplir consistentemente con los requisitos del cliente, nos podemos mover a un plano diferente de satisfacción, complacer al cliente. No hay duda de que muchas organizaciones han ordenado también su aptitud para cumplir los requisitos de sus clientes una y otra vez razón por la cual se les ha creado una reputación de excelencia. (Oakland, Qué es la calidad, 2007)

2.2.9 Diseño del Sistema de Calidad

Diseño del sistema de calidad el sistema de calidad debe aplicarse e interactuar en todas las actividades de la organización comienza con la identificación de los requisitos y termina con la satisfacción en cada transacción de las interfaces las actividades pueden ser calificadas en diferentes maneras Generalmente como el proceso de comunicación y control, pero de mayor utilidad y más específicamente:

1. Mercadotecnia
2. Investigación de mercado
3. Diseño
4. Especificaciones
5. Desarrollo
6. Abastecimientos
7. Planeación de procesos
8. Desarrollo y evaluación de procesos
9. Operación y control del proceso
10. Pruebas o verificación del producto o servicio
11. Empaque (si es requerido)
12. Almacenamiento (si es requerido)
13. Ventas
14. Distribución instalación operación
15. Servicio técnico
16. Mantenimiento

2.2.9.1 Requisitos del sistema de calidad

Los métodos y procedimientos especiales que necesitan ser documentados de implantados serán determinados por la naturaleza del proceso los procesos que se llevan a cabo de cualquier manera ciertos principios fundamentales son aplicables en toda industria comercio y servicio Generalmente estos caen en categorías bien definidas como se describe a continuación:

Responsabilidad De La Administración

- **Política de calidad**

La organización debe definir públicamente su política de calidad la cual forma un elemento de la política corporativa se requiere compromisos completos por parte del más alto nivel directivo para asegurar que la política sea comunicada entendida implantada y mantenida en todos los niveles de la organización por lo tanto debe estar autorizada por la alta dirección y firmada por el director general o equivalente quién

también debe asegurar de que se está actualizando apropiadamente conforme a los cambios organizacionales.

- **Organización**

Las organizaciones deben tener un organigrama y definir las responsabilidades de quienes aparezcan en el las cuales deben incluir todas las funciones que afectan a la calidad un gerente con la autoridad recursos soporte y habilidad necesarias debe tener la responsabilidad de coordinar e implantar y monitorear el sistema de calidad resolver cualquier problema y asegurar la acción correctiva pronta y efectiva esto incluye responsabilidad para asegurar el manejo apropiado del sistema de calidad también deben ser identificados aquellos quienes control en ventas servicios proceso almacenamiento de entregas y trabajo de productos o servicios no conformes.

- **Revisión de la Administración**

debe llevarse a cabo revisiones administrativas del sistema con registros para indicar las acciones que se decidan al respecto la efectividad de estas acciones debe ser considerado durante las revisiones subsecuentes las revisiones típicamente incluyen datos de las auditorías internas de calidad quejas de los clientes materiales no conformes el desempeño de subcontratistas y el plan de capacitaciones.

Sistema de calidad

La organización debe preparar un plan de calidad y un manual de calidad que sea apropiado para el nivel del sistema de calidad requeridos, un nivel uno del sistema se relaciona con el sistema e instalación y aplica cuando el cliente especifica los productos o servicios en términos de cómo deben operar más bien que en términos técnicos establecidos, un nivel dos el sistema es relevante cuando una organización está produciendo productos o servicios sobre una especificación del cliente o una publicada, un nivel tres del sistema aplica solamente a procedimientos de inspección verificación o prueba del producto o servicio final el lector debe referirse a la Norma Internacional ISO 9000 (series de las normas técnicas BSN 9000), un manual de calidad debe establecer la política de calidad general los procedimientos y las prácticas de su

organización en el manual la calidad para organizaciones grandes puede ser conveniente indicar simplemente la existencia y el contenido de otros manuales los cuales contengan los detalles de procedimientos y prácticas en operaciones de las áreas específicas del sistema antes de que una organización pueda acordar proporcionar una especificación se debe asegurar de que:

- A) Los procesos y el equipo incluyendo aquellos que sean subcontratados son capaces de cumplir los requisitos de.
- B) Los operadores tienen las habilidades y el entrenamiento necesarios.
- C) Los procedimientos de operación están escritos y no son simplemente datos de manera verbal.
- D) La instrumentación de la planta del equipo es capaz es decir se mide las variables de proceso con exactitud y precisión apropiadas.
- E) Los procedimientos de control de calidad y cualquier inspección verificación o métodos de prueba disponibles proporcionan resultados con la exactitud y precisión requeridos y son documentados.
- F) Cualquiera de las frases subjetivas a las especificaciones tales como finamente entregado bajo contenido de humedad un buen tiempo son entendidas y los procedimientos para establecer los requisitos exactos del cliente existe. (Oakland, Diseño de un Sistema de Calidad, 2007)

2.2.10 Enfoques de Calidad

W. Edwards Deming y la administración de la calidad. El ciclo Deming es un modelo de proceso administrativo dividido en cuatro fases:

- **Planear.** Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.
- **Hacer.** Ejecutar el proyecto.
- **Controlar.** Verificar o controlar el producto conforme a indicadores de calidad durante las fases del proceso de producción y comercialización.
- **Analizar y actuar.** Interpretar reportes, registros, para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.

Este ciclo rompía la vieja filosofía de producir y vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor. (Deming, 1989)

2.2.11 Definición de manuales

Un diccionario define la palabra manual como un libro que contiene lo más sustancial de un tema y en este sentido los manuales son vitales para incrementar, y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Así encontramos manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología encontramos que, en la compra de cualquier computadora, televisión, estéreo, lavadora, refrigerador, equipo electrónico y maquinaria en general se proporciona un manual de operación con el propósito de que el usuario, Además de que lo disfrute al 100% puedan aprender rápido y adecuadamente a usarlo manejarlo y mantenerlo logrando así llegar hacer rápidamente un experto operativamente hablando.

En otros campos de conocimiento también hay manuales de planeación estratégica de acupuntura de cocina para el cuidado y entrenamiento de mascotas del supervisor del periodismo de los buenos hábitos de planeación de ganancias de solución de problemas de la gente bien etc.

Dentro del ámbito de los negocios cada vez que se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales sobre todo manuales de políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología que le permite consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación la normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales son a la organización lo que los cimientos son a un edificio el tenerlos facilitan y soportan el crecimiento no tenerlos limitaría las cargas y el número de pisos del edificio podría soportar. (Alvarez, 2002)

2.2.12 Reglamento

Es una norma jurídica de índole general, dictada por la administración pública del Ecuador y con valor subordinado a la Ley. (Derechoecuador, 2013)

Los reglamentos constituyen el resultado de las competencias propias que la administración adquiere por ordenamiento jurídico. De igual forma, las disposiciones del poder ejecutivo tienen un carácter excepcional por fuerza de ley y suponen una verdadera sustitución del poder legislativo ordinario. El ejecutivo es quien da su aprobación a pesar de que los ordenamientos jurídicos, actualmente reconocen a otros organismos estatales para su potestad reglamentaria.

Por consiguiente, de acuerdo a la mayoría de la doctrina jurídica, es una fuente de Derecho, formando parte del orden jurídico, ya que la titularidad de potestad reglamentaria viene de la constitución.

También reglamento es la colección de reglas y preceptos ordenados.

2.2.12.1 Reglamento interno de trabajo

Es una norma estructurada por la empresa para establecer condiciones a las que empleadores y trabajadores deben sujetarse, en el cumplimiento de sus 25 prestaciones. Las empresas con más de cien empleados, deben contar con uno, en otros casos, será facultativo. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

En el reglamento deben constar las principales disposiciones que regularizan las relaciones laborales, se citan:

1. La entrada o ingreso de los empleados.
2. Las jornadas (horarios).
3. El tiempo para alimentación (almuerzo).
4. Reglas para control de asistencia diaria.

5. Reglamentos de permanencia en su lugar de trabajo: licencias, permisos, faltas.
6. Característica de los asuetos semanales.
7. Derechos y obligaciones del empleador.
8. Derechos y obligaciones del trabajador.
9. Reglas destinadas al incremento y mantenimiento de la solidaridad entre trabajadores y empleadores.
10. Disposiciones disciplinarias.
11. Departamento o persona que tiene a su cargo los asuntos laborales y su respectiva tramitación.
12. Normas fundamentales que deben advertirse dentro del desempeño de la actividad laboral, con el fin de preservar la higiene y seguridad en el entorno laboral evitando accidentes o riesgos, así como dar instrucciones referentes a primeros auxilios.
13. Otras disposiciones consideradas de conveniencia para el desarrollo de la actividad empresarial. (Zambrano, 2014)

2.2.13 Empowerment

Empowerment es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Un equipo con empowerment son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo. (Scott & Jaffe, 1993)

2.2.13.1 Características de equipos con empowerment

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

2.2.14 Mejora Continua

Es una teoría que busca el mantenimiento e innovación constante de los procesos de las empresas, con los cual se busca la reducción de costos y el incremento de las utilidades, con la menor inversión posible. (Thomson & Strickland, 2005)

2.2.14.1 Fases del mejoramiento de los procesos

Fase I. Organización para el mejoramiento. Asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Fase II. Comprensión y del proceso. Comprender todas las dimensiones del proceso actual de la empresa.

Fase III. Modernización. Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

Fase IV. Mediciones y controles. Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Fase V. Mejoramiento continuo. Poner en práctica el mejoramiento continuo, a través de calificar el proceso, revisiones periódicas de calificación, definir y eliminar los problemas del proceso, evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes, benchmarking y suministrar entrenamiento avanzado al equipo. Objetivos del mejoramiento continuo de los procesos. (Harrington, 1998)

2.2.15 La empresa stakeholder y su responsabilidad.

La teoría de los stakeholders como una metodología de gestión empresarial, considerando que desde ella es posible tender un puente para que la ética empresarial dialógica pueda pasar de la teoría a la práctica. A continuación, se exponen las ideas centrales de tal complementación al mismo tiempo que nos adentramos en el significado del vocablo stakeholder.

Un primer apunte necesario respecto a la teoría de los stakeholders es que en sus inicios nació con vocación de ser una teoría estratégica de gestión, como bien señala uno de los principales precursores de la misma, Richard Edward Freeman. Él definió el término stakeholder, en su obra, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, una obra considerada hoy en día como un clásico en el tema: un stakeholder es «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa».

Aunque Freeman sigue defendiendo el uso de esta teoría como metodología de gestión exclusivamente estratégica y, en ningún caso normativa, muchos han sido ya los estudios que se han desarrollado sobre ella y las propuestas para que unida a teorías éticas normativas pueda servir para ayudar a la gestión de la dimensión ética de la empresa.

Las razones del interés por la teoría de los stakeholders son muy diversas, pero se remarcarán las más importantes:

Esta teoría, en primer lugar, permite pensar un nuevo paradigma empresarial, donde existe una comprensión de la empresa plural. Por tanto, la empresa no es cosa de uno (accionista o propietario), ni exclusivamente de dos (propietarios y trabajadores), si no que la empresa debe ser entendida desde la pluralidad de «agentes» que intervienen en ella y, por tanto, la hacen posible, así como desde todos aquellos «pacientes» por la organización empresarial.

En segundo lugar, la teoría nos permite además comprender que entre los distintos stakeholders que configuran la empresa se establecen una serie de relaciones que pueden ser entendidas desde la perspectiva no sólo del contrato jurídico o del contrato social, sino del contrato moral. Es decir, entre los distintos stakeholders que configuran la organización empresarial existen expectativas recíprocas de comportamiento, algunas de ellas con carácter legítimo que deberán ser satisfechas desde dentro del marco de las relaciones empresariales. Por tanto, nos muestra como no son sólo intereses económicos sino también de otro tipo.

En tercer lugar, y derivado del anterior, mediante la teoría de los stakeholders es fácil vislumbrar la existencia de una responsabilidad social, entendida en sentido ético, de la organización empresarial. Por estas razones la complementación entre la teoría de los stakeholders, es quizás hoy en día una de las más utilizadas para tratar de desarrollar propuestas teórico-prácticas plausibles y reales de la RSC.

Al determinar valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores universalizables, dar una respuesta adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares. La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus stakeholders siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas que poseen los distintos stakeholders.

En este sentido, cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus stakeholders. Teniendo en cuenta que un stakeholder es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables. La cuestión clave en la identificación de los stakeholders, es conseguir diferenciar aquellos stakeholders que poseen poder comunicativo y expectativas urgentes y legítimas. A estos stakeholders les denominaremos stakeholders centrales, mientras que al resto de stakeholders que poseen sólo dos de estos atributos les denominaremos latentes, puesto que en cualquier momento se pueden convertir en centrales para la determinación de las responsabilidades de la corporación. (González E. , 2007)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Sistema

Del latín systema, un sistema es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. El concepto se utiliza tanto para definir a un conjunto de conceptos como a objetos reales dotados de organización. (Porto, 2008)

Una definición muy general de 'sistema' es: «conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado». El término 'elemento' está tomado en un sentido neutral; puede entenderse por él una entidad, una cosa, un proceso, &c. –en cuyo caso cabe hablar de «sistema real»–, o puede entenderse por él algún concepto, término, enunciado, &c. –en cuyo caso cabe hablar de «sistema conceptual», «sistema lingüístico», etcétera–. En algunos casos, el elemento de que se habla tiene un aspecto «real» y un aspecto «conceptual»; ello sucede cuando, como ocurre a menudo, el sistema de que se habla está compuesto de reglas o normas. (Mora, 1979)

El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo. Puleo define sistema como " un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo". También se define como un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e Conceptos interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional. (Bertoglio, 2004)

Criterio: Un sistema es un conjunto de elementos que se interaccionan entre sí para lograr cumplir con un objetivo, mediante reglas y normas que rigen este sistema, además se puede decir que un sistema nunca se encuentra aislado sino forma parte de un todo más grande.

2.3.2 Gestión

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (GESTIO, 2014)

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Así mismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Ruíz, 2013)

Criterio: Gestión es la acción de gestionar y administrar los recursos disponibles de una institución pública o privada de una manera óptima de las actividades para dar cumplimiento a objetivos y metas de tal manera que permita resolver un problema.

2.3.3 Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (Garzón & Rojas, 2012)

El control es aquel por el cual la actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua. (Vera, 2009)

Criterio: El control es un acto que nos permite llevar un registro de lo que se va realizando como por ejemplo las actividades ejecutadas, es una etapa importante para la planificación pues sin este no sabremos qué actividades ya se realizaron o en cuales debemos aplicar correctivos y una mejora continua sería imposible, es por ello que el control permite que se cumplan los objetivos de una organización.

2.3.4 Fundación

Podemos definir las Fundaciones como organizaciones que se han constituido sin ánimo de lucro y que, por voluntad de sus creadores, dispone de un patrimonio que se encuentra afecto por tiempo indefinido a la realización de fines de interés general. (Marrero, 2016)

Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. (Cifuentes, 2015)

Una fundación es un tipo de forma jurídica que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro. Una fundación tiene unos fundadores los cuales le otorgan un patrimonio. Debe de intentar que los fines que se decidieron en su objeto social se hagan. También debe cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines. Una fundación debe de ser sin ánimo de lucro, lo que significa que es una entidad que no pretende conseguir beneficio económico y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social. Ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio. (Ecofundación, 2008)

Criterio: Una fundación es una organización que persigue fines de interés común, para lograr beneficiar con sus servicios a la ciudadanía, las fundaciones están regidas por la voluntad de sus fundadores y por los estatutos de la misma.

2.3.5 Social

Del conjunto de personas que se organizan en clases según su nivel económico o su poder político, o que tiene relación con ellas.

De una compañía o sociedad económica o que tiene relación con ella o con sus miembros. (Oxford, 2017)

La palabra Social, proviene del latín y en dicho idioma se dice “socialis”, lo que significa, que es algo que se encuentra estrechamente vinculado con la sociedad, que pertenece a la misma o que tiene cierta relación. (ConceptosyDefiniciones, 2011)

Criterio: La palabra social hace referencia al conjunto de individuos dentro de una sociedad, es todo aquello que percute de directa a la sociedad.

2.3.6 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Serrano, 2016)

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. (Guzmán, 2013)

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (Ángel, 2010)

Criterio: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas e interrelacionadas que cuenta con responsables, recursos con algún tipo de lógica para conseguir un objetivo previamente identificado.

2.4 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis general

El diseño de un sistema de gestión favorecerá a mejorar el planteamiento de estrategias para consolidar el desempeño administrativo financiero, económico y social de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

2.4.2 Hipótesis específicas

- La fundamentación teórica de los conceptos y teorías necesarias para la realización de la investigación permitirá recabar información para el desarrollo de la misma.
- La realización de un diagnóstico de la situación actual en la institución permitirá conocer de manera estratégica el entorno de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

- La definición de un modelo económico-financiero permitirá optimizar y garantizar la utilización de los recursos con los que la fundación cuenta y puede obtener.
- La elaboración de un manual de funciones y procesos permitirá un direccionamiento estratégico, logrando la reestructuración de la fundación.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable independiente

La variable independiente es: El Sistema de gestión

2.5.2 Variable dependiente

La variable dependiente es: El planteamiento de estrategias para el desempeño administrativo financiero, económico y social.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad mixta representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requieren de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

La investigación oscila entre los esquemas de pensamientos inductivo y deductivo, además de que por parte del investigador necesita un enorme dinamismo en el proceso. Lleva a un punto de vinculación lo cualitativo y lo cuantitativo, que suele resultar inaceptable para los “puristas”. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006)

Por lo tanto, en la presente investigación para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, se utilizó una modalidad mixta (cualitativa y cuantitativa) ya que se recopiló información de porcentajes y cualidades reflejadas en las técnicas empleadas para recolectar información en la fundación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad para la se aplicó los siguientes tipos:

- **Investigación de campo**

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Stracuzzi & Pestana, 2010)

La investigación de campo permitió conocer el lugar de los hechos donde se ocasiona el problema que se plantea en la fundación, por ende, obteniendo la recopilación de la información relacionada al sistema de gestión a través de la observación directa y encuestas.

- **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva consiste, en la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio. (Arias, 2012)

La investigación descriptiva permitió conocer más sobre las situaciones, costumbres y actitudes de los trabajadores de la fundación, siendo posible recoger los datos sobre las bases de una hipótesis y posteriormente analizar los mismos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, el análisis e interpretación de la información es necesario tomar en consideración el número de socios (14), personal administrativo (5), directores de proyectos (5), asociados a proyectos (54) trabajadores (15), dando un total de 93 personas con las que cuenta la fundación. Por lo tanto, se considera un número manejable de la población total por lo tanto la aplicación para las encuestas es de un 100%, mientras que las encuestas van dirigidas solo al personal de alta gerencia.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método inductivo: El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular. Fuentes expresan que este método originalmente puede ser asociado a estudios de Francis Bacon a inicios del siglo XVII. El método inductivo suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos; es decir en este proceso se comienza por los datos y

finaliza llegan a una teoría, por lo tanto, se puede decir que asciende de lo particular a lo general. En el método inductivo se exponen leyes generales acerca del comportamiento o la conducta de los objeto partiendo específicamente de observación de casos particulares que se producen durante el experimento (General, 2015)

Con el método inductivo se logrará ir de lo particular a lo general, tomando en considerando la observación de las acciones y hechos lo cual permitirá tener una visión de una parte más concreta al todo más general del que está formando parte, posteriormente se podrá analizar y clasificar los hechos, con ello se logrará postular una hipótesis que brindará una solución del problema planteado.

Método deductivo: Cuando se habla de método deductivo se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas. (Arismendi, 2013)

Mediante este método se logrará ir deduciendo desde los objetivos generales hacia las actividades principales y luego las actividades más específicas, además se correlaciona en ciertos conocimientos que se suponen ser verdaderos de manera que derivan de nuevos conocimientos, en otras palabras, se puede decir que este método permitirá seguir los pasos para realizar una cosa.

Método analítico: El método analítico es aquél método que consiste en la desintegración, separación o desmembrado de un todo en cada una de las partes que lo componen, con el objetivo de analizar cada una, la relación que cada una posee con el todo, y lograr una comprensión del funcionamiento del todo. El análisis va de lo concreto a lo abstracto: De un todo conocido, concreto, se disgrega en sus partes y se realizan conjeturas o hipótesis acerca de cómo funciona cada una. (Romero, 2015)

Con este método se podrá extraer de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver las relaciones entre las mismas, para ello debemos

poseer un conocimiento de la naturaleza del objeto o fenómeno a estudiar para comprender su esencia.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas de investigación escogidas para esta investigación son todas aquellas que permitió obtener la mayor cantidad de información la misma que permitió identificar, analizar el proceso investigativo, teniendo en consideración esto las técnicas a utilizar son las siguientes:

Observación: Se realizará una observación directa para obtener el mayor número de datos, observar el funcionamiento de la fundación, con el objetivo de conocer como desarrolla en sus actividades diarias y al cumplimiento de las directrices de la institución. Además, se aplicará una observación indirecta mediante la revisión de estudios y proyectos realizados anterioridad.

Entrevista: Se realizará entrevistas a las autoridades de la fundación, para conocer su perspectiva y funciones dentro de la institución, por ende, la obtención de la información que nos brinden será de gran ayuda pues son personas entendidas en la materia de investigación

Encuestas: Se realizará encuestas a los socios y trabajadores de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad, con el objetivo de recopilar información sobre la realidad de la gestión empresarial

3.4.3 Instrumentos

Entre los instrumentos a utilizar para la investigación tenemos los cuestionarios, las guías de entrevistas y documentos electrónicos, entre otros.

3.5 RESULTADOS

Pregunta N°1: ¿Conoce usted, ¿cuál es la misión, visión y valores de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 1: Conocimiento de la Misión, Visión y Valores

N	Misión Visión Valores	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	33	0.35	35%
2	No	60	0.65	65%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

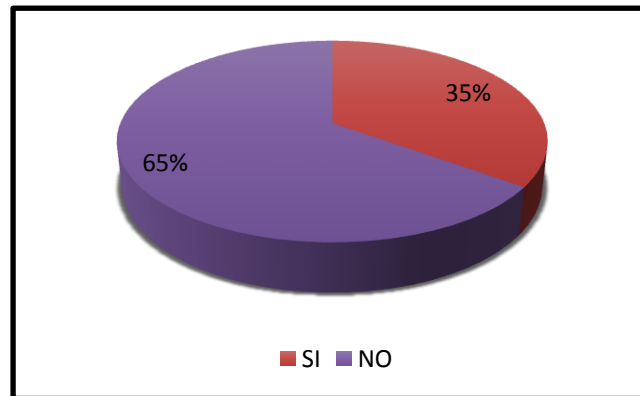


Gráfico 5: Conocimiento de la Misión, Visión y Valores
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen la misión, visión y valores de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 35% si conocen la misión, visión y valores mientras que un 65% dicen desconocer la misión, visión y valores de la fundación, con estos resultados se puede decir que es necesario e importante dar a conocer al personal cual es la misión, visión y valores con la cual la fundación se está dando a conocer ante la sociedad, y esto le permita al colaborador empoderarse de la organización de la cual es parte.

Pregunta N°2: ¿Conoce usted, ¿cuáles son los objetivos de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 2: Conocimiento de los Objetivos

N	Objetivos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	32	0.34	34%
2	No	61	0.66	66%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

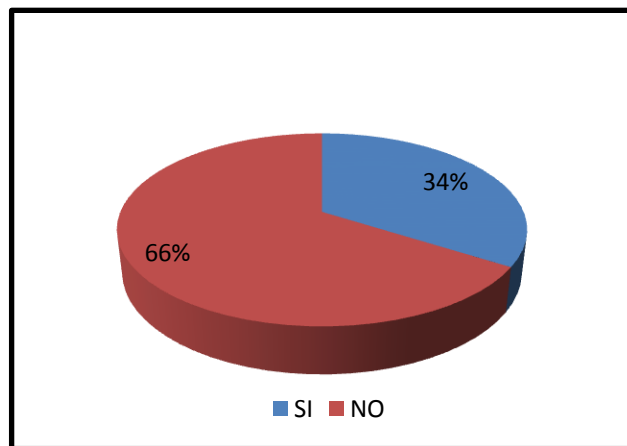


Gráfico 6: Conocimiento de los Objetivos
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen los objetivos de la fundación, el 34% de los colaboradores de la fundación conocen los objetivos que persigue la misma, el 66% No, lo cual induce a pensar que los colaboradores que forman parte de la fundación, no están empoderados de su institución, por tanto al desconocer cuales son los objetivos que persigue la fundación, lo que diariamente hacen seguramente se refleja en resultados nada importantes o elementales para la organización.

Pregunta N°3: ¿Conoce usted, ¿cuál es el organigrama estructural de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 3: Conocimiento del Organigrama

N	Organigrama	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	33	0.35	35%
2	No	60	0.65	65%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

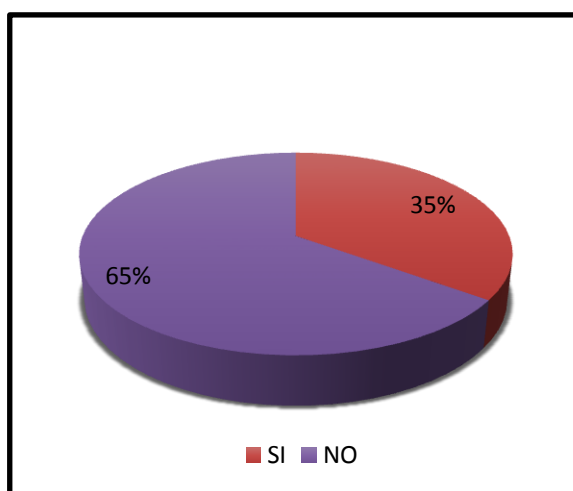


Gráfico 7: Conocimiento del Organigrama

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen el organigrama de la fundación, los datos procesados dieron como resultado que un 35% si conocen el organigrama mientras que un 65% dicen desconocer el organigrama de la fundación, de esta manera se puede decir que los colaboradores de la fundación no conocen sus roles lo que ocasiona problemas administrativos y no se logra determinar los mandos jerárquicos dentro de la fundación, dando como resultado que los colaboradores no conocen con exactitud cuáles son sus funciones dentro de la organización..

Pregunta N°4: ¿Respetan usted, los niveles jerárquicos y de mando para los procedimientos que se realiza dentro de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 4: Niveles Jerárquicos

N	Jerarquía	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	36	0.39	39%
2	No	57	0.61	61%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

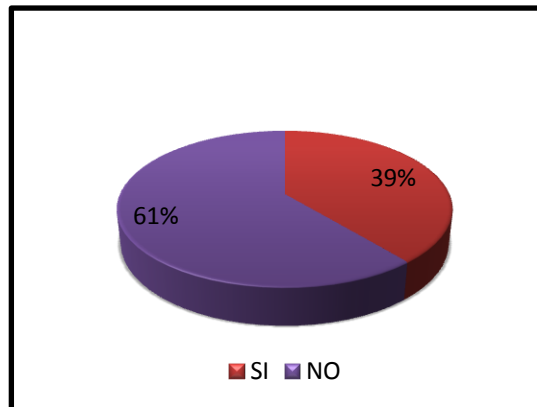


Gráfico 8: Niveles Jerárquicos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si se respetan los niveles de jerarquía y de mando dentro de la fundación los datos procesados dieron como resultado que un 39% si consideran que si respetan estos niveles, mientras que 61% consideran que no se respetan los niveles de jerarquía y de mando, ya que los colaboradores al no conocer su organigrama y su orden jerárquico pasan sus procesos directamente a la alta dirección o a los mandos incorrectos y no hay un orden en los procesos y esto ha encaminado a la lentitud de los procesos y los altos costos en sus procesos.

Pregunta N°5: ¿Conoce usted, cuáles son los manuales de procesos y/o procedimientos de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 5 Manuales de procesos y/o procedimientos

N	Manuales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	36	0.39	39%
2	No	57	0.61	61%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

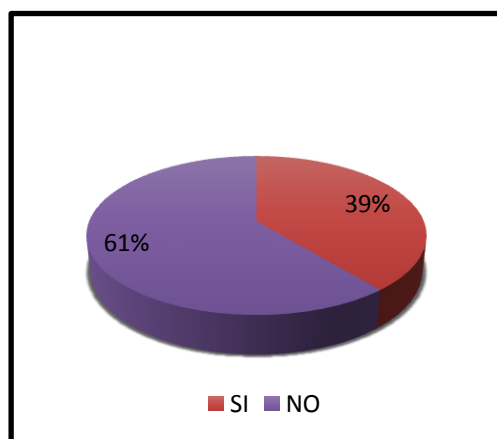


Gráfico 9: Manuales de procesos y/o procedimientos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen los manuales de procesos y/o procedimientos de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 61% No conocen los manuales de procesos y/o procedimientos con los que se desenvuelve la fundación mientras que un 39% dicen Si desconocer cuales son los manuales de procesos y/o procedimientos de la fundación, con los resultados obtenidos se puede decir que es necesario dar a conocer al personal cuales son los manuales de procesos y/o procedimientos con los que la fundación se identifica para que los colaboradores de la misma identifiquen con claridad cual son las funciones y los roles que cumplen cada uno dentro de la organización.

Pregunta N°6: ¿Cómo califica usted, la gestión que realizan los administradores de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 6 Gestión de los Administradores

N	Gestión	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	9	0.10	10%
2	Muy bueno	7	0.08	8%
3	Bueno	50	0.53	53%
4	Regular	12	0.13	13%
5	Malo	15	0.16	16%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

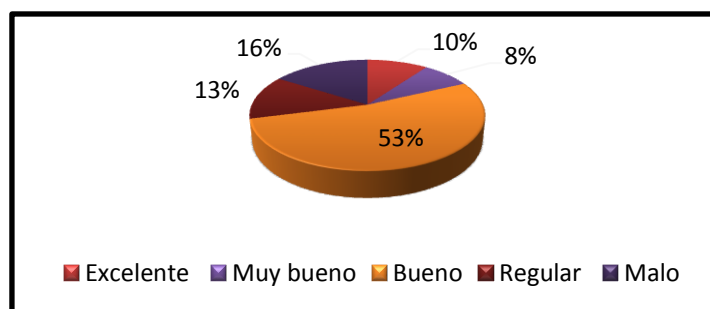


Gráfico 10: Gestión de los Administradores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre cómo se califica la gestión de los administradores en la organización el resultado nos dice que el 10% es excelente, un 8% que es muy bueno, un 53% que es bueno, un 13% cree que es regular y un 16% cree es mala. Esto nos quiere decir que la gestión que se viene realizando en la fundación debería mejorar ya que 50 de cada 93 personas manifiesta que la gestión es buena y esto en relación con el resultado que se espera para a fundación no alcanza para decir que se está llevando una correcta gestión, y se le pueda considerar como excelente, y de aquí partir que para decir que 15 personas de cada 93 y para regular 12 personas podemos decir que la gestión realizada no ha cumplido con los requisitos establecidos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Pregunta N°7: ¿Conoce usted, si existe un sistema de gestión el cual se aplique dentro de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 7 Existencia de un Sistema de Gestión

N	Sistema de Gestión	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	20	0.21	21%
2	No	73	0.79	79%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

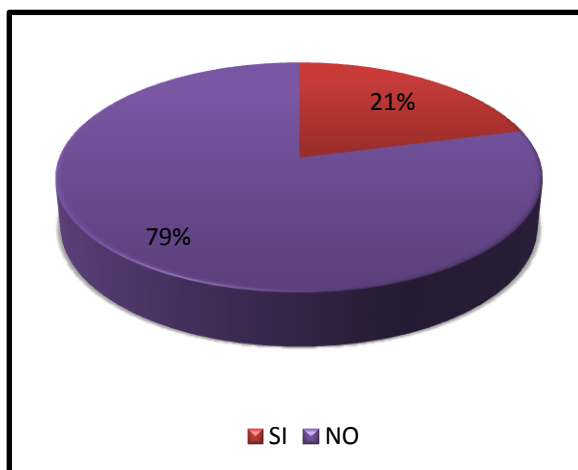


Gráfico 11: Existencia del Sistema de Gestión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si conocen que existe un sistema de gestión dentro de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 21% si tienen conocimiento de que existe un sistema de gestión mientras que un 79% dicen desconocer la existencia de un sistema de gestión dentro la fundación. Con estos datos se puede identificar que la fundación no ha implementado un sistema de gestión ya que 73 personas de toda la estructura organizativa dicen desconocer que exista un sistema y el resto de la organización dice conocer el mismo que se lleva de una manera empírica y a su criterio y este no ha sido definido con claridad y plasmado en un documento.

Pregunta N°8: ¿Considera usted, que la fundación debe implementar un sistema de gestión acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 8: Implementar Sistema de Gestión

N	Implementar	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Si	68	0.73	73%
2	No	25	0.27	27%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

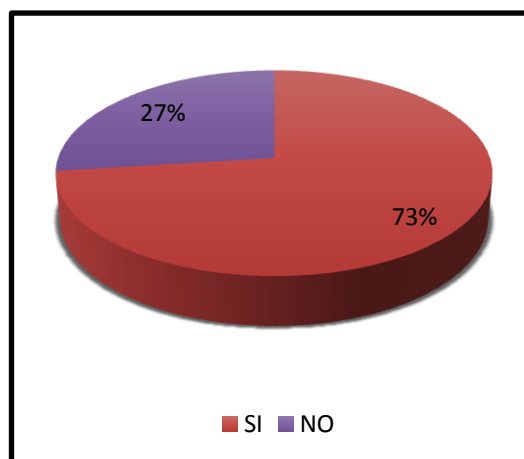


Gráfico 12: Implementar Sistema de Gestión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre si la fundación debe implementar un sistema de gestión, los datos procesados dieron como resultado que un 73% considera que si se debe implementar un sistema de gestión 27% consideran que no se debe implementar un sistema de gestión, ya que el porcentaje de colaboradores que dicen que no es necesario es porque los mismos han establecido un sistema de gestión propio y son parte de la administración de la empresa y este sistema esta implementado de forma empírica y acorde a sus necesidades temporales y del momento, mientras que el porcentaje restante se ve en la necesidad de conocer un sistema de gestión que les ayude a realizar sus actividades de una manera correcta y acorde a las necesidades de la fundación.

Pregunta N°9: ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la fundación para el desarrollo administrativo de sus actividades son?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 9: Acciones Empleadas Desarrollo Administrativo

N	Administrativo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	12	0.12	12%
2	Muy bueno	8	0.09	9%
3	Bueno	49	0.53	53%
4	Regular	16	0.17	17%
5	Malo	8	0.09	9%
	TOTAL	93	1	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

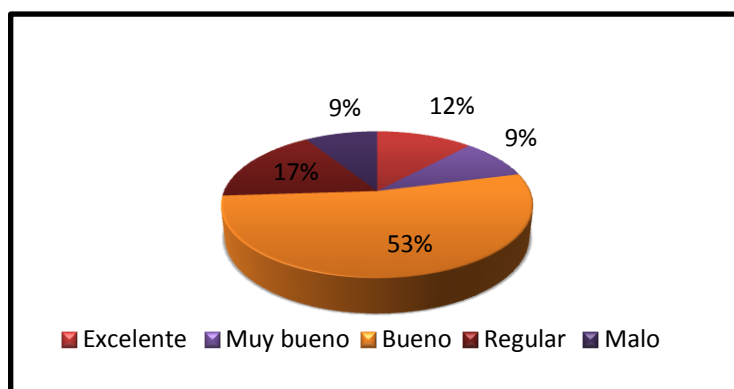


Gráfico 13: Acciones Empleadas Desarrollo Administrativo
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre cómo son consideradas las acciones administrativas empleadas por la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 12% consideran que las acciones son excelentes, un 9% piensan que las acciones son muy buenas, un 53% creen que las acciones son buenas, mientras que un 17% piensan que son regulares y un 9% dicen que son malas. Siendo predominante el porcentaje para acciones administrativas bueno, se puede identificar que la administración siendo esta empírica no ha sido en su mayoría mala, para realizar una relación con el porcentaje menor que dice que la administración ha sido mala es menor, y esta estadística ayuda a definir que se puede mejorar los procesos de la fundación con la implementación de acciones administrativas, financieras y sociales.

Pregunta N°10: ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la fundación para el desarrollo económico y financiero de sus actividades son?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 10: Acciones Empleadas Desarrollo Económico Financiero

N	Económico Financiero	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	8	0.09	9%
2	Muy bueno	12	0.12	12%
3	Bueno	16	0.17	17%
4	Regular	49	0.53	53%
5	Malo	8	0.09	9%
	TOTAL	93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

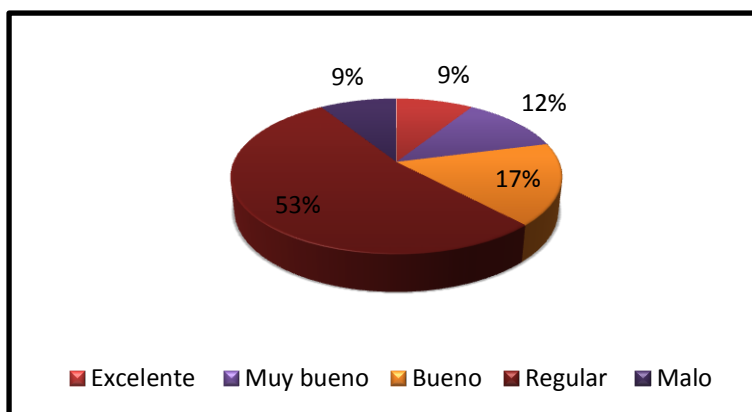


Gráfico 14: Acciones Empleadas Desarrollo Económico Financiero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre cómo son consideradas las acciones económicas y financieras empleadas por la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 9% consideran que las acciones son excelentes, un 12% piensan que las acciones son muy buenas, un 17% creen que las acciones son buenas, mientras que un 53% piensan que son regulares y un 9% dicen que son malas. De aquí tomamos como punto de referencia el poco desarrollo que ha tenido la fundación en sus años de trabajo ya que se evidencia que no hay un control y un orden en su parte económica, financiera dando como resultado un mal manejo contable, por lo que se hace importante plasmar un control financiero que ayude a la fundación a controlar sus actividades económicas.

Pregunta N°11: ¿Considera usted, que las acciones empleadas por la fundación para el desarrollo social de sus actividades es?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 11 Acciones Empleadas Desarrollo Social

N	Social	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	15	0.16	16%
2	Muy bueno	5	0.05	5%
3	Bueno	40	0.43	43%
4	Regular	25	0.27	27%
5	Malo	8	0.09	9%
	TOTAL	93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

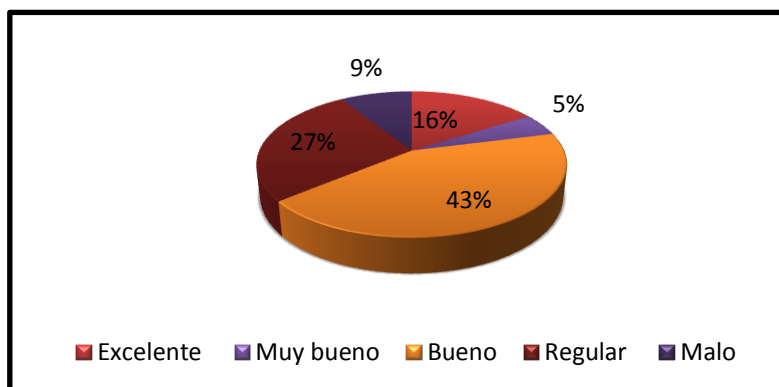


Gráfico 15: Acciones Empleadas Desarrollo Social

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre cómo son consideradas las acciones sociales empleadas por la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 16% consideran que las acciones son excelentes, un 5% piensan que las acciones son muy buenas, un 43% creen que las acciones son buenas, mientras que un 27% piensan que son regulares y un 9% dicen que son malas. Se evidencia que las acciones sociales que se han empleado hasta la actualidad tiene un rango aceptable ya que las acciones sociales han sido encaminadas a servir a la colectividad, pero estas no han cumplido con los objetivos establecidos al momento de su creación lo que demuestra la necesidad de implementar un sistema de gestión social que oriente las actividades sociales que realiza la fundación y logre alcanzar los objetivos institucionales.

Pregunta N°12: ¿Considera usted, que el control económico y financiero que se lleva dentro de la fundación es?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 12 Control Económico-Financiero

N	Control	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Excelente	9	0.10	10%
2	Muy bueno	16	0.17	17%
3	Bueno	47	0.50	50%
4	Regular	13	0.14	14%
5	Malo	8	0.09	9%
TOTAL		93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

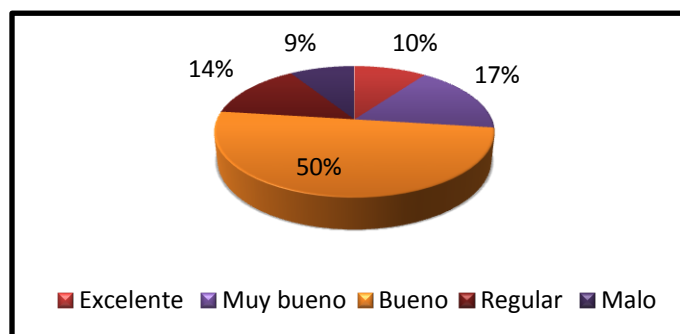


Gráfico 16: Control Económico-Financiero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre cómo son considerada el control económico y financiero de las acciones empleadas de la fundación, los datos procesados nos dieron como resultado que un 10% consideran que el control es excelente, un 17% piensan que el control es muy bueno, un 50% creen que el control es bueno, mientras que un 14% piensan que es regular y un 9% dicen que es malo. Los colaboradores de la fundación manifiestan que el control económico que se ha llevado en la actualidad ha sido bueno, mas no excelente o muy bueno como se debería encontrar, esto debido a que la organización no cuenta con un modelo contable y una planificación financiera que ayude a controlar de manera real los ingresos, egresos que se generan en un periodo de tiempo gracias a la elaboración de sus proyectos.

Pregunta N°13: ¿En qué ámbito considera usted, que la fundación debe mejorar sus procesos?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 13: Mejoramiento de Procesos

N	Procesos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Social	19	0.20	20%
2	Cultural	8	0.09	9%
3	Económico	16	0.17	17%
4	Tecnológico	15	0.16	16%
5	Administrativo	16	0.17	17%
6	Financiero	8	0.09	9%
7	Capacitación	11	0.12	12%
	TOTAL	93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

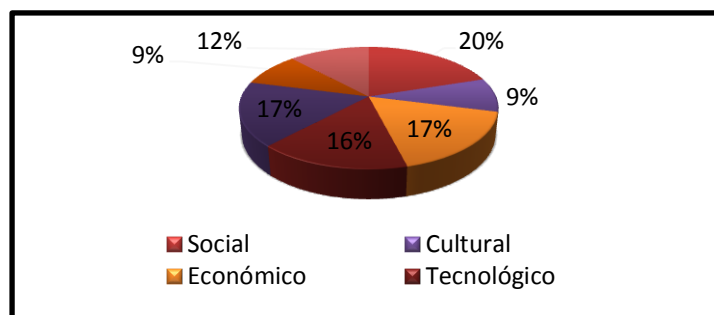


Gráfico 17: Mejoramiento de Procesos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre que procesos se debería mejorar la fundación, los datos procesados dieron como resultado que un 20% creen se debería mejorar el aspecto social, un 9% piensan que sería conveniente mejorar la parte cultural, un 17% creen que se debería mejorar la parte económica, el 16% dicen que sería mejorar en el proceso tecnológico, mientras que un 17% consideran que se debe mejorar el proceso administrativo, un 9% piensan que sería pertinente mejorar la parte financiera y un 12% cree que es mejor en el área de capacitación. Uno de los aspectos que los colaboradores de la fundación consideran que se debería mejorar de manera primordial es el aspecto social ya que este no ha sido descuidado, pero no ha logrado el alcance y cobertura que se planteó como objetivo institucional ya que este apoyo social ha focalizado sus esfuerzos en determinadas áreas de acción y no a nivel provincial, sin descuidar que los colaboradores consideran que el aspecto administrativo, financiero y tecnológico debe mejorar, ya que estos aspectos también han sido descuidado por los socios de la fundación, evidenciando el deterioro de los equipos tecnológicos y una gestión administración y financiera empírica por lo que los colaboradores de la fundación consideran que estos son los aspectos preponderantes a mejorar.

Pregunta N°14: ¿Cuáles son los aspectos que usted, considera se debería mejorar dentro de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 14_ Aspectos a Mejorar

N	Mejoramiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Capacitación	18	0.19	19%
2	Infraestructura	15	0.16	16%
3	Fortalecimiento Organizacional	14	0.15	15%
4	Elaboración de proyectos	25	0.27	27%
5	Salarios	13	0.14	14%
6	Incentivos al Personal	8	0.09	9%
	TOTAL	93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor



Gráfico 18: Aspectos a Mejorar

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre cuáles son los aspectos que se debería mejorar dentro de la fundación los resultados dicen que un 19% de las personas encuestadas piensan que se debería mejorar la capacitación, un 16% cree que se debe mejorar la infraestructura, un 15% piensa que se debe mejorar el fortalecimiento organizacional, un 27% cree prudente que la elaboración de proyectos es la que se debe mejorar, el 14% cree que se debe mejorar los salarios y un 9% piensan que se debe mejorar los incentivos al personal. La elaboración de proyectos dentro de la fundación ha sido uno de los aspectos que ha podido mantener a la fundación a lo largo de los años, y de esta manera para lograr el desarrollo integral de la fundación se hace imperante la necesidad de mejorar la elaboración de proyectos ya que este ha sido el sustento de la fundación, y a su vez mejorar la capacitación en todas sus áreas con el objetivo primordial de mejorar los procesos y actualizar conocimientos, sin descuidar la mejora a la infraestructura que con el pasar de los años no ha sido intervenida, y siendo uno de los aspectos a mejorar la estructura organizacional, estructura que logre el fortalecimiento en sus procesos.

Pregunta N°15: ¿En qué ámbitos administrativos considera usted, que debe mejorar la gerencia de la fundación?

Total, de la población: 93 personas

Tabla 15: Ámbitos Administrativos a Mejorar

N	Gerencia	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Porcentaje
1	Contabilidad	20	0.22	22%
2	Recursos Humanos	27	0.29	29%
3	Atención al cliente	22	0.23	23%
4	Gestión Administrativa	24	0.26	26%
	TOTAL	93	1	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

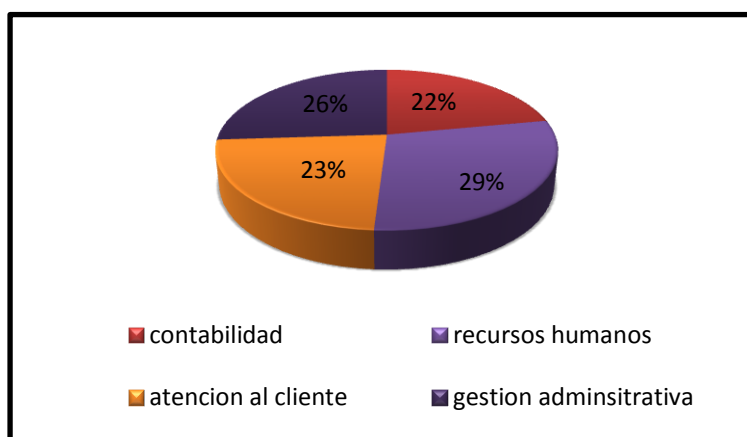


Gráfico 19: Ámbitos Administrativos a Mejorar

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Análisis e Interpretación: Dentro del análisis de la variable sobre ámbitos administrativos debe mejorar la gerencia de la fundación tenemos como resultado que un 22% manifiesta en el área de contabilidad, un 29% en el área de recursos humanos, 23% en el área de atención al cliente, y un 26% en la gestión administrativa. Si bien es cierto la fundación ha desarrollado sus procesos de una manera empírica uno de los aspectos en los que mayor se ha encontrado debilidad es el aspecto de recursos humanos ya que este departamento no ha cumplido con la función primordial de dar apoyo, seguimiento, y asesoría al personal que labora e ingresa a la fundación, por lo que se hace necesario mejorar o de una manera más clara definir las funciones de este departamento, y a su vez mejorar el área administrativa que ha venido acarreado problemas desde la creación de la fundación, y un mayor porcentaje se ha evidenciado que la parte contable necesita de manera inmediata establecer un sistema de gestión contable que ayude a la fundación a llevar sus procesos contables de una manera acorde a sus necesidades y su campo de acción.

3.5.1 Análisis de la gestión administrativa

3.5.1.1 Matriz FODA

Para el análisis de la gestión administrativa se consideró la realización del análisis de la Matriz FODA, pues esta herramienta permite tener una idea clara de los aspectos internos y externo de la fundación en el momento actual de la realización de esta investigación, además podemos plantear estrategias que ayuden a encaminar de mejor manera la propuesta de esta investigación.

Tabla 16: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none">1. Su personal se encuentra capacitado en áreas específicas de su campo de acción.2. La infraestructura es apropiada.3. Compromiso con los sectores vulnerables.4. Cuenta con convenios en el área administrativa y social con la Universidad Estatal de Bolívar5. Los servicios que presta la fundación son de calidad	<ol style="list-style-type: none">1. La fundación cuenta con un sistema de gestión que no ha sido utilizado a lo largo de su historia.2. Los socios y colaboradores de la fundación no tienen claro la misión y visión3. Los socios y colaboradores no tienen claro los objetivos de la fundación4. Los socios y colaboradores no conocen su estructura orgánica y funcional.5. Deficiencia al momento de cubrir sus gastos operativos.6. No contar con un proceso de control económico financiero.7. Administración empírica a lo largo de sus actividades.8. Desinterés de los socios y administradores en proponer actividades para mejorar sus actividades administrativas, económicas, sociales, financieras.9. Ausencia de una cultura de mejora continua.10. Los socios realizan otras

		<p>actividades las mismas que no les permiten empoderarse en las actividades de la fundación.</p> <p>11. Equipos en deterioro</p> <p>12. No existe un control de inventario de los bienes de la fundación.</p> <p>13. Falta de control al personal</p> <p>14. Falta de planes que le permitan la organización de las actividades</p> <p>15. Escasos procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la fundación.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. La facilidad de establecer vínculos sociales y políticos</p> <p>2. Cuenta con un equipo técnico con facilidad en la formulación de proyectos</p> <p>3. La ubicación de la fundación le permite tener cercanía con otras ciudades de la provincia y del país.</p> <p>4. Predisposición para adaptarse a los cambios</p> <p>5. Contar con un sistema de administración abierto permitiendo acoplarse a las necesidades del entorno y sus exigencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas de capacitación y formación para el personal que labora en la fundación, aprovechando la facilidad de establecer vínculos políticos y los convenios que se tienen firmados con la Universidad Estatal de Bolívar. (F1,O1,O4) • Desarrollar proyectos de alto grado de compromiso social, promoviendo un mayor alcance de los mismos gracias a su ubicación geográfica. (F3,O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un sistema de gestión que ayude a consolidar los procesos administrativos, financieros y sociales que se han venido realizando en la fundación. (D1,O2) • Establecer políticas en las cuales el personal tenga la facilidad de acceder y conozcan los objetivos, misión, visión de la fundación aprovechando la predisposición del personal a los cambios. (D2,D3,O4)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Su vulnerabilidad a los cambios económicos de la localidad y del país 2. Políticas gubernamentales 3. Decisiones políticas que actúan con la destitución de directores distritales y funcionarios que apoyan a la fundación. 4. Desinterés de las autoridades de la localidad en apoyar los proyectos sociales de la localidad.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar planes financieros y contables que aseguren la estabilidad y la sostenibilidad de fundación en el tiempo propendiendo la elaboración de nuevos proyectos. (F1, A1) 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un sistema de gestión que asegure la sostenibilidad de la fundación y esta no se vea afectada por el cambio del entorno social, político y económico, sistema que abarque las disposiciones legales y gubernamentales del país. (D1, D4, D6, D7, D8, A1,A3) Establecer lineamientos sobre la actualización de conocimientos sobre leyes, reglamentos y políticas gubernamentales que afecten directamente al desarrollo y campo de acción de la fundación. (D9,D8, A1,A2,A3)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

3.5.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 17: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
Oportunidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	La facilidad de establecer vínculos sociales y políticos	0.18	4	0.72
2	Cuenta con un equipo técnico con facilidad en la formulación de proyectos	0.12	3	0.36
3	La ubicación de la fundación le permite tener cercanía con otras ciudades de la provincia y del país.	0.09	2	0.18
4	Predisposición para adaptarse a los cambios	0.11	4	0.44
5	Contar con un sistema de administración abierto permitiendo acoplarse a las necesidades del entorno y sus exigencias	0.06	2	0.12
Subtotal		0.56	3	1.82
Amenazas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Ser vulnerables a las crisis económicas de la localidad y del país	0.12	3	0.36

2	Políticas gubernamentales	0.11	2	0.22
3	Decisiones políticas que actúan con la destitución de directores distritales y funcionarios que apoyan a la fundación.	0.11	2	0.22
4	Desinterés de las autoridades de la localidad en apoyar los proyectos sociales de la localidad.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.44	2	0.90
TOTAL		1		2.72

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: El autor

Rangos de equivalencia

Calificación	Peso
1 = No Importante	0 = Sin Importancia
2 = Poco Importante	1 = Muy Importante
3 = Importante	Rango de Equilibrio
4 = Muy Importante	2,5

Análisis de resultados

Dentro de la evaluación a los factores externos claves de la fundación se obtuvo un resultado de 2.72, el mismo que se encuentra por encima del rango de equilibrio que corresponde a 2.5, lo que nos indica que la fundación responde bien ante las oportunidades que ofrece el entorno aprovechándolas adecuadamente, además la evaluación nos indica que la fundación controla las amenazas, para crear ventajas competitivas y esto a su vez le permita ser sostenible y sustentable en el tiempo, ya que gracias a su ubicación geográfica le da la oportunidad de acceder a recursos de otras provincias y localidades por estar ubicada en el centro del país. Esto permite a la fundación hacer frente a las dificultades que se le presentan en los diferentes ámbitos donde la misma se desenvuelve.

3.5.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 18: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Su personal se encuentra capacitado en áreas específicas de su campo de acción	0.05	3	0.15
2	La infraestructura es apropiada	0.10	2	0.20

3	Compromiso con los sectores vulnerables.	0.07	2	0.14
4	Cuenta con convenios en el área administrativa y social con la Universidad Estatal de Bolívar	0.08	2	0.16
5	Los servicios que presta la fundación son de calidad y alto grado de compromiso social	0.09	2	0.18
Subtotal		0.39	2.8	0.83
DEBILIDADES		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	La fundación cuenta con un sistema de gestión que no ha sido utilizado a lo largo de su historia.	0.10	4	0.40
2	Los socios y colaboradores de la fundación no tienen claro la misión y visión	0.04	2	0.08
3	Los socios y colaboradores no tienen claro los objetivos de la fundación	0.04	2	0.08
4	Los socios y colaboradores no conocen su estructura orgánica y funcional.	0.04	2	0.08
5	Deficiencia al momento de cubrir sus gastos operativos.	0.05	3	0.15
6	No contar con un proceso de control económico financiero.	0.10	4	0.40
7	Administración empírica a lo largo de sus actividades.	0.04	2	0,08
8	Desinterés de los socios y administradores en proponer actividades para mejorar sus actividades administrativas, económicas, sociales, financieras.	0.02	1	0.02
9	Ausencia de una cultura de mejora continua.	0.03	3	0.09
10	Los socios realizan otras actividades las mismas que no les permiten empoderarse en las actividades de la fundación.	0.02	1	0.02
11	Equipos en deterioro	0.02	1	0.02
12	No existe un control de inventario de los bienes de la fundación.	0.02	1	0.02
13	Falta de control al personal	0.02	2	0.04
14	Falta de planes que le permitan la organización de las actividades	0.02	1	0.02
15	Escasos procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la fundación.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.61		1.55
TOTAL		1		2.38

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Rangos de equivalencia

Calificación	Peso
1 = No Importante	0 = Sin Importancia
2 = Poco Importante	1 = Muy Importante
3 = Importante	Rango de Equilibrio
4 = Muy Importante	2,5

Análisis de resultados:

Dentro de la evaluación a los factores internos claves de la fundación se obtuvo un resultado de 2.38 el mismo que se encuentra por debajo del rango de equilibrio que corresponde a 2.5, lo que significa que la fundación en su estructura interna presenta algunos problemas internos además de no estar aprovechando las fortalezas las mismas que ayudarían a contrarrestar sus debilidades, ya que la fundación no ha establecido un modelo de gestión acorde a las necesidades y esto ha derivado en el incumplimiento de sus objetivos institucionales, de esta manera se hace necesario la implementación de un sistema de gestión que ayude a consolidar sus procesos y al correcto manejo de los recursos con los que la fundación cuenta.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación del problema planteado se trabajará con frecuencias observadas, obtenidas directamente de la investigación.

Una vez formulada la hipótesis general se procede a plantear la hipótesis nula y la hipótesis alternativa de la misma, las cuales permitirán, previo al cálculo correspondiente conocer cuál de estas alternativas será aceptada y cual rechaza para la realización de esta investigación.

De esta manera se procede a plantear las alternativas correspondientes:

H0= Hipótesis nula

El diseño de un sistema de gestión no favorecerá a mejorar el planteamiento de estrategias para consolidar el desempeño administrativo financiero, económico y social de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

H1= Hipótesis alternativa

El diseño de un sistema de gestión favorecerá a mejorar el planteamiento de estrategias para consolidar el desempeño administrativo financiero, económico y social de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

3.6.1 Cálculos estadísticos

Para comprobar la hipótesis general se utilizará la prueba del Chi Cuadrado, la cual permitió determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a un conjunto de frecuencias esperadas, aplicando la fórmula:

$$X^2 \text{ Calc} = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde:

fo= frecuencia observada

fe= frecuencia esperada

v= grado de libertad

p=valor del parámetro

Tabla 19: Datos para el cálculo del Chi Cuadrado

	Aplica	No aplica	Total
Administrativo	10	23	33
Económico financiero	6	28	34
Social	4	22	26
Total	20	73	93

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

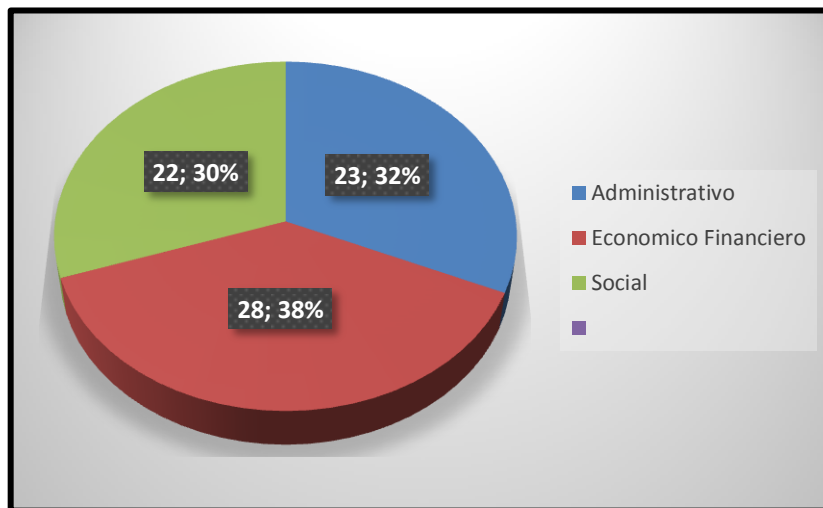


Gráfico 20: Datos Chi Cuadrado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Frecuencia esperada

$$fe1 = \frac{(20 \cdot 33)}{93} = 7.0967$$

$$fe2 = \frac{(20 \cdot 34)}{93} = 7.3118$$

$$fe3 = \frac{(20 \cdot 26)}{93} = 5.5913$$

$$fe4 = \frac{(73 \cdot 33)}{93} = 25.9032$$

$$fe5 = \frac{(73 \cdot 34)}{93} = 26,6881$$

$$fe6 = \frac{(73 \cdot 26)}{93} = 20,4086$$

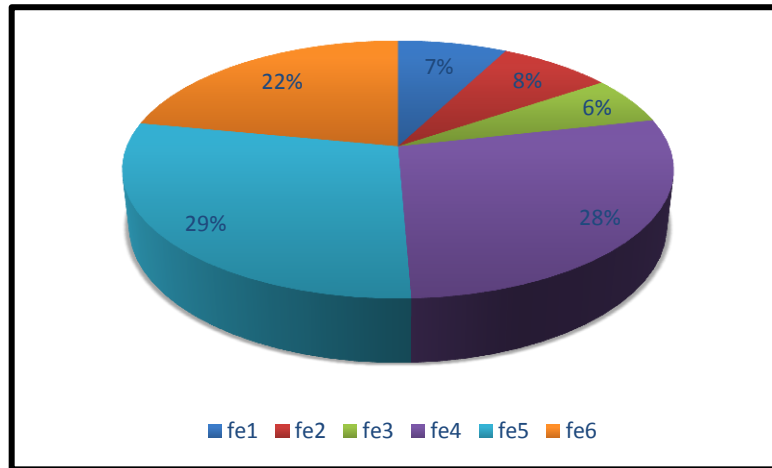


Gráfico 21: Frecuencias Esperadas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Cálculo del Chi Cuadrado

$$X^2 \text{ Calc} = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2 = \frac{(10-7,0967)^2}{7,0967} + \frac{(6-7,3118)^2}{7,3118} + \frac{(4-5,5913)^2}{5,5913} + \frac{(23-25,9032)^2}{25,9032} + \frac{(28-26,6861)^2}{26,6881} + \frac{(22-20,4086)^2}{20,4086}$$

$$X^2 = \frac{8,4291}{7,0967} + \frac{1,7208}{7,3118} + \frac{2,5322}{5,5913} + \frac{8,4285}{25,9032} + \frac{1,7210}{26,6881} + \frac{2,5325}{20,4086}$$

$$X^2 = 1,1877 + 0,2353 + 0,4528 + 0,3253 + 0,0644$$

$$X^2 = 2,3895$$

Cálculo del Grado de Libertad

$$V = (\# f - 1)(\# c - 1)$$

$$V = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$V = 1 * 2$$

$$V = 2$$

Nivel de Significancia

Un nivel de significancia de 5%

Valor del Parámetro

$$P = 1 - \text{Nivel de significancia}$$

$$P = 1 - 0,05$$

$$P = 0.95$$

Comparación del Chi Cuadrado y Valor Crítico

$$x^2_{calc} \leq V. \text{critico}$$

$$2,3895 \leq 5,9915$$

Resultado

Como resultado de este ejercicio se obtuvo que la hipótesis nula (H0) es rechazada, mientras la hipótesis alternativa (H1) es aceptada la misma que enuncia que el diseño de un sistema de gestión favorecerá a mejorar el planteamiento de estrategias para el desempeño administrativo financiero, económico y social de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

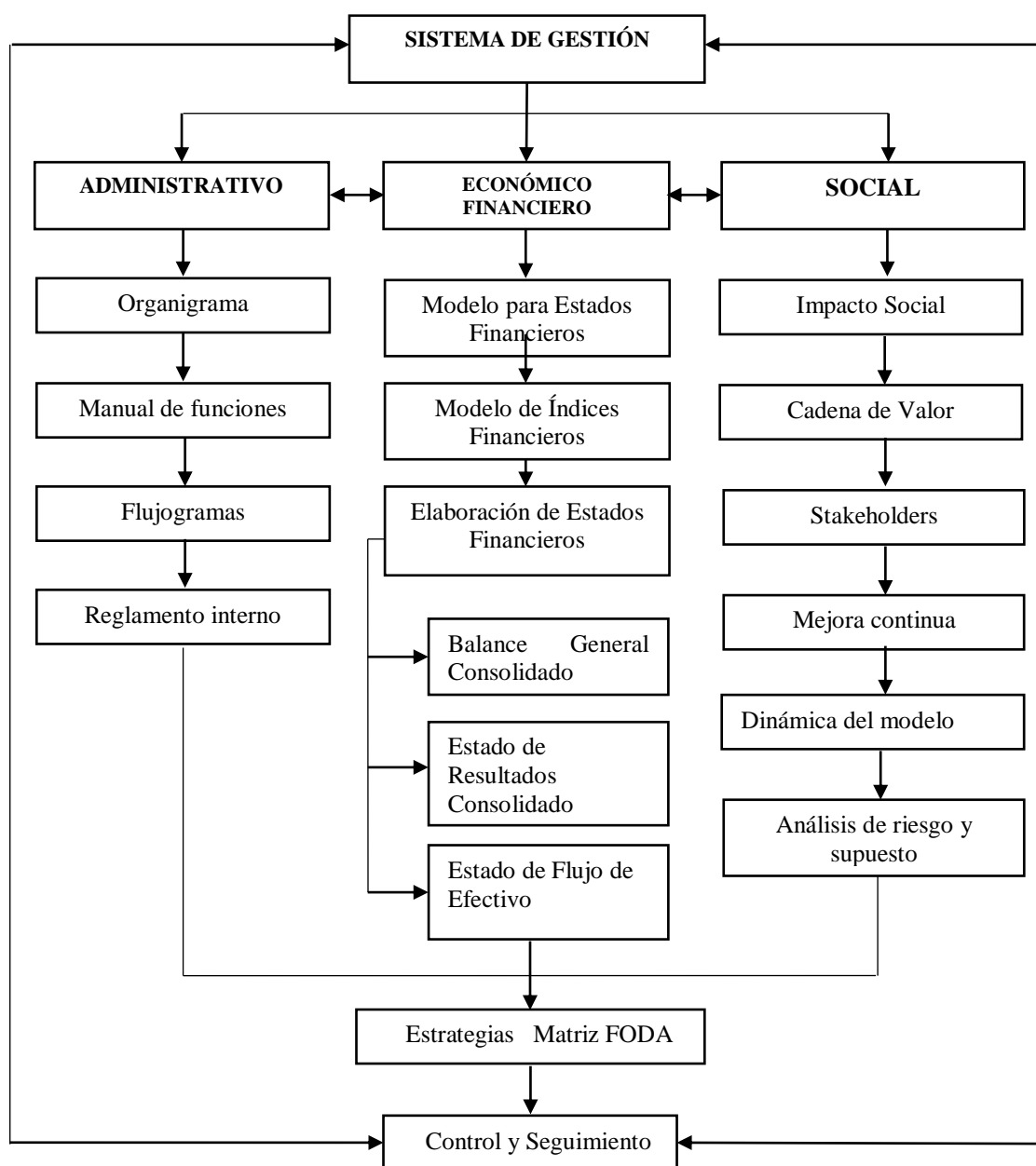
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Propuesta del diseño de un sistema de gestión para consolidar el desempeño administrativo, financiero, económico y social de “la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio la Paz, Justicia y Verdad” ubicada en el cantón Guaranda 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

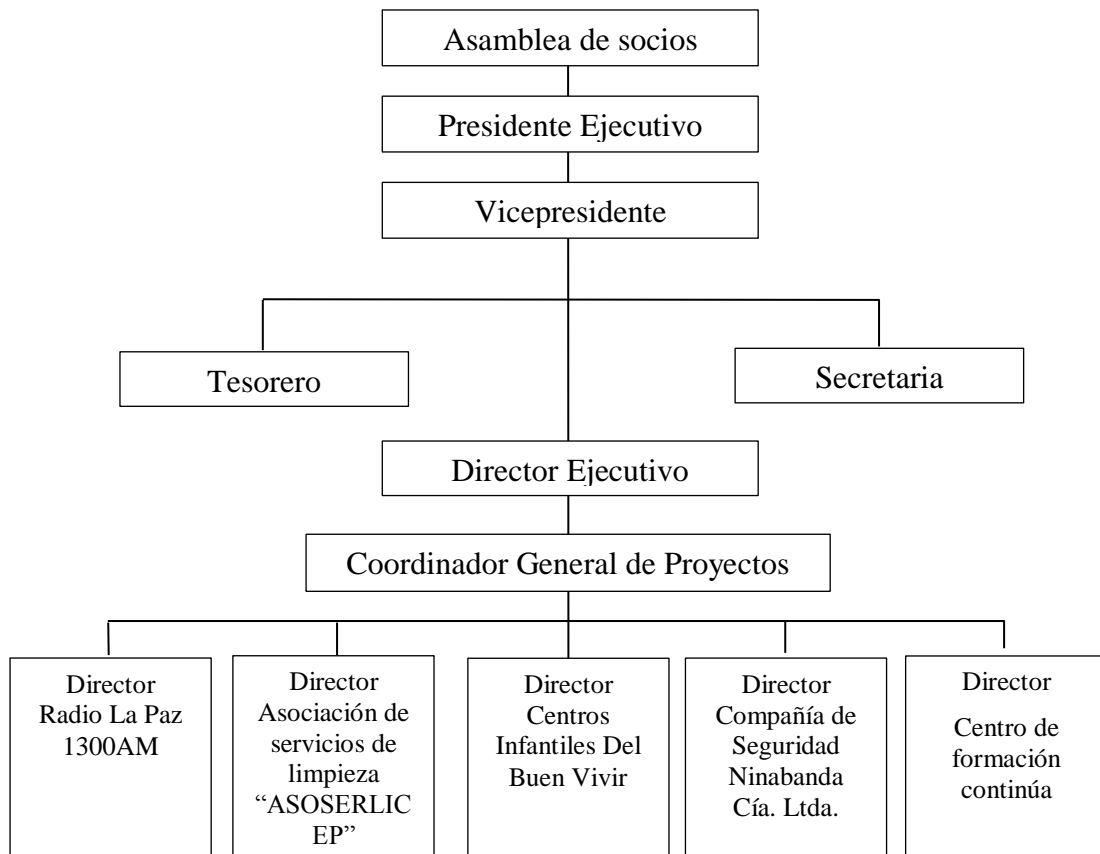
4.2.1 Hilo conductor de la propuesta



4.2.2 Propuesta gestión administrativa

4.2.2.1 Organigrama estructural

El organigrama estructural que se propone en esta investigación servirá como guía para la elaboración del manual de funciones que se plantea más adelante.



Fuente: Organigrama Anterior Estructural Fundación
Elaborado por: El autor

4.2.2.2 Modelo propuesto para el manual de funciones para la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz justicia y verdad.

MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones se constituirá en una guía para la fundación, con el fin de proporcionar una herramienta de trabajo útil para la ejecución de funciones y responsabilidades asignadas, que ayudará a contribuir en el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la fundación.

Este manual es de gran importancia porque es una base de información necesaria para poder realizar los procedimientos de reclutamiento, selección del personal, capacitación y evaluaciones para el desempeño, además se da a conocer las funciones y responsabilidades que deben desempeñar las personas que laboran en la fundación.

Objetivos del manual

- Proponer la descripción de las actividades de cada perfil de trabajo de la fundación, estableciendo funciones, responsabilidades para cada uno.
- Proponer los requerimientos básicos, habilidades y competencias para trabajar en el puesto a desempeñar

Normas generales del manual:

- El manual de funciones será utilizado por el encargado de recursos humanos y las personas que estén inversas en la gestión de recursos humanos.
- Este manual es de carácter normativo y por lo tanto la aplicación es para todos los puestos existentes dentro de la fundación.
- El encargado de este manual deberá hacer la difusión de este manual de funciones y responsabilidades que le competen a cada puesto de trabajo
- El manual debe ser actualizado por el jefe del departamento de talento humano cuando considere que sea necesario una modificación debido a los diferentes cambios que se presente en la fundación.

A continuación, se presenta el manual de funciones el mismo que describe la misión dl cargo, el nivel, a quien reporta, a quien se supervisa, las funciones que desempeña cada colaborador y los requisitos mínimos para contratación, abarcando las habilidades y competencias que debe poseer quien vaya ejercer el cargo.

Tabla 20: Manual para la Asamblea de Socios

MANUAL DE FUNCIONES	
ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS	
Misión de cargo:	
Analizar, evaluar y supervisar los informes presentados por los organismos del nivel directivo, para tomar decisiones favorables o desfavorables sobre la gestión administrativa, financiera, económica y social de la fundación.	
Nivel: Directivo	
Reporta a: NO	
Supervisa a: Presidente Ejecutivo, Vicepresidente	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar y modificar los estatutos, reglamentos internos. 2. Establecer la remuneración de los trabajadores de la fundación 3. Escoger y nombrar a un auditor interno y externo 4. Aprobar o rechazarlos estados financieros, informes de auditoría e informes de gestión de la fundación mismo que serán presentados por las autoridades competentes 5. Aprobar y conocer el plan estratégico, el plan operativo anual 6. Resolver la admisión o el retiro de los socios de la fundación 7. Definir las sanciones disciplinarias de los socios y trabajadores. 	
Requisitos mínimos para el puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser socio activo de la fundación. • Cumplir con todos los requisitos para ser socio 	
Elaborado por: Richarth Hurtado	Revisado por: Presidente Ejecutivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 21: Manual para el Presidente Ejecutivo

MANUAL DE FUNCIONES	
PRESIDENTE EJECUTIVO	
<p>Misión de cargo:</p> <p>Vigilar por el cumplimiento de las actividades y resoluciones adoptadas por la asamblea de socios</p>	
<p>Nivel: Directivo</p>	
<p>Reporta a: Asamblea de socios</p>	
<p>Supervisa a: Vicepresidente</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Representar legalmente a la fundación 2. Convocar y presidir las asambleas de socios. 3. Efectuar las resoluciones que sean tomadas por la asamblea de socios 4. Controlar las actividades emprendidas en todas las áreas que tiene la fundación 5. Plantear estrategias y proponerlas ante la asamblea de socios para mejorar la gestión de la fundación. 6. Las responsabilidades y obligaciones que señala la fundación 7. Tomar decisiones con respecto a las inversiones que se presente a la fundación 8. Ordenar pagos, y autorizar documentos mediante su firma 	
<p>Requisitos mínimos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en administración de Empresa, Economía, Contabilidad o afines • Tener al menos un año de antigüedad como socio • Poseer conocimientos en administración y gestión de talento humano 	
<p>Elaborado por: Richarth Hurtado</p>	<p>Revisado por: Presidente Ejecutivo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 22: Manual para el Vicepresidente

MANUAL DE FUNCIONES	
VICEPRESIDENTE	
<p>Misión de cargo:</p> <p>Brindar apoyo incondicional, ser mano derecha y fiel escudero del presidente de la fundación.</p>	
<p>Nivel: Directivo</p>	
<p>Reporta a: Presidente Ejecutivo</p>	
<p>Supervisa a: Coordinador General de Proyectos</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sustituir al presidente en ausencia de este, por cualquier causa y tendrá las mismas atribuciones que el 2. Coordinar con el presidente las actividades de la fundación 3. Mantener conocimiento actualizado de las operaciones y funciones que realice la fundación 4. Participar en las planificaciones de corto, mediano y largo plazo 	
<p>Requisitos mínimos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en administración de Empresa, Economía, Contabilidad o afines 	
<p>Elaborado por: Richarth Hurtado</p>	<p>Revisado por: Presidente Ejecutivo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 23: Manual para la Secretaria

MANUAL DE FUNCIONES	
SECRETARIO/A	
<p>Misión de cargo:</p> <p>Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas que se desarrollan dentro de la fundación.</p>	
<p>Nivel: Apoyo</p>	
<p>Reporta a: Presidente Ejecutivo</p>	
<p>Supervisa a: no aplica</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar los archivos de los documentos de la fundación 2. Colaborar en la difusión y coordinación de las asambleas generales 3. Redactar las actas de las sesiones de la asamblea de socios 4. Llevar la agenda del jefe inmediato 5. Recepción de llamadas telefónicas 6. Receptar y reasignar los oficios, documentos que se generen en la fundación 7. Tener la custodia de la documentación de la fundación 8. Desempeñar otras actividades que le asigne el jefe inmediato dentro de sus competencias. 9. Expedir certificados con el visto bueno del presidente. 	
<p>Requisitos mínimos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en Secretariado o carreras técnicas en secretariado o afines • Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares • Tener conocimientos en procesos administrativos, manejo de documentación • Poseer buenas relaciones interpersonales 	
<p>Elaborado por: Richarth Hurtado</p>	<p>Revisado por: Presidente Ejecutivo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 24: Manual para el Contador

MANUAL DE FUNCIONES	
CONTADOR/A	
<p>Misión de cargo:</p> <p>Salvaguardar un adecuado sistema de registro de las operaciones, que permitan elaborar informaciones correctas, confiables y oportunas para la toma de decisiones.</p>	
<p>Nivel: Administrador</p>	
<p>Reporta a: Presidente Ejecutivo, Gerente del Proyecto</p>	
<p>Supervisa a: Tesorero</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un registro diario de las operaciones contables de la fundación 2. Elaborar los estados financieros que establece la ley 3. Participar en la elaboración de planes 4. Plantear, analizar y recomendar cambios que sean necesarios para la contabilidad de la fundación, cumpliendo las normas de contabilidad. 5. Cumplir con las recomendaciones que emitan las diferentes auditorías realizadas a la fundación. 6. Dar veracidad de los estados financieros para la fundación con su firma. 7. Dar cumplimiento a las declaraciones de pagos que sean necesarios ante el servicio de rentas internas 8. Contar con un sistema contable oportuno y al día los registros de las operaciones. 9. Revisar las solicitudes de pagos, cheques, firmas de las personas autorizadas 	
<p>Requisitos mínimos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en Economía, Contabilidad, Finanzas o afines • Experiencia mínima de un año en áreas relacionadas al cargo • Contar con talleres y/o seminarios relacionados con la gestión tributaria • Contador público autorizado • Habilidades en organización del trabajo, captar instrucciones, tener iniciativa, capacidad de análisis. 	
<p>Elaborado por: Richarth Hurtado</p>	<p>Revisado por: Presidente Ejecutivo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 25: Manual para el Tesorero/a

MANUAL DE FUNCIONES	
TESORERO/A	
<p>Misión de cargo:</p> <p>Dirigir y coordinar el proceso de recaudo de ingresos de la fundación, así como el pago de los diferentes conceptos, manejo de dinero correspondiente a diferentes transacciones.</p>	
<p>Nivel: Auxiliar</p>	
<p>Reporta a: Contador</p>	
<p>Supervisa a: No aplica</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recaudar y custodiar los fondos de la fundación 2. Dar cumplimiento a las órdenes de pago que se expidan dentro de la organización 3. Ser responsable del área económica y financiera de la fundación 4. Realizar un seguimiento al plan anual 5. Recolectar las cuotas y donativos. 	
<p>Requisitos mínimos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en Economía, Contabilidad, Finanzas o afines • Experiencia mínima de un año en áreas relacionadas al cargo • Estar capacitado en contabilidad • Habilidades en organización del trabajo, captar instrucciones, tener iniciativa, administrar dinero, capacidad de toma de decisiones. • Competencias comunes como la orientación de resultados. 	
<p>Elaborado por: Richarth Hurtado</p>	<p>Revisado por: Presidente Ejecutivo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 26: Manual para Director Ejecutivo

MANUAL DE FUNCIONES	
DIRECTOR EJECUTIVO	
Misión de cargo:	
Dirigir el nivel ejecutivo de la estructura de la fundación y conducirlo estratégicamente	
Nivel: Ejecutivo	
Reporta a: Vicepresidente, Director Ejecutivo	
Supervisa a: Vicepresidente	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener reuniones con el coordinador general de proyectos 2. Diseñar, ejecutar los programas aprobados por el coordinador general de proyectos 3. Gestionar de manera adecuada los recursos financieros junto al contador de la fundación. 4. Garantizar la eficacia y eficiencia de los proyectos 5. Proponer las bases para la realización de los proyectos 	
Requisitos mínimos para el puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en administración de Empresa, Economía, Contabilidad o afines • Experiencia mínima de dos años en áreas relacionadas • Tener conocimiento en planificación estratégica, • Alta capacidad de gestión, control y capacidad de análisis • Compromiso con los lineamientos y valores de la fundación • Capacidad de dialogo con todas las áreas • Conducción de procesos organizacionales, innovadores y participativos 	
Elaborado por: Richarth Hurtado	Revisado por: Presidente Ejecutivo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 27: Manual para el Coordinador General de Proyectos

MANUAL DE FUNCIONES	
COORDINADOR GENERAL DE PROYECTOS	
<p>Misión de cargo:</p> <p>Coordinar juntamente con el equipo todas las actividades para la creación de nuevos proyectos dentro de la fundación.</p>	
<p>Nivel: Ejecutivo</p>	
<p>Reporta a: Presidente, Director Ejecutivo</p>	
<p>Supervisa a: Director Ejecutivo</p>	
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, coordinar y controlar los proyectos de la fundación 2. Ejecutar con ayuda de cada director de área los proyectos a realizarse 3. Fomentar la comunicación y el intercambio de ideas y experiencias entre las personal bajo su cargo 4. Rendir un reporte anual o cuando la asamblea lo requiera de los proyectos 5. Mantener reuniones con los directores de los proyectos 6. Velar para que cada proyecto sea llevado de la mejor manera 7. Evaluar y motivar a al equipo 	
<p>Requisitos mínimos para el puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en administración de Empresa, Economía, Contabilidad o afines • Experiencia mínima de dos años en áreas relacionadas • Tener conocimiento en planificación estratégica, control de gestión, capacidad de análisis 	
<p>Elaborado por: Richarth Hurtado</p>	<p>Revisado por: Presidente Ejecutivo</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Tabla 28 Manual para Directores de Proyectos

MANUAL DE FUNCIONES	
DIRECTORES DE PROYECTOS	
Misión de cargo:	
Dirigir al equipo bajo su cargo para alcanzar los objetivos del proyecto	
Nivel: Ejecutivo	
Reporta a: Coordinador General de Proyectos	
Supervisa a: Colaboradores de los Proyectos	
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener reuniones con el coordinador general de proyectos 2. Poder para tomar decisiones para la ejecución de proyectos 3. Tener iniciativa para planificar proyectos junto al coordinador de proyectos. 4. Posee poder absoluto y dictatorial sobre el proyecto bajo su cargo 5. Planificar el proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos, los tiempos, etc. 6. Adopción de medidas correctivas en caso de ser necesario 7. Evaluar y monitorizar la calidad de los proyectos 8. Establecer prioridades 9. Crear un cronograma del proyecto 10. Desarrollar el plan del proyecto. 11. Elaborar un plan de gestión de riesgos 	
Requisitos mínimos para el puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en administración de Empresa, Economía, Contabilidad o afines • Experiencia mínima de dos años en áreas relacionadas • Tener conocimiento en planificación estratégica, control de gestión, capacidad de análisis • Capacidad para relaciones personales, liderazgo, un buen negociador, saber comunicar, obtener el mejor rendimiento al presupuesto disponible. 	
Elaborado por: Richarth Hurtado	Revisado por: Presidente Ejecutivo

Fuente: Investigación de campo




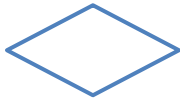


Elaborado por: El autor

4.2.2.3 Flujogramas

Los flujogramas presentados en esta propuesta son la representación gráfica de un proceso, respondiendo a diferentes ámbitos, mediante la utilización de símbolos y flechas que van conectados entre ellos, dando un punto de inicio y fin. Esta herramienta es útil porque permite conocer paso a paso a seguir para realizar una actividad en específico respetando los niveles jerárquicos.

4.2.2.4 Tabla de descripción del proceso

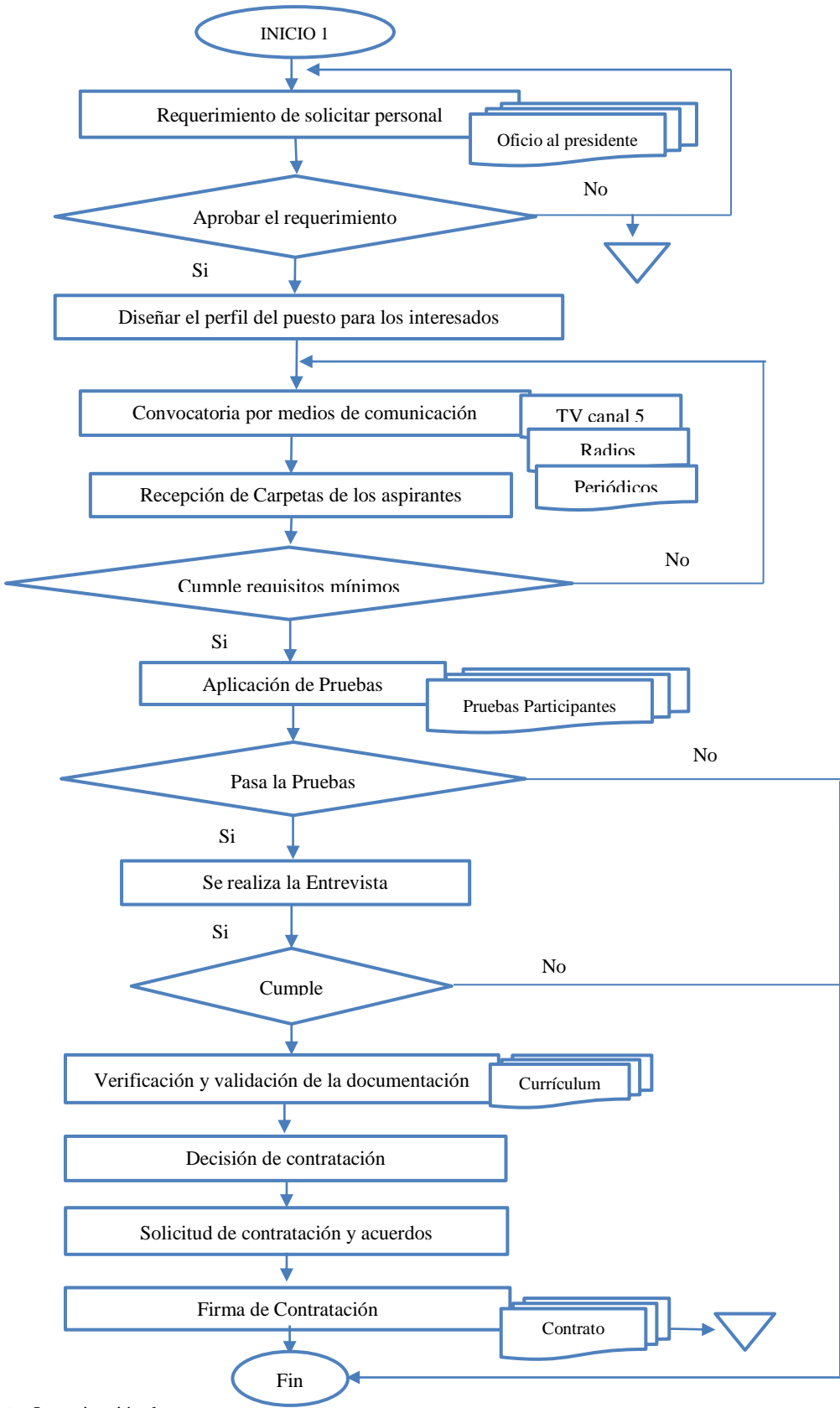
Tabla 29: Gráficos para descripción de procesos

	Punto de inicio o finalización
	Flecha de dirección del proceso
	Caja de actividad del proceso
	Punto de decisión
	Documentación
	Archivo

Fuente: Investigación de campo

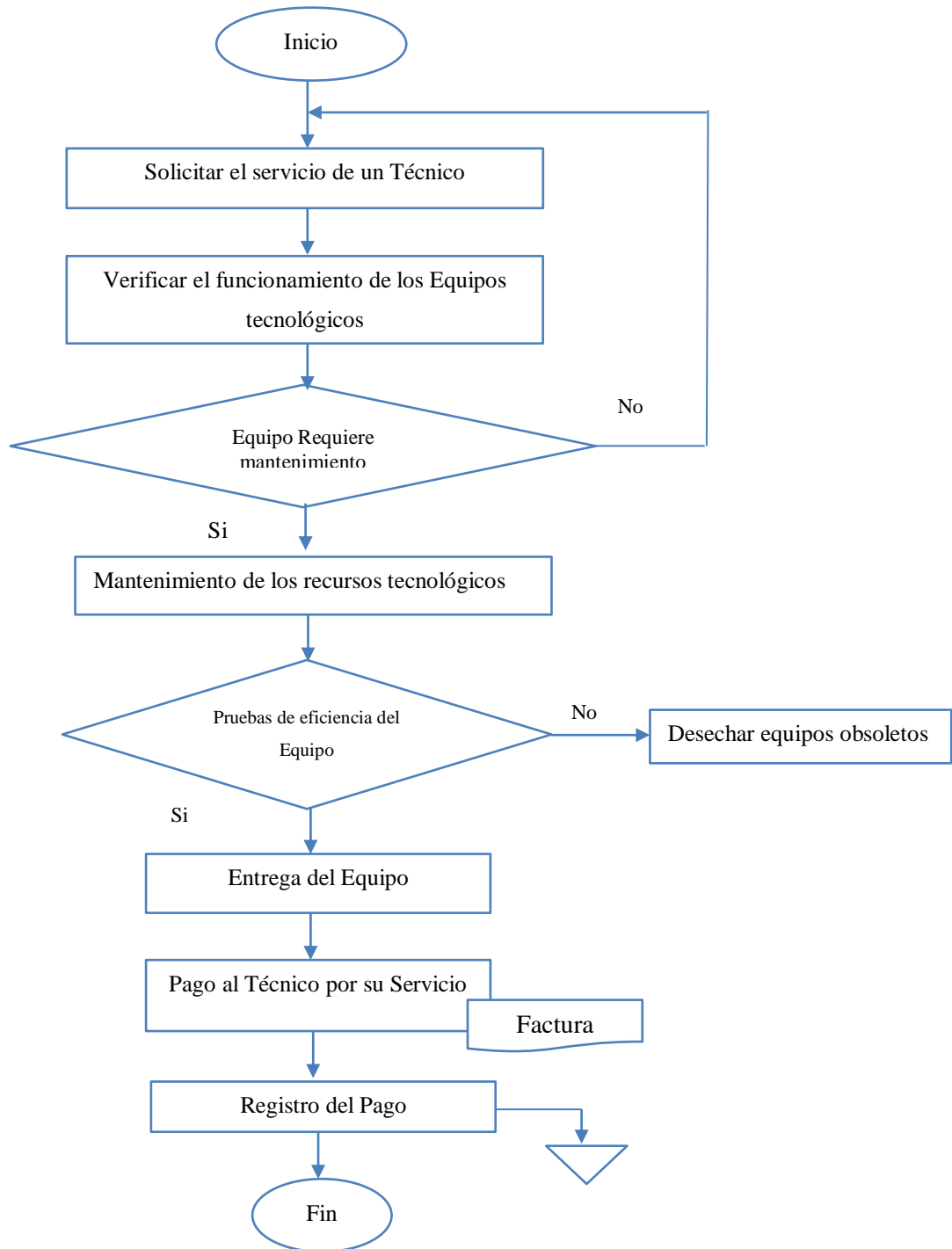
Elaborado por: El autor

SELECCIÓN DE PERSONAL



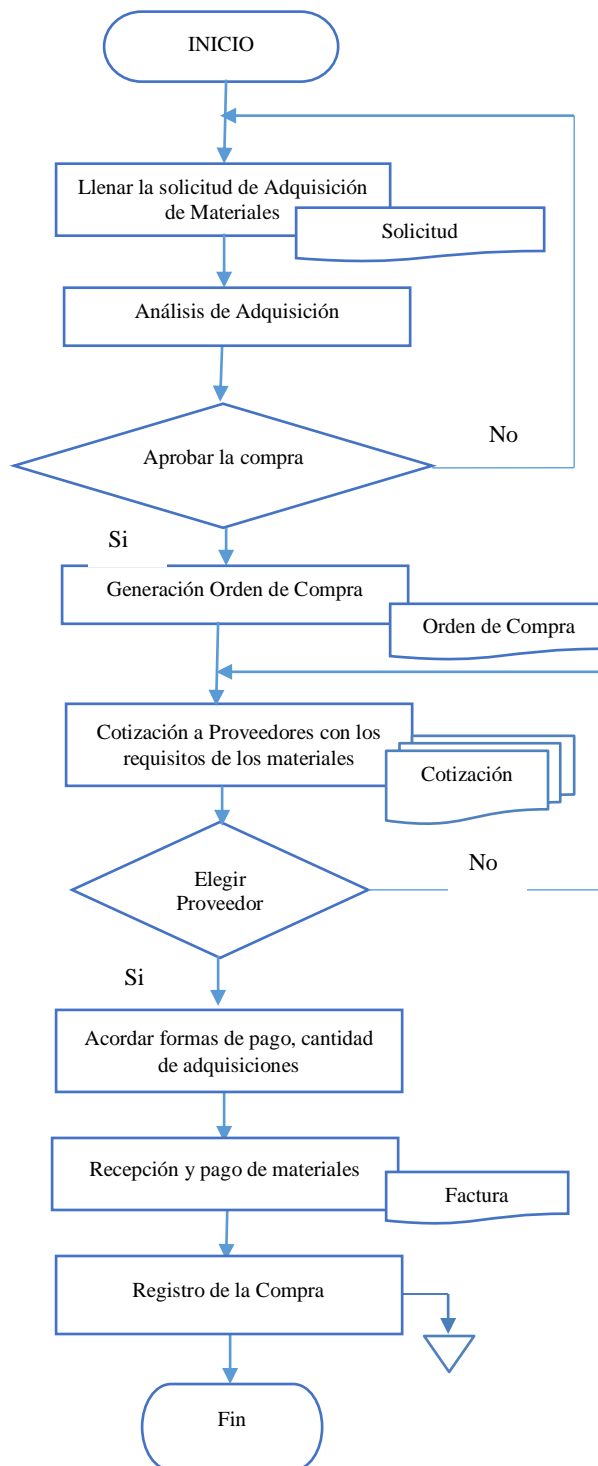
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS



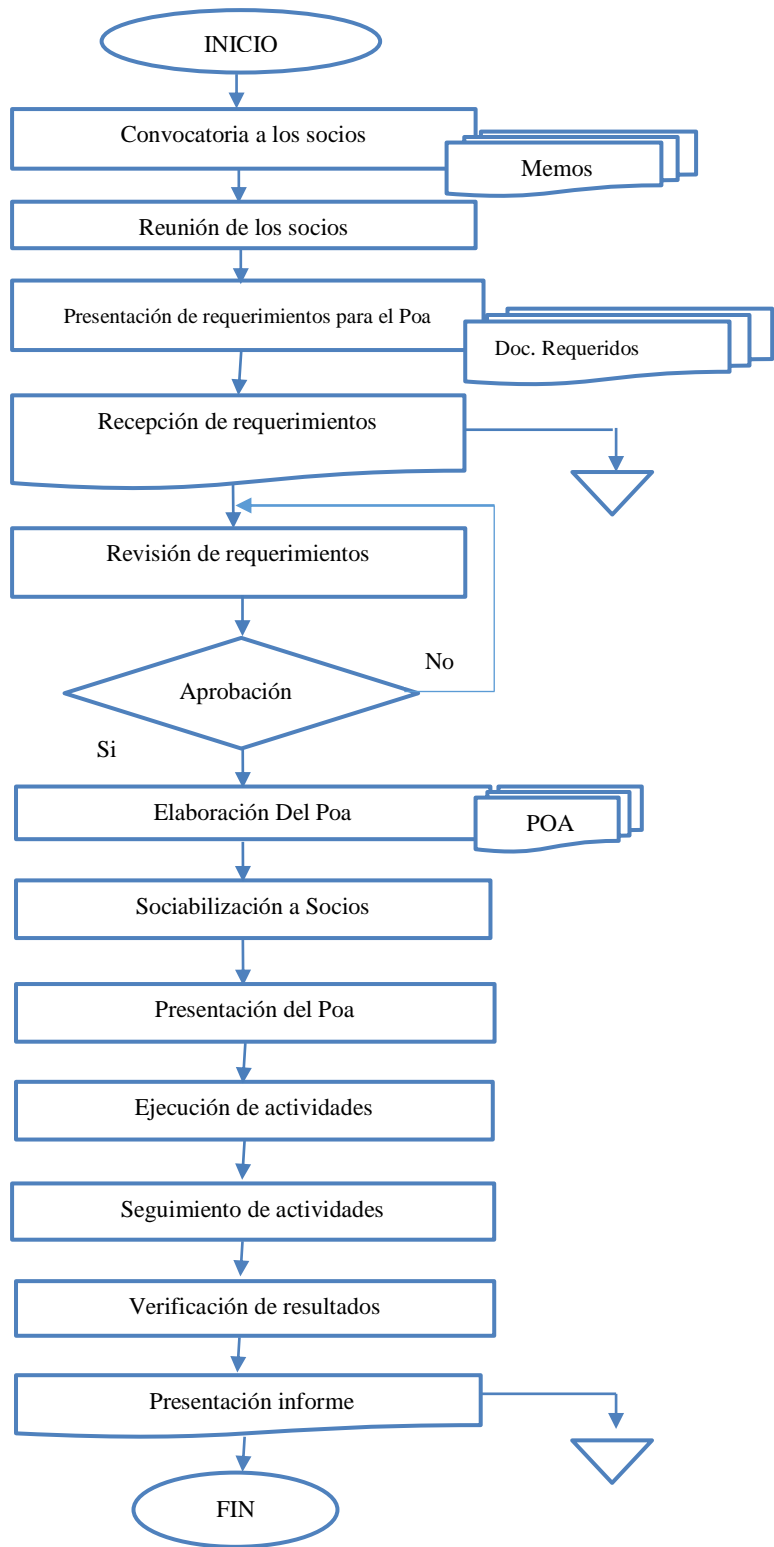
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

ADQUISICIÓN DE MATERIALES



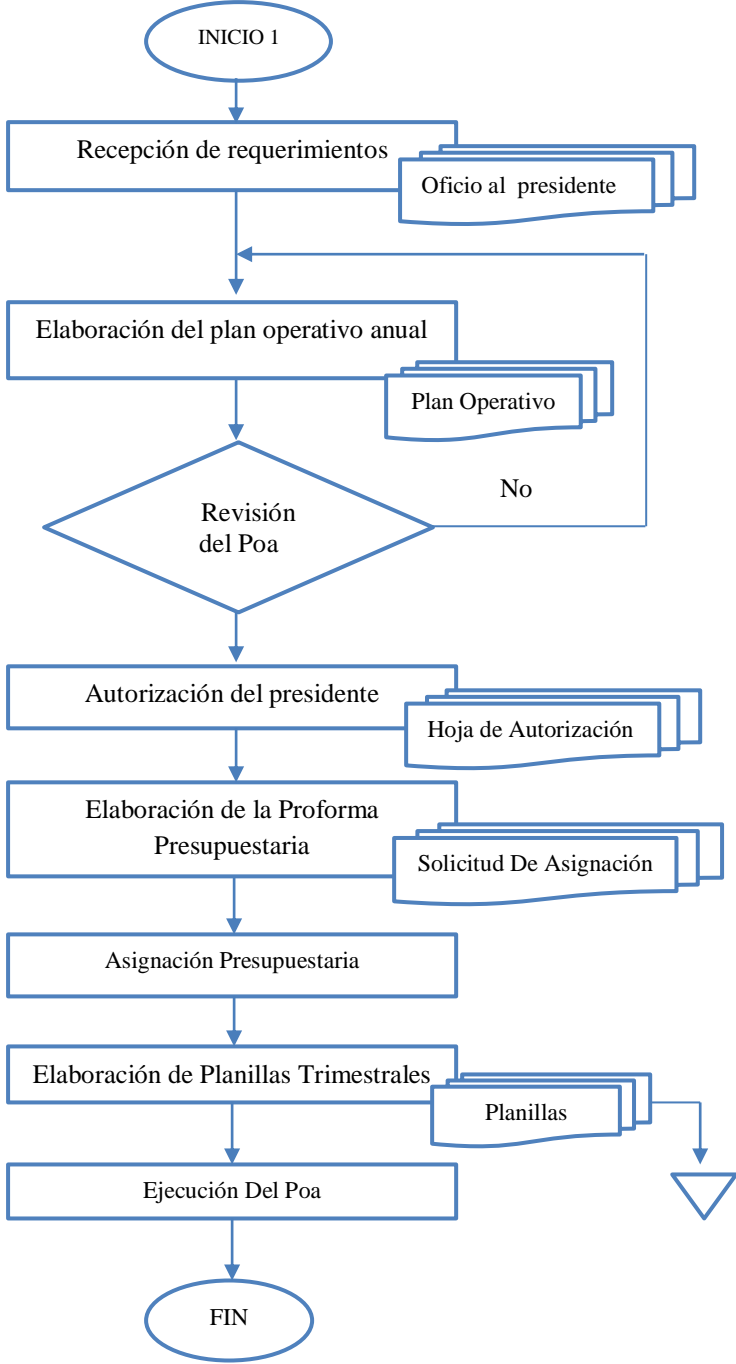
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

**ELABORACIÓN DE PROGRAMACIÓN
PRESUPUESTARIA**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: El autor

4.2.2.5 Modelo propuesto para el reglamento interno de trabajo de la Fundación de integración para el desarrollo radio la paz justicia y verdad.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Con la finalidad de cumplir con las normas que el código de trabajo señala, se plantea el siguiente reglamento interno para que los funcionarios, trabajadores y colaboradores que presten sus servicios en la fundación cumplan con el mismo, a continuación, se presenta el reglamento interno:

Fundación De Integración Para El Desarrollo Radio Paz Justicia y Verdad

TITULO I

FINALIDAD

Art. 1.- El presente Reglamento, tiene como finalidad, establecer las normas, y procedimientos para el cumplimiento de: funciones, deberes, obligaciones y responsabilidades del personal en general, sin excepción para todos los trabajadores de la fundación, que presten sus servicios laborales dentro del territorio Ecuatoriano, en respeto de los preceptos del Código del Trabajo.

Art. 2.- Este Reglamento, rige las relaciones laborales entre la fundación y sus empleados, su objetivo es la mejor observancia de las disposiciones legales y el ordenamiento en cuanto al modo y tiempo en el que los trabajadores, tienen que cumplir obligaciones derivadas de la obligación laboral y sus efectos. Su domicilio principal es la ciudad de Guaranda y se aplicará en todo el territorio nacional, en razón de que los servicios que presta la fundación se los provee en toda la República del Ecuador.

Art. 3.- El desconocimiento de las normas prescritas en el Código del Trabajo y este Reglamento, no podrá ser alegado como excusa en caso alguno por ninguna de las partes, particularmente de los trabajadores. El empleador mantendrá en permanente exhibición un ejemplar del presente Reglamento en un lugar visible del trabajo para conocimiento de los trabajadores.

Art. 4.- Las normas contenidas en este Reglamento, se entenderán incorporadas a los contratos individuales de trabajo, celebrados o que celebrare con los empleados y trabajadores.

TITULO II

DEL REGLAMENTO EN GENERAL

Art. 5.- El Presidente Ejecutivo de la fundación, de conformidad con lo dispuesto en sus Estatutos o quien haga sus veces debidamente facultado a través de PODER, tiene la representación legal para los efectos de los derechos y deberes que al empleador señala el Código del Trabajo; y, por lo tanto, es el único autorizado para contratar o finiquitar contratos de trabajo.

Art. 6.- En adelante para los efectos de este Reglamento a la fundación se denominará simplemente Fundación Radio La Paz. Se consideran Trabajadores, todas las personas que, habiendo firmado el Contrato Individual de Trabajo, presten sus servicios activos a Fundación Radio La Paz, en exclusiva relación de dependencia laboral; por lo que, se mantiene libre de relación laboral o vinculo jurídico alguno a los clientes, en relación con los Trabajadores a quienes Fundación Radio La Paz, les provee de personal: ejecutivo, administrativo, operativo, de servicios y trabajadores en general.

TITULO III

MODALIDADES DE CONTRATACION

Art. 7.- FORMA ESCRITA. - Todo contrato individual de trabajo, será celebrado por escrito, registrado en el Sistema de Administración Integral de Trabajo y Empleo (SAITE) en el plazo de 30 días contados a partir de la fecha de inicio de la relación laboral.

Art. 8.- CLASES DE CONTRATOS. - Entre la fundación y los trabajadores que serán admitidos podrán celebrarse contratos individuales de trabajo de las siguientes clases: a) A tiempo indefinido, b) Ocasionales y eventuales, c) Por obra dentro del giro del negocio, y en general, de las clases enumeradas en el artículo 11 del Código del Trabajo.

TITULO IV

REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS TRABAJADORES

15. Art. 9.- FACULTAD PARA CONTRATAR. - Fundación Radio La Paz, se reserva la potestad exclusiva de solicitar y admitir trabajadores para su servicio.

Art. 10.- REQUISITOS PARA EL INGRESO.- Antes de iniciar la prestación de sus servicios, los trabajadores deberán presentar para su REGISTRO Y ACEPTACIÓN, los siguientes documentos: a) Ser mayor de edad, salvo lo dispuesto en el Art. 35 del Código del Trabajo, la Fundación Radio La Paz, no asume responsabilidad alguna, en el caso de que los Trabajadores hagan declaración falsa con relación a la edad o presenten documentos, que no sean auténticos o que contengan errores; “b) Curriculum vitae; c) Mecanizado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS (si trabajó anteriormente); d) Acreditar buena conducta, presentando certificados de dos o más personas que indiquen este particularmente ante Fundación Radio La Paz, e) Certificados de trabajo de dos o más empresas o personas, mediante los cuales se garanticen las buenas relaciones que ha tenido el aspirante con sus empleadores; i) Someterse y aprobar un Periodo de Instrucción y Capacitación, previo a la contratación y al Periodo de Prueba que Fundación Radio La Paz, señale, de acuerdo al Código del Trabajo y este Reglamento; f) El aspirante no será considerado como Trabajador, mientras no haya suscrito el contrato de trabajo con el que se establece la relación laboral; g) Justificar con partida de matrimonio y partida de nacimiento, u otros documentos legales, su estado civil y el número de cargas familiares.

Art. 11.- EFECTOS DE LA FALSA INFORMACION. - En caso de falsedad al proporcionar los datos y documentos expuestos, la fundación podrá separar inmediatamente al trabajador que incurra en ella, terminando su contrato sin necesidad de desahucio, de conformidad con el Art. 310, inciso segundo del Código de Trabajo. Sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar.

TITULO V

DEL HORARIO DE TRABAJO

Art. 12.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, es decir cuarenta horas semanales.

Art. 13.- Todos los Trabajadores sin excepción, están obligados a firmar con su puño y letra, la hora de entrada y salida en el documento de control o de consignar su ingreso y salida en cualquier otro sistema moderno existente en cada puesto u oficina, que será revisado por el superior, quien informará a al Presidente Ejecutivo de las novedades sobre la asistencia y puntualidad.

Art. 14.- El horario de trabajo y/o puestos de servicio, siempre y cuando exista el consentimiento expreso del trabajador podrán ser cambiados, por las siguientes razones: a) Causas legales. b) Necesidades del servicio. c) A pedido de los clientes; y, d) Por fuerza mayor. Para lo cual Fundación Radio La Paz, notificará a los Trabajadores con la debida anticipación. Previa aprobación de la Dirección Regional de Trabajo

Art. 15.- Los trabajadores en general, previo su consentimiento, laborarán jornadas suplementarias o extraordinarias, las mismas que para efectos del pago podrán ser verificadas por los superiores jerárquicos.

Art. 16.- El pago de las horas suplementarias y extraordinarias, se efectuará en la quincena inmediata a la quincena corriente (en la que se hace pago normal) y por ningún motivo podrá acumularse; cualquier omisión deberá ser inmediatamente reclamada por el Trabajador y atendida por la persona responsable.

Art. 17.- Iniciadas las labores queda prohibido de manera terminante abandonar el lugar de trabajo asignado bajo cualquier pretexto. No podrán los trabajadores dedicarse a otras actividades, sino exclusivamente a las señaladas por Fundación Radio La Paz

Art. 18.- Los Trabajadores estén obligados por sobre toda condición, a no ingerir bebidas alcohólicas, no consumir drogas o sustancias psicotrópicas dentro de su

jornada de trabajo, no presentarse a su trabajo bajo los efectos del alcohol o estupefacientes.

Art. 19.- Cuando el Trabajador no pudiere concurrir a su trabajo, por enfermedad u otra causa justa, solicitará el correspondiente permiso al Presidente Ejecutivo o a quién haga sus veces, personalmente o por otro medio dentro de los tres días laborables subsiguientes al hecho; el Presidente Ejecutivo o quien haga sus veces concederá el permiso justificando por escrito, en los siguientes casos: si la enfermedad fuese comprobada mediante certificado del médico del IESS y/o del médico de Fundación Radio La Paz; y, cuando fuere por otra causa justa mediante un documento explicativo. Por ser un trabajo técnico, delicado, que no puede interrumpirse, la fundación declara categóricamente que solo se concederán permisos en los casos establecidos en el Código del Trabajo.

Art. 20.- Los Trabajadores que incurrieren en faltas injustificadas de asistencia o puntualidad, por un tiempo mayor a tres (3) días consecutivos en un periodo mensual de labor, dará derecho a Fundación Radio La Paz, para solicitar el Visto Bueno; todo de conformidad con el numeral 1, del Art. 172 del Código del Trabajo, que dice: "Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia de trabajo".

TITULO VI

PERMISOS Y LICENCIAS

Art. 21.- Fundación Radio La Paz, concederá tres días de licencia con remuneración Completa al Trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de Consanguinidad o afinidad.

Art. 22.- Fundación Radio La Paz, concederá el permiso correspondiente al Trabajador en los siguientes casos: a) Enfermedad o accidente grave debidamente justificado por: el IESS, médico de Fundación Radio La Paz, o autoridad competente. b) Calamidad doméstica debidamente comprobada

Art. 23.- Otros permisos solicitados por el Trabajador, que no reúnan los requisitos anteriores y que no se establezcan en el Código del Trabajo serán declarados permisos sin paga.

TITULO VII

VACACIONES ANUALES

Art. 24.- De Conformidad Con el Art. 69 del Código del Trabajo. Fundación Radio La Paz, determina Como norma general para todos los Trabajadores, la facultad de gozar de su derecho de vacaciones anuales, a partir del Cumplimiento del primer año ininterrumpido de trabajo, para lo cual Fundación Radio La Paz, con fines de organización, atención a los clientes y a sus trabajadores y por la naturaleza del servicio; con antelación de 3 meses elaborará y comunicará el Plan de Vacaciones Anuales, para los meses de julio, agosto y septiembre para la sierra y de febrero, marzo y abril para la Costa; reservándose Fundación Radio La Paz, en caso de necesidad y de acuerdo al Art. 74 del Código del Trabajo, diferir el derecho hasta por un año, para acumularlo necesariamente a la del año siguiente, particular que lo comunicara al Trabajador por escrito.

Art 25.- Los Trabajadores que hubieren prestado servicio ininterrumpido por más de cinco años Fundación Radio La Paz, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente.

Art. 26.- La elección entre, los días adicionales o el pago en dinero, corresponderá a Fundación Radio La Paz

Art. 27.- Las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable, que no puede ser compensado con su valor en dinero.

Art. 28.- El Trabajador podrá acumular las vacaciones anuales hasta por tres años consecutivos, para gozarlas en el cuarto; transcurridos los cuales y al no tornarlas prescribirá y perderá su derecho.

TITULO VIII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 29.- Sin perjuicio de las obligaciones constantes en el Art. 45 del Código del Trabajo y las demás determinadas en la Ley y este Reglamento, los Trabajadores deberán: a) Respetar a los ejecutivos, superiores, personal administrativo y operativo, a sus supervisores de acuerdo con los grados jerárquicos y a cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores durante las horas de labor. b) Observar las medidas de higiene y medios preventivos de salud, señaladas por Fundación Radio La Paz, y los clientes y todas las demás que naturalmente influyan en la conservación de la salud c) Defender el derecho y los intereses morales y materiales de Fundación Radio La Paz, así como los de sus compañeros de labores y de los clientes; evitando toda Clase de daños y perjuicios, poniendo siempre por delante el prestigio de Fundación Radio La Paz, d) Desempeñar con conocimiento, honradez, eficiencia y buena voluntad las labores encomendadas, cumpliendo fielmente las instrucciones previas de Fundación Radio La Paz, o de sus clientes. e) Si un Trabajador o varios Trabajadores creyeren que, habiendo presentado un reclamo, no hubiesen sido atendidos debidamente, podrán apelar al Presidente Ejecutivo de Fundación Radio La Paz, o a su representante en cada sucursal y agotar los medios para llegar a un acuerdo amistoso, que evite cualquier litigio entre Empleadores y Trabajadores. f) Concurrir puntualmente a las horas señaladas para el trabajo y si llegaren hasta 5 minutos atrasados, serán amonestados por el atraso, y si esto sucediera tres veces consecutivas dentro de un mismo periodo se estará a lo dispuesto en el Art. 172 del Código del Trabajo, excepto naturalmente en el caso de estos atrasos o faltas tuvieren justificación, g) Los Trabajadores que faltaren por enfermedad no profesional, deberán presentar certificado médico conferido por el médico del IESS y/o de Fundación Radio La Paz; cumplir además con lo dispuesto en el Art. 177 del Código del Trabajo. De no Cumplir con esta disposición se presumirá que no existió enfermedad.

Art. 30.- A más de las prohibiciones establecidas para el Trabajador en el Art. 46 del Código del Trabajo y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento, está prohibido al Trabajador: a) Suspender, abandonar, cambiar y/o encargar su trabajo sin causa legal o de fuerza mayor debidamente comprobadas, ni encomendar a ningún

compañero sus labores sin autorización del Presidente Ejecutivo, en ningún caso a persona alguna; si lo hiciera, a más de la sanción correspondiente, perderá la remuneración por este tiempo y será responsable de los conflictos legales y económicos que pudieren sobrevenir. Esta es una transgresión grave al Reglamento. b) Ingerir bebidas alcohólicas, usar drogas, o estupefacientes durante la jornada de trabajo, dentro de Fundación Radio La Paz, o en el lugar del servicio asignado. c) Mantener con los clientes y compañeros de labor, otras relaciones que no sean las estrictamente referentes al trabajo. d) Intervenir en riñas, escándalos dentro de las oficinas de Fundación Radio La Paz, o en el lugar del servicio asignado. e) Informarse del contenido de e-mails (correo electrónico), oficios, cartas, faxes y cualquier otro documento perteneciente a Fundación Radio La Paz, o al cliente; salvo que fuere necesario para el cumplimiento de sus obligaciones. f) Divulgar información confidencial o reservada de Fundación Radio La Paz, o del cliente, que hubiese conocido. En especial los empleados administrativos deben guardar la correspondiente reserva sobre todo los asuntos que se tramiten o que llegaren a conocer en el desarrollo de sus funciones. Todas las desobediencias en este sentido, serán sancionadas de acuerdo a este Reglamento Como falta grave, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar. g) Propagar rumores falsos que vengán en detrimento de Fundación Radio La Paz, o de algún ejecutivo o trabajador, así como del cliente; y, que por este hecho se produjera inquietud o malestar entre los trabajadores y los clientes. h) Trabajar para otra persona natural o jurídica, mientras esté bajo relación de dependencia de Fundación Radio La Paz, y que signifique competencia. i) Negarse a trabajar en las labores que le han sido destinadas, de conformidad con el Contrato Individual de Trabajo. j) Intervenir en actividades políticas, religiosas y otras ajenas al servicio, dentro de las dependencias de Fundación Radio La Paz, y los locales asignados para el servicio a los Trabajadores y en las instalaciones del cliente. l) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude o cualquier otro hecho legalmente comprobado. l) Atender o aceptar visitas personales dentro de las horas de labor. m) Tomar arbitrariamente a título de préstamo, fondos de Fundación Radio La Paz, o del cliente, sin autorización del Presidente Ejecutivo o quien haga sus veces debidamente facultado. n) Arrojar basura, desperdicios, cenizas, colillas de tabaco y escupir en cualquier área del edificio en general, en las oficinas, áreas verdes, jardines, pasillos, escaleras y demás bienes de uso común del edificio de Fundación Radio La Paz, de las empresas o de sus clientes, siendo obligatorio observar las disposiciones y normas higiénicas. ñ) Presentarse desaseado, sin uniforme, mal uniformado, desarreglado o en

mal estado, por efectos de descuido personal. o) Oponerse al ingreso de técnicos y obreros autorizados para la reparación o control del funcionamiento y reparación de los daños existentes en los bienes de Fundación Radio La Paz, o de los clientes, tales como: agua potable, canalización, energía eléctrica, medios de comunicación, sistemas de: computación, seguridad, TV cable, entre otros; u obstaculizar la ejecución de sus labores. Esta disposición deberá observarse en estricto cumplimiento de las medidas de seguridad respectivas y constatando las autorizaciones que corresponda. p) Jugar cartas o cualquier otra clase de juegos de azar o distracción, en el lugar de trabajo. q) Dormir en el puesto de trabajo durante el horario; asignado, se considerará falta grave. r) Sin la autorización correspondiente, sacar o mover del lugar designado para su uso: vehículos, equipos, materiales y accesorios de propiedad de Fundación Radio La Paz, de las empresas operadoras o de sus clientes. s) No seguir el órgano regular, tanto en Fundación Radio La Paz, como con el cliente; para cualquier solicitud, aclaración, reclamo o tramite.

TITULO IX

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art. 31.- Son obligaciones del empleador, las determinadas en el Art. 42 del Código del Trabajo; y además: a) Pagar las cantidades que corresponda al Trabajador, en los términos del Contrato Individual de Trabajo y de acuerdo a las prescripciones del Código del Trabajo. b) Llevar un Registro de Trabajadores, en el que consten todos los datos referentes a la persona. c) Conceder a todos los Trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio. d) Tratar a los Trabajadores con las debidas Consideraciones, no infiriéndoles maltratos de palabra u obra. e) Sujetarse al Reglamento Interno legalmente aprobado. f) Conferir al Trabajador gratuitamente el certificado relativo a su trabajo. g) Atender a los reclamos de los Trabajadores; y, además, h) Pagar a los Trabajadores los beneficios legales en forma oportuna y dentro de los plazos establecidos en la Ley.

Art. 32.- De conformidad con lo dispuesto en el Art. 44 del Código del Trabajo, se prohíbe al Empleador: a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno legalmente aprobado; b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas c) Exigir al trabajador que compre sus artículos

de consumo tiendas o lugares determinados; d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo; e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración; f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura; g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores; h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores; i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo

TITULO X

SANCIONES

Art. 33.- Se considerará como falta leve el incumplimiento de las obligaciones y la inobservancia de las prohibiciones previstas en este Reglamento; excepto aquellas que expresamente se han determinado como faltas graves y aquellas que constituyen causal suficiente para Visto Bueno, de acuerdo con el Art. 172 del Código del Trabajo.

Art. 34.-A los Trabajadores que incurrieren en faltas establecidas en el Código de Trabajo u otras determinadas en el presente Reglamento, de ser pertinente, se le impondrá una de las siguientes sanciones:1. Carta de amonestación con notificación a la Inspectoría del Trabajo. 2. Carta de reprimenda con notificación a la Inspectoría del Trabajo. 3. Multa del 1 al 9% de su remuneración con notificación a la Inspectoría del Trabajo. 4. Multa del 10% de su remuneración con notificación a la Inspectoría del Trabajo. En ningún caso una multa económica o la sumatoria de todas las multas económicas, dentro de un mes calendario impuestas al Trabajador, superarán el 10% de su remuneración. 5. El Visto Bueno de Ley para la terminación de las relaciones de Trabajo. De ser el caso, Fundación Radio La Paz, o el cliente podrán ejercer su derecho a acciones legales pertinentes. No se podrá en ningún caso imponer por una misma falta más de una de las sanciones previstas en el artículo anterior; sin perjuicio de hacer efectiva la responsabilidad económica del Trabajador, por los daños que ocasionare a los bienes de Fundación Radio La Paz, de los clientes y de otros.

Art. 35- Los Trabajadores que incurrieren en faltas injustificadas de asistencia o de puntualidad, por un tiempo mayor a tres días consecutivos en un periodo mensual de labor, dará derecho a la Fundación Radio La Paz, para solicitar el Visto Bueno de

conformidad con el numeral 1, del Art. 172 del Código del Trabajo, que dice: "Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo".

Art. 36.- Las multas establecidas en el presente Reglamento, serán impuestas por el Presidente Ejecutivo de Fundación Radio La Paz, o la persona que haga sus veces, debidamente facultado, quien dispondrá el cobro de las multas respectivas mediante retención de hasta el 10% de la remuneración del trabajador.

TITULO XI

DE LAS ENFERMEDADES Y ACCIDENTES

Art. 37.- El Trabajador que tuviere conocimiento de adolecer enfermedad (es) Contagiosa (s) grave (s), inmediatamente solicitara al Departamento Médico del IESS o al médico de Fundación Radio La Paz, el respectivo certificado en donde exprese el tiempo necesario para su recuperación, para el permiso correspondiente.

Art. 38.- Todo accidente de trabajo se notificará de inmediato al jefe superior, para que se tomen las medidas necesarias, siguiendo las indicaciones del IESS y se denuncie a la Inspectoría del Trabajo, como lo dispone el Código Laboral; y, Fundación Radio La Paz, a través de sus departamentos de Recursos Humanos y de Personal, seguirá el trámite legal pertinente.

Art. 39.- El Trabajador que preste servicios en Fundación Radio La Paz, está obligado a cobrar con el cuidado y prudencia necesarios, debiendo tomar las medidas de seguridad e higiene industrial, aconsejadas para evitar accidentes. De suscitarse un accidente, tendrá la obligación de informar inmediatamente al superior, por cualquier medio, para que tome las medidas del caso; debiendo posteriormente confirmarlo por escrito

TITULO XII

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - Los Trabajadores prestaran sus servicios en los cargos que han sido contratados dentro de cualquier lugar de la República del Ecuador, situación que deberá constar en el Contrato Individual de Trabajo y según las disposiciones superiores. El traslado de un lugar a otro no implicara cambio de ocupación o despido, previo consentimiento del trabajador.

SEGUNDA. - Cuando un Trabajador, se separe de Fundación Radio La Paz, por cualquier causal, antes de recibir su liquidación, estará obligado a la devolución por escrito de todos los implementos y medios de trabajo recibidos. Cualquier faltante será descontado al Trabajador, una vez que haya sido debidamente comprobado.

TERCERA. - Fundación Radio La Paz, y los Trabajadores, tienen la obligación de sujetarse y respetar las disposiciones constantes en el presente Reglamento Interno de Trabajo.

CUARTA. - Fundación Radio La Paz, deberá exhibir permanentemente en un lugar adecuado de sus oficinas, y estará a disposición de todos los trabajadores el Reglamento Interno de Trabajo.

QUINTA. - En todo lo que no estuviere previsto en este Reglamento, las partes se sujetarán a las disposiciones legales establecidas en el Código de la materia, que prevalecerán en todo caso, y a las estipulaciones constantes en el Contrato Individual de Trabajo.

SEXTA. - Los beneficios voluntarios y los de orden social y económico, que Fundación Radio La Paz, a todos, a un grupo de Trabajadores o a un Trabajador, se entiende a aquellos que no están obligados por las leyes a otorgarlos; por lo tanto, éstos pueden ser modificados, suspendidos o suprimidos, cuando a juicio de Fundación Radio La Paz, hubieren cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron su creación. Por lo tanto, no se incorporarán a los contratos de trabajo, Como adicionales o tácitos, ni derechos engendrados por la costumbre, sino que conservarán su calidad de ventajas

voluntarias y de orden social y económico transitorio, sujeto a posibles modificaciones, suspensiones y/o supresiones futuras.

SEPTIMA. - Fundación Radio La Paz, tendrá derecho a solicitar el Visto Bueno por ineptitud manifiesta, cuando el Trabajador, en los exámenes de reentrenamiento teórico, práctico, de mantenimiento físico y los que se crearen, no alcanzare el porcentaje mínimo de aprobación del 75%, de acuerdo al numeral 5 del Art. 172 del Código del Trabajo.

OCTAVA. - Por la buena conducta, por el celo en el cumplimiento de las obligaciones, por la capacidad profesional del Trabajador y por actos relevantes del servicio; éste podrá acceder a estímulos de carácter honorífico y/o pecuniario, de acuerdo con lo que determine para el efecto Fundación Radio La Paz

NOVENA. - Fundación Radio La Paz, se reserva el derecho de presentar modificaciones al presente Reglamento para la aprobación de la Dirección de Trabajo de Guaranda.

DECIMA. - Fundación Radio La Paz, podrá reglamentar los servicios de sus estructuras o divisiones, dictando disposiciones e instrucciones que no se opongan a las leyes del trabajo y al presente Reglamento.

TITULO XIII

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

PRIMERA. - El presente Reglamento Interno entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación en la Dirección del trabajo Regional, y regirá en forma obligatoria para todos los trabajadores de la Fundación Radio La Paz.

4.2.3 Propuesta gestión económica financiera

El presente manual nace de la necesidad de que la Fundación de Integración para el Desarrollo Radio la Paz Justicia y Verdad, cuente con un manual económico financiero que ayude al correcto desarrollo de sus actividades financieras y de la oportunidad a la fundación de manejar de manera eficiente los recursos financieros con los que cuenta y contara. De esta manera este manual servirá como una guía para el manejo financiero de toda la fundación, o su departamento financiero en específico.

4.2.3.1 Clasificación de Cuentas

Para la clasificación de las cuentas se ha propuesto el siguiente sistema que va acorde a las necesidades de la fundación.

Código	Descripción
0	Elemento del estado Financiero
00	Grupo de Cuentas
00 00	Cuentas
00 00 00	Subcuentas

Para identificar los elementos del estado financiero se ha planteado identificar del 1 al 10 dentro del primer dígito.

Los tres primeros números respectivamente comprenderán a las cuentas denominadas del (1) activo, (2) pasivo y (3) patrimonio, destinadas a conformar el balance de situación financiera. Los números 4 y 5 agrupan las cuentas de gestión empresarial, sintetizadas en las partidas de (4) gastos e (5) ingresos. El número (6) agrupan a los compromisos y las obligaciones eventuales; y, el número (7) que resume las cuentas de orden y de control que son de vital importancia para una correcta administración. Si en algún momento la fundación necesita incorporar nuevas cuentas se le ha asignado el número (10) "Otros" y a nivel de subcuenta se ha previsto la numeración en segmentos de (5) unidades. Los valores reportados serán expresados en unidades de dólar con dos (2) centavos. En las actividades financieras de la fundación deberán enviarse los reportes financieros con toda su codificación, incluso aquella cuenta que su saldo es

cero (0.00) Dando la numeración (8) pérdidas acumuladas y (9) pérdida del ejercicio, son valores negativos o cero. Todos los demás valores del balance son positivos o cero.

Entre los meses de enero a noviembre la ecuación contable para el balance deberá ser la siguiente:

$$\text{Activo} + \text{Gastos} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio} + \text{Ingresos}$$

La ecuación contable para el mes de diciembre deberá ser la siguiente:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Pérdidas y ganancias}$$

Para el caso de los meses de enero noviembre se verificará la cuenta de utilidad del ejercicio la cual será consecuente con el mes de diciembre donde se verificará las cuentas de utilidad o pérdida del ejercicio.

4.2.3.2 Cuentas del balance general y estado de resultados

Cabe indicar que esta información ha sido tomada del Catálogo y Dinámica de Cuentas Contables para Asociaciones y Cooperativas de la Economía Popular y Solidaria.

Tabla 30: Plan de Cuentas

PLAN DE CUENTAS	
1. ACTIVO	El activo está integrado por todos los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines los cuales deben representar beneficios económicos futuros esperados y controlados, provenientes de transacciones o eventos realizados, identificables y cuantificables en unidades monetarias.
1.1 Activo Corriente	Se entiende por activos corrientes aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año. Compuesto por: Disponible, financiero, inventarios y otros.
1.1 Activos corrientes	Para ser considerado como activo corriente, se debe reconocer las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • Caja, se registre como dinero en efectivo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos a rendir cuentas, efectivo establecido sobre un monto fijo o determinado. • Que las inversiones en entidades del sector financiero popular y solidario y las entidades financieras que se realicen hasta un año plazo. <p>Las transacciones se reconocen al valor nominal. Los saldos de moneda extranjera se expresarán en moneda nacional al tipo de cambio al que se liquidarán las transacciones al momento del pago.</p>
1.1.1 Activo Disponible	Comprende las cuentas de inmediata liquidez para la presentación de estados financieros, se identificará la parte corriente de la que no lo es, para mostrarlas por separado. En el caso de sobregiros en instituciones financieras, se reclasificarán para su presentación en el rubro de pasivo que corresponda.
1.1.2 Activos Financieros	Representa los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que se realizan por el cumplimiento de su objeto social, por el cumplimiento de los fines del estatuto social, el registro de impuestos asignados como crédito tributario a favor de la entidad, los anticipos entregados a proveedores por la compra de bienes y servicios de la actividad productiva o comercial y las provisiones por incobrabilidad.
1.1.2.1 Cuentas por Cobrar	<p>Proviene de las obligaciones derivadas de las ventas de bienes y servicios en cumplimiento de su objeto social, para el registro del cumplimiento de los compromisos de la entidad, por cuotas de administración, por préstamos basados en obligaciones de pago sobre firmas a los socios; por anticipo de remuneraciones solicitadas por administradores y empleados de la entidad y préstamos concedidos sobre firmas a las personas que laboren en la entidad en calidad de empleados.</p> <p>Conforme a los estatutos de la entidad, se podrá administrar o incorporar préstamos a los socios sobre su ahorro personal, exclusivamente con fines relacionados con el cumplimiento del objeto social de la cooperativa o asociación, para ser</p>

	considerados como actividad complementaria, para lo cual las organizaciones deberán elaborar un reglamento específico para ahorro y préstamos.
1.1.2.02 Documentos por Cobrar	<p>Proviene de las obligaciones derivadas de las ventas de bienes y servicios en cumplimiento del objeto social, cuya obligación se garantiza con pagares, letras de cambio o un título valor; para la emisión de préstamos a socios y empleados respaldados en un título valor.</p> <p>Conforme a los estatutos de la entidad, se podrá administrar o incorporar préstamos a los socios sobre su ahorro personal, exclusivamente con fines relacionados con el cumplimiento del objeto social de la cooperativa o asociación, para ser considerados como actividad complementaria, para lo cual las organizaciones deberán elaborar un reglamento específico para ahorro y préstamo.</p>
1.1.2.3 Garantías e Intereses por Cobrar	Por la entrega de efectivo en garantía por arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y el devengamiento de los intereses por inversiones realizadas en el sector cooperativo, sector financiero y mercado de valores.
1.1.2.4 Otras Cuentas y Documentos por Cobrar	Constituyen obligaciones contraídas por cobros realizados en el giro normal del negocio que no pudieron ser efectivizados por cuanto presentaron inconvenientes de solvencia y requiere la acción de un tercero para el cobro, por tanto, se reclasifican a esta cuenta; además, se incluye los ingresos no operacionales por ingresos de arriendos, inversiones y propiedad, planta y equipo.
1.1.2.5 Anticipo a Proveedores	<p>Los anticipos otorgados a proveedores, en cuanto corresponden a compra de bienes o servicios pactados, deben presentarse, de acuerdo con la naturaleza de la transacción.</p> <p>Efectivo o sus equivalentes, entregado a proveedores el suministro de bienes servicios que serán registrados una vez efectivizada las compras de bienes y servicios.</p>

<p>1.1.2.6 Provisión Incobrable de Documentos Cuentas por Cobrar</p>	<p>Es una cuenta que registra las provisiones que se constituirán por la probabilidad de incobrabilidad de los valores adeudados por clientes, socios o trabajadores, sobre la que se deberá provisionar de forma anual, un valor entre el 1% y el 3% del monto adeudado. En el caso de que la provisión acumulada supere el 10% del total del monto adeudado: se procederá al registro previa aprobación del Consejo de Administración o el organismo que tenga igual jerarquía.</p>
<p>1.1.3 Inventarios</p>	<p>Las mercaderías se registrarán a su costo de adquisición, incluyendo todos los costos necesarios para que las mercaderías tengan su condición (materia prima, producción en proceso, producto terminado) y registro en las cuentas respectivas.</p> <p>Las salidas de existencias se reconocen de acuerdo al promedio ponderado y costo histórico.</p> <p>El Sistema de inventarios permanente, o perpetuo, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas llamada Kardex, en donde se lleva el registro de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que se retira del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de ventas.</p> <p>Este sistema determina el costo al momento de hacer la venta, debido a que, en cada salida de un producto, se registra su cantidad y costo.</p>
<p>1.1.4 Otros activos corrientes</p>	<p>Agrupar las subcuentas en las que se registra el costo de adquisición de los bienes que no están dentro del giro del negocio, como es el caso de utilidades pagadas anticipado, seguros pagados por anticipado, arriendos pagados por anticipado y otros activos,</p>

<p>1.1.4.1 Utilidades y Excedentes pagados por Anticipado</p>	<p>Conforme a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sistema financiero popular y solidario, se considera como utilidad todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros, luego de deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales.</p> <p>Y se define como excedentes los valores sobrantes o remanentes obtenidos por las cooperativas en las actividades económicas realizadas con sus socios, una vez deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sistema financiero popular y solidario.</p>
<p>1.1.4.5 Otros Activos</p>	<p>Agrupar las subcuentas en las que se registra el costo de adquisición de los bienes que no se identifican dentro de los grupos y subcuentas.</p> <p>Deben registrarse al costo de adquisición en el caso de bienes, recibidos por donación o ingresados al patrimonio por cualquier otro concepto.</p>
<p>1.2 No Corrientes</p>	<p>Comprende; las inversiones mobiliarias e inmobiliarias; los inmuebles, maquinaria y equipo; los activos biológicos: los gastos diferidos; y, los otros activos a largo plazo que no son de realización en el corto plazo.</p>
<p>1.2.1 Propiedad, Planta y Equipo</p>	<p>Son bienes muebles e inmuebles que:</p> <p>a) posee una entidad para su uso en la producción o suministro de bienes y servicios; y</p> <p>b) se espera usar durante más de un periodo.</p> <p>Deben registrarse inicialmente al costo de adquisición o de construcción, o incrementos por revaluación incluido los costos de financiamiento hasta ser activados, en el caso de bienes donados, recibidos en pago de deuda, y otros similares.</p>

1.2.1.11 Depreciación Acumulada	<p>Se reconoce el método de depreciación lineal. La revisión de la vida útil del bien deberá ser analizada de forma periódica. De existir partes significativas en un bien, este podrá ser depreciado de forma separada por cada parte significativa.</p>
1.2.2 Gastos Diferidos	<p>Los gastos diferidos son aquellos gastos pagados por anticipado y que no son susceptibles de ser recuperados. Se deben amortizar durante el periodo en que se reciben los servicios o se causen los costos o gastos a través de su amortización.</p> <p>Se registran inicialmente al costo de adquisición que incluye todos los desembolsos identificables.</p>
1.2.2.6 Amortización Acumulada de Gastos Diferidos	<p>La amortización en concepto de marcas y patentes se efectuará de acuerdo con los periodos establecidos en los respectivos contratos o los periodos de expiración de dichos gastos.</p> <p>La amortización de los gastos de organización. Constitución, investigación, explotación, instalación y programas de computación se amortizarán conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).</p>
1.2.3 Otros Activos de Largo Plazo:	<p>Constituyen el registro de cuenta, documentos por cobrar e inversiones por plazo que supere el año de existencia de las mismas contado desde la fecha de cierre del estado financiero y se realicen con las garantías necesarias de cobrabilidad de obligaciones entregadas a socios, clientes y empleados.</p> <p>También sirven para el registro oportuno de fuentes de financiamiento que se realizarán en el largo plazo.</p>
2. PASIVOS:	<p>Incluye todas las obligaciones presentes, que resultan de hechos pasados, respecto de las cuales se espera que fluyan recursos económicos que incorporan beneficios. Asimismo, incluye las cuentas del impuesto a la renta y participación de los socios y/o trabajadores.</p>
2.1 Corrientes	<p>Un pasivo se clasificará como corriente cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:</p> <p>a) Se espere liquidar en el ciclo normal de la gestión de la entidad;</p>

	<p>b) Se mantenga fundamentalmente para el giro del negocio;</p> <p>c) Deba liquidarse dentro de un periodo de doce meses desde la fecha del balance; o</p> <p>d) La entidad no tenga derecho incondicional de aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del balance.</p>
2.1.1 Cuentas por pagar	Representan obligaciones que contrae la entidad derivada de la compra de bienes y servicios en operaciones de la entidad; las Cuentas pagar se reconocerán por el monto nominal de la transacción, menos los pagos efectuados.
2.1.1.1 Proveedores	Constituyen las obligaciones derivadas de la gestión de la entidad, y en la compra de bienes y servicios a ser transformados comercializados.
2.1.1.2 Obligaciones patronales	Comprende los Sueldos, salarios, comisiones, incluyendo las remuneraciones en especie, devengadas a favor de los trabajadores incluyendo las gratificaciones que por ley le corresponde al trabajador.
2.1.1.3 Obligaciones por Pagar SRI	Registra los importes causados y pendientes de pago por concepto de intereses, obligaciones tributarias de la entidad y del personal que labora en relación de dependencia, por Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado, y deberá cancelar dentro de los plazos pactados.
2.1.1.4 Otras Retenciones	Constituyen obligaciones en la que la entidad actúa como agente de retención a sentencia judicial por alimentos de los hijos menores de edad o hijos con discapacidad, que deberá ser entregado a los beneficiarios que dictamine la sentencia. En cumplimiento a convenios de pago entre los empleados, directivos por descuentos pactados para la compra de bienes y servicios, distintos de la actividad que realice la entidad.
2.1.1.6 Obligaciones por préstamos a Corto Plazo	Representan obligaciones por operaciones de financiación que contrae la entidad con instituciones de ahorro y crédito, financieras y mercado de valores, entidades no vinculadas, y por emisión de instrumentos financieros de deuda.

<p>2.1.1.7 Intereses de Obligaciones por préstamos Corto Plazo</p>	<p>Acumula todos los costos de financiación relacionados con Obligaciones contraídas con entidades cooperativas, financieras y mercado de valores, tales como: intereses, comisiones, y costos de reestructuración de deuda.</p>
<p>2.1.1.9 Cuentas por pagar Varios</p>	<p>Conforme al artículo 54 de la LOEPS, literal c), los excedentes y utilidades una vez cumplida las exigencias legales, deberán ser distribuidos de acuerdo a lo que resuelva la Asamblea General para el caso de cooperativas.</p> <p>Las entidades del Sector asociativo solo repartirán utilidades a sus socios una vez cumplida las exigencias legales.</p> <p>Expresan los valores estimados por obligaciones de monto y oportunidad inciertos.</p> <p>Conforme al giro del negocio, previo contrato, se podrá reconocer el pago de Comisiones por la promoción, comercialización de bienes y que presta la entidad.</p>
<p>2.1.2 Obligaciones con la SEPS</p>	<p>Conforme a la LOEPS, artículo 54 literal b), la contribución hacia la Superintendencia será de hasta 5% de las utilidades y excedentes, según los niveles estará normada mediante Resolución para las organizaciones.</p>
<p>2.1.3 Documentos por pagar a Corto Plazo</p>	<p>Registra los valores pendientes de pago realizadas en el giro del negocio y que constituyen salidas de fondos, como letras de cambio o pagarés adeudados a proveedores a corto plazo.</p>
<p>2.1.4 Otros pasivos corrientes</p>	<p>Conforman otros pasivos que no han sido considerados anteriormente, se incluye el registro de intereses y comisiones recibidas por anticipado, y otros valores cobrados por anticipado.</p>
<p>2.2 No Corrientes</p>	<p>Aquellos pasivos que no son corrientes en un periodo mayor al año y constituye una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios.</p>
<p>2.2.1</p>	<p>Representan obligaciones por operaciones de financiación que</p>

Obligaciones a Largo Plazo	contrae la entidad con instituciones cooperativas de ahorro y crédito, entidades financieras y otras entidades no vinculadas, y emisión de instrumentos financieros de deuda en el largo plazo.
2.2.1.6 Intereses de Obligaciones por préstamos Largo Plazo	Acumula todos los costos de financiación relacionados con obligaciones contraídas con entidades cooperativas, financieras y mercado de valores, tales como: intereses, comisiones, y costos de reestructuración de deuda.
2.2.1.8 Obligaciones Con Empleados	Acumula las provisiones legales que el empleador debe pagar a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario, como son desahucio, indemnizaciones y jubilación patronal. Estas obligaciones deberán registrar las entidades que tengan más de 50 trabajadores, respecto a los trabajadores con más de 10 años de servicio.
2.2.1.9 Documentos por pagar a Largo Plazo	Registra los valores pendientes de pago realizadas en el giro del negocio y que constituyen salidas de fondos, como letras de cambio o pagarés adeudados a proveedores a largo plazo.
3. PATRIMONIO	Es la parte residual de una entidad entre los activos deducidos sus pasivos. Estará integrado por el capital social, el fondo irrepartible de Reserva Legal y Otras reservas estatutarias y constituye el medio económico y financiero a través del cual la entidad puede cumplir con su objeto social.
3.1 Capital Social	El capital social para cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración. El capital social para asociaciones será variable e ilimitado, estará constituido por lo que se establezca en los estatutos la misma.
3.1.1 Aportes de los socios	Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la entidad. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al diez por ciento (10%) del capital social, en la economía Popular y

	Solidaria.
3.1.2 Reservas	<p>Representa apropiaciones de utilidades o excedentes, autorizados por la LOEPS y su reglamento general, conforme a sus estatutos, o por acuerdo de los socios y, que serán destinadas a fines específicos o para cubrir eventualidades. Se incluye el fondo irrepartible de reserva legal, de acuerdo a lo expuesto en el literal a) del artículo 54 de la LOEPS.</p> <p>Servirá para solventar contingencias patrimoniales y otros acordados por los socios en Asamblea General.</p>
Otros Aportes Patrimoniales	
3.1.3.1.01 Excedentes	Son los valores sobrantes o remanentes obtenidos por las cooperativas en las actividades económicas realizadas con sus socios, una vez deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales.
3.1.3.1.02 Utilidades	Todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros, luego de deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales.
3.1.3.1.04 Pérdida	Todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros y socios, deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales que superen a los ingresos.
3.1.3.1.05 Resultados acumulados	La acumulación de los resultados positivos o negativos que no han sido distribuidos.
3.1.3.2 Revaluaciones	Reflejarán el efecto neto por revaluaciones a valor de mercado de propiedades, planta y equipo.
4. INGRESOS	Agrupar las cuentas que acumulan los beneficios económicos producidos a lo largo de un ejercicio fiscal por venta de bienes y/o servicios inherentes a las actividades que las entidades están autorizadas a desarrollar por ley; se clasifican de acuerdo con su naturaleza y se registran considerando el principio de acumulación o devengamiento (los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren, no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente de efectivo).

	<p>Si una entidad desarrolla más de una actividad económica, debe desagregar de acuerdo a la clasificación de actividades económicas establecidas la Superintendencia de economía popular y Solidaria.</p> <p>Al final del ejercicio fiscal las cuentas de ingresos se cancelarán contra la cuenta patrimonial.</p>
4.1.1 Ingresos por Ventas: Venta de Bienes	Comprende las ventas de productos adquiridos para su venta y/o productos manufacturados.
4.1.2 Venta de Servicios	Incluye los ingresos por la prestación de servicios por la entidad a terceros y a sus socios.
4.1.3 Devolución en Ventas	Comprende las devoluciones de las ventas de bienes adquiridos y/o manufacturados.
4.1.4 Descuento en Ventas	Son disminuciones efectuadas a clientes o socios sobre el valor de venta.
4.2 Ingresos Administrativos y Sociales	A fin de cumplir con su objeto social las entidades por disposición de la Asamblea General de Socios u organismo de similar jerarquía, podrán establecer ingresos como: Cuotas de administración, Cuotas extraordinarias, Cuotas de ingreso, multas y Otros ingresos.
4.3 Otros ingresos:	Comprende los ingresos generados en actividades que no son propias del giro del negocio de la entidad, e incluye los ingresos relacionados con transacciones de carácter financiero, reembolso de gastos, regalías, subsidios, arrendamientos, utilidad en venta de propiedades, planta y equipo y otros.
5. Costo de producción	<p>Acumula las compras de bienes que efectúa la entidad, para destinarlos a la venta o para incorporarlos al proceso productivo.</p> <p>Las subcuentas distinguen los bienes adquiridos de acuerdo con su naturaleza y su relación con el inventario.</p>

	<p>Las subcuentas</p> <p>a) Compras netas.</p> <p>b) Mano de obra directa y</p> <p>c) Costos indirectos de fabricación, acumulan todos los costos necesarios para la generación del bien o servicio.</p> <p>Se cumple con el principio Cooperativo VI.</p>
5.1.4 Gastos de Distribución	Corresponden a los gastos originados por el área que se encarga de distribuir los productos terminados desde la entidad hasta el cliente.
5.1.4.1 Gastos de Transporte	Incluye los valores incurridos en los fletes aéreos, marítimos, fluviales y/o terrestres relacionados con la venta de mercaderías.
5.4 Costo de Ventas de Servicios Prestados	Comprende el costo de las existencias de servicios prestados.
6. GASTOS	<p>Comprende las erogaciones que se efectúan a lo largo del ejercicio fiscal que surgen en las actividades propias de la entidad, producidos en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien por la generación o aumento de los pasivos, dan como resultado decrementos en el patrimonio (por ejemplo. la acumulación o el devengo de salarios, o bien la depreciación del equipo).</p> <p>Los gastos se reconocen en el estado de resultados sobre la base de una asociación directa entre los costos incurridos y la obtención de partidas específicas de ingresos, por ejemplo, los diversos componentes de gasto que constituyen el costo de las mercancías vendidas se reconocen al mismo tiempo que el ingreso derivado de la venta de los bienes.</p> <p>Los gastos se registrarán considerando el principio de acumulación o devengamiento.</p>
6.1 Gastos de	Corresponden a las erogaciones incurridas por la entidad en el desarrollo de las actividades administrativas en cumplimiento con

Administración	el Objeto social; incluyen cuentas como: remuneraciones, materiales y suministros de oficina, arrendamientos y demás servicios generales de oficina.
6.1 Gastos de Venta	Son los relacionados con la comercialización, propaganda, promoción, etc. de los para la venta.
6.1.1 Gastos de Personal	<p>Agrupar las subcuentas que representan las remuneraciones a que tiene derecho el trabajador, así como las distintas contribuciones para seguridad social, y en general todos los rubros que lo benefician.</p> <p>Incluye las dietas a los miembros de los Consejos y demás Organismos de la entidad.</p> <p>De acuerdo a lo establecido en la LOEPS, las asociaciones y cooperativas, podrán reconocer a los representantes a la asamblea, los gastos de alimentación, movilización y refrigerios, que deberán constar en el presupuesto y no podrán otorgar otro tipo de beneficio.</p>
6.1.1.1 Otros Gastos de personal	Agrupar las subcuentas que acumulan otros gastos de personal que sus naturalezas no se consideran como remuneración directamente relacionada con las actividades ordinarias de la entidad.
6.1.1.6.01 Despido Intempestivo	Cuando el empleador despide intempestivamente al trabajador, terminando sin causa ni justificación alguna la relación laboral, se produce el despido y tiene la obligación de pagarle las indemnizaciones económicas determinadas en la ley.
6.1.1.6.04 Desahucio	En los casos de terminación de la relación laboral, solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma entidad. Lo dicho no obsta el derecho de percibir las indemnizaciones que por otras disposiciones correspondan al trabajador.
6.1.1.6.05	Es un ingreso adicional que entrega la entidad en dinero o en

Bonificación	especie, al personal que deja de laborar en la cooperativa y/o asociación.
6.1.2 Gastos Generales y Servicios	<p>Agrupar las subcuentas que acumulan los gastos originados por servicios recibidos de terceros a la entidad.</p> <p>a) Servicios de Conserjería, incluye los pagos a la persona que cuida, vigila y realiza pequeñas tareas de mantenimiento en la entidad.</p> <p>b) Servicios Bancarios, acumula el gasto por los servicios recibidos de los bancos y otras instituciones financieras, tales como la gestión de cuentas bancarias y gastos de cobranzas de documentos, entre otros.</p> <p>c) Servicios de Seguridad, registra los gastos que se refieren a seguridad electrónica, guardianía, entre otros.</p> <p>d) Servicios de Seguros, incluye los gastos realizados por la contratación de pólizas de Seguros generales y de Vida.</p> <p>e) Servicios de Correo, incluye los gastos incurridos en el envío de documentos nacionales e internacionales.</p> <p>f) Arrendamientos, incluye los gastos relacionados con el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.</p> <p>g) Comunicación, Publicidad y Propaganda, incluye los gastos relacionados con anuncios, impresión de publicidad, publicaciones, gastos de atención a clientes.</p> <p>h) Limpieza, incluye los gastos relacionados con el aseo y limpieza de las instalaciones.</p>
6.1.2.2 Mantenimiento y Reparación:	Agrupar las cuentas que acumulan los gastos relacionados con la conservación y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles.
6.1.2.3 Materiales y Suministros:	Agrupar las cuentas que acumulan los suministros consumidos, distintos de los que se integran el costo de ventas y que Se Consumen en labores de oficina, útiles de aseo y limpieza, insumos médicos. etc.
6.1.2.4 Sistemas	Agrupar las cuentas que acumulan los gastos por arrendamiento y mantenimiento, de equipos informáticos y software (costo de

Tecnológicos	adquisición de programas de procesamiento electrónico de datos) o hardware. Incluye también gastos de telecomunicaciones, internet y redes de datos.
6.1.2.5 Servicios Cooperativos	Agrupar las cuentas que acumulan los gastos por servicios realizados de acuerdo a lo establecido en los principios cooperativos.
6.1.2.5.01 Reuniones Informativas	Incluye el gasto por la cooperativa en brindar información a sus asociados para puedan ejercer sus derechos y asumir sus obligaciones. Así como también el monto invertido en información destinada a trabajadores y público en general. Se cumple con el principio Cooperativo II.
6.1.2.5.02 Servicio Social	Incluye los subsidios o prestaciones que sean otorgados a sus asociados y/o trabajadores en conceptos tales como; alimentación, salud, seguros, transporte, guarderías y/o actividades deportivas. Así como también la inversión en la mejora de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo con la finalidad de evitar y/o disminuir los accidentes laborales. Se cumple con el Principio Cooperativo III.
6.1.2.5.03 Educación y Capacitación	Comprende el monto total gastado en educación y capacitación, a sus asociados y/o trabajadores, incluyendo la organización, apoyo y financiamiento en instrucción formal, educación cooperativa, capacitación técnica y actividades culturales, deportivas, etc. Se cumple con el Principio Cooperativo V.
6.1.2.5.04 Contribuciones a la Comunidad	Constituyen los aportes al desarrollo sostenible de la comunidad a través de actividades y/o aportes que tiendan al desarrollo socio cultural, con referencia a artes, la música, la salud psicofísica, el desarrollo urbano. etc. y a la preservación y mejora del medio ambiente natural, referente a la lucha contra la contaminación (sonora, visual, del aire. etc.), a la preservación de recursos naturales no renovables, etc. Se cumple con el Principio Cooperativo VII.
6.1.2.4	Agrupar las cuentas que acumulan los impuestos fiscales y

Impuestos, Contribuciones y Multas	municipales, multas, contribuciones y otros similares.
6.1.2.7 Servicios Varios	Agrupar las cuentas que acumulan los gastos originados en asambleas, sesiones, costas judiciales y notariales, honorarios por servicios, honorarios de auditoría, servicios sociales y mediación y arbitraje.
6.1.2.8 Depreciaciones	Comprende la estimación de la disminución del valor de los bienes muebles e inmuebles
6.1.2.9 Amortizaciones	Comprende la estimación de la disminución del valor de los bienes intangibles.
6.1.2.10 Servicios Básicos	Agrupar las cuentas que acumulan los gastos en servicios básicos, tales como energía, telefonía y agua potable.
6.2 Gastos Financieros	Agrupar las subcuentas que acumulan los gastos causados durante el periodo con el objeto de financiar el cumplimiento de las actividades de la entidad o solucionar dificultades momentáneas de fondos. Incluye conceptos tales como: intereses, comisiones y pérdidas financieras.
6.3 Otros Gastos	Acumula el valor por reembolsos de gastos, comisiones por servicios, pérdidas en venta y/o retiro de propiedad, planta y equipo, así como los gastos realizados para atender operaciones diferentes a las del giro ordinario de su objeto social.
7. Cuentas Contingentes	Representa los derechos eventuales que tendrían las entidades frente a sus clientes en el caso de tener que asumir las obligaciones que éstos han contraído cuyo cumplimiento la entidad se ha responsabilizado.
7.1 Las cuentas contingentes pueden ser las siguientes	Bienes y valores entregados o recibidos en custodia y/o garantía y en poder de terceros, litigios y/o demandas.

Fuente: Catálogo y Dinámica de Cuentas Para Asociaciones y Cooperativas de la Economía Popular y Solidaria.

4.2.3.3 Estados financieros

Las identificaciones de los estados financieros ayudaran a que la fundación tenga una organización estructurada y real de las actividades financieras y transacciones de la misma.

El objetivo general de estos estados financieros será otorgar información clara y precisa de la situación financiera actual de la fundación que derive en la toma de decisiones acordes a la realidad por la cual atraviesa.

Con la implementación de los estados financieros otorgara una respuesta sobre el manejo administrativo de la fundación, además de proporcionar información relacionada a la organización sobre:

- a. Activos;
- b. Pasivos;
- c. Patrimonio;
- d. Ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas; y,
- e. Flujos de efectivo.

Toda esta información incluida los informes sobre las actividades y el desarrollo de funciones de cada uno de los integrantes del sector administrativo de la fundación ayudara a conocer una proyección de los flujos de efectivo con los que pueda contar la fundación.

Para que la administración tenga un buen manejo financiero tendrá que cumplir con el conjunto de los siguientes estados financieros:

- a. Balance general;
- b. Estado de resultados;
- c. Estado de flujo de efectivo; y,
- d. Presupuesto.

4.2.3.4 Balance general

El balance general de la fundación está representado por una serie de recursos que esta utiliza la misma para su funcionamiento entre los que contamos el activo y la demanda de recursos entendida entre el pasivo y el patrimonio.

Tabla 31: Modelo para un Balance General

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO “RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD”					
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX					
Código	Descripción	Mes de inicio	Mes final	Variación	%
1	Activos				
1	Total activos				
2	Pasivos				
2	Total pasivos				
3	Patrimonio				
3	Total patrimonio				
5	Total pasivo + patrimonio				
<hr/> Presidente Ejecutivo		<hr/> Director Financiero			

Elaborado por: El autor

Se deberá incluir en el balance general la siguiente información para su validez:

- Debe contener el nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- Debe contener el detalle del Activo, Pasivo y Patrimonio
- Cumplimiento de partida doble
- Regirse al Catálogo y Dinámica de Cuentas Contables para Asociaciones y Cooperativas de la Economía Popular y Solidaria
- Regirse a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC
- Considerar las Normas Internacionales de Contabilidad
- Revisar las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF

- Debe contener las firmas de responsabilidad
- Y si fuere el caso notas explicativas

4.2.3.5 Estado de resultados

En este estado financiero se indicará los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida del ejercicio económico de un periodo que ha llevado la fundación, este estado financiero es el que más análisis y atención requiere ya que determina la situación actual de la fundación.

Tabla 32: Modelo para Estado de Resultados

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO "RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD"					
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX					
Código	Descripción	Mes de inicio	Mes final	Variación	%
1	Ingresos				
1	Total ingresos				
2	Gastos				
2	Total gastos				
6	Utilidad o Pérdida del Ejercicio				
<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Presidente Ejecutivo </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Director Financiero </div> </div>					

Elaborado por: El autor

Se deberá incluir en el balance general la siguiente información para su validez:

- Debe contener el nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- Debe contener el detalle de los ingresos y gastos

- Regirse al Catálogo y Dinámica de Cuentas Contables para Asociaciones y Cooperativas de la Economía Popular y Solidaria
- Regirse a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC
- Considerar las Normas Internacionales de Contabilidad
- Revisar las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF
- Debe contener las firmas de responsabilidad
- Y si fuere el caso notas explicativas

4.2.3.6 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero que mostrara de manera clara el uso de del efectivo de la fundación, así como sus actividades económicas inversión, adquisiciones y demás operaciones, en este podemos identificar los ingresos salidas y el comportamiento del efectivo debido a las actividades realizadas por la fundación.

Tabla 33 Modelo para Elaboración de Flujo de Efectivo

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO "RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD"		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX		
DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL	TOTAL
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES:		
Efectivo recibido por los socios		
Efectivo pagado a proveedores		
Efectivo pagado a colaboradores		
Servicios generados		
Otras cuentas por pagar		
Impuesto a la renta		
Participación trabajadores		
Intereses pagados por obligaciones		
Otros ingresos		
EFFECTIVO NETO PREVISTO POR ACTIVIDADES		
FLUJO NETO ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Adquisiciones activos fijos		
Venta de activos fijos		
Adquisición de tecnología		
Venta de tecnología		
Adquisición de inversiones		
Venta de inversiones		
EFFECTIVO NETO USADO EN INVERSIONES		
FLUJO NETO POR FINANCIACIÓN		
Destinado de aportes de los socios		

Destinado de créditos		
Pagos de acciones		
EFFECTIVO NETO DE FINANCIAMIENTO		
AUMENTO NETO DEL EFECTIVO		
EFFECTIVO Y SUS IGUALES AL INICIO DEL PERIODO		
EFFECTIVO Y SUS IGUALES AL FINAL DEL PERIODO		
<p style="text-align: center;">_____</p> <p>Presidente Ejecutivo Director Financiero</p>		

Elaborado por: El autor

Se deberá incluir en el balance general la siguiente información para su validez:

- Debe contener el nombre o razón social
- Nombre del estado financiero
- Fecha del período contable
- Cooperativas de la Economía Popular y Solidaria
- Considerar las Normas Internacionales de Contabilidad NIC 7
- Debe contener las firmas de responsabilidad
- Y si fuere el caso notas explicativas

4.2.3.7 Presupuesto

El presupuesto es una estimación, un cálculo anticipado de los ingresos y gastos que la fundación pueda tener para un determinado periodo, a este se le puede sumar los ingresos que percibirá por convenios y venta de los servicios que presta, y a su vez los gastos por concepto de inversión en nuevos proyectos, pago de colaboradores, obligaciones legales con el estado y sus aportes a la sociedad.

Todo esto en búsqueda del cumplimiento de los objetivos establecidos por los mandos directivos de la fundación, para un periodo establecido.

Para ello tomaremos algunas características que se pueden implementar:

- Se destina responsables para su cumplimiento
- Se debe aprobar por la asamblea de socios
- Es necesario no alterarlo

- Proyectar ingresos y gastos para un año
- Se establece los beneficiarios directos o su área de intervención
- Se maximiza su aplicación

4.2.3.7.1 Presupuesto por ingresos

Se puede determinar al presupuesto de ingresos como una estimación o una previsión de los recursos que puede obtener la fundación para el periodo siguiente, esto deriva en una planificación de los recursos que se puede destinar a las actividades de la fundación.

Tabla 34 Modelo para la Elaboración de Presupuesto por Ingresos
FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO
“RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD”

PRESUPUESTO POR INGRESOS					
DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX					
CUENTAS	I	II	III	IV	ANUAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
Adjudicaciones de órdenes de compra SERCOP					
Venta de publicidad radial					
Ingresos por capacitaciones					
Intereses ganados por inversiones					
TOTAL DE INGRESOS USD					

Elaborado por: El autor

4.2.3.7.2 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos determina los gastos y salidas de efectivo que la fundación pueda tener en un futuro, esto ayuda a mantener el ritmo administrativo de la fundación, así como el ámbito operativo para un periodo de acción, esto ayuda a establecer las necesidades de la fundación y conocer con exactitud en que se utilizara los ingresos que se pueda obtener.

Este presupuesto de gastos se puede resumir en los gastos propios del ejercicio y mantenimiento de la fundación.

Tabla 35 Modelo para la Elaboración del Presupuesto de Gastos
FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO
“RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD”

PRESUPUESTO DE GASTOS					
DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX					
CUENTAS	I	II	III	IV	ANUAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
GASTOS PERSONAL					
Sueldos y salarios					
Aporte al IESS					
Décimo tercer sueldo					
Décimo cuarto sueldo					
Fondos de reserva					
TOTAL DE GASTO PERSONAL					
GASTOS DE OPERACIÓN					
Servicios básicos					
Publicidad					
Materiales de oficina					
Pago de servicios básicos					
Capacitación al personal					
Movilización					
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS FINANCIEROS					
Pago interés por prestamos					
TOTAL GASTOS FINANCIEROS					
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
Depreciaciones					
TOTAL DEPRECIACIONES					
TOTAL DE GASTOS					

Elaborado por: El autor

4.2.3.7.3 Ingresos y gastos presupuestarios

Tabla 36: Modelo de Elaboración de Presupuesto de Gastos e Ingresos

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO "RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD"				
PRESUPUESTO DE GASTOS E INGRESOS DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX				
CUENTAS DE GASTOS	MES INICIO	MES FINAL	VARIACIÓN	%
Sueldos y salarios				
Aporte al IESS				
Décimo tercer sueldo				
Décimo cuarto sueldo				
Fondos de reserva				
TOTAL GASTOS PERSONAL				
Servicios básicos				
Publicidad				
Materiales de oficina				
Pago de servicios básicos				
Capacitación al personal				
Movilización				
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN				
Pago interés por prestamos				
TOTAL GASTOS FINANCIEROS				
Depreciaciones				
TOTAL DEPRECIACIONES				
TOTAL DE GASTOS				
Adjudicaciones de órdenes de compra SERCOP				
Venta de publicidad radial				
Ingresos por capacitaciones				
Intereses ganados por inversiones				
TOTAL DE INGRESOS USD				

Elaborado por: El autor

Se aplicará las siguientes sugerencias para el correcto diseño del presupuesto:

- Analizar la capacidad operativa en la prestación de sus servicios para conocer su capacidad de producción disponible.
- Analizar histórica la demanda del servicio ofertado.
- Analizar el año que transcurre y conocer acontecimientos electorales.

4.2.3.8 Análisis financiero

Dentro de la fundación se considera al análisis financiero como una herramienta que nos permite interpretar analizar los estados financieros que se originan del ejercicio económico en un periodo determinado, y esto ayudara a determinar cuál es peso de cada cuneta dentro de los estados financieros.

De aquí que partimos para decir que el análisis financiero nos dará información contable clara y precisa, mediante la utilización de indicadores financieros. Este análisis implicara la aplicación de cálculos y formulas además de la interpretación de datos obtenidos del estudio contable

Objetivo del análisis financiero

Determinar el desempeño contable de la fundación en su aspecto operacional y financiero en una línea de tiempo determinada.

Estos objetivos se lograrán a través de estas disposiciones:

- Verificar y conocer la realidad financiera de la fundación.
- Evitar dificultades en la actividad actual.
- Direccionar la consecución de recursos para la fundación.
- Socializar y presentar la información contable de la fundación de una manera. clara, precisa y concreta.

MÉTODOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Considerando que existen tres clases de análisis financieros consideramos los mencionados a continuación:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Análisis de índices o razones financieras

4.2.3.8.1 Análisis vertical

Este análisis tendrá como objetivo reflejar en porcentaje cada una de las cuentas que se presenta en los estados financieros en un periodo determinado, esto ayudará a medir la efectividad de las políticas adoptadas por los administradores en el manejo de los activos y pasivos una vez realizado esto se realizará los analizados correspondientes.

Esto permite plantear nuevas políticas para la utilización de los recursos y se vea reflejado en los costos, gastos, precios y ventas.

Terminando con una evaluación en los cambios estructurales, que determinen cambios significativos en la actividad económica.

**Tabla 37: Modelo para la Elaboración de Balance General Consolidado
FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO
“RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD”**

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO2	% AÑO 1	% AÑO 2
1	Activos				
1	Total activos				
2	Pasivos				
2	Total pasivos				
3	Patrimonio				
3	Total patrimonio				
5	Total pasivo + patrimonio				
_____ Presidente Ejecutivo		_____ Director Financiero			

Elaborado por: El autor

4.2.3.8.2 Análisis horizontal

El análisis horizontal nos demuestra la tendencia que tiene la fundación de desarrollo o crecimiento en el tiempo, este análisis estudia el comportamiento de los estados financieros esenciales de la fundación, esto ayuda a conocer la variación absoluta que haya experimentado cada cuenta de un estado financiero determinado, permitiéndonos realizar una comparación efectiva de los diferentes estados financieros en un análisis dinámico de situación económica de la fundación.

Entendiéndose al análisis horizontal como una herramienta que ayuda a determinar el incremento o disminución de una cuenta realizando una comparación en dos periodos de tiempo.

Tabla 38: Modelo para la Elaboración de Estado de Resultados Consolidado

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO “RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD”					
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL XX DE XX DEL XX AL XX DE XX					
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	VALOR ABSOLUTO	% VALOR RELATIVO
1	Ingresos				
1	Total ingresos				
2	Gastos				
2	Total gastos				
6	Utilidad o Perdida del Ejercicio				
<hr/> Presidente Ejecutivo		<hr/> Director Financiero			

Elaborado por: El autor

4.2.3.9 Índices financieros

Los índices financieros se han establecido como una herramienta contable que ayude a conocer e interpretar las cifras, resultados de la fundación, además que permita conocer la estabilidad de la misma su capacidad de endeudamiento y su rendimiento en cuanto a los procesos que lleva, aterrizando en un análisis real y minucioso de la realidad económica de la fundación.

De aquí que se propone la utilización de los siguientes índices que ayudaran a conocer la realidad de la fundación.

- Índice de Liquidez
- Índice de Rentabilidad
- Índice de endeudamiento o apalancamiento
- Punto de Cobertura

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Mide el grado de eficiencia con el que la fundación cuenta para cubrir sus obligaciones de corto plazo, sean estas con sus acreedores o instituciones financieras. Ayuda a realizar una relación entre lo que recibe y lo que invierte.

Tabla 39 Índice de Liquidez

INDICADOR	FORMULA
Total de fondos disponibles/total de depósitos corto plazo	$\frac{\text{fondos disponibles}}{\text{total dep a corto plazo}}$
INTERPRETACIÓN	
Nos ayuda a conocer cuál es la disponibilidad de los recursos de la fundación, para poder responder con las obligaciones contraídas a un corto plazo. Este índice nos demuestra con cuanto de dinero en efectivo cuanta la fundación para cubrir el dinero recibido por los clientes.	

Elaborado por: El autor

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Se ha tomado como objeto de estudio este índice ya que la fundación necesita saber si las acciones que ha implementado son rentables en su funcionamiento, esto permite determinar qué proyectos se necesitan potenciar o cuál de ellos mantener y fortalecer.

El estudio de la rentabilidad va relacionado con la necesidad de conocer el futuro de la fundación para ser sostenible en el tiempo.

Para poder determinar la rentabilidad de los proyectos que la fundación ha puesto en marcha se necesita saber algunos indicadores que permitan realizar este estudio:

- Resultado del ejercicio económico de cada proyecto
- Resultado general del ejercicio económico de la fundación.

Una vez determinado estos parámetros se podrán determinar una proyección estimada de la rentabilidad con relación a la inversión y al patrimonio de la fundación.

Tabla 40 Índice de Rentabilidad

INDICADOR	FORMULA
Resultado del ejercicio/ patrimonio	$\frac{\text{resultado del ejercicio}}{\text{patrimonio}}$
INTERPRETACIÓN	
Mide la capacidad de retorno de la inversión considerado como patrimonio de la fundación, la relación si se identifica que es alta será mejor para la fundación, esto ayuda a determinar el rendimiento del patrimonio una vez realizadas las inversiones necesarias, terminando con el comportamiento general de la fundación con sus actividades empresariales.	

Elaborado por: El autor

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

Este indicador ayuda a determinar cuánto es el aporte financiero de la fundación para con los proyectos desarrollados. Esto ayuda a conocer cuánto de los activos de la fundación han sido financiados por las deudas contraídas. Además de reflejar el rendimiento del capital que ha sido financiado y utilizado por la fundación, con estos indicadores se puede determinar la suficiencia del patrimonio de la fundación y de cada uno de sus proyectos.

Tabla 41: Índice de Endeudamiento o Apalancamiento

INDICADOR	FORMULA
Razón de deuda total	$\frac{\text{pasivo total}}{\text{activos totales}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Aquí podemos identificar cual es la relación entre lo que fundación cuneta y su deuda total, con la determinación de los recursos que dispone para la inversión o formulación de nuevos proyectos, para ello se ha planteado que mientras más alto sea el porcentaje de utilización de los recursos mayor será el apalancamiento. Además de reflejar el rendimiento del capital que ha sido financiado y utilizado por la fundación, con estos indicadores se puede determinar la suficiencia del patrimonio de la fundación y de cada uno de sus proyectos.</p>	

Elaborado por: El autor

RAZÓN DE COBERTURA TOTAL

Esta razón financiera ayuda a determinar las obligaciones contraídas por la fundación, determina la capacidad que se puede tener para cumplir dichas obligaciones. Esto permite a la fundación conocer su realidad en cuanto a las obligaciones pendientes y da un punto de partida para la toma de decisiones en cuanto a inversión a corto o largo plazo. Mediante esta razón podemos conocer las obligaciones próximas a cumplir tanto en activos fijos como temporales en cuanto a cargos financieros.

Tabla 42: Razón de Cobertura Total

INDICADOR	FORMULA
Utilidad antes de pagos, intereses, impuestos / interese por pagar + abonos al pasivo + pago servicios	$\frac{\text{utilidad pagos intereses impuestos}}{\text{intereses por pagar+abonos al pasivo+pago servicios}}$
INTERPRETACIÓN	
<p>Este índice financiero ayuda a conocer todas las obligaciones que tiene la fundación y los incluye en el análisis, considerando los activos fijos como los temporales, y determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas con instituciones financieras.</p>	

Elaborado por: El autor

4.2.3.10 Método para la toma de decisiones

Después de realizar un estudio minucioso de la situación económica y financiera de la fundación se puede determinar que para el correcto funcionamiento y determinar la correcta toma de decisiones por parte de la administración se recomienda utilizar el

método del análisis horizontal, ya que esta herramienta nos indica la variación y los cambios que ha sufrido los resultados de cada cuenta, determinando si estos han sido positivos o negativos, y ayuda a conocer cuál de las cuentas es que necesita mayor atención e incluso determinar los errores que la administración está cometiendo.

Por esta razón se ha determinado como factor primordial para la toma de decisiones el análisis horizontal, que, a diferencia de otros métodos como el análisis vertical, este es un análisis dinámico que relaciona los cambios que sufre cada cuenta y representa los incrementos y decrementos de cada una.

4.2.3.11 Propuesta de elaboración de estados financieros de la fundación de integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad.

Los estados financieros son parte esencial para la contabilidad de la fundación, por lo tanto y teniendo en conocimiento que la fundación no contaba con los estados financieros se procedió a la elaboración de algunos de ellos, los mismo que servirán para tener más conocimiento sobre las obligaciones tributarias que tiene la fundación.

1. BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

Tabla 43 Balance General Consolidado

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO "RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD"				
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				
Código	Descripción			
1	Activos			
1.1	CORRIENTES			\$ 64.303,18
1.1.1.	Disponibles		\$ 8.911,78	
1.1.1.1	Caja	\$ 8.876,21		
1.1.1.1.01	Efectivo	\$ 8.876,21		
1.1.1.1.02	Caja Chica	\$ -		
1.1.1.2	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	\$ 3,04		
1.1.1.2.01.	Cuentas de Ahorro	\$ 3,04		
1.1.1.3	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 32,53		
1.1.1.3.01.	Bancos	\$ 32,53		
1.1.1.3.01.01.	Cuenta Corriente BANECUADOR	\$ 32,53		
1.1.2.	ACTIVOS FINANCIEROS		55.391,40	
1.1.2.1	CUENTAS POR COBRAR	\$ 48.532,93		
1.1.2.1.02	SOCIOS	\$ 48.532,93		

1.1.2.1.02.03	Por Cuotas	\$ 28.794,00		
1.1.2.1.02.04	Aportaciones	\$ 16.394,00		
1.1.2.1.02.05	Otros	\$ 3.240,00		
1.1.2.1.03	EMPLEADOS Y ADMINISTRADORES	\$ 104,93		
1.1.2.1.03.02.	Por Prestamos	\$ 104,93		
1.1.2.5	ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 6.858,47		
1.1.2.5.02	A Proveedores de servicios	\$ 6.858,47		
1.1.2.6	PROVISION INCOBRABLE	\$ -		
1.1.2.6.01	Socios	\$ -		
1.2	NO CORRIENTES			\$ 42.527,54
1.2.1	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		\$ 46.350,00	
1.2.1.1	Terreno	\$ 17.330,00		
1.2.1.2.	Edificios y locales	\$ 27.670,00		
1.2.1.3	Equipo de computación	\$ 1.350,00		
1.2.1.01	DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (3.822,46)	
1.2.1.01.01	Edificios y locales	\$ (2.719,96)		
1.2.1.01.02	Equipo de computación	\$ (1.102,50)		
	Total activos			\$ 106.830,72
2	Pasivos			
2.1	CORRIENTES			\$ 8.237,00
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR		\$ 8.163,14	
2.1.1.2	OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 7.528,83		
2.1.1.2.01	Remuneraciones	\$ 5.691,24		
2.1.1.2.02	BENEFICIOS SOCIALES	\$ 883,79		
2.1.1.2.02.01	Décimo tercero	\$ 341,44		
2.1.1.2.02.02	Décimo cuarto	\$ 265,00		
2.1.1.2.02.03	Vacaciones	\$ 271,35		
2.1.1.2.03	Aporte IESS	\$ 637,35		
2.1.1.2.03.01	9,35% Aporte personal	\$ 277,12		
2.1.1.2.03.02	11,15% Aporte patronal	\$ 360,23		
2.1.1.2.04	Fondo de reserva IESS	\$ 55,78		
2.1.1.2.07	Participación empleados	\$ 260,67		
2.1.1.3.02	OBLIGACIONES POR PAGAR AL SRI	\$ 634,31		
2.1.1.3.01	Retenciones en la fuente IR	\$ 106,89		
2.1.1.3.01.01	Retenciones 1%	\$ 0,45		
2.1.1.3.01.02	Retenciones 10%	\$ 106,44		
2.1.1.3.02	Retenciones en la fuente IVA	\$ 127,73		
2.1.1.3.02.03	Retenciones 100%	\$ 127,73		
2.1.1.3.05	Impuesto a la renta	\$ 399,69		
2.1.1.6	OBLIGACIONES POR PRESTAMOS	\$ -		
2.1.1.6.01	Cooperativa de ahorro y crédito	\$ -		
2.1.1.9	CUENTAS POR PAGAR VARIOS	\$ -		

2. ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Tabla 44 Estado de Resultados Consolidado

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO "RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD"				
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 01 DE ENERO DEL 2016 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016				
Código	Descripción			
4	Ingresos			
4.2	INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES			\$ 61.115,00
4.2.1	Cuotas para gastos de administración	\$ 57.460,00		
4.2.4	Multas	\$ 400,00		
4.2.5	Otros ingresos	\$ 3.255,00		
4.3	OTROS INGRESOS		\$ 4,55	
4.3.2	OTROS		\$ 4,55	
4.3.2.4	Otros ingresos	\$ 4,55		
	Total ingresos			\$ 61.119,55
6	Gastos			
6.1	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			
6.1.1	GASTOS DE PERSONAL			\$ 14.045,28
6.1.1..1	REMUNERACIONES		\$ 10.691,65	
6.1.1.1.01	Remuneración básica unificada	\$ 10.560,40		
6.1.1.1.03	Eventuales y remplazos	\$ 131,25		
6.1.1.2	BENEFICIOS SOCIALES		\$ 1.370,57	
6.1.1.2.01	Décimo tercer sueldo	\$ 542,71		
6.1.1.2.02	Décimo cuarto sueldo	\$ 556,50		
6.1.1.2.04	Vacaciones	\$ 271,36		
6.1.1.3	GASTOS DE ALIMENTACION, MOVILIZACION Y UNIFORMES		\$ 153,29	
6.1.1.3.01	Alimentación	\$ -		
6.1.1.3.02	Movilización	\$ 135,00		
6.1.1.3.03	Refrigerios	\$ 18,29		
6.1.1.4	APORTE AL IESS		\$ 1.501,87	
6.1.1.4.01	Patronal	\$ 1.390,29		
6.1.1.4.02	Fondo de reserva	\$ 111,58		
6.1.1.5	PAGO ASISTENCIA		\$ 327,90	

	ALIMENTICIA			
6.1.1.5.1	Asistencia alimenticia	\$ 327,90		
6.1.2	GASTOS GENERALES			\$ 9.191,01
6.1.2.1	SERVICIOS		\$ 296,61	
6.1.2.1.01	Servicio de consejería	\$ -		
6.1.2.1.07	Comunicación, publicidad y propaganda	\$ 165,18		
6.1.2.1.08	Limpieza	\$ 131,43		
6.1.2.2.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 62,39	
6.1.2.2.01	Edificio y locales	\$ 54,67		
6.1.2.2.02	Muebles y encerados	\$ 7,72		
6.1.2.2.06	Equipos de computación	\$ -		
6.1.2.3	MATERIALES Y SUMINISTROS		\$ 859,84	
6.1.2.3.01	Útiles de oficina	\$ 303,23		
6.1.2.3.04	Combustibles y lubricantes	\$ 279,59		
6.1.2.3.05	Otros suministros	\$ 277,02		
6.1.2.4	SISTEMAS TECNOLOGICOS		\$ 267,78	
6.1.2.6.03	Mantenimiento de equipos	\$ 57,78		
6.1.2.6.05	Telecomunicaciones e internet	\$ 210,00		
6.1.2.6	IMPUESTOS, CONTIBUCIONES MULTAS		\$ 495,21	
6.1.2.6.01	Impuestos fiscales	\$ 440,47		
6.1.2.6.01.01	IVA que se carga	\$ 440,47		
6.1.2.6.03	Contribuciones	\$ -		
6.1.2.6.04	Multas	\$ 39,02		
6.1.2.6.05	Intereses de mora	\$15,72		
6.1.2.7	SERVICIOS VARIOS		\$ 2.841,66	
6.1.2.7.02	Sesiones de consejo	\$ -		
6.1.2.7.04	Honorarios por servicios	\$ 736,66		
6.1.2.7.05	Honorarios por auditoria externa	\$ 800,00		
6.1.2.7.07	Aportaciones de organismos de control	\$ 1.305,00		
6.1.2.8	DEPRECIACIONES		\$ 3.147,52	
6.1.2.8.01	Edificios y locales	\$ 2.719,96		
6.1.2.8.06	Equipos de computación	\$ 427,56		
6.1.2.11	CUENTAS INCOBRABLES		\$ -	
6.1.2.11.01	Gasto provisión ctas incobrables	\$ -		
6.1.2.12	OTROS GASTOS		\$ 1.220,00	

6.1.2.12.01	Donaciones	\$ 1.220,00		
6.2	GASTOS FINANCIEROS			\$ 3.249,29
6.2.1	INTERESES		\$ 2.497,24	
6.2.1.1	Con cooperativas	\$ 2.497,24		
6.2.2	COMISIONES		\$ 38,21	
6.2.2.2	Con instituciones Bancarias	\$ 38,21		
6.3	OTROS GASTOS		\$ 713,84	
6.3.2	Comisiones por servicios de gestión	\$ 62,50		
6.3.4	Otros gastos	\$ 651,34		
	Total gastos			\$ 26.485,58
	Utilidad o Perdida del Ejercicio			\$ 34.633,97
<hr/> Presidente Ejecutivo		<hr/> Director Financiero		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Tabla 45 Estado de Flujo de Efectivo

FUNDACIÓN DE INTEGRACIÓN PARA EL DESARROLLO “RADIO LA PAZ, JUSTICIA Y VERDAD”	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL 01 DE ENERO DEL 2016 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016	
DESCRIPCIÓN	
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES:	
Utilidad neta del ejercicio	\$ 34.633,97
Ajustes para reconciliar la utilidad neta del ejercicio con el efectivo	
Neto provisto en actividades de operación	
Depreciación	\$ 3.147,52
Provisión de cuentas incobrables	\$ 0,00
Reclasificación ingresos	\$ (25.504,00)
Cambios netos en activos y pasivos	
Cuotas por cobrar	\$ (26.123,40)
Proveedores y otros	\$ 7.502,78
Efectivo neto provisto en actividades de operación	\$ (6.343,13)
ACTIVIDADES DE INVERSION	
Neto pagado por compra de Activos Fijos	\$ 0,00
Efectivo neto utilizado de actividades de inversión	\$ 0,00
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Certificados de aportación	\$ 14.700,00
Obligaciones Largo Plazo	\$ (979,83)
Efectivo neto utilizado de actividades de financiamiento	\$ 13.720,17
Aumento neto en efectivo	\$ 7.377,04
Efectivo y equivalente de efectivo al comienzo del año	\$ 1.534,73
Efectivo y equivalente de efectivo al fin de año	\$ 8.911,78
_____ Presidente Ejecutivo	_____ Director Financiero

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

4.2.4 Propuesta gestión social

La propuesta para un plan de responsabilidad social en la fundación, no implica necesariamente cambios o la implementación de nuevos procesos, más bien consiste en hacer bien lo que se tiene que hacer teniendo en cuenta los objetivos estratégicos sus aspectos sociales y los campos de acción que tiene la fundación.

4.2.4.1 Impacto social

La fundación realiza inversiones en proyectos sociales que buscan promover el desarrollo de los pueblos y nacionalidades indígenas de la provincia Bolívar, en búsqueda del beneficio común por medio de los proyectos que ejecuta, dando prioridad aquellos sectores que han sido discriminados y olvidados por varios años por parte de las autoridades y sociedad en general.

Los proyectos con los que actualmente cuenta la fundación son los siguientes:

- **Radio la Paz 1300AM**

Radio la paz 1300 AM, es una radio estación que trabaja en amplitud modulada y su cobertura está en la provincia de bolívar, esta radio emisora está inspirada en los pueblos y nacionalidades indígenas de la provincia Bolívar , quienes han buscado por varios años la necesidad de que su voz se escuche y la población conozca el pensar y el sentimiento de estos pueblos y nacionalidades , esta iniciativa fue fortalecida y aprobada por el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (*CODENPE*).

Radio la Paz 1300 AM, trabaja desde hace 13 años y su característica principal es el desarrollo de la lengua ancestral ya que su programación se la realiza en dos idiomas el Kichwa y español, además de resaltar y dar prioridad a los acontecimientos que se suscitan en el sector rural de nuestra provincia, sus colaboradores son parte de los sectores vulnerables de la provincia a quienes la radio ha dado la posibilidad de capacitarse y conocer el mundo de la redifusión.

- **Asociación de servicios de limpieza “ASOSERLICEP”**

Asociación de servicios de limpieza emprendimiento la paz “ASOSERLISEP”, es una asociación que se dedica a la prestación de servicios de limpieza integral, con un enfoque social, solidario y cooperativo, esta asociación está conformado por 28 socios, los mismos que se han capacitado en el área de limpieza y forman parte de los sectores vulnerables madres solteras, personas con discapacidad, indígenas, y personas de escasos recursos económicos.

Esta asociación trabaja mediante la contratación del SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA (SERCOP), por lo que esta asociación se encuentra legalmente constituida bajo los principios del INSTITUTO DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (IEPS), y su acreditación correspondiente en el (SERCOP), bajo estos lineamientos ASOSERLISP, trabaja prestando servicios de limpieza a las instituciones públicas y privadas de la provincia de Bolívar.

- **Centros infantiles del Buen Vivir (CIBV)**

Los centros infantiles del buen vivir (CIBV) es una iniciativa que ha sido encaminada directamente por la Fundación Radio la Paz, esta iniciativa ha sido encaminada gracias el MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES), institución con la cual se ha firmado acuerdos de cooperación para que la fundación trabaje directamente atendiendo a los (CIBV), que se encuentran en las comunidades indígenas de la provincia Bolívar.

Con este fin la fundación trabaja en la prestación del servicio de cuidado integral a los niños y niñas menores de 5 años que acuden a los centros, en estos centros se les brinda atención integral en las ares de alimentación, cuidado integral, desarrollo motriz, educación, enfocando su servicio en hogares con bajos recursos económicos o grupos familiares cuyos padres trabajan lejos de sus hogares.

- **Compañía de Seguridad Privada Ninabanda & Ninabanda Cía. Ltda.**

Compañía de Seguridad Privada Ninabanda y Ninabanda Ninabanda Seguridad Cía. Ltda., es una iniciativa de fundación Radio la Paz, la cual se encamino gracias a la apertura del MINISTERIO DEL INTERIOR, encabezada en ese entonces por el Dr. José Serrano, quien colabora para la consecución de este proyecto, que tiene un enfoque intercultural bilingüe, en vista de la necesidad que las instituciones públicas y privadas que trabajen en sectores indígenas cuenten con servicios de seguridad y agentes de seguridad que puedan entender las necesidades de los usuarios en nuestros dos idiomas.

Esta compañía es producto de fundación Radio la Paz, Justicia y Verdad que en su estatuto en el artículo 25, se destina el 25 % de sus utilidades para la fundación y esta pueda desarrollar nuevas iniciativas de negocios, y sea un sostén para esta compañía, la mismas que es administrada y dirigida por un gerente general el mismo que está bajo la supervisión total de la fundación.

- **Centro de Formación Continúa**

Centro de formación continua la paz, es una iniciativa que permite a las personas del campo y la ciudad, a capacitarse en diferentes áreas de aprendizaje, este centro de formación promueve la capacitación continua para las personas que no han alcanzado estudios de tercer nivel, dándoles la oportunidad de ser útiles a la sociedad mediante un oficio, arte o conocimiento que adquieran en este centro.

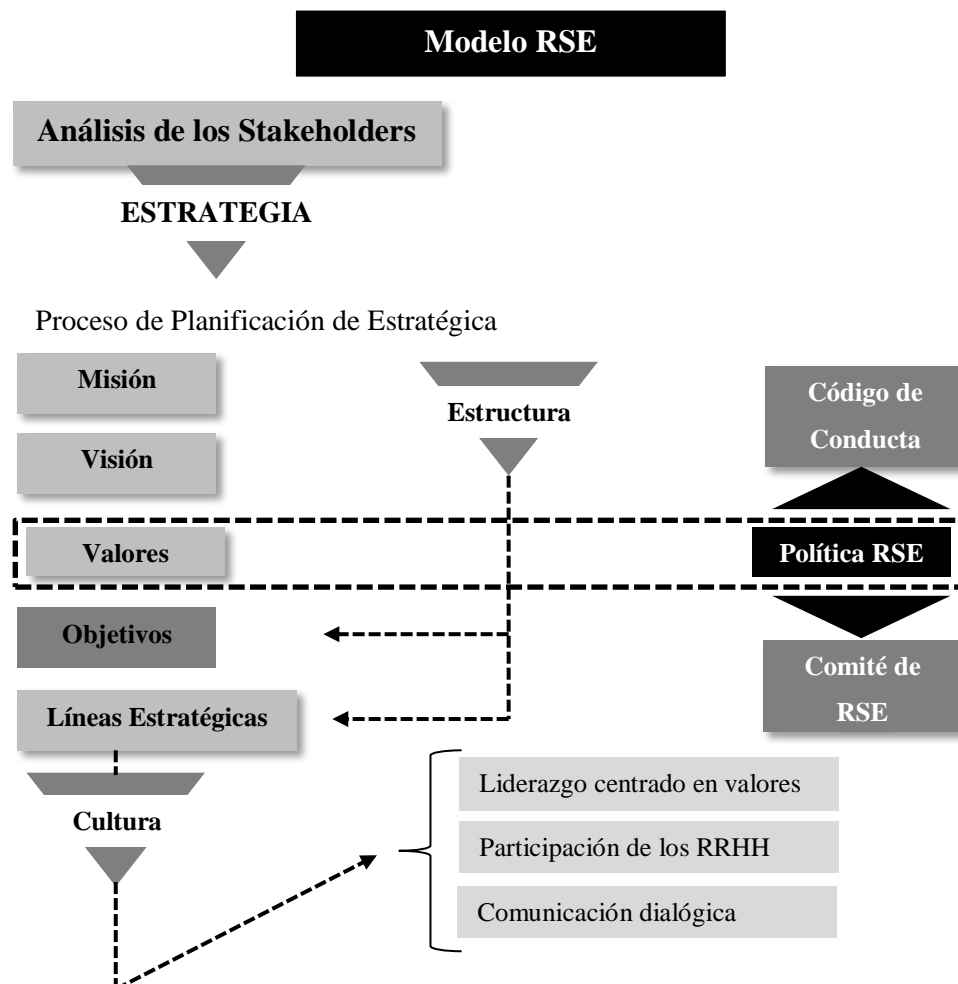
El centro de formación trabaja con cursos periódicos, los mismos que son avalados por la Universidad de Bolívar, y en temas más profundos por el SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL (SECAP), el cual certifica y supervisa los cursos de formación que se imparte por medio del centro de formación continua la Paz.

La fundación y proyectos buscan generar un impacto social en el interior de las mismas, cada proyecto de la fundación también es considerada como una micro sociedad, por ello cada proyecto cuenta con diferentes beneficios para sus colaboradores, teniendo en cuenta los principios y valores de la fundación que de guían

a estas micro sociedades, los mismos que ayudan a crear una cultura organizacional de tal forma que las actuaciones de los colaboradores los involucren y junto con la ética, permitan prestar servicios de mejor calidad.

4.2.4.2 Modelo de gestión social con enfoque en responsabilidad social empresarial (RSE).

La gestión empresarial social que se propone a continuación, obedece al modelo de responsabilidad social empresarial (RSE), que cumple con los requisitos básicos de un sistema de gestión sustentado en mejora continua el cual establece las etapas de planificar, ejecutar, comprobar y corregir.



FUENTE: Modelo Unión Fenosa De Responsabilidad Social Empresarial

En los que se considera como punto de partida los protagonistas internos, la estructura básica de la fundación, como su planificación estratégica partiendo por los valores, principios y objetivos planteados, hasta llegar al establecimiento de la cadena de valor.

Es el momento de enfocarnos en los actores externos del entorno de la fundación considerados como grupos de interés o stakeholders, lo cual se los ha identificado en seis categorías según el borrador de la norma ISO 26000 los mismos que son:

- Consumidores
- Gobierno
- Industria
- Trabajadores
- ONG y,
- Servicios, apoyo e investigación.

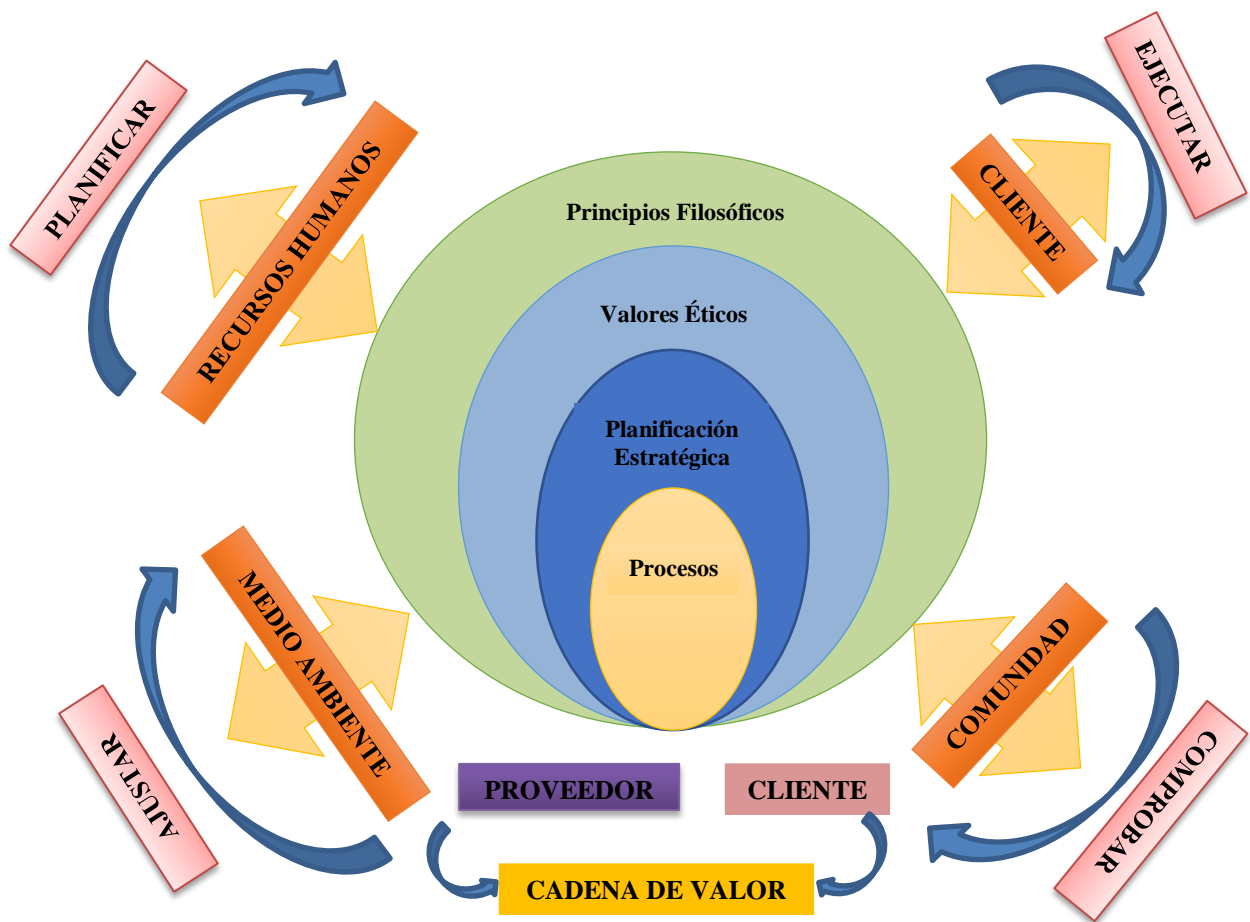
Sin olvidar que es de vital importancia considerar entre los ejes importantes de la responsabilidad social empresarias (RSE), los actores directos en el proceso de operatividad y su modelo que son:

- Clientes
- Empleados
- Comunidad y
- Medio Ambiente

4.2.4.3 Sistema de Gestión Planteado

Para ello se propone a continuación un modelo de gestión acorde a las necesidades de la fundación, modelo que detalla los elementos que permitirán a la fundación cumplir con su obligación social.

Elementos que están representados en la gráfica siguiente.



Elaborado por: El autor

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El modelo que se plantea en el presente está en función de una estrategia que la fundación necesita, la cual entre sus aspectos relevantes y de orden funcional debe contener aspectos como, principios ideológicos, valores filosóficos, planificación estratégica y sus procesos, esta propuesta estratégica empresarial involucra el conjunto de los factores y objetivos de la sociedad que se alineen a los aspectos de la responsabilidad social empresarial entre ellos cliente, recursos humanos, medio ambiente y comunidad, que de tal forma derive en una orientación clara al cumplimiento de los objetivos de la fundación.

La implementación de esta estrategia hará posible que la fundación derive en un correcto funcionamiento organizacional enfocado a los objetivos de su constitución, en búsqueda de que sus actividades y operaciones sean las correctas buscando una

diferencia que conlleve a la consecución de beneficios para todos los actores involucrados en este proceso transformador, propuesta que se desea incrementar en todos los campos de acción de la fundación.

STAKEHOLDERS

En estos grupos de interés se busca asegurar o garantizar un equilibrio en la cobertura y participación de los mismos que se enfoque en el objetivo primordial de desarrollar normas y actividades de la responsabilidad social empresarial, que otorgue a estos grupos de interés el poder en la toma de decisiones y estos puedan influir en las decisiones que se tomen en la fundación.

Consumidores: estos pueden ser considerados a los representantes de diferentes organizaciones de consumidores que pueda tener la fundación, y generalmente estos grupos se especializan en temáticas como la legislación, protección de derechos entre otros.

Gobierno: este grupo es considerado como uno de los más importantes para el desarrollo social, económico y administrativo de la fundación ya que abarca a todo el sector público o a su vez a los delegados a las funciones del estado que estén íntimamente relacionados con el sector de las fundaciones u organizaciones asociativas.

Industria: en este grupo podemos incluir a las empresas o sus representantes que manufacturan productos o servicios, con intereses comerciales, estas pueden ser empresas de cualquier denominación grandes, pequeñas o medianas, de cualquier tipo legal, y sus operaciones pueden ser de carácter local o nacional, en este grupo podemos incluir a los gremios, asociaciones de diferente tipo y campo de acción.

Trabajadores: para este grupo de interés se ha considerado a los grupos de trabajadores sindicales, asociativos, gremiales y demás frentes que se puede denominar a los colaboradores que se los considera como recursos humanos.

ONG: a este grupo se ha considerado a las asociaciones, individuos u organizaciones sin fines de lucro que persiguen objetivos similares o los de la fundación y de interés público, y estas no deben representar intereses de ninguna índole,

Servicios, apoyo, investigación y otros: en este puede considerarse a las organizaciones o grupos de organizaciones que no estén considerados en un grupo definido y se apeguen a los objetivos de la responsabilidad social empresarial

MEJORA CONTINUA

Esta propuesta de modelo de gestión determina y cumple con los requisitos de un sistema de gestión social, con la incorporación de un proceso sistémico y cíclico que deriva en mejora continua, de aquí que hemos derivado este proceso en cuatro sub-fases son consideradas como indispensables para el cumplimiento del modelo.

Planificar:

Se la puede considerar como la parte que más tiempo puede utilizar por ser compleja y muy importante, de esta etapa va a depender el funcionamiento de las siguientes etapas dentro del modelo y en esta etapa se consideran dos aspectos:

- Objetivos de Stakeholders
- Objetivos Empresariales

Comprobar:

Esta etapa se puede definir como una verificación de los resultados obtenidos por la fundación en comparación de los objetivos planteados. Para esta verificación el modelo utilizará tres aspectos: el beneficio social, beneficio económico y beneficio medioambiental, que se puedan determinar como factores dentro del giro del negocio. A esta etapa se considerará como una de las cruciales en la aplicación del modelo ya que esta determinará la eficiencia y eficacia con la que se está desarrollando el modelo.

Ajustar:

Este aspecto consiste en la identificación de los procesos que se deben mantener y aquellos procesos que se deben corregir. Con esto se establece un parámetro de comunicación con todos los grupos de interés, y la preparación de futuros planes y acciones que se debe tomar, dentro de este modelo se debe establecer:

Impacto de la responsabilidad social empresarial.

Ejecutar:

Esta etapa se puede identificar como la etapa clave en el proceso, ya que en esta se dispone poner en marcha todas las acciones que se han planificado realizar. En esta etapa se pone en marcha los ajustes y correcciones que se deban realizar a los procesos de la Fundación, y esta puesta en marcha aterriza en la elaboración de productos y servicios de calidad, en beneficio de la población en general y los grupos de interés de la Fundación.

Puesta en marcha de las iniciativas planificadas.

CADENA DE VALOR

Entre los conceptos que se puede determinar dentro de las iniciativas empresariales y organizativas no se puede descuidar es el concepto de cadena de valor, este término abarca aspectos trascendentales como la cobertura de la gestión y sus funciones.

Michael Porter (1987) manifiesta que este modelo se basa en las actividades primarias además de las de apoyo, y cada una de las cuales generan y agregan valor a la organización, esto constituye como el proceso interno de gestión, permitiendo identificar las diferentes fuentes y potenciales ventajas competitivas.

Todo esto en búsqueda de generar mayor valor a cada una de las actividades que la fundación realiza y esto minimiza los costos de cada una de las actividades, además de optimizar el tiempo en cada una, de esta manera se pretende obtener mayor margen de rentabilidad a cada uno de los proyectos que la fundación realiza, por esta razón este concepto busca implantar los conceptos de la responsabilidad social empresarial en todos los procesos que la fundación realice y se comprometa a realzar la cadena de valor de la fundación.

DINÁMICA DEL SISTEMA

Una vez que se ha determinado todos los componentes del modelo, se aplicara la dinámica establecido en el gráfico de estrategia empresarial que se elaboró por el autor, esta dinámica se establece en función de la necesidad de la fundación.

El presente modelo tiene su inicio con una serie de recolección de datos de los objetivos de la fundación como de los grupos de interés o Stakeholders, objetivos planteados en estrategias previas para un periodo determinado, de aquí se obtendrá un conjunto de expectativas internas de la fundación, maximización de recursos, disminución de costos por procesos, adicional de los organismos externos como son los grupos de interés.

En este punto se establecerá una planificación de la implementación del modelo en concordancia con los lineamientos internos de la fundación, esto desembocara en la aplicación de la cadena de valor desde los proveedores, procesos internos primarios y secundarios, hasta terminar con el cliente, aplicado la estrategia de la fundación, principios filosóficos, valores, planificación estratégica y procesos, con esto damos la importancia y peso las cuatro áreas estratégicas de la fundación que son recursos humanos, cliente, comunidad y medio ambiente, este es el momento en el cual se establece el lineamiento para la aplicación de las prácticas de responsabilidad social empresarial en conjunto con los objetivos estratégicos propuestos por la fundación.

A continuación, en la aplicación del modelo nos encontramos con a etapa de ejecución, esta etapa se la puede describir como el plan de acción que tendrá la fundación que tendrá como enfoque las cuatro áreas de la responsabilidad social empresarial, las mismas que deben cumplir los objetivos estratégicos de recursos humanos, clientes, medio ambiente y comunidad.

Ser sostenibles y sustentables en el tiempo es el objetivo de la fundación, por esta razón la etapa de comprobación es una de las más importantes, ya que permite establecer los aciertos y correcciones del modelo, esto permite identificar los objetivos planteados y ponerlos en marcha en el proceso de ejecución, aquí lograremos establecer indicadores completos sobre el proceso en marcha, estos indicadores deberán ser el resultado del

análisis y estudio del proceso denominado giro del negocio, estos indicadores no todos serán utilizados por la actividad misma que cumple la fundación.

Al terminar llegaremos lógicamente a la etapa de ajuste etapa en la cual se procederá con el reconocimiento todos los indicadores que se han planteado, aquí realizaremos correcciones tanto en la planificación como en la ejecución en el caso de que sea necesario, este modelo requiere con carácter de indispensable que se revise la etapa de cadena de valor como las estrategias empleadas, con el fin de que estos cumplan con el modelo de responsabilidad social empresarial, cuyos principios estén alineados con los cuatro ejes de la (RSE), es importante resaltar que en esta etapa es necesario que se realice cambios en los procesos ya que estos deben estar debidamente sustentados, documentados y aprobados, los responsables de cada proceso deberán ser los responsables de establecer cualquier planteamiento que lleve a mejorar los procesos que se implementen en la fundación. Una mejora continua se hace posible en medida que se vaya reduciendo la complejidad en los procesos y como la reducción de los riesgos de fracaso, es necesario mejorar la comunicación, mejorar la automatización de herramientas colocando puntos de control y resguardar la calidad en los procesos.

ANÁLISIS DE RIESGOS Y SUPUESTOS.

Con el objetivo de optimizar el funcionamiento y puesto en marcha del modelo, se establece el análisis de riesgos y puestos. Entre los requisitos que se ha establecido para su correcto funcionamiento nos hemos basado en la aplicación de mejora continua y son:

- Principios de la fundación definidos
- Valores institucionales correctamente planteados
- Definir de manera correcta de los grupos de interés o Stakeholders
- Asesoramiento y apoyo a la gestión
- Retroalimentación y revisión de los procesos implementados
- Calidad en la prestación de servicios
- Autoridad para que el colaborador tome decisiones
- Capacitación y formación continua con los colaboradores de la fundación
- Documentar y registrar los resultados obtenidos por la fundación

- Claridad en las decisiones de inversión a corto, mediano y largo plazo que se vayan a realizar.

El presente modelo de gestión debe visualizarse y aplicarse con una actividad sostenible en el tiempo, y no considerarse como una solución rápida a los problemas del momento. Los riesgos se pueden considerar en medida de que:

- No se realicen los seguimientos a los planes y proyectos a corto plazo
- No se escogen adecuadamente las estrategias
- No se considera objetividad en la elección y participación de los grupos de interés o Stakeholders
- No se establecen con claridad los objetivos estratégicos
- No se encuentra un equilibrio entre los beneficios obtenidos y los componentes de la responsabilidad social empresarial
- No se plasma en acciones el compromiso de la alta dirección de la empresa

CONCLUSIONES

- Una vez que se ha realizado la fundamentación teórica de los conceptos y teorías que se necesitaron para la realización de la presente investigación se pudo identificar que es de vital importancia conocer los planteamientos de varios autores y así poder identificar con claridad lo que se va a realizar, esto permite consolidar los conocimientos adquiridos en la formación académica y llevarlos a la práctica en el desarrollo de esta investigación.
- Una vez analizada la información recolectada por los diferentes métodos aplicados se determinó que la fundación no cuenta con un sistema de gestión que establezca sus procesos para consolidar su desempeño administrativo, financiero, económico y social de la fundación, poniendo en una situación poco clara la administración llevada dentro de la organización. La realización de este diagnóstico ayudo a determinar cuál es la situación por la que atraviesa la organización, permitiendo plantear adecuadamente las propuestas para mejorar la gestión de la fundación.
- Una vez establecido el objeto social de la fundación y la puesta en marcha de sus proyectos ha derivado en un proceso contable que no es acorde al que atraviesa la fundación por lo que ha llevado a la mala utilización de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales con los que cuenta actualmente. Y esta se ve en la necesidad de contar con un plan de cuentas que vaya encaminado al modelo administrativo, económico popular y solidario con el que se maneja.
- A través de los años la fundación no ha logrado establecer sus procesos y lineamientos lo que ha ocasionado que su administración tenga falencias y que sufra pérdidas en lo económico y en el uso de sus recursos, determinando que sus objetivos y su campo de intervención no se hayan alcanzado de acuerdo a lo planteado al momento de su constitución, esto se debe que no se cuenta con un sistema o un modelo de gestión que delimite las funciones y los procesos que se deben llevar dentro de la fundación sin descuidar que no se ha logrado identificar las funciones y las labores que cumplen los integrantes de la fundación.

RECOMENDACIONES

- La fundamentación teórica debe contribuir a conocer de dónde viene nuestro problema de estudio y proporcione darle el perfil correspondiente al mismo, esto permite definir con claridad las estrategias y herramientas a utilizar en la presente investigación, esta fundamentación presenta los alcances a la fecha en torno al tema de estudio, las diversas posiciones y contradicciones que lo fundamentan y los puntos de vista de todos aquellos autores quienes ya han recorrido el tema que se ha decidido investigar.
- El sistema de gestión propuesto en esta investigación permitirá que la administración de la fundación sea llevada de manera óptima, permitiendo la optimización de los recursos con los que se cuenta en la fundación y en cada proyecto. Este sistema de gestión deberá ser sociabilizado a los colaboradores de la fundación para mejorar la dirección y obtener de una manera óptima el cumplimiento de las metas y objetivos de la fundación. La aplicación de este modelo de gestión económico y financiero ayudara a que la fundación optimice los recursos económicos, financieros, obtenidos por el desarrollo de sus actividades.
- Establecer un sistema de gestión social que cumpla con los modelos de economía popular y solidaria mantendrá a la fundación en al camino de la ayuda social y la eliminación de la pobreza en los grupos vulnerables de la provincia. Establecer sus riesgos y supuestos que pueden abarcar a la fundación permitirá optimizar el funcionamiento y la puesta en marcha del modelo de gestión social empresarial que se ha planteado. La aplicación de este modelo de gestión social basa sus actividades primarias y de apoyo en generar y agregar valor a todos y cada uno de los procesos que lleva acabo, esta se considerara como cadena de valor y proporcione servicios de calidad a sus clientes.
- Establecer balances económicos y estados de resultados de la actividad económica permitirá que la fundación pueda proyectar a futuro la implementación de nuevas ideas y proyectos que abarque a los grupos de interés con los que se planifica trabajara. Además de realizar un presupuesto de ingresos y gastos de la fundación pueda tener, permitirá adquirir una gestión económica acorde a las necesidades de su entorno y su campo de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2002). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F: Panorama Editorial.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arismendi, E. (21 de Abril de 2013). *Planificación de Proyectos*. Recuperado de <http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/>
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid: Editex.
- Cifuentes, C. (30 de Junio de 2015). *Comunidad de Madrid*. Recuperado de http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1109168010775&idConsejeria=1109266187278&idListConsj=1109265444710&idOrganismo=1109266227668&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pv=1114186231708&sm=1109266100977
- Conceptos y Definiciones. (30 de Junio de 2011). *Todo lo que necesitas saber*. Recuperado de <https://conceptosydefiniciones.wordpress.com/2011/06/30/definicion-de-social/>
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad, La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Madrid: Paraninfo
- Ecofundación. (30 de enero de 2008). *Fundación* . Recuperado de <http://ecofundacion.blogspot.com/2008/01/qu-es-una-fundacin.html>
- Garzón, K., & Rojas, N. (2012). *Glosario Administrativo*. Recuperado de <http://wwwadministracionysupadres.blogspot.com/2012/06/actividadseis-creaciondel-glosario.html>
- Concepto de Definición, (28 de Febrero de 2015). *Metodo Inductivo*. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/metodo-inductivo/>

- Gestioedu. (28 de Octubre de 2014). *Qué diferencia tiene la administración de la gestión*. Recuperado de <http://gestioeduc.blogspot.com/>
- González, E. (2007). *Sistema de Información Científica: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2911/291122924002/>
- González, J., & Cuatrecasas, L. (2017). *Gestión Integral de la Calidad: Implatación, Control y Certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- González, M., & Rúa, A. (01 de Abril de 2007). *Análisis de la eficiencia en las fundaciones: una propuesta metodológica*. Recuperado de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5705_Gonzalez_y_Rua.pdf
- Guzmán, A. (06 de Noviembre de 2013). *Proceso Administrativo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Harrington, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México D.F: Limusa S.A.
- Mallar, M. (01 de Junio de 2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Marrero, C. (22 de Septiembre de 2016). *La Red de Empresas* . Recuperado de <https://noticias.infocif.es/noticia/fundaciones-definicion-y-caracteristicas>
- Mora, J. (1979). *Sistema de Gestión*. Recuperado de <http://www.filosofia.org/enc/fer/sistema.htm>
- Ninabanda, V. (2010). *Documentos Fundación de Integración para el desarrollo radio la paz, justicia y verdad*. Guaranda: Archivos de la Fundación .
- Oakland, J. (2007). *Administración por calidad total*. México D.F: Patria.
- Oxford. (09 de Marzo de 2017). *Español Oxford Living Dictionaries*. Recuperado de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/social>

- Porto, J. (22 de Marzo de 2008). *Definición de Sistema*. Recuperado de <https://definicion.de/sistema/>
- Rey, M. (31 de Agosto de 2007). *La Gestión de las Fundaciones en el siglo XXI*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjKg8uoq5vYAhUEbiYKHdo5Cw0QFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2376706.pdf&usg=AOvVaw3vajQ1TOewEqAZm7SLToxv>
- Romero, M. (12 de Junio de 2015). *¿Qué es el método analítico-sintético?*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>
- Ruíz, R. (09 de Mayo de 2013). *La Gestión en la Producción*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed) México: McGraw-Hill.
- Scott, C., & Jaffe, D. (1993). *Como crear empowerment*. California: Crisp Publicaciones.
- Segura, F. (2005). *Sistema de Gestión: Una guía practica*. Madrid : Díaz de Santos.
- Serrano, R. (11 de Octubre de 2016). *Calidad, Análisis de proceso y Mejora continua*. Recuperado de <https://rogelioserranohernandezblog.wordpress.com/2016/10/11/que-es-un-proceso/>
- Simón, C., & Molina, E. (2011). *Conociendo las etapas del proceso: Ejemplo del club de Benchmarking de RR.HH. En C. Simón, & E. Molina, Medición del Capital Humano Cómo Crear Impacto en el Negocio Desde la Práctica de Benchmarking* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Spendolini, M. (1994). *Bechmarking*. México: Panorama S.A.
- Stracuzzi, S., & Pestana, F. (2010). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedeupel.
- Thomson, A., & Strickland, A. (2005). *Administración Estratégica, textos y Casos*. México: Mc.Graw-Hill.

Vera, S. (22 de Marzo de 2009). *Calameo: Técnico en Análisis y producción de la información administrativa* . Recuperado de <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

Zambrano, M. (2014). *Reglamento interno para el personal propio y subcontratado de la empresa Semaica C.A.* Recuperado, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1204/1/58859_1.pdf

ANEXOS



Descripción: En la presente imagen se puede observar la planificación por parte de los encargados del proyecto seguridad para el control del evento denominada Festival del Queso salinas



Descripción: la imagen nos da a conocer uno de los lugares donde se presta seguridad por parte del proyecto de la compañía de seguridad privada, la ciudad de Cevallos, provincia de Tungurahua.



Descripción: Trasmisión del programa radial de Radio la Paz 1300 AM, denominado conociendo nuestras raíces, donde interactúan actores de los sectores indígenas de la provincia



Descripción: En esta imagen se puede observar a los participantes del curso metodologías informáticas que impartió el centro de formación y capacitación de Fundación Radio la Paz



Descripción: Aquí podemos observar a los participantes del programa de capacitación que impartió Fundación la Paz, para los jóvenes denominado Ser Bachiller