



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**TEMA DEL PROYECTO**

**“ESTUDIO DE LOS EFECTOS DE LA DESORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y  
NORMATIVA EN LOS PAGOS DE LOS PROVEEDORES DE LIGA  
DEPORTIVA CANTONAL DE MILAGRO”**

**AUTORES:**

**VICUÑA GUERRERO JULISSA LISSETH**

**SOTOMAYOR PINCAY CHRISTOPHER ENRIQUE**

**MILAGRO, FEBRERO 2014.**

**ECUADOR**



## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación nombrado por el consejo Directivo de la Unidad Ciencias Administrativas y comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de tesis de grado, cuyo título es: " Estudio de los Efectos de la Desorganización Funcional y Normativa en los Pagos de los Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro".

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar el título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría- CPA.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Expuestos por los egresados:

- Vicuña Guerrero Julissa Lisseth  
C.I. 092847643-1
- Sotomayor Pincay Christopher Enrique  
C.I 092692713-8

---

MSC. Huber Echeverría

**TUTOR**



## DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros, Vicuña Guerrero Julissa Lisseth y Sotomayor Pincay Christopher Enrique, declaramos ante el consejo Directivo de la Unidad Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el proyecto de: "Estudio de los Efectos de la Desorganización Funcional y Normativa en los Pagos de los Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro", es de propia autoría material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto ;además que parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución nacional o extranjera.

Milagro, al mes de abril del 2014

---

Vicuña Guerrero Julissa Lisseth  
**C.I. 092847643-1**

---

Sotomayor Pincay Christopher Enrique  
**C.I. 092692713-8**



## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública Y Auditoria – CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>Memoria Científica</b> | [   ] |
| <b>Defensa Oral</b>       | [   ] |
| <b>Total</b>              | [   ] |
| <b>Equivalente</b>        | [   ] |

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mis Padres Segundo Vicuña y Marizol Guerrero que han estado día a día apoyándome incondicionalmente para que yo salga adelante, aun después de todos los errores cometidos siempre han estado conmigo en las buenas y malas haciéndome hincapié para que termine mi carrera una Universitaria para ser una personal Profesional y de bien, a mi hermana María José Vicuña que la quiero mucho y que es uno de los motores de mi vida, a mi esposo Christopher Sotomayor que desde el inicio me apoyo en la carrera que decidí estudiar y aunque nos conocimos muy jóvenes hemos sabido resolver las diferencias y salir adelante para darle una vida llena de amor y felicidad a nuestra Hija.

Sobre todo esta tesis va dedicada a mi hija que día a día me esfuerzo por ella para darle lo mejor, que desde que nació supe que era lo mejor que me ha pasado en mi vida y por ella, mi esposo, mis padres y mi hermana me he convertido en una profesional.

Por otro lado también dedico esta tesis a una persona muy importante que ya no está conmigo pero sus recuerdos siempre estarán en mi corazón, aunque él esté en el cielo yo sé que siempre me está observando mi abuelito José Vicuña que en vida siempre me supo defender y me dio su apoyo incondicional.

**JULISSA LISSETH VICUÑA GUERRERO**

## **DEDICATORIA**

Primeramente esta tesis se la dedico a Dios porque siempre esta cuando más lo necesito y nunca me desampara, a su vez esto se lo dedico a mi madre Rosana Pincay y a mi abuelita Anita Cedeño por la enseñanza cuidado y educación que me han implantado en el transcurso de la vida, esta tesis la dedico a mi esposa Julissa Vicuña y a mi hija Amylee Sotomayor que siempre estuvieron conmigo con el esfuerzo y el apoyo para poder lograr esta tesis y que siempre están a lado mío y que son parte esencial en mi vida, y finalmente al tutor Huber Echeverría y varias personas más que han dado el apoyo y la preocupación que han logrado poder terminar esta tesis.

**CHRISTOPHER ENRIQUE SOTOMAYOR PINCAY**

## **AGRADECIMIENTO**

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles por los consejos, apoyo, ánimo y acompañarme en los buenos y malos momentos que he pasado en mi vida quiero darle gracias a dios por tener a mis padres con vida y que día a día me apoyan para seguir saliendo adelante, por cuidar a mi hermana y guiarla al camino del bien, a mi esposo por ser un esposo y padre ejemplar que ha sabido cómo llevar adelante mi carácter y ha estado conmigo siempre en los pequeños momentos difíciles que hemos pasado, a mi hija quiero agradecerle por entenderme que si no paso todo el día con ella ha sido por ir a estudiar para salir adelante así como espero que ella lo haga, a mi tutor quiero darle gracias por guiarnos en esta tesis y tenernos mucha paciencia para poder cumplir con este objetivo, por implantar su conocimiento y ayudarnos en todo lo necesario para salir bien en el presente proyecto.

**JULISSA LISSETH VICUÑA GUERRERO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a dios por los momentos difíciles y los momentos felices de mi vida, que siempre me ha ayudado y me a abrazado en los momentos que más lo necesitaba, y que nunca me ha abandonado, le agradezco a mi madre por ser a su vez el papel de padre y me ha sacado adelante, con la ayuda de mi abuelita que siempre han tratado de que sea un hombre de bien, a su vez agradezco a mi esposa por estar conmigo en las buenas y en las malas por estar ahí cuando la necesito, y el apoyo que me ofrece siempre y que me da su amor día a día y también en darme un hija espectacular, ella es mi felicidad mi fuerzas de salir adelante día a día por el amor incondicional que me da ,y que me llena de alegría cuando me regala una sonrisa y que me dice que me ama, esa es mi hija Amylee. Agradezco a mis suegros por el apoyo y la cordialidad que desde un principio me han dado, y que siempre han estado ahí cuando menos los esperaba, y agradezco a mi tutor por la factibilidad de comprensión y enseñanza que sin él no se podía lograr esta tesis, y a su vez las personas que han estado ayudándome en la tesis en la búsqueda de información en arreglos y cosas así que también son parte esencial de esta tesis.

**CHRISTOPHER ENRIQUE SOTOMAYOR PINCAY**





## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Master

Jaime Orozco Hernández

**Rector de la Universidad Estatal de Milagro**

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer la entrega de la Cesión de Derechos de Autoría del Proyecto realizado como requisito previo para la obtención de nuestro título de Tercer Nivel, cuyo tema fue:” Estudio de los Efectos de la Desorganización Funcional y Normativa en los Pagos de los Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, al mes de abril del 2014

---

Vicuña Guerrero Julissa Lisseth  
**C.I. 092847643-1**

---

Sotomayor Pincay Christopher Enrique  
**C.I. 092692713-8**

# ÍNDICE GENERAL

## A.- PÁGINAS PRELIMINARES

|  |      |
|--|------|
| Caratula.....                                      | I    |
| Certificación de aceptación del tutor.....         | II   |
| Declaración de autoría de la investigación.....    | III  |
| Certificación de la defensa (calificación).....    | IV   |
| Dedicatoria.....                                   | V    |
| Dedicatoria.....                                   | VI   |
| Agradecimiento.....                                | VII  |
| Agradecimiento.....                                | VIII |
| Cesión de derechos de las autoras de la UNEMI..... | IX   |
| Índice General.....                                | X    |
| Índice de Cuadros.....                             | XIV  |
| Índice de Figuras.....                             | XVII |
| Resumen.....                                       | XIX  |

## B.- TEXTO

|                   |   |
|-------------------|---|
| Introducción..... | 1 |
|-------------------|---|

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

##### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1.1.1 Problematización..... | 2 |
|-----------------------------|---|

|  |    |
|--|----|
| 1.1.2 Delimitación del Problema.....           | 5  |
| 1.1.3 Formulación del Problema.....            | 5  |
| 1.1.4 Sistematización del Problema.....        | 6  |
| 1.1.5 Determinación del Tema.....              | 7  |
| <b>1.2 OBJETIVOS</b>                           |    |
| 1.2.1 Objetivos Generales.....                 | 7  |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....               | 7  |
| 1.3 JUSTIFICACION .....                        | 7  |
| <b>CAPÍTULO II</b>                             |    |
| <b>MARCO REFERENCIAL</b>                       |    |
| <b>2.1 MARCO TEÓRICO</b>                       |    |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos.....             | 9  |
| 2.1.2 Antecedentes Referenciales.....          | 12 |
| 2.1.3 Fundamentación.....                      | 22 |
| 2.2 Marco Legal.....                           | 53 |
| 2.3 Marco Conceptual.....                      | 60 |
| <b>2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>               |    |
| Hipótesis General.....                         | 68 |
| 2.4.2 Hipótesis Particulares.....              | 68 |
| 2.4.3 Declaración de variables.....            | 69 |
| 2.4.4 Operacionalización de las variables..... | 69 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....       | 72 |
| 3.2 LA POBLACION Y LA MUESTRA.....               | 73 |
| 3.3 LOS METODOS Y LAS TÉCNICAS.....              | 78 |
| 3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACI..... | 79 |

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Análisis de la situación actual.....  | 80 |
| Encuesta dirigidos a los proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro..... | 81 |
| 4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectiva.....               | 93 |
| 4.3 Resultados.....   | 94 |
| 4.4 Verificación de hipótesis.....  | 95 |

### **CAPÍTULO V**

#### **PROPUESTA**

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 5.1 Tema.....           | 98  |
| 5.2 Fundamentación..... | 98  |
| 5.3 Justificación.....  | 103 |
| 5.4. Objetivos.....     | 104 |
| 5.5. Ubicación.....     | 105 |

|   |     |
|---|-----|
| 5. Factibilidad.....  | 106 |
| 5.7 Descripción de la propuesta.....                                | 107 |
| 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta .....                   | 123 |
| CONCLUSIONES.....   | 125 |
| RECOMENDACIONES.....  | 126 |
| <b>C.- MATERIALES DE REFERENCIA</b>                                 |     |
| Bibliografía.....   | 127 |
| ANEXOS.....   | 130 |
| Anexo 1. Matriz del Proyecto.....                                   | 131 |
| Anexo 2. Encuestas dirigidas a autoridades y empleados de LDCM..... | 132 |
| Anexo 3. Encuestas dirigidas a Proveedores de LDCM.....             | 133 |
| Anexo 4. Fotos de Liga Deportiva Cantonal de Milagro.....           | 134 |
| Anexo 5. Fotos de Proveedores L.D.C.M.....                          | 136 |
| Anexo 6. Detalle de Plagios.....                                    | 141 |

## ÍNDICE DE CUADROS

### **Cuadro 1.**

Criterios para una adecuada Formulación del Problema.....6

### **Cuadro 2.**

Modelo de tesis a Nivel Mundial.....12

### **Cuadro 3.**

Modelo de tesis a Nivel Latino.....13

### **Cuadro 4.**

Modelo de tesis a Nivel Local.....14

### **Cuadro 5.**

Antecedentes 1.....15

### **Cuadro 6.**

Antecedentes 2.....16

### **Cuadro 7.**

Antecedentes 3.....17

### **Cuadro 8.**

Antecedentes 4.....19

### **Cuadro 9.**

Antecedentes 5.....21

**Cuadro 10.**

Procedimientos Contables y no Contables.....35

**Cuadro 11.**

Operaciones de las Variables.....36

**Cuadro 12.**

Pagos.....81

**Cuadro 13.**

Estructura Funcional.....82

**Cuadro 14.**

Procesos de Liquidación.....83

**Cuadro 15.**

Lentitud de las Liquidaciones.....84

**Cuadro 16.**

Procesos de Ejecución a las Liquidaciones.....85

**Cuadro 17.**

Pago a Proveedores.....86

**Cuadro 18.**

Comunicación en las Actividades Institucionales.....87

**Cuadro 19.**

Esquema Organizacional.....88

**Cuadro 20.**

Sistema de Control para las Entradas y Salidas de Inventario.....89

**Cuadro 21.**

Funciones de Empleados.....90

**Cuadro 22.**

Archivos de las Documentaciones Contables.....91

**Cuadro 23.**

Control Previo que se aplica en los pagos.....92

**Cuadro 24.**

Hipótesis y Comprobación.....95

**Cuadro 25.**

Situación actual de Proceso de Liquidación a Proveedores.....111

**Cuadro 26.**

Situación Propuesta de Proceso de Liquidación a Proveedores.....118

**Cuadro27.**

Cronograma.....123



## ÍNDICE DE FIGURAS

### **Figura 1.**

Pagos.....73

### **Figura 2.**

Estructura Funcional.....74

### **Figura 3.**

Procesos de Liquidación.....75

### **Figura 4.**

Lentitud de las Liquidaciones.....76

### **Figura 5.**

Procesos de Ejecución a las Liquidaciones.....77

### **Figura 6.**

Pago a Proveedores.....78

### **Figura 7.**

Comunicación en las Actividades Institucionales.....79

### **Figura 8.**

Esquema Organizacional.....80

### **Figura 9.**

Sistema de Control para las Entradas y Salidas de Inventario.....81

### **Figura 10.**

Funciones de los empleados.....82

**Figura 11.**

Archivos de las Documentaciones Contables.....83

**Figura 12.**

Control Previo que se aplica en los pagos.....84

## RESUMEN

El proyecto de Tesis se basa en una reingeniería de proceso de liquidación a proveedores la misma que se realizará en el área Financiera de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, ubicada en las Calles Olmedo 201 y Pedro Carbo en el Coliseo Edmundo Valdez Murillo, esta Institución es una Entidad deportiva sin fines de lucro, orientada al bien social, que recibe dinero del estado para masificar el deporte en nuestro Cantón.

Se propondrá esta reingeniería en vista de que existe el problema de demoras en los pagos a proveedores, para esto se ha realizado un levantamiento de información de la estructura organizacional, de procesos, análisis de tiempos y movimientos, estudio de las tendencias de tiempos, diagramación de procesos, diseño de propuestas; los cuales nos ha llevado a obtener toda la información necesaria para una reducción de tiempos y eliminación de demoras en dichos procesos y para elaborar un adecuado manual de funciones a los empleados del área financiera, para una organización eficiente y mejorar la imagen de esta Institución.

Palabras Claves:

Reingeniería - Procesos - Pagos - Proveedores - Liquidación

## **ABSTRACT**

The thesis project is based on a reengineering process of liquidating the same providers to be held in the Financial area Liga Deportiva Cantonal de Milagro, located in Pedro Carbo Olmedo and 201 Streets in the Coliseum Edmundo Murillo Valdez, this institution is a sports non-profit entity, aimed at social good, which receives money from the state to popularize the sport in our County. This re-engineering will be proposed given that the problem exists in delays payments to vendors, for this has been done a survey of information organizational structure, processes, analysis of time and motion study time trends , layout process, design proposals, which led us to obtain all the information necessary for a time reduction and elimination of delays in these processes and to develop a manual of appropriate functions to employees of the financial area , for efficient organization and improve the image of this institution.

Keywords:

Reengineering - Process - Payments - Suppliers - Clearance

## INTRODUCCIÓN

En todo este tiempo Liga Deportiva Cantonal de Milagro se ha caracterizado como una de las mejores Ligas en la parte de desarrollo deportivo ya ha logrado obtener varios logros dentro y fuera de la provincia de Guayas, pero muy a parte del ámbito deportivo existen varios problemas de mal servicio y descoordinación; como es el del área financiera de la Institución que existe retraso en el proceso de liquidaciones a los proveedores, los mismos que les dan crédito pero esperando varios meses para recibir su pago.

Nuestro proyecto está sustentado en la necesidad de realizar una Reingeniería de procesos de liquidación a Proveedores en la Liga Deportiva Cantonal de Milagro, para lograr una mayor productividad y eficiencia, atreves de una reducción de los tiempos en los pasos en las liquidaciones para los proveedores, y eliminar demoras que existen dentro del mismo, fomentando una mejor planificación en los procesos Financieros.

El proceso de pagos a los proveedores se lleva a cabo para obtener implementaciones, suministros y demás materiales o servicios que se necesitan en esta Entidad para obtener mejores resultados tanto en lo deportivo como en lo administrativo, pero existe mucha demora al realizarlo, es muy importante realizar estos cambios para maximizar los recursos y dar una mejor imagen a Liga Deportiva Cantonal de Milagro.

Dentro de estos cambios también se mejoraran las funciones de los empleados para obtener eficiencia en todas las labores que se realicen en el área financiera de la Institución y a su vez mejorar las políticas y los procedimientos para el pago a los proveedores, y a su vez dejar definidas las responsabilidades en las actividades diarias que realizan los funcionarios de Liga Deportiva Cantonal de Milagro y establecer en una forma jerárgica los mandos de los superiores.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

El Problema es declarar de manera clara y precisa sus diversos elementos, comentarlos entre sí. Cuando se define el problema se hace posible que los otros puedan entender lo que se pretende o se trata de conseguir con la investigación.<sup>1</sup>

En el siguiente capítulo se describe la situación que presenta Liga Deportiva Cantonal de Milagro en base a la desorganización funcional y normativa que existe dentro de la misma respecto al atraso del pago que se realizan dentro de esta Institución a sus proveedores, por este motivo es necesario conocer acerca del escenario que vamos a tratar para un análisis del mismo para más adelante llegar a nuestros objetivos propuestos.

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Problematización**

A lo largo del siglo XXI se han dado grandes cambios dentro del ámbito deportivo, llegando así a formar grandes deportistas dentro y fuera del País en este Capítulo conoceremos nombraremos a Instituciones Deportivas muy reconocidas a nivel Nacional e Internacional.

---

<sup>1</sup> LOPEZ ROMAN, Luisa; MONTENEGRO DE TIMARAN, María Isabel; TARIN FIERRO, Ruth: La Investigación, eje Fundamental en la enseñanza del Derecha.

El COI (Comité Olímpico Internacional), se creó el 23 de Junio de 1894 con el fin de fomentar los antiguos juegos olímpicos griegos. Su primera integración se la realizó con la participación de 12 países a nivel mundial, en su antigua sede: París.

En la actualidad se encuentra ubicado en Lausana (Suiza), es el responsable de coordinar todos los juegos olímpicos del mundo, a su vez todo lo que concierne a las actividades deportivas de cada País, y se encarga de seleccionar que ciudad va a ser la sede de los Juegos Olímpicos que se realizan cada cuatro años.

En Ecuador, el Ministerio de Deportes es el organismo rector de la actividad física y deportiva que define las políticas, los objetivos y las estrategias, que permitan lograr el buen vivir. Es una Institución líder en el campo de la cultura física y el movimiento, reguladora del deporte, la educación física y la recreación; comprometida con el desarrollo integral del ser humano; cuenta con una administración transparente, que demuestra eficiencia y eficacia en las acciones. Con estrictos estándares de calidad en las respectivas ramas, se están alcanzando las normativas y exigencias para el perfeccionamiento de los deportistas de élite, que permita llegar lo más lejos en competencias internacionales; formar nuevos atletas y procurar condiciones muy favorables para la salud y el bienestar de todos.

La Liga Deportiva Cantonal de Milagro es una Institución de derecho privado que recibe recursos públicos, ésta se encarga de fomentar y masificar el deporte en la ciudad de Milagro y sus alrededores, buscando nuevos talentos en los jóvenes y niños de la localidad; se rige a los parámetros y exigencias del Ministerio del Deporte puesto que busca la excelencia; la unión de la comunidad mediante la participación en eventos para la integración no solo familiar, sino de la colectividad; busca el bienestar de la población, al aumentar el desarrollo físico, mental y fortalecer el espíritu deportivo de los jóvenes y adultos lo que contribuye a mantener una buena salud. Esta entidad milagreña mantiene un arduo trabajo muy comprometido a favor de la comunidad y contribuye al buen desempeño de los que participan en las diferentes disciplinas que la liga cantonal de Milagro ofrece a la comunidad

milagreña y sus alrededores. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos, se presentan problemas que interfieren esta labor.

En este caso el problema se presenta por los retrasos permanentes en los pagos a proveedores, esto cuenta con la participación en el área financiera que están siendo afectadas, varios términos en los que conlleva en la estructuración de varios pagos y que esto genera complicaciones muchas veces, para obtener suplementos y suministros pero los proveedores muchas veces se abstienen a la participación por la ausencia de los diferentes pagos.

También existe la falta de control y comunicación dentro la Institución ya que se observa la descoordinación en las ejecuciones de actividades organizacionales, esto es a causa de la falta de estructura jerárquica, para que exista una buena coordinación en la realización de los pagos a los proveedores.

Otra novedad que se observa dentro de la Liga Deportiva Cantonal de Milagro es que existen pérdidas de implementaciones deportivas, esto se debe a que existe ausencia de responsabilidades por parte de las personas que llevan a cabo los inventarios de los mismos, ya que no se lleva un control de los mismos y no saben que funciones deberían desempeñar para realizar una buena administración acerca de estos implementos deportivos.

La lentitud en la ejecución de liquidaciones, esto son unas de las causas que se ven afectados en los pasos para la aplicación de los pagos ya que se encuentra en retrasos laborales por que no tiene los diferentes procedimientos que deben de contar en el área financiera pero no se llevan a cabo el mejoramiento aun viendo los problemas existentes.

La falta de políticas contables dentro de esta Institución ha dado lugar a la desorganización de documentos financieros, ocasionando retraso en los pagos a proveedores, esto daría una mala imagen a la Institución y muchas veces puede ocasionar serios problemas futuros.



## **Pronóstico**

Si no existe una solución a estos problemas ocasionaría varios inconvenientes como sería el caso de la destitución de los dirigentes de este organismo deportivo, y glosas para personas involucradas en el área contable, por mal manejo de estos recursos a su vez el Ministerio del Deporte podría suspender las asignaciones y esto afectaría en el desarrollo de actividades deportivas a la ciudadanía por falta de comunicación y de desempeño laboral, porque muchas veces esto lleva al fracaso de los diferentes servicios que deben ofrecer y esto da una mala imagen a la institución y lógicamente a los organismo que controla dicha institución ya que la comunidad lo que estaría viendo un mal control y procedimientos de los directivos y así no lograr los objetivos que ellos deben estar encaminados.

## **Control pronóstico**

Si se corrigiera estos problemas se mejoraría el desempeños tanto de los empleados y de los directivos, se presentara de una manera correcta la información requerida, no hubiera riesgos administrativos o de ningún tipo, e incluso ayudaría al buen funcionamiento de las disciplinas deportivas que se practican en esta Institución, con un mejor apoyo al buen vivir de la ciudadanía Milagreña.

### **1.1.2. Delimitación del problema**

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Milagro

**Sector:** Nuevo Milagro

**Dirección:** Olmedo y 9 de Octubre

**Universo:** Liga Deportiva Cantonal de Milagro

### 1.1.3. Formulación del problema

¿Cómo incide la desorganización funcional y normativa en el retraso permanente de los pagos a proveedores?

Dentro de nuestra formulación del problema hemos tomado en cuenta los siguientes aspectos.

**Concreto:** La investigación es precisa, ya que se encuentra redactada de una manera clara y concisa para un mejor entendimiento de los lectores.

**Factible:** Nuestro Proyecto es factible debido a que disponemos con toda la información necesaria para llevar a cabo los objetivos señalados.

**Delimitada:** La presente investigación es delimitada por que es aplicada a los funcionarios, directivos y proveedores de la Institución para lo cual existe una base de datos de la misma.

**Cuadro 1. Criterios para una adecuada formulación del problema**

|  |   |
|--|---|
| ¿Cuál es el problema?  | Identificar el problema planteado y delimitándolo.  |
| ¿Cuáles son los datos del Problema?<br>¿Y cuáles los aspectos y elementos principales?                                 | Descomposición dimensional del problema, estableciendo sus constituyentes variables o dimensiones.              |
| ¿Qué se ha dicho sobre el Problema?  | Estudio de la literatura sobre el problema.   |
| ¿Cuáles son las relaciones entre los diferentes aspectos del Problema y cuáles son las cuestiones conexas al Problema? | Traducir las preguntas del problema en variables manipulables y susceptibles de verificación empírica.          |
| ¿Está suficiente delimitado?   | Definir Claramente el alcance de los términos que definen el problema para evitar el equivoco de los conceptos. |
| ¿Qué solución se busca?  | Para qué de la investigación. Finalidad de ésta. <sup>2</sup>   |

### 1.1.4. Sistematización del problema

¿Cómo afecta el desconociendo de mandos de directiva en la falta de control y organización de la Institución?

<sup>2</sup><http://books.google.es/books?id=htb2mp3A2WAC&pg=PA14&dq=operacion+del+servicio&hl=es&sa=X&ei=kxUvmzJMjMsASv1YCYCA&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=operacion%20del%20servicio&f=false>

¿De qué manera influye la ausencia de funciones en las responsabilidades laborales en la pérdida de la implementación deportiva?

¿Cómo influye el desconocimiento en los pasos para los pagos en la lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones?

¿De qué manera afecta la ausencia de políticas contables en la desorganización de la documentación financiera?

#### **1.1.5. Determinación del Tema**

Estudio de los efectos de la desorganización funcional y normativa en los pagos de los proveedores de Liga Deportiva Cantonal Milagro.

### **1.2. OBJETIVOS**

Un objetivo es llegar a una causa final, de lograr con satisfacción alguna cosa o actividad, mediante un proceso y tiempo determinado.

#### **1.2.1. Objetivo General de la Investigación**

Determinar la incidencia en la desorganización funcional y normativa en relación al retraso permanente de los pagos a proveedores, mediante encuestas, para una mejor administración en Liga Deportiva Cantonal de Milagro, provincia del Guayas en año 2014.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos de la Investigación**

- Determinar la afectación del desconocimiento de mandos de la directiva en la falta de control y organización de la Institución.
- Determinar la incidencia de la ausencia de funciones de las responsabilidades laborales en la pérdida de las implementaciones deportivas.
- Determinar la influencia del desconocimiento en los pasos para los pagos en la lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones.
- Determinar de qué manera afecta la ausencia de políticas contables en la desorganización de documentos financieros.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto investigativo es justificable para ayudar a Liga Deportiva Cantonal de Milagro en sus necesidades de brindar un servicio íntegro y eficaz a la ciudadanía Milagreña, tanto en lo deportivo como en las distintas actividades que se realicen dentro de la misma.

Con esta investigación se beneficiará a la ciudadanía de nuestro Cantón dentro de ella tenemos a los proveedores, Directivos y personal y hará una Liga más competitiva.

El trabajo de investigación es necesario para el buen manejo de los recursos de la Entidad y así dar una buena imagen a los directivos de la misma, dando mejores resultados en las metas proyectadas para el buen desarrollo de sus actividades laborales y del control que deberían dar en los procesos administrativos.

La evaluación que se llevado a la institución es para observar las falencias que estuvieran ocurriendo en la parte financiera y laboran acabo de las funciones que conciernen es las actividades del día a día, la importancia de esto que se tomen ajustes necesarios a los programas de aplicación de procedimientos en los pagos a los proveedores, para llevar a cabo mejores resultados para la institución como para los proveedores, a su vez aplicar funciones específicas a los del personal administrativo para el mejoramiento del desempeño laboran en lo que es la parte financiera .

Se podría realizar una serie de procesos, en el cual tendríamos la información necesaria para poder obtener los resultados específicos para nuestra Investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEORICO**

##### **2.1.1. Antecedentes Históricos**

Los procesos administrativos se iniciaron con el hombre inteligente y nace desde el momento en que necesita organizarse en grupo para alcanzar lo que no puede hacer de manera individual.

La historia de la administración nace desde el año 5,000 antes de Cristo (a.c) con los sumerios en la Mesopotamia como la invención de la escritura y la conservación de registros.

El código Hammurabi del año 1800 a.c reconocía que la responsabilidad no puede transferirse.

Los egipcios en el año 1,300 a.c utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos.

En el oriente, en china, hacia el año 1,000 a.c se sitúa la Constitución de Chow que establece reglamentos administrativos.

En la antigua Grecia y en el imperio Romano, con la aparición de la esclavitud, se ejerce una estricta supervisión del trabajo, se manifiesta el conocimiento administrativo en los tribunales, la organización militar, los esfuerzos de unidad de grupo y la autoridad.

En la América prehispánica y particularmente en México por el año 1325, se encuentran vestigios de administración entre los cuales sobresalen las acertadas directivas de Tlacael, consejero de 3 gobernantes Aztecas (Ixcoatl, Moctezuma

Ilhuicamina y Axayacat) y del célebre Netzahualcoyotl rey de Texcoco, quiénes con orden y prácticas adecuadas llevaron a sus pueblos a mejores niveles de vida.

Hace más de 200 años, sobre todo en el siglo XX, la administración se volvió objeto de investigaciones sistemáticas que se convirtió en una disciplina formal.

Robert Owen (1771 - 1858).-empresario galés que adquirió su primera fábrica en 1789. Fue el padre de la administración de personal y precursor del enfoque de las relaciones humanas, ya que fue la primera persona que creó la manera de organizarse dentro de una Empresa.

En el inicio del siglo XXI, la sociedad se encuentra en una nueva etapa de transición del desarrollo industrial diferente al del siglo pasado, en la cual la organización es el motor de los avances para que una empresa cumpla sus objetivos.

Mucha de las causas por la que una empresa quiebra es por la falta de organización, a continuación presentaremos el caso de una Institución Deportiva la cual se encuentra atravesando por una serie de problemas por la desorganización que existe dentro de ella.

En el Cantón Milagro, Provincia del Guayas, el día 7 de Marzo de 1928, se constituye la Liga Deportiva Cantonal de Milagro, la misma que se rige por la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación; su Reglamento General; por el Estatuto y Reglamento de la Federación Deportiva del Guayas; y, por su Estatuto, su Reglamento Interno.

La Liga es el máximo organismo deportivo al que le corresponde la planificación, fomento, control, desarrollo y supervisión del deporte en el Cantón Milagro, y a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados formativos filiales, de acuerdo con la Ley y Reglamento General del Deporte, Educación Física y Recreación.

Está conformada con un mínimo de tres Clubes Deportivos especializados formativos y dependerá técnica y administrativamente de la Federación Deportiva Provincial del Guayas, del Ministerio Sectorial y del Ministerio del Deporte.

Desde su creación ha pasado por distintos directorios, los mismos que manejaban esta Institución evadiendo todo tipo de leyes y reglamentos, manejaban una contabilidad manual y fraudulenta; manipulándola a su conveniencia, que no reflejaba la realidad de la misma, esta se encontraba viviendo momentos de incertidumbre por la acción disociadora de unos pocos dirigentes, y la desorganización administrativa interna, que impedía cumplir un trabajo eficaz en beneficio de la institución y del deporte Milagreño.

A partir del año 2008 se ha venido dando pequeños cambios como es el caso de la afiliación de los empleados al IESS, la reestructuración administrativa, implementando un programa de contabilidad básico.

En el 2010, el Ministerio del deporte empezó a controlar de una mejor manera las asignaciones que daba a estos organismos deportivos, e implemento la Evaluación Poa, la misma que consiste en enviar un informe semestral de los gastos que se realizan dentro de la Institución, pero los dirigentes que estaban en estos tiempos seguían sin reflejar en estos informes la verdadera situación de Liga Deportiva Cantonal de Milagro.

En la actualidad se ha seguido mejorando todas estas anomalías, se lleva un control de los alquileres de los escenarios deportivos para que se contabilicen correctamente. Pero no se ha implementado aun un método de registro contable actualizado esto retrasa la presentaciones y reportes de los estados financieros tanto a los directivos como al organismo rector de Liga.

Existen 16 personas laborando en esta Institución pero no existe mayor control en las tareas que realizan los empleados de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, ya que muchas veces realizan trabajos particulares en sus puestos de trabajos y no se centran en cumplir con cabalidad los objetivos y misión.

Esto no permite superar la crisis económica ya que directorios anteriores han dejado deudas y como no existe una buena contabilidad y procesos contables siguen persistiendo los mismos errores.

## 2.1.2. Antecedente Referencial

**Cuadro 2. MODELO DE TESIS A NIVEL MUNDIAL**

|  |  |
|--|--|
| <b>EMPRESA:</b>                        | <b>Coca Cola Europa</b>  |
| <b>PROYECTO:</b>                       | Una transformación financiera eficiente  |
| <b>AUTOR:</b>                          | Marcelino Alonso   |
| <b>FECHA DE PUBLICACION</b>            | 2008   |
| <b>ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO:</b> | Reorganización y cambio en las estructuras y procesos financieros, con el objetivo de servir de palanca para alcanzar los objetivos marcados en el Manifiesto 2020.<br>La necesidad de dar rápida respuesta a los desafíos que plantean los mercados, exige de estructuras, sistemas y procedimientos que puedan funcionar de la manera más rápida y fiable posible, para servir de manera eficaz como soporte para las decisiones de negocio. |
| <b>URL:</b>                            | <a href="http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf">http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf</a> <sup>3</sup>   |

<sup>3</sup> [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor\\_n3/es\\_PS\\_08\\_CVn3-Casos\\_de\\_exito-Coca-Cola.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf)



**Cuadro 3. MODELO DE TESIS A NIVEL LATINO**

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>EMPRESA:</b>              | <b>Servicios y Suministros Medal C.A</b>  |
| <b>AUTOR:</b>                | Farrera Daviana   |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> | Marzo 2010  |
| <b>PROYECTO:</b>             | “Evaluación del Sistema de Control Interno en el manejo del efectivo de la Empresa de Servicios y suministros Medal C.A. periodo Agosto-Diciembre 2009”   |
|                              | <p>La presente investigación tuvo como propósito la evaluación del sistema de control interno en el manejo del efectivo, siendo este una partida de gran importancia dentro de cualquier organización, debido a la naturaleza tan delicada del rubro en estudio. La creación de controles es una de las vías más eficientes que garantizan el cumplimiento óptimo de los objetivos con la finalidad de evitar fraudes. La investigación se realizó en la empresa servicios y suministros MEDAL, C.A que tiene como objeto prestar un servicio de calidad a empresas y comunidades del estado a través del ramo de construcción y servicios. Se realizó un estudio documental y de campo de nivel descriptivo. Realizado el estudio se pudo constatar que la empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos para el manejo del efectivo y que los mismos no se están llevando a cabo de acuerdo a lo establecido, el análisis de estos procedimientos nos llevo a dar con las fallas existentes en la aplicación de los manuales, lo que nos permite señalar las mismas y proponer posibles soluciones para subsanarlas.</p> |
| <b>URL:</b>                  | <a href="http://es.scribd.com/doc/45877449/tesis-FINAL-ALE-DAVI-EVALUACION-DEL-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-EN-EL-MANEJO-DEL-EFECTIVO-empresas-medal">http://es.scribd.com/doc/45877449/tesis-FINAL-ALE-DAVI-EVALUACION-DEL-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-EN-EL-MANEJO-DEL-EFECTIVO-empresas-medal</a> <sup>4</sup>  |

<sup>4</sup> <http://es.scribd.com/doc/45877449/tesis-FINAL-ALE-DAVI-EVALUACION-DEL-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-EN-EL-MANEJO-DEL-EFECTIVO-empresas-medal><sup>4</sup>

**Cuadro 4. MODELO DE TESIS A NIVEL LOCAL**

|  |   |
|--|---|
| <b>EMPRESA:</b>                        | <b>Coca Cola Europa</b>   |
| <b>PROYECTO:</b>                       | Una transformación financiera eficiente   |
| <b>ESTRATEGIA PARA EL CRECIMIENTO:</b> | <p>Reorganización y cambio en las estructuras y procesos financieros, con el objetivo de servir de palanca para alcanzar los objetivos marcados en el Manifiesto 2020.</p> <p>a necesidad de dar rápida respuesta a los desafíos que plantean los mercados, exige de estructuras, sistemas y procedimientos que puedan funcionar de la manera más rápida y fiable posible, para servir de manera eficaz como soporte para las decisiones de negocio</p> |
| <b>URL:</b>                            | <a href="http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf">http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf</a> <sup>5</sup>  |

---

<sup>5</sup> [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor\\_n3/es\\_PS\\_08\\_CVn3-Casos\\_de\\_exito-Coca-Cola.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf)

**Cuadro 5. Antecedente: 1**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>TITULO DE TESIS:</b>            | <b>DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y FUNCIONES</b>   |
| <b>AUTOR:</b>                      | MINDIOLAZA CAMPOS, DENNIS SILVANA<br>AYALA CAMACHO, REBECA NOEMI  |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b>            | MANUAL DE POLITICAS<br>LA DISTRIBUIDORA LÁCTEOS ISRAEL  |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>       | 11-Apr-2013   |
| <b>RESUMEN:</b>                    | El proyecto de un Diseño de un Manual de Control Interno para el área Administrativa inicia con el diagnóstico situacional de la microempresa, donde se obtiene conocimiento sobre el proceso compra, venta, almacenamiento y distribución de productos, su estructura organizacional y las fuerzas internas y externas que la microempresa posee. Se investigó sobre las actividades de control existentes, sobre los puntos críticos y demás información importante que crea un parámetro revelador de la situación actual de la microempresa. Fundamentado en el diagnóstico realizado se definieron los procedimientos a describirse dentro de un manual. |
| <b>URL:</b>                        | <a href="http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1113">http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1113</a> <sup>6</sup>  |
| <b>Aparece en las colecciones:</b> | Contaduría Pública y Auditoría  |

---

<sup>6</sup> <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1113>

**Cuadro 6. Antecedente: 2**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>TITULO DE TESIS:</b>      | <b>Reestructuración Administrativa Y Financiera De La Fundación Asistencial Armada Nacional (Fasan)</b>  |
| <b>AUTOR:</b>                | Villacis Malo, Hermes Alexi<br>Tobalina Ditto, Constantino Francisco   |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b>      | PROCEDIMIENTOS<br>POLITICAS<br>REESTRUCTURACION<br>OPTIMIZACION  |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> | 10-mar-2009  |
| <b>RESUMEN:</b>              | <p>El propósito de este proyecto es desarrollar procesos y procedimientos que permitan a FASAN regular y maximizar los recursos que dispone a fin de optimizar el servicio que brinda a la comunidad. Se enfocan tres aspectos importantes de gestión: el legal, organizacional y financiero de modo que se viabilicen proyectos en beneficio de los niños con capacidades especiales y se cumpla así con su objeto social. En cuanto a su situación jurídica, se derivaron una serie de gestiones tendientes a regular su accionar a nivel interno así como a legalizar las relaciones con otros organismos del Estado. La necesidad de establecer un sistema que le permita a la Fundación obtener resultados medibles de su gestión organizacional y de las oportunidades de mejora continua, fue la que motivó al establecimiento de la gestión por procesos. En cuanto al aspecto económico y financiero se establecieron políticas y herramientas para el manejo de los recursos económicos, y el control sobre el Flujo de Operaciones, a fin de que pueda en un mediano plazo financiar costos operativos actualmente cubiertos por la Armada, y así cumplir con uno de los objetivos estratégicos que es el</p> |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | disminuir la dependencia de la misma.   |
| <b>URL:</b>                        | <a href="http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2963">http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2963</a> |
| <b>Aparece en las colecciones:</b> | Artículos de Tesis de Grado – FEN <sup>7</sup>  |

### Cuadro 7. Antecedente: 3

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>TITULO DE TESIS:</b>      | <b>Propuesta de una guía de procedimientos administrativos y financieros para ENTRIX AMÉRICAS S.A., compañía dedicada a la consultoría de impacto ambiental</b> |
| <b>AUTOR:</b>                | Rodríguez, Luis<br>Castro Flores, Andrea Carolina   |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b>      | MINERÍA<br>GESTIÓN ADMINISTRATIVA<br>GESTIÓN DE PROCESOS<br>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO<br>ORGANIGRAMAS FUNCIONALES  |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> | 2010  |
| <b>EDITORIAL:</b>            | SANGOLQUÍ / ESPE / 2010   |

<sup>7</sup> <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2963>

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>RESUMEN:</b>                    | <p>La formulación de la propuesta de de una Guía de Procedimientos Administrativos y Financieros, surge por la necesidad de brindar a esta organización un medio estratégico, que contribuya al desarrollo efectivo de la planeación organizacional, permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya posiblemente para que la organización pueda optimizar sus funciones. Lo que se quiere afirmar con esto, es que la investigación ofrecerá soluciones para mejorar los procedimientos administrativos y financieros. El proyecto descrito y planteado busca mejorar los procesos y procedimientos de Entrix, empresa, que en la actualidad no cuenta con una guía que le permita al personal de la empresa realizar sus funciones administrativas y financieras con eficiencia y seguridad en cada puesto de trabajo. ENTRIX AMÉRICAS S.A. es una empresa de consultoría ambiental profesional especializada en el manejo de recursos hídricos, de riesgos medioambientales, el manejo y la economía de recursos naturales y el cumplimiento de leyes y regulaciones ambientales, identificación de pasivos, relaciones comunitarias y asistencia legal en materia ambiental en casos de litigios. Una guía de procedimientos.</p> |
| <b>URL:</b>                        | <a href="http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1601">http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1601</a>   |
| <b>Aparece en las colecciones:</b> | Tesis - Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría <sup>8</sup>  |

<sup>8</sup> <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1601>

**Cuadro 8. Antecedente: 4**

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>TITULO DE TESIS:</b>      | <b>Propuesta de implementación de un sistema de control interno financiero en el área de comercialización para la empresa de computadoras y productos tecnológicos BITWAY CIA. LTDA</b>   |
| <b>AUTOR:</b>                | Ron, Eduardo<br>Maya Carrillo, Joffre Santiago  |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b>      | ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS<br>COMERCIALIZACIÓN<br>ESTUDIO FINANCIERO<br>TECNOLOGÍA<br>MARKETING   |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> | 2007  |
| <b>EDITORIAL:</b>            | SANGOLQUÍ / ESPE  |
| <b>RESUMEN:</b>              | <p>El creciente desarrollo por el que actualmente la Compañía Bitway Cía. Ltda. Está atravesando, sus perspectivas futuras, y las exigencias frente a la obtención de un proceso de mejoramiento continuo, dan paso a que la alta dirección no cuenten con estrategias necesarias para enfrentar con solvencia los cambios contables y administrativos por la ausencia de un sistema de control interno, en el que se detallen las funciones, procedimientos, autorizaciones, supervisiones y políticas contables. Haciendo suya esta necesidad, la Compañía se planteó el proyecto de introducir un Sistema de Control Interno Financiero efectivo en el Área de Comercialización, el mismo que incluirá políticas y procedimientos contables. Por lo expuesto</p> |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | anteriormente, la presente tesis se ha desarrollado con la finalidad de satisfacer dicha necesidad para que el Control Interno de la Compañía sea eficiente y eficaz. |
| <b>URL:</b>                        | <a href="http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2315">http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2315</a>   |
| <b>Aparece en las colecciones:</b> | Tesis - Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría <sup>9</sup>  |

---

<sup>9</sup> <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2315>



**Cuadro 9 Antecedente: 5**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>TITULO DE TESIS:</b>      | <b>Propuesta de elaboración de un Manual de Control Interno basado en el modelo COSO, para los procesos de: control de inventarios, compras, ventas y talento humano aplicado al supermercado Megamarket Calle &amp; Hijos del cantón Cañar</b>  |
| <b>AUTOR:</b>                | Angamarca Andrade, Roberto Carlos<br>Gordillo Tenemaza, Diana Patricia   |
| <b>PALABRAS CLAVES:</b>      | Administración Financiera – Control<br>Modelo Coso<br>Control Interno Contable<br>Auditoría Administrativa<br>Manuales Administrativos<br>Control de Inventarios<br>Recursos Humanos<br>Supermercado Megamarket Calle & Hijos - Cañar  |
| <b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> | jul-2012   |
| <b>RESUMEN:</b>              | El presente trabajo de tesis realizado en el Supermercado Megamarket Calle & Hijos del Cantón Cañar, fue diseñada con el objetivo de dotar al supermercado de un manual de procedimientos el mismo que ayudará a que la empresa cuente con una herramienta fundamental que le permita analizar y evaluar el cumplimiento de las diferentes actividades del personal, mejorando la eficiencia en el manejo de sus labores diarias. Los componentes del modelo coso tales como: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo y Supervisión, nos ayudaran a evaluar de forma íntegra la empresa. En esta tesis de grado se presentan inicialmente la historia de la empresa, su misión, visión, valores, organigrama institucional, los mismos que fueron creados en base a |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | <p>conceptos de diferentes autores y en conjunto con los funcionarios principales del Supermercado, también se trató conceptos de control interno, manual de procedimientos y el modelo coso. Se ha procedido a estructurar el manual de control interno aplicando, los siguientes métodos de evaluación como son: la narrativa, los cuestionarios, entrevistas personales y la observación directa mediante visitas al supermercado, lo cual nos permitirá tener un conocimiento de la situación de la empresa, para luego proceder a realizar los respectivos procedimientos para las áreas planteadas. De esta manera se da por culminada la realización de nuestro estudio, esperando que los conocimientos incorporados en este producto sirvan de guía en el proceso y la ejecución de las actividades del Supermercado Megamarket Calle &amp; Hijos.</p> |
| <b>URL:</b>                        | <a href="http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2828">http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2828</a>   |
| <b>Aparece en las colecciones:</b> | Contabilidad y Auditoría CUE - Tesis de Pregrado <sup>10</sup>  |

### 2.1.3. Fundamentación

Dentro de la fundamentación encontraremos todos los conceptos conexos a nuestro tema de investigación.

#### **Pagos a Proveedores**

Los pagos a los proveedores deben de hacerse a la fecha de pago pero muchas veces esto conlleva a atrasos ya que muchas veces no hay una rapidez en los estados y registros por los motivos de desorganización en los de documentos y perdidas de los mismos muchas veces por falta de pérdidas de facturas o comprobantes por el mal registro o falta de archivos por no ubicarlos en los lugares adecuados.

<sup>10</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2828>

Las entidades publicas necesitan un buen organizador o preparados de información de registros ya que esto atrae inconvenientes en los factores de pagos por motivos de pérdidas o extravío de documentos importantes ya que es los documentos factible a los pagos.

### **Concepto de Archivo**

Existe una tendencia de quienes creen, desgraciadamente, que el archivo es un lugar de depósito de documentos, todos amontonadas, desordenados, mal organizados.

Sin embargo, según el C.I.A., por archivo se entiende:

- Por el contenido: conjunto de documentos sean cuales sean su fecha, su forma y su soporte material, producidos o recibidos por toda persona física o moral y por todo servicio y organismo público o privado en ejercicio de su actividad y son conservados por sus creadores o por sus sucesores para sus propias necesidades; transmitidos a la institución de archivos competente en razón de su valor archivístico.
- Como institución prestadora de un servicio: Institución responsable de la acogida, tratamiento, inventariado, conservación y servicio de los documentos.
- Como continente: edificio o parte de edificio donde los documentos son conservados y servidos.

### **Funciones de los archivos**

Aurelio Tanodi nos muestra como objetivos del archivo: reunir, conservar, ordenar, describir, administrar y utilizar los documentos; pero analizaremos las funciones de los archivos o sea las tareas que están encomendadas al personal de archivo:

- Organizar y servir los documentos administrativos, para que sea de utilidad tanto en la gestión administrativa en la oficina, como en la toma de decisiones.
- Asegurar el traslado periódico al archivo central de los documentos que para las oficinas ya no son de uso corriente.

- Aplicar los principios y técnicas de valoración para que con el tiempo, los documentos sean seleccionados y por su valor sean conservados permanentemente o expurgados.
- Clasificar los fondos aplicando los principios archivísticos y mantenerlos ordenados durante todo el ciclo vital.
- Describir los documentos para que la información sea accesible elaborando instrumentos de descripción, valiéndose de las nuevas tecnologías.
- Instalar los documentos de forma adecuada mediante locales y equipamiento que garantice la conservación de los mismos en el transcurso del tiempo.
- Elaborar un manual de procedimientos para que estas funciones sean desarrolladas por el profesional archivista.

### **Finalidad de los archivos**

Entre las finalidades del archivo encontramos: almacenar información y hacerla recuperable para su uso y lograr la utilización efectiva de los archivos como recurso básico de la información al servicio de:

- La **administración**, entidad o persona generadora del archivo, para facilitarle los documentos que sean necesarios a su normal desenvolvimiento, mayor rapidez y eficacia de gestión.
- Los **ciudadanos**, especialmente en los archivos públicos, para ofrecerles las informaciones que pidan relativas a los mismos, a su gestión.
- La **investigación y la función cultural**: poniendo a disposición de los ciudadanos los testimonios del pasado, no solo pasivamente sino por medio de actividades, publicaciones, visitas, exposiciones, conferencias, el archivo tiende a convertirse en verdadera “unidad de desarrollo cultural”.

### **Concepto de documento**

Los archivos están formados por documentos que son portadores de información. No puede hablarse de archivos sin documentos, pero puede haber documentos sin existir archivos. Son la materia prima de los archivos, forman parte de esto y de los depósitos documentales, pueden estar sueltos o agruparse en colecciones. Su

denominación procede del latín “documentum” y esta a su vez del verbo “docere”, que significa enseñar, instituir.

### **DOCUMENTOS DE ARCHIVO, definiciones:**

Incluye tanto los jurídicos como los administrativos.

Soporte que contiene un texto que es el resultado de una actividad administrativa de una entidad, efectuada en cumplimiento de sus objetivos y finalidades. (Tanodi)

### **Características de los documentos de archivo**

Los documentos de archivo poseen las siguientes características:

- **Carácter seriado:** “el documento de archivo no nace aislado ni de forma caprichosa. Constituye un paso en las relaciones, funciones y actividades entre las personas e instituciones. Los documentos se van produciendo uno a uno y con el tiempo constituyen series”.
- **Génesis:** el documento se produce dentro de un proceso natural de actividad, surge como producto y reflejo de las tareas de su producto, no es algo ajeno a él
- **Exclusividad:** El documento de archivo es único e irrepetible, rara vez se encuentra otro documento con idéntica extensión e intensidad.
- **Interrelación:** los documentos sueltos tienen muy poco sentido, su razón de ser viene dada por su pertenencia a un conjunto y por las relaciones establecidas entre sí.

11

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El objetivo primordial en el trabajo de cada administrador es ayudar a una organización a logra el más alto desempeño con el mejor uso de sus recursos humanos y materiales. Si la productividad en forma de altos niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño, es una medida del éxito organizacional, los administradores son responsables en gran parte de su cumplimiento.

---

<sup>11</sup> RUFEL, Martha Z.: Manual de Teoría y Glosario, p.84-90

## **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION**

El proceso de administración implica planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para alcanzar metas de desempeño. Estas cuatro funciones administrativas y sus interrelaciones se muestran en la figura 1.4. Todos los administradores, independientemente del título, nivel, tipo y esquema organizacional, son responsables de las cuatro funciones. Sin embargo, esta no se cumple de una manera lineal es decir por pasos. La realidad es que estas funciones se mezclan continuamente conforme un administrador pasa de una tarea a otra y de una oportunidad a otra en su trabajo.

### **Planeación**

En administración, la planeación es el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar que debe hacerse para lograrlos. A través de la planeación, un administrador identifica los resultados de trabajo deseados y los medios para alcanzarlos.

Tome por ejemplo, una iniciativa que se llevó a cabo en Ernst & Young para satisfacer mejor las necesidades de sus profesionistas del sexo femenino. Los directivos comenzaron a preocuparse por los índices de permanencia de las mujeres en la firma y por los resultados de un informe crítico presentado por la empresa de investigaciones Catalyst.

En aquel entonces, los índices fluctuaban alrededor de 22 por ciento anual y le costaban a la firma cerca de 150 por ciento del salario anual de cada persona por la contratación y capacitación de personal nuevo.

### **Organización**

Hasta los mejores planes fracasaran sin una ejecución sólida. El éxito empieza con la organización, el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y coordinación de las actividades de individuos y grupos para ejecutar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

En Ernst & Young, Laskawy dispuso algunos cambios para cumplir con sus objetivos de planeación, al crear, primero una nueva oficina para controlar la rotación de personal, y después con la contratación de Deborah K. Holmes como directora de la

misma. Conforme se identificaron los problemas de permanencia en diversas áreas de la empresa, Holmes formo equipos especializados para bordarlos y recomendar soluciones específicas para cada lugar. Se inició un programa de oportunidades para la mujer, que comenzó a animar a las mujeres a acercarse con los ejecutivos de alto rango para recibir tutorías y desarrollar su carrera.

### **Dirección**

En administración la dirección es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente por el trabajo duro y se orientan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección, los administradores construyen compromisos hacia una visión común, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

En Ernst & Young, Deborah Holmes indico un problema central: el trabajo en la firma era extremadamente intenso y las mujeres a menudo resentían la tensión debido a que sus esposos también trabajaban. Ella se convirtió en defensora del mejoramiento del equilibrio trabajo-vida personal y se aboco a esa actividad implacablemente. Aunque ella admite que “no existen la panaceas” en forma de una solución universal, las nuevas iniciativas de su oficina respaldaron e impulsaron un mejor equilibrio. Puso en marcha las “vacaciones sin llamadas”, en las que los profesionistas no revisan su correo de voz ni su correo electrónico durante los fines de semana y vacaciones. También se inició un programa de “viajes con equilibrio mental”, que limita los viajes de trabajo a cuatro días por semana, de tal manera que el personal pueda estar en casa los fines de semana.

### **Control**

La función administrativa del control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con las personas durante el transcurso de sus labores, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y emplean esta información para planear acciones y cambios constructivos. En esta dinámica era dicho control y ajuste son indispensables. Las cosas no siempre suceden como fueron anticipadas y los planes deben modificarse y redefinirse para un éxito futuro.

En Ernst & Young, el presidente Laskawy y la directora Holmes conocían los índices de permanencia cuando iniciaron el nuevo programa, y pudieron identificar los avances. A través de mediciones fueron capaces de comparar los resultados con los objetivos y dar seguimiento a los cambios en el equilibrio trabajo-vida personal y los índices de permanencia. Ajustaron continuamente el programa para mejorarlo.

## **ACTIVIDADES Y ROLES DE LOS ADMINISTRADORES**

Aunque aparentemente es proceso administrativo es claro, las cosas son más complicadas de lo que parecen a simple vista. En su libro clásico *The Nature of Managerial Work*, Henry Mintzberg describe las actividades cotidianas de los directores ejecutivos como sigue: “No había ningún descanso en el ritmo de las actividades durante las horas de oficina. El correo. Las llamadas telefónicas... Y las juntas... ocupaban casi cada minuto desde el momento en que estos ejecutivos entraban en sus oficinas por las mañana hasta que se marchaban por la noche”. Hoy tendríamos que agregar el omnipresente correo electrónico y los mensajes instantáneos a las lista de Mintzberg sobre las preocupaciones de los ejecutivos.

Al tratar de describir sistemáticamente la naturaleza del trabajo del administrador y las demandas que este impone a quienes lo realizan, Mintzberg identifica el conjunto de 10 roles que se describen en la figura 1.5. Estos roles implican la administración de la información, de las personas y de la acción. En esta estructura, los roles de información de un administrador implican dar, recibir y analizar la información. Los roles interpersonales implican la interacción con las personas dentro y fuera de la unidad de trabajo. Los roles de decisión implican usar la información a fin de tomar decisiones para resolver problemas o encarar oportunidades.

Mintzberg también tiene cuidado al señalar que el día de trabajo del administrador es implacable por la intensidad y el ritmo de los requerimientos de estos roles. Los administradores que él observó tenían poco tiempo libre ya que los problemas inesperados y las continuas solicitudes para juntas consumían casi todo el tiempo que les quedaba disponible. Sus días laborales son agitados, y la continua presión por el mejoramiento del desempeño lo abarca todo. Mintzberg dice: el administrador nunca puede estar libre para olvidarse del trabajo, y nunca tiene el placer de saber, aunque sea temporalmente, que no hay nada más que hacer... Los administradores



siempre cargan con la sospecha constante de que tal vez podrían contribuir un poquito más. De aquí que adopten un ritmo inflexible en su trabajo.

Evidentemente, el trabajo administrativo es intenso, demandante y estresante para todos los niveles de responsabilidad en cualquier escenario de trabajo. El siguiente resumen de la investigación sobre la naturaleza de la labor administrativa es un importante recordatorio.

- Los administradores trabajan largas jornadas
- Los administradores trabajan a un ritmo intenso
- Los administradores trabajan en tareas fragmentadas y diversas
- Los administradores trabajan con muchos medios de comunicación
- Los administradores alcanzan sus objetivos de trabajo en gran medida a través de relaciones interpersonales

12

(SCHERMERHORN, 2010)

### **Desarrollo organizacional**

Aunque en la actualidad existe confusión acerca del concepto de desarrollo organizacional, y se le considera como sinónimo de crecimiento de la organización o productividad en la misma, en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización.

En la década de 1970 surge el desarrollo organizacional (DO) como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de vitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.

---

<sup>12</sup> SCHERMERJORN, John R.: Administración, p,16-20

- La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.
- Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

A continuación se mencionan las definiciones de desarrollo organizacional según sus creadores:

Warren Bennis lo define como: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Para Richard Beckhard el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

### **Características**

Las características básicas del DO son:

- Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.
- Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o requerimientos que la organización intenta satisfacer:
  - -Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
  - -Satisfacción y desarrollo humano.
  - -Eficiencia organizacional
- Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización.
- Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones, basados en la filosofía del DO como:

- Mejoramiento en la competencia interpersonal.
- Transferencia de valores para que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de estos a fin de reducir las tensiones.
- Administración por equipos, o sea, capacidad de desarrollo de equipos funcionales para trabajar con mayor eficiencia.
- Desarrollo de métodos de solución de conflictos. En lugar de los usuales métodos burocráticos basados en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética se buscan métodos más racionales y abiertos.

### **Técnicas de desarrollo organizacional**

Algunas técnicas del DO son:

- Desarrollo de equipos
  - Nuevos equipos
  - Grupos T
  - Equipos de trabajo
  - Equipos funcionales
- Relación entre grupo
  - Solución de conflictos
  - Grid gerencial
  - Confrontación
- Fijación de objetivos y planeación
  - Individuales
  - De sistemas más amplios o de organización
  - Administración por objetivos
- Educación Capacitación
  - Competencia interpersonal
  - Solución de problemas
  - Fijación de objetivos
  - Planeación
  - Procesos de cambio
  - Diagnostico

(MUNCH, 2010)

13

## **Tipos de planeación y su importancia**

### **¿Por qué la planeación es importante?**

Cuando los líderes y administradores emplean la planeación de forma efectiva, esta les ayuda.

- Descubrir nuevas oportunidades,
- Anticipar problemas futuros y evitarlos,
- Desarrollar cursos de acción ( estrategias y tácticas) y
- Comprender la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones.

### **¿Qué es la planeación estratégica?**

Planeación estratégica es el proceso que se utiliza para 1) diagnosticar los entornos internos y externos de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas globales, 4) seleccionar las estrategias generales que aplicara y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a todo la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.

(HELLRIEGEL, 2009)

14

## **Técnicas de organización**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante este proceso. Las técnicas de organización más usuales son:

- Organigramas. Son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles

---

<sup>13</sup> MUNCH, Lourdes: Administración Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos,p,165

<sup>14</sup> HELLRIEGEL, Jackson Slocum: Administración un enfoque basado en Competencias,p,214-215

jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de esta. Se pueden clasificar por: su objeto, su área y su contenido.

Existen cuatro formas de representar organigramas:

1. Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. Circular. Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.
4. Mixto. Se utiliza tanto el horizontal como el vertical, por razones de espacio.

## **Manuales**

Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa.

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto.

Son de gran utilidad ya que:

- Presentan la información de manera ordenada.
- Incluyen la definición acerca de la organización, las actividades, las responsabilidades y las funciones.
- Incrementan la eficiencia del personal, ya que indican lo que se debe hacer y cómo debe hacerse.
- Facilitan la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.

## **Diagramas de proceso o de flujo**

Los diagramas de proceso son la representación gráfica de las actividades para llevar cabo una función de carácter repetitivo. También se les conoce como flujo gramas

Los diagramas de flujo permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y duplicidades.

## **Carta de distribución del trabajo o de actividades**

Mediante el cuadro o carta de distribución del trabajo se analizan las actividades para mejorar la distribución de las cargas de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre cinco y hasta quince personas.

Sus ventajas son:

- Eliminar la duplicidad e ineficiencia.
- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas trabajo de los distintos puestos, eliminando tiempos ociosos.
- Evitar fugas de responsabilidad y pérdida de tiempo.

## **Formulación**

Para elaborar un cuadro de distribución de trabajo se llevan a cabo los siguientes pasos:

- Se elabora una lista de los deberes o actividades que desempeña cada persona.
- Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- Se complementa información con la observación y la entrevista.
- Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- Se analiza el cuadro para saber que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.

## **Análisis de puesto**

Es una técnica en la que se clasifican, de manera pormenorizada, las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) así como las características, conocimientos y aptitudes que debe tener el personal que lo desempeña.

(MUNCH, Administración, 2011)

(MOYANO, BRUQUE CAMARA, MAQUEIRA MARIN, & FIDALGO BAUTISTA, 2011)

### **Procedimientos contables y no contables**

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre alternativas; existen en la empresa decisiones no programadas o no rutinarias, que requieren experiencia y pericia en el desempeño del cargo y decisiones programadas o rutinarias que son susceptibles a la estandarización para normar y facilitar el desarrollo de las actividades.

Usted, puede distinguir con facilidad un procedimiento contable de un procedimiento no contable guiándose por la afectación que tienen los primeros en las cifras de los estados financieros.

Para una mayor comprensión pongo a su consideración los siguientes ejemplos de procedimientos contables y no contables:

**Cuadro 10. PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y NO CONTABLES**

| <b>PROCEDIMIENTOS CONTABLES</b>      | <b>PROCEDIMIENTOS NO CONTABLES</b>       |
|--------------------------------------|--|
| Facturación                          | Inducción de empleados                   |
| Fabricación de productos             | Trámite de quejas a clientes             |
| Baja de activos fijos                | Inventario de documentos                 |
| Venta de activos fijos de la empresa | Cambio de horario laboral                |
| Renovación de préstamos bancarios    | Reuniones de gerencia                    |
| Renovación de préstamos bancarios    | Contratación de empleados                |
| Reembolsos de fondos rotativos       | Ingreso a redes sociales y empresariales |
| Destrucción de inventarios           | Recepción de reclamos                    |

### **Técnicas para documentar y comunicar decisiones en una empresa**

Una forma según J. Barros se define como: “Un objeto que tiene información estática con espacios en blanco para llenar información variable”.

<sup>15</sup> MUNCH, Lourdes: Administración, p, 73-82

<sup>16</sup> MOYANO, José; BRUQUE CAMARA, Sebastian; MAQUEIRA MARIN, Juan Manuel; FIDALGO BAUTISTA, Fermín Ángel: Administración de Empresas,P, 90, 91, 98, 99, 100, 101, 107

Un formulario es un documento con espacios (campos) en donde se pueden escribir o seleccionar opciones. Cada campo tiene un objetivo, por ejemplo, el campo “apellido” se espera que sea llenado con un apellido, el campo “edad”, se espera que sea llenado con un número valido para expresar la edad de una persona.

En internet y sistemas informáticos, los formularios pueden se llenados de forma “online” con validación de datos, y son muy útiles para las encuestas, registración de usuarios, ingreso a sistemas, suscripciones, postulaciones, etc.

Los formularios por internet son llamados formularios web, un ejemplo de este tipo de formularios son las declaraciones que ingresamos mediante la herramienta o software proporcionado en este caso por el servicio de rentas internas en nuestro país.

En el siguiente cuadro se resumen algunas de las técnicas para documentar procedimientos en la empresa.

**Cuadro 11. TÉCNICAS PARA DOCUMENTAR PROCESOS**

| <b>Instrumento</b> | <b>Objetivo</b>  | <b>Ventajas</b>   | <b>Desventajas</b>   |
|--------------------|--|---|--|
| <b>Memorando</b>   | Comunicar rápidamente una decisión, pauta o norma en forma breve.  | Rapidez en la transmisión del mensaje.                              | Su excesiva utilización puede hacer que sea inefectivo.          |
| <b>Instructivo</b> | Normalizar en forma muy detallada, la manera en que debe llevarse a cabo alguna tarea o procedimiento específico.      | Su especialidad permite entender claramente lo que desea comunicar. | Uso limitado a situaciones específicas.                          |
| <b>Circular</b>    | Comunicar a un gran número de personas, las pautas o guías de acción aplicables a una situación específica.            | Comunicación a un gran número de personas.                          | Su utilización es puntual y aplicable a situaciones específicas. |
| <b>Manual</b>      | Documentar en forma integral los procedimientos de un área o áreas, de una empresa, de tal forma que permita tener una | Su nivel de detalle permite conocer adecuadamente                   | Se requiere de tiempo y personal especializado                   |



|                   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|
|                   | visión detallada de las operaciones o trabajo que realizan los empleados. | todas las actividades de un área en la empresa. | para su desarrollo.   |
| <b>Narrativos</b> | Documentar un procedimiento en forma detallada y altamente descriptiva    | El nivel de detalle es su mayor ventaja.        | Puede existir cierta informalidad si no es adecuadamente utilizado. |

En la elaboración del flujograma se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedara fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

(TAMAYO GALARZA, 2012)

17

## ORGANIZACIÓN

La organización como función directiva: la organización constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión. El francés Henry Fayol (1916) fue el primero en definir las funciones específicas correspondientes a la dirección de empresas, distinguiendo entre estas, las tareas de planeación. Organización, dirección, coordinación y control. Otros autores, como gulick y urwick (1937), incorporan pequeñas variaciones respecto de las funciones diferenciadas por Fayol. Por ejemplo urwick. Distingue entre las tareas de investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, mando y control. Con independencia de

<sup>17</sup> TAMAYO GALARZA, Grace Natalie: Organización Contable,p,19,20,21,23

las matizaciones que introduce cada autor en su definición de las tareas propias de la función directiva, está integrada básicamente cuatro tipos de actividades: 1) la planificación: 2) la organización:3) la ejecución:4) el control. El contenido concreto de estas actividades o procesos se describe con detalle en el siguiente apartado. Estos procesos integran el proceso general de gestión, es decir, el contenido de la función directiva o de gestión.

Entre las diferentes tareas que integran la función directiva o de gestión, destaca la tarea o función de organización. El concepto de organización. Entendido como función directiva. Se define del siguiente modo:

“organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos”

(Bueno Campo. E...1996.pag.24)

La organización como entidad: en una segunda acepción del concepto, la organización es sinónimo de empresa. La organización entendida como empresa se define como:

La organización como teoría: el concepto de organización admite una tercera acepción, en virtud de la cual la organización es entendida como disciplina de conocimiento. En concreto, la organización constituye aquella disciplina o teoría centrada en el estudio de las organizaciones humanas, entendidas como entidades de las características contempladas en la definición anterior. Así puede hablarse de la teoría de la organización. Definida como:

“conjunto de proporciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan”

(Bueno campo.E...1996. Pag.26)

Entre las tres acepciones del concepto de organización expuesta, es la segunda la que se considera en el presente libro. Este se centra en el estudio de la organización como empresa o como entidad. Focalizándose en el análisis de los principales aspectos y problemáticas vinculados al diseño organizativo. Es decir, al diseño de las organizaciones como colectivos humanos ejecutores de actividades coordinadas

hacia un fin común. A pesar de no constituir el foco central del libro. Se realiza, a continuación, una breve revisión del concepto de organización entendí

### La organización como función directiva

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de forma organizada. La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no es un fin en si mismo, sino un medio para conseguir un fin.

Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole. En el grafico siguiente: presentamos las distintas tareas o procesos que componen el proceso general de gestión:

### **Diseño de la estructura organizativa**

#### **Concepto de estructura organizativa**

La estructura de una institución es el instrumento básico sobre el que se apoya la función directiva de organización. La estructura organizativa constituye el armazón sobre el que se construye y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa.

La estructura de una organización se define como el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización.

Para que una organización, entienda como colectivo de personas que realizan tareas y actividades diferenciadas, consiga alcanzar los objetivos perseguidos, debe partir de la definición de su estructura. Esta definición implica la determinación de las tareas y actividades específicas a efectuar por cada individuo dentro de la misma. Esta es, el reparto de tareas, y la posterior coordinación de las mismas, que da lugar a la formación de las distintas unidades y órganos integrantes de la organización. Finalmente, el establecimiento de líneas de enlace entre las unidades resulta

imprescindible para lograr la pretendida coordinación. Por lo tanto, el proceso de definición de la estructura organizada implica:

La división del trabajo: es decir, el reparto de las tareas y actividades de la organización entre los individuos que la componen. La división del trabajo lleva implícita la especialización, en la medida en que cada individuo se centra específicamente en el desarrollo de un conjunto limitado de tareas.

La agrupación de tareas o actividades en órganos o departamentos: la agrupación de tareas da lugar a la formación de unidades organizativas u órganos y responde a la necesidad de coordinación.

La fijación de las líneas de enlace entre los distintos órganos o departamentos: es preciso para el logro de la coordinación entre diferentes órganos.

Una vez dividido el trabajo entre los individuos componentes de la organización, integradas las tareas para construir las diferentes unidades. Órganos o departamentos de la misma, y establecidas las líneas de enlace entre estos. Queda definida la estructura organizada. La labor a emprender, a continuación, consiste en la determinación del grado de autoridad correspondiente a cada órgano en la gestión de actividades y tareas agrupadas bajo el mismo. El estudio del reparto de la autoridad en el seno de la organización supone adentrarnos en la problemática de la descentralización, que es abordada exhaustivamente, y de manera específica. En el punto II.4.

A continuación en el primer lugar, se describen con detalle los diferentes aspectos involucrados en el proceso de definición o diseño de la estructura organizativa. En segundo lugar, se presentan los factores que condicionan la definición de la estructura organizativa. Posteriormente, se exponen los principales tipos de estructura organizativas que pueden implantarse en las empresas. Finalmente, se cierra este apartado II.1. Con una reflexión sobre el principal dilema del diseño organizativo: el dilema entre la especialización y la integración de tareas.

### **Proceso de diseño de la estructura organizativa**

Como se ha expuesto anteriormente. El proceso de diseño de la estructura organizativa comprenden tres etapas: 1) la división del trabajo:2) la agrupación de tareas o actividades en órganos:3) la fijación de líneas de enlace entre órganos.

En los epígrafes se desarrollan los distintos aspectos asociados a este proceso. En primer lugar, se profundiza en el proceso de formación de órganos, cubriendo las dos primeras etapas del proceso de diseño de la estructura organizativa (división del trabajo y agrupación de tareas de órganos). En segundo lugar, se aborda el estudio del concepto de tramo de control, cuestión inherente al proceso de formación de órganos. En tercer lugar, se exponen los diferentes tipos de relaciones de enlace que pueden existir entre unidades organizativas.

### **Proceso de formación de órganos**

Desde que la empresa empieza a existir tiende como todos los grupos sociales, espontáneos o no, a organizarse y crear una cierta estructura por donde discurra su actividad económica

Cualquier persona que quiera trabajar con otras. Tiene que establecer como medida previa un reglamento en el que se especifiquen las normas de conveniencia u en el que la distribución de la tarea común y los cargos para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos de la organización. No es necesario que esta reglamentación y esta atribución de repartida de poderes sea escrita. Pues, con frecuencia, en los grupos humanos las costumbres y los hábitos generan e imponen estructuras de hecho más rígidas que la formalmente constituida.

Así pues. Una vez determinados y aceptados los objetivos finales que se quieren alcanzar y que han sido el motivo que ha impulsado la creación de la organización, el primer paso a dar es el de determinar, aunque sea mínimamente. La estructura de la organización. Esta realmente. No es otra cosa que el mecanismo que proyectamos para ayudarnos a realizar coordinadamente los esfuerzos del colectivo, cara a obtener aquellas metas que sirven de elemento catalizador del grupo.

Por otra parte y este es el problema básico, los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar los fines son limitados. Por lo que el proceso racional a seguir es:

Fijar objetivos.

Asignar responsabilidades teniendo en cuenta los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar

Nombrar los responsables de acuerdo con los requerimientos para cumplir con las responsabilidades.

Otro aspecto en el que es preciso insistir es el relativo a la coordinación significa sincronización y unificación de acciones de las personas que componen el grupo. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia la consecución de los objetivos comunes del grupo. Para que la coordinación tenga lugar, es condición necesaria que el planteamiento de la organización conduzca a cada miembro del grupo a tener un conocimiento claro acerca de que es lo que hace cada quien dentro de la organización. Por ello hay que formar departamento, secciones, grupos, definiendo claramente cuál es la tarea asignada en concreto a cada uno de ellos. Y esto está en la línea de la coordinación preventiva.

Desarrollando el principio de división del trabajo de Fayol, según el cual el reparto de trabajo permite utilizar de modo mejor a los individuos el principio de división del trabajo, tal como es definido por Fayol, prescribe: el fraccionamiento de la tarea total en varias parciales, ocupando cada persona en aquella labor específica para la que está mejor dotada y en la que puede aportar un mayor rendimiento.

Cualquiera persona que quiera trabajar con otras, tiene que establecer como medida previa un reglamento en el que se especifiquen las normas de conveniencia y en el que se señalen la distribución de la tarea común y los cargos para la toma de decisiones en el cumplimiento de los objetivos de la organización. No es necesaria que esta reglamentación y esta atribución repartida de poderes sean escritas. Pues, con frecuencia, en los grupos humanos las costumbres y los hábitos generan e imponen estructuras de hecho más rígidas que las formalmente constituidas.

Así pues, una vez determinados y aceptados los objetivos finales que se quieran alcanzar y que han sido el motivo que ha impulsado la creación de la organización, el primer paso a dar es el de determinar aunque sea mínimamente, la estructura de la organización. Esta, realmente, no es otra cosa que es el mecanismo que proyectamos para ayudarnos a realizar coordinadamente los esfuerzos del colectivo, para obtener aquellas metas que sirven de elemento catalizador del grupo. Por otra parte, y este es el problema básico, los recursos con los que cuenta la organización para alcanzar los fines son limitados, por lo que el proceso racional a seguir es:

- Fijar objetivos.

- Asignar responsabilidades teniendo en cuenta los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar.
- Nombrar los responsables de acuerdo con los requerimientos para cumplir con las responsabilidades.

### **La división horizontal del trabajo**

Las organizaciones necesitan dividir el trabajo en base al logro de sus objetivos. En caso extremo, podríamos mencionar una empresa unipersonal (el dueño de un kiosco, por ejemplo) que realiza todas las tareas necesarias para el funcionamiento y el alcance de las metas planteadas, que representaría la ausencia total de división del trabajo. El crecimiento del emprendimiento personal, que deriva de una organización, plantea rápidamente la necesidad de dividir el trabajo y coordinarlo. En este sentido el trabajo puede dividirse de diferentes formas, para analizar la modalidad horizontal, podemos clasificarlas en dos grandes tipos: la de base funcional y la de base de mercado. Después de incorporaremos la división sobre la base de procesos a que se refiere la metáfora futbolística del comienzo del capítulo.

### **La organización funcional**

Adam Smith destaca la especialización como uno de los fundamentos esenciales que permite la división del trabajo y el consiguiente aumento de la productividad de las empresas. Desde el punto de vista organizacional, la división del trabajo basada en la especialización suele denominarse organización funcional, y da origen a departamentos basados en los expertises o conocimientos específicos de sus integrantes.

Una organización vende un producto y/o servicio para satisfacer alguna necesidad; en una organización funcional. Los expertos en ventas están agrupados en un departamento específico el departamento de ventas o comercial-, con un conjunto de deberes y responsabilidades. Las funciones varían ampliamente de acuerdo con el tipo de organización. Así por ejemplo, en una empresa industrial, aparecerán funciones (y sus consiguientes departamentos) de producción (para la transformación de las materias primas gráfico).

En aras de superar las limitaciones planteadas la organización funcional, aumentando la cooperación entre departamentos funcionales, en entornos más dinámicos y para estrategias que suelen ser diversificadas (distintas estrategias para

diferentes productos, grupos de clientes y/o lugares geográficos), así como para distintos tamaños organizacionales, existen opciones de organización sobre la base del mercado.

En este caso, la agrupación de actividades aspira a ubicar cada unidad de mercado bajo una responsabilidad unificada (gerente), que permita evaluar su desempeño en forma individualizada, dado que el departamento del “producto x “del “cliente” y de la zona y “tiene niveles relativamente altos de autonomía para tomar decisiones y hacerse cargo del cumplimiento de los objetivos. Este tipo de división del trabajo facilita la cooperación entre las funciones, el ajuste a las características particulares de un producto/ servicio tipo de cliente, o lugar geográfico, y la innovación, dado que los esfuerzos de gestión y recursos se orientan específicamente atendiendo al mercado que se procura satisfacer, en lugar de concentrarse en el especialista. La debilidad principal que se observa en este tipo de organización es la multiplicación de funciones especializadas para cada mercado y las consiguientes mayores inversiones y costos; ejemplo, de ello serían los departamentos de producción y comercialización en la división por productos (finanzas suele mantenerse centralizada, por lo que habitualmente no generaría duplicación). En la división por clientes, se pueden generar presiones de aquellos para satisfacer demandas cada vez más especializadas, a velocidades no compatibles con los recursos y capacidades disponibles. En tanto que en la división por lugar geográfico, suelen existir problemas para lograr métodos uniformes de trabajo en las diferentes unidades dispersas, con una cierta pérdida de control sobre ellas.

### **La organización por procesos**

De acuerdo con lo afirmado en el capítulo 5, y al principio de este, los procesos constituyen un aspecto esencial de las organizaciones. Así, desde el punto de vista sistemático se puede concebir a las organizaciones como un gran proceso que recibe inputs (entradas) y genera outputs (salidas) desde y hacia el ambiente o entorno. Por eso el trabajo puede dividirse en funciones de los procesos necesarios para cumplir los objetivos y sub-objetivos organizacionales (la red de objetivos). El ejemplo, tal vez mas gráfico, es el proceso de producción de una organización industrial: hay diversos pasos interrelacionados (generalmente definidos por la tecnología utilizada) para obtener el producto; cada paso exige una especialización



determinada, por lo que es importante en esos casos que todo el proceso esté bajo una responsabilidad unificada, el departamento de fabricación o producción, que garantice la obtención del producto de acuerdo con las especificaciones establecidas. En una fábrica de piezas metálicas se trataría de las siguientes etapas o pasos: compras (del hierro y otros elementos necesarios). Fundición. Rebabado. Mecanizado. Terminado. De igual modo, como resulta obvio a esta altura, se puede dividir el trabajo por proceso de:

Atención al cliente

Otorgamiento de crédito

Selección de perfil determinado de personas para la organización

Habilitación de un nuevo negocio por la autoridad correspondiente

Otorgamiento de la licencia para conducir vehículos.

### **La organización matricial**

En respuesta a las limitaciones de la división del trabajo horizontal por funciones y sobre la base del mercado, surgió la denominada organización matricial, a partir de combinar ambas con el propósito de sumar sus ventajas. Se trata de combinar una departamentalización sobre la base del mercado (por producto, cliente/y o zona geográfica). De este modo el gerente de producto/cliente zona recurrirá, según sus necesidades a los departamentos funcionales para lograr sus objetivos, lo que minimiza el funcionamiento de aquellos en forma poco interrelacionada.

De acuerdo con D, Hampton, la aplicación de la organización matricial no necesariamente ha logrado sumar las ventajas de lo funcional y del mercado, sino que a veces ha derivado en problemas básicamente en dos:

**Ambigüedad**, debida a que las personas deben reportar a dos gerentes distintos que generan confusiones cuando se reciben instrucciones o premisas dispares, en otras palabras, el abandono del principio clásico de unidad de mando( cada persona debe reportar a un solo superior);

Origina luchas de poder entre los gerentes funcionales y los de mercado.

(NEKANE, 2008)

18

### **EL gerente: ¿quién y qué hace?**

---

<sup>18</sup> NEKANE, Aramburu; RIVERA Olga: Organización de Empresas, pegar url

El gerente es la persona a cargo de una organización que, utilizando los recursos puestos a su disposición, trata de alcanzar un objetivo compartido. La visión tradicional considera que el resultado de la organización se debe fundamentalmente a la actuación del gerente. Pues lo responsabiliza de anticipar el cambio y aprovechar las oportunidades que se les presentan para conducir la organización al logro de sus objetivos. Esta forma de pensar asume que, cuando aumentan los beneficios. El gerente debería recibir una parte sustancial de los mismos. En consecuencia, si la organización entra en zona de pérdidas. Los propietarios sustituyen al gerente por considerarlo máximo responsable de esta situación. Frente a esta visión clásica. Un enfoque alternativo plantea que el gerente influye escasamente en los resultados, ya que gran parte del éxito de la organización se debe a factores del entorno que escapan a su control. Entre estos factores se encuentran los económicos. La regulación. Las acciones de la competencia y la propia historia de la empresa. Por citar solo algunos. Así pues, desde esta perspectiva. El gerente tiene un efecto muy limitado en los resultados organizados

Funciones gerenciales las actividades que llevan a cabo los gerentes pueden agruparse en cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar (figura 1). El tiempo que cada gerente dedica a cada una de ellas depende del puesto que ocupe en la organización. En general, se utilizan los términos administrativos o gerencia para hacer referencia al proceso de realizar esas funciones básicas.

### **Habilidades gerenciales**

Las habilidades se basan en una capacidad adquirida a través de la práctica. Su logro depende de ciertas capacidades previas (coordinación, memoria o razonamiento). De las características de la personalidad (persistencia o aceptabilidad) y de los conocimientos (entender las relaciones causa-efecto) no obstante, su principal nota distintiva es que se derivan de la experiencia (lady y conté. 2004). El gerente necesita estas habilidades para hacer frente a actividades complejas y multidimensionales. Si bien puede enumerarse una larga lista de ellas. Agruparlas en tres categorías (conceptuales, interpersonales y técnicas) permite una mejor comprensión (kata. 1974).

Habilidades conceptuales. Las habilidades conceptuales. Cuyo desarrollo depende en buena medida de la formación y de la capacitación, incluyen la capacidad de

analizar sucesos complejos percibir tendencias. Reconocer cambios y definir problemas. Aunque estas habilidades son necesarias para todos los gerentes, adquieren singular importancia para la alta dirección, que necesita, como ningún otro grupo, percibir los elementos importantes de una situación y los patrones generales de conducta es por ello que. A medida que los gerentes ascienden por la jerarquía. Deben ir fortaleciendo sus habilidades conceptuales, pues de lo contrario, sus posibilidades de promoción disminuirán. Así, por ejemplo, un gerente de ingeniería inmerso en cuestiones técnicas. Pero sin visión estratégica. No tendrá éxito en puestos de alta dirección. Ya que muchas de las responsabilidades en este nivel requieren una perspectiva global de la organización.

## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se considera al ingeniero industrial francés Henri Fayol (1841-1925) el verdadero padre de la administración moderna debido a su esfuerzo por sistematizarla. Sus agudas observaciones sobre los principios generales de la administración aparecieron publicas por primera vez en Francia en 1916, con el título *Administración Industrielle et Générale* (en 1949 se traduce al inglés, lo que contribuyó a su difusión internacional

Fayol realizó toda su carrera profesional en la empresa francesa de hierro y carbón *Commentry –fourchambault*, donde destacó como gerente siempre sostuvo que su éxito no se debía a sus capacidades personales. Sino a los métodos que empleaba. Fayol clasificó las actividades de una empresa industrial en seis grupos: técnicas (producción) comerciales (compra, venta e intercambios), financieras (búsqueda y utilización óptima del capital). Seguridad (protección de propiedades y personal). Contables (incluyendo estadísticas) y administrativas (o gerenciales). Concentrando su análisis en este último grupo al considerar que hasta la fecha no se le había otorgado suficiente importancia

Describió la administración en términos de cinco funciones: planificación, organización, mando, coordinación, y control. La planificación consiste en trazar un plan de acción que permita a la organización alcanzar sus objetivos. A la organización la define como la capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes. Mando significa dar dirección a los empleados y comprobar que realizan su trabajo. Coordinación equivale asegurar que

los recursos y actividades de la empresa trabajen armónicamente para facilitar su funcionamiento y su éxito. Control consiste en hacer el seguimiento de los planes para verificar que se llevan a cabo adecuadamente.

El objetivo de Fayol era proponer y codificar una lista de principios que había encontrado útiles durante sus años como gerente. Aunque creía que estos explicaban atinadamente la realidad. Reconoció su naturaleza flexible y tentativa, recalcando que no eran absolutos y considerando que podría haber otros que él desconocía. El único requisito para aceptar un nuevo principio es que la experiencia confirme su validez. Parafraseando al propio Fayol (1949): empleare con preferencia la palabra principios. Desembarazándola

De toda idea de rigidez no existen nada regido ni absoluto en materia gerencial si no que en ella todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables. Además los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es este un arte difícil, que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

## **Desempeño**

La principal responsabilidad de los gerentes es lograr para la organización un desempeño superior, es decir, alcanzar sus objetivos utilizando los recursos eficaz y eficientemente. La eficiencia mide hasta que punto aprovecha una organización sus recursos para alcanzar un determinado objetivo, es decir, hasta qué punto ha logrado eliminar el despilfarro. Una organización es eficiente cuando los gerentes reducen al mínimo la cantidad de factores productivos (mano de obra, materias primas, componentes, etc.) necesaria para fabricar un producto concreto o proporcionar un determinado servicio. No obstante, una organización muy eficiente no tiene asegurada su viabilidad en el mercado a largo plazo. El fabricante de látigos de diligencias, independiente de su eficiencia, se quedó sin mercado cuando este medio de transporte dejó de utilizarse. Confiar exclusivamente en el criterio de eficiencia probablemente desanimara la inversión necesaria para innovar y crear riqueza a largo plazo. La eficacia mide la pertinencia de los objetivos y el grado en

que la organización logra alcanzarlo. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes formulan objetivos apropiados, que luego consiguen.

Así pues, las empresas no solo tienen que ser eficientes y “hacer las cosas correctamente”, sino que también tienen que ser eficaces y “hacer las cosas correctas”. Entregar un paquete a pie en lugar de ir en taxi permite una mayor eficiencia (menores costos), pero si la entrega se realiza demasiado tarde, no es una medida muy eficaz, ya que podemos perder al cliente. Si combinamos la eficiencia con la eficacia en sus dos extremos (poca y mucha). Obtenemos cuatro combinaciones (figura 5).

Baja eficiencia y baja eficacia. El gerente formula objetivos incorrectos y utiliza mal los recursos. Como resultado, obtiene un producto muy caro que los consumidores no desean

Alta eficiencia y baja eficacia. El gerente formula objetivos inapropiados, aunque utiliza adecuadamente los recursos. Como resultado, la organización logra un producto relativamente barato que los consumidores no demandan

Baja eficiencia y alta eficacia. El gerente formula los objetivos correctos, aunque utiliza mal los recursos. Como resultado, se obtiene un producto que los consumidores desean, pero demasiado caro, por lo que solo lo compran si no tienen otra alternativa.

Alta eficiencia y alta eficacia. El gerente formula los objetivos correctos y utiliza adecuadamente los recursos para alcanzarlos. Como resultado. Se obtienen un producto que los consumidores desean con el precio apropiado. Cuando esto ocurre, la empresa habrá alcanzado una ventaja competitiva

Productividad. La productividad es una medida de eficiencia de la empresa y se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción. No existe una medida formal o universalmente aceptada de la productividad. Las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretenden darles y a la naturaleza de sus negocios. Estas medidas se expresan como una razón (ratio) de un indicador de la producción (output) respecto a (dividido entre) uno (productividad parcial) o todos (productividad total) los factores (inputs) consumidos durante el proceso de transformación

La productividad parcial relaciona la cantidad de productos fabricados (u otro indicador de rendimiento) con el consumo de un único factor de producción durante

un periodo de tiempo dado. El factor más utilizado es el trabajo. Como unidad de medida se suele tomar el número de horas trabajadas o el número de trabajadores. El trabajo es el más homogéneo y por tanto el más fácil de medir de todos los factores de producción. Por ejemplo, ventas/empleador se refiere a los ingresos por ventas registrados en los libros de contabilidad de la empresa en un periodo específico (por ejemplo, en un mes) y al número de empleados que figura en nominas durante ese periodo. Además, como los datos se pueden obtener a nivel de industria, es posible realizar comparaciones entre empresas. La sencillez de esta medida facilita su comprensión y cálculo.

Si bien son más comunes las medidas parciales de productividad, es importante reconocer que la productividad está condicionada por muchos factores. La productividad total es una relación de outputs e inputs físico, que utiliza la unidad monetaria como factor homogeneizador.

## **CULTURA ORGANIZATIVA**

La cultura organizativa es la forma acostumbrada o tradicional de hacer las cosas, que comparten todos los miembros de una organización y que deben aprender y aceptar los nuevos miembros cuando pasan a formar parte de la misma (Jacques,1951). Por tanto, la cultura integra a los miembros de la organización, generando una identidad colectiva, que favorece la coordinación interna, a la par que proporciona un sistema compartido de significados, que facilita la comunicación y comprensión mutua. La cultura no es simplemente un conjunto de comportamientos superficiales. Sino que está profundamente arraigada en el factor humano de la organización. Al enfrentar un problema, la cultura organizada restringe lo que los empleados pueden hacer al sugerir la forma correcta (“la forma como hacemos las cosas aquí”) para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema. Cuando se afirma que en Dupont rige la cultura de la seguridad y en 3M la de la innovación, lo que se expresa es que el personal de cada una de estas organizaciones ha aprendido una manera particular de resolver algunos asuntos complejos. Relacionada con la visión de sus empresas.

La cultura ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Esta adaptación se refiere a la forma en que la organización cumple sus objetivos y se relaciona con los

agentes externos. Por consiguiente, la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su entorno.

Una definición de cultura ampliamente aceptada es la siguiente (schein. 1990): un modelo de supuestos básicos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna), que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado valioso y por lo tanto, enseñarlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. De esta forma, la cultura es una propiedad que la organización adquiere a partir de una historia común significativa. Es una manera informal y compartida de percibir la vida en la organización y la pertenencia a esta, que une a sus miembros e influye sobre las opiniones sobre sí mismo y su trabajo.

El proceso de ayudar a crear una comprensión mutua de la vida organizativa, la cultura cumple cuatro funciones básica (smircich, 1983). En primer lugar proporciona a sus miembros una identidad organizativa, esto es compartir normas, valores y percepciones proporcionas a las personas un sentido de unidad que potencia un objetivo común. En segundo lugar, facilita el compromiso colectivo. El objetivo común tiende a suscitar sentimientos de compromiso entre

Aquellos que aceptan la cultura como propia. En tercer lugar, promueve la estabilidad del sistema social. Al alimentar un compromiso, la cultura fomenta una integración duradera y la cooperación entre los miembros de una organización. Por último, conforma el comportamiento ayudando a que los miembros comprendan su entorno. Esta última función sirve para que los trabajadores entiendan por que la organización hace lo que hace y como intenta lograr sus objetivos ab largo plazo. Al cumplir estas cuatros funciones básicas, la cultura de una organización puede funcionar como una especie de aglutinante social, que ayuda a reforzar de forma coordinada unos comportamientos persistentes en el trabajo.

Se dice que una organización tiene una cultura solida cuando los elementos culturales más observables proyectan un mensaje consistente. En tales organizaciones. Los gerentes y empleados comparten un estilo de conducta común. Usan el mismo enfoque básico para resolver problemas. Cumplir objetivos y tratar con clientes, proveedores y otros grupos de interés. También comparten normas comunes que guían la forma en la que se relacionan. Así pues, una cultura

organizativa sólida produce patrones de comportamiento predecibles bien especificados. Cuando el entorno de una organización es relativamente estable, las culturas sólidas que apoyan los objetivos estratégicos contribuyen a un desempeño superior (Sorensen, 2002)

### **Clima organizativo**

El clima organizativo se refiere a la calidad del entorno interno de la organización. Especialmente como lo perciben las personas que forman parte de ella (Landy y Conte 2004). También puede considerarse la atmósfera o el humor dominantes dentro de un grupo u organización

El clima tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe. Por lo que el clima tiende a ser un calificativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización como la satisfacción en el trabajo. Es muy importante un clima positivo en la organización. Para ello, es bueno incluir en la organización a personas optimistas y conseguir que la gente esté de buen humor. Al estudiar a las personas durante un periodo de cincuenta años se demostró que las optimistas logran mayor satisfacción laboral (Straw et al...1986). Por tanto contratar a personas optimistas es una de las mejores maneras de limitar los ataques personales destructivos. El humor, las bromas y las risas están entre las principales herramientas que utilizan las organizaciones para mantener a la gente concentrada en los hechos antes que en el conflicto personal. La ironía de muchos chistes y comentarios graciosos ayudan a la gente a recordar que no debe tomarse la vida demasiado en serio. La risa que provoca alivia la tensión. El humor es una de las muchas formas de hacer feliz a la gente (Sutton. 2002).

Por otra parte, muchos experimentos muestran que cuando se logra que la gente esté de buen humor es más creativa y, en consecuencia, tiene más facilidad para inventar formas diversas y poco usuales o para encontrar asociaciones más ocultas e inverosímiles entre las palabras y las ideas (Isen et al...1987). La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo.

(FERNANDEZ SANCHEZ, 2008)



## 2.2. MARCO LEGAL

En el marco legal vamos a detallar las normas legales relacionadas con nuestra investigación.

La Liga Deportiva Cantonal de Migro es una entidad deportiva de derecho privado que recibe fondos públicos sujeta a las siguientes leyes:

- Ley del deporte Educación Física y Recreación
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Además posee su propio estatuto reformado y reglamento Interno los cuales los tiene que cumplir a cabalidad

Artículos que tiene que cumplir la Liga Deportiva Cantonal de Milagro dentro de la Ley del Deporte Educación Física y Recreación:

Art. 15 De las organizaciones deportivas

Art. 20 Del administrador Financiero

Art. 29.- Ligas Deportivas Cantonales

Art. 47.- Club Deportivo Especializados de alto rendimiento

Art. 51.- Conformación del Directorio

Art. 65.- Requisitos del Club de Deporte Especializado

Art. 149.- Obligaciones.- Son obligaciones de los dirigentes deportivos

Art. 166.- Del incumplimiento y Tipos de Sanciones

Lo cual explican que las organizaciones deportivas contempladas en la Ley del Deporte son entidades de derecho privado que reciben fondos del estado estas son plenamente con beneficio a la ciudadanía no tienen fines de lucro están encargadas de fomentar el deporte en todos los ámbitos, en esta ley menciona que las Instituciones que reciban valores superiores al 0,0000030 de presupuesto del estado tienen que obligatoriamente tener un administrador financiero; este es el caso de Liga Deportiva Cantonal de Milagro la cual tiene que seguir este tipo de políticas.

Además menciona que para que subsista una Liga tiene que estar conformado mínimo por 3 clubes deportivos especializados formativos, los cuales tienen que

---

<sup>19</sup> FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban: Administración de Empresas un enfoque Interdisciplinar [pegar url](#)

estar conformados con un mínimo de 25 socios y deben de participar mínimo en una disciplina al año de las que tiene cada liga a la que pertenece.

La Liga Deportiva Cantonal de Milagro está conformada por diez Miembros del Directorio, el cual es la máxima autoridad para las decisiones que se tomen dentro de la misma.

A continuación mencionamos los artículos el cual tiene que cumplir esta Institución.

#### **Anexo de artículos de la Ley del deporte**

**Art. 15 De las organizaciones deportivas.-** Las organizaciones que contemple esta Ley son entidades de derecho privado sin fines de lucro con finalidad social y pública, tienen como propósito, la plena consecución de los objetivos que ésta contempla en los ámbitos de la planificación, regulación, ejecución y control de las actividades correspondientes, de acuerdo con las políticas, planes y directrices que establezca el Ministerio Sectorial.

**Art. 20 Del administrador Financiero:** En las organizaciones deportivas que reciban anualmente recursos públicos superiores al 0,0000030 del Presupuesto General del Estado, el Directorio contratará obligatoriamente un administrador calificado y caucionado que se encargue de la gestión financiera y administrativa de los fondos públicos que reciba la respectiva organización y su nombramiento será inscrito en el Ministerio Sectorial. El administrador responderá de sus actos civil y penalmente, sin perjuicio de las responsabilidades que se desprendan de los instrumentos legales aplicables.

**Art. 29.- Ligas Deportivas Cantonales.-** Las Ligas Deportivas Cantonales son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados formativos.

Estarán conformados con un mínimo de tres clubes deportivos especializados formativos y dependerán técnica y administrativamente de las Federaciones Deportivas Provinciales.

**Art. 47.- Club Deportivo Especializados de alto rendimiento.-** El Club deportivo especializado formativo de alto rendimiento, debe estar integrado por quienes practican una actividad deportiva de alto rendimiento real, específica y durable. Dependerá técnica y administrativamente de las Federaciones Ecuatorianas por

deporte y estarán constituidos por personas naturales. Deberá cumplir con los siguientes requisitos para obtener personería jurídica:

- a) Estar conformado por 25 socios como mínimo;
- b) Estar orientado a alcanzar el alto rendimiento deportivo;
- c) Justificar la práctica de al menos un deporte;
- d) Fijar un domicilio; y,
- e) Todos los demás requisitos que determine esta Ley y su Reglamento.

El estatuto será aprobado por el Ministerio Sectorial, previo informe técnico, emitido por la federación ecuatoriana por deporte, el mismo que por su naturaleza no será vinculante.

**Art. 51.- Conformación del Directorio.-** Su Directorio estará conformado de la siguiente manera:

- a) Un presidente/a;
- b) Un vicepresidente/a;
- c) Tres vocales principales con sus respectivos suplentes;
- d) Un representante de las y los deportistas;
- e) Un representante de la fuerza técnica, exceptuando los que conformen el Cuerpo Técnico de la categoría absoluta;
- f) Un secretario/a;
- g) Un tesorero/a; y,
- h) Un síndico/a.

**Art. 65.- Requisitos del Club de Deporte Especializado.-** El Club de Deporte Especializado dedicado a la práctica del deporte profesional deberá cumplir los siguientes requisitos para obtener personería jurídica:

- a) Estar conformado por 50 socios, naturales y/o jurídicos, como mínimo;
- b) Estar orientado a la participación en torneos profesionales;
- c) Justificar su participación en al menos un deporte profesional;
- d) Mantener una sede social; y,
- e) Todos los demás requisitos que determine la Ley y su Reglamento.

Una vez aprobada su personería jurídica solicitará la afiliación a la Federación Ecuatoriana de su Deporte.

**Art. 149.- Obligaciones.-** Son obligaciones de los dirigentes deportivos:

- a) Fomentar y desarrollar el deporte, educación física y recreación de manera equitativa y transparente;
- b) Observar el cumplimiento de todos los derechos y obligaciones contemplados en la Constitución de la República, y especialmente las que se contengan en la legislación laboral, de seguridad social, tributaria, ambiental, migratoria, de capacitación técnica, de salud y prevención y, de educación, precautelando el interés superior de la y del deportista, así como de los trabajadores incluyendo en éstos al personal técnico y administrativo;

**Art. 166.- Del incumplimiento y Tipos de Sanciones.-** El incumplimiento de las disposiciones consagradas en la presente Ley por parte de los dirigentes, autoridades, técnicos en general, así como las y los deportistas, dará lugar a que el Ministerio Sectorial, respetando el debido proceso, imponga las siguientes sanciones:

- a) Amonestación;
- b) Sanción económica;
- c) Suspensión temporal;
- d) Suspensión definitiva; y,
- e) Limitación, reducción o cancelación de los estímulos concedidos. En los procesos administrativos instaurados en contra de los dirigentes, autoridades, técnicos así como las y los deportistas se garantizan la efectiva vigencia de los derechos y normas constitucionales, legales y procesales referentes al debido proceso y al derecho a la defensa.

(DEPORTE, 2012)<sup>20</sup>

La Liga Deportiva Cantonal de Milagro como es una Institución que recibe fondos públicos

Como se mencionó en reglones anteriores la Liga Deportiva Cantonal de Milagro recibe fondos públicos por lo tanto se tiene que basar a los siguientes artículos de la Ley de la Contraloría General del Estado en los siguientes artículos:

Art. 14 De la Auditoría Interna

Art. 24.- Planificación, ejecución y evaluación

Art. 26.- Informes de auditoría y su aprobación

---

<sup>20</sup> PAGINA DEL MINISTERIO DEL DEPORTE: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>

## Art. 30.- Presupuesto

La Liga Deportiva Cantonal de Milagro tiene que realizar una auditoria interna al año, la misma que tiene que realizarla personal ajeno a la entidad, este borrador se presentará cuando venga personal de la Contraloría General del Estado hacer auditoria, debe planificar su presupuesto para el siguiente año este lo realizará mediante un Poa (Plan Operativo Anual) el mismo que presentará hasta el 01 de Octubre de cada año, este debe ser ejecutado según su programación y en el cual el Ministerio del Deporte realizará una evaluación semestral de los fondos enviados a este organismo deportivo.

### **Anexos de artículos Ley de la contraloría General del Estado**

**Art. 14.- Auditoría Interna.-** Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique, que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, que para su creación o supresión emitirá informe previo. El personal auditor, excepto en los gobiernos seccionales autónomos y en aquellas dependencias en que por estar amparados por contratos colectivos, se sujetarán al Código del Trabajo, en los que lo hará la respectiva corporación, será nombrado, removido o trasladado por el Contralor General del Estado y las remuneraciones y gastos para el funcionamiento de las unidades de auditoría interna serán cubiertos por las propias instituciones del Estado a las que ellas sirven y controlan.

Para ser nombrado y ejercer funciones de dirección o jefatura de esa unidad se requerirá ser profesional con título universitario y formación compatible con el ejercicio y práctica de la auditoría financiera o de la gestión.

Con el fin de prestar asesoría y realizar la evaluación integral de la institución, el personal de auditoría interna de gestión, deberá ser de carácter multidisciplinario.

La auditoría interna se ejecutará de acuerdo con las normas nacionales e internacionales de auditoría aplicables al sector público.

Por disposición expresa del Contralor General del Estado o de la máxima autoridad que ejerza la representación legal de la Institución, la respectiva unidad de auditoría interna ejecutará auditorías y exámenes especiales de conformidad con lo establecido en esta Ley.

**Art. 24.- Planificación, ejecución y evaluación.-** El ejercicio de la auditoría gubernamental será objeto de planificación previa y de evaluación posterior de sus resultados, y se ejecutará de acuerdo con las políticas y normas de auditoría y demás regulaciones de esta Ley.

**Art. 26.- Informes de auditoría y su aprobación.-** Los informes de auditoría gubernamental, en sus diferentes clases y modalidades, tendrán el contenido que establezcan las normas de auditoría y más regulaciones de esta Ley, incluyendo la opinión de los auditores, cuando corresponda, y la referencia al período examinado y serán tramitados en los plazos establecidos en la ley y los reglamentos correspondientes, los mismos que desde la emisión de la orden de trabajo de la auditoría, hasta la aprobación del informe, como regla general, no excederán de un año. Los informes, luego de suscritos por el director de la unidad administrativa pertinente, serán aprobados por el Contralor General o su delegado y enviados a las máximas autoridades de las instituciones del Estado examinadas.

**Art. 30.- Presupuesto.-** La proforma del presupuesto anual de la Contraloría General del Estado, se remitirá oportunamente al Ministerio de Economía y Finanzas para su ulterior aprobación por el Congreso Nacional, conforme a lo dispuesto en los artículos 211, 258 y 259 de la Constitución Política de la República.

El presupuesto de la Contraloría General del Estado se financiará con:

a) La transferencia del cinco por mil de los ingresos presupuestados, de todas las instituciones del Estado y, en la parte proporcional de las personas jurídicas de derecho privado, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado en el 50% o más, con recursos públicos, y que de conformidad con esta Ley, se encuentran sometidas al control de la Contraloría General del Estado.

Exceptúense del cobro de este aporte exclusivamente los ingresos provenientes de empréstitos internos y externos, los saldos iniciales de caja, los fondos de terceros destinados a sus respectivos beneficiarios, los de: la Junta de Beneficencia de Guayaquil, Cruz Roja Ecuatoriana, Sociedad de la Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), y Sociedad Protectora de la Infancia. En el caso de las universidades y escuelas politécnicas, se estará a lo que dispone la Ley Orgánica de Educación Superior;

b) Los ingresos previstos en otras disposiciones legales;

- c) Los recursos de autogestión; y,
- d) Otros ingresos.

El presupuesto de la Contraloría

General del Estado no será afectado por transferencias, aportes ni deducción alguna.

El Ministerio de Economía y Finanzas o el organismo que haga sus veces, respecto a las instituciones del Estado que conforman el Gobierno Central, transferirá de manera obligatoria y mensual a través del Banco Central del Ecuador, el valor del cinco por mil que corresponde a la Contraloría General del Estado.

Para el aporte del cinco por mil de las demás instituciones del Estado y privadas que tengan recursos públicos, se procederá mediante la retención automática mensual por parte de los bancos depositarios privados y públicos, en las alícuotas establecidas por la Contraloría General del Estado.

El pago y retención automática de los valores que correspondan a la Contraloría General del Estado, deberá ser cumplido por los funcionarios y servidores responsables.

La Contraloría General del Estado está facultada para realizar en forma periódica, en la correspondiente entidad, la liquidación de los valores pagados o adeudados por concepto del cinco por mil, sobre la base de los ingresos reales.

Si por efecto de la modernización del Estado o cualquier otro motivo la Contraloría General del Estado dejare de percibir el aporte del cinco por mil, el Gobierno Central asumirá su financiamiento a través del Presupuesto General del Estado, a partir del siguiente ejercicio fiscal, de conformidad con lo preceptuado en el inciso cuarto del artículo 259 de la Constitución Política de la República.

El Contralor General expedirá el reglamento para la determinación y recaudación del aporte del cinco por mil.

Además la Liga Deportiva Cantonal de Milagro posee su propio Estatuto reformado y reglamento el cual lo adjuntamos en los anexos.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

- **Analizar:**

Capacidad de una persona que le permite estudiar alguna cosa, o un tema. Analizar es una acción eminentemente intelectual característica de los seres humanos e implica la realización de un análisis sobre determinada asunto o materia de interés.

Mientras tanto, el análisis implicará el reconocimiento de los elementos que componen un todo ya que se los observa y distingue especialmente a cada uno de ellos para de ese modo poder penetrar efectivamente en sus principios básicos y propiedades y así conocer más de su función y naturaleza, En resumidas cuentas el objetivo primordial de cualquier análisis, se lo realice en el ámbito que fuere, comprender más profundamente una cuestión o situación, el de conocer.

- **Área financiera:**

Área específica donde se maneja todo los ingresos y gastos de una empresa, Institución o Compañía. Dentro de una Empresa o entidad el área financiera está encargada de los Ingresos y Egresos de una manera oportuna, clara, eficaz para mostrar los Estados financieros a la máxima autoridad en qué estado se encuentra y posterior realizar mejoramiento dentro de la organización

- **Capacitaciones:**

Métodos de aprendizaje, tener pleno conocimiento de temas de su interés mediante cursos, seminarios dictados por personas profesionales encontrando métodos de aprendizaje donde el participante tenga la capacidad de entender cada tema expuesto quedando satisfecho para así poder aplicarlo en el cambio laboral como su vida cotidiana

- **Clubes Deportivos Especializados:**

Los Clubes Deportivos Especializados son los filiales a las Ligas Cantonales los cuales están orientados a la búsqueda de talentos en todo el ámbito deportivo, este estará constituido por personas naturales y/o jurídicas, estos Clubes para ingresar a Secretaria de Liga deben cumplir con lo siguiente: Está conformado por un mínimo



de 25 socios, Estar orientado alcanzar el alto rendimiento en el ámbito deportivo, justificar la práctica de al menos una disciplina, fijar un domicilio, realizar actividades programadas en todo el año, programa de competencia.

- **Contabilidad:**

Es una Técnica que se encarga de realizar todo tipo de transacciones numéricas.

Es una ciencia que aporta conocimiento verdadero pudiendo verificarse y que resulta falible, y no suposiciones, esto no parece suficiente esta nominación, y lo más certero sería decir que no se trata ni de una ciencia, ni de un arte, sino de una forma de dejar registro de las actividades financieras o económicas de una persona jurídica. La contabilidad es una herramienta que dispone manejar los gastos e ingresos de una Empresa, Compañía, etc.,

- **Control:**

Significa Comprobar, verificar, asegurar, el cumplimiento de una actividad o de una cosa. El control en la administración es una etapa primordial, pues, aunque una empresa cuente con una estructura organizacional adecuada, una dirección eficiente y magníficos planes, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existirá un mecanismo que verifique si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

- **Control interno:**

Se lo utiliza dentro de una Empresa, donde se supervisa el trabajo realizado en cada área. Todos los procedimientos (controles internos) y políticas adaptados por la administración de una entidad para lograr ayudar el objetivo de la administración de asegurar, eficiencia de su negocio, la conducción ordenada incluyendo adhesión a las políticas de administración, la prevención, la salvaguarda de activos y detección de error y fraude, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable esto refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad.

- **Cumplimiento:**

Llevar a cabo una acción o una meta. Según la definición de la Real Academia Española, el significado de ésta palabra refiere a la acción y efecto de cumplir o cumplirse. Dicho concepto hace referencia a la ejecución de alguna acción, promesa o la provisión de aquello que falta, hacer algo que se debe en los plazos de tiempo estipulados.

Cumplir con diferentes actividades, es una cuestión que se encuentra presente en casi todos los órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros, porque siempre, independientemente de sujetos, objetos y circunstancias, aparecerá este tema. En tanto, en el ámbito laboral, cumplir con el trabajo resulta ser una condición imprescindible a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto

- **Deficiencia:**

Persona incapaz de resolver algo, o presentar algo de manera no adecuada. Una deficiencia es un desperfecto o falla. El término, que proviene del vocablo latino deficientia, también puede referirse a la carencia de una cierta propiedad que es característica de algo o falta del desempeño en las actividades a cumplir dentro de la organización.

- **Directorio de Ligas Cantonales:**

El Directorio es el organismo ejecutor en una Liga Deportiva Cantonal, el cual se encarga de hacer cumplir todas las actividades programadas por esta y estará conformado por Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, tres Vocales Principales (los cuales tienen voz y voto), Tres Vocales Suplentes (los cuales tienen voz pero no voto) en las decisiones que se tomen en la Institución, Su periodo tendrá una duración de cuatro años y podrán optar por la reelección por una vez, para reelegirse nuevamente tendrá que pasar un lapso de un periodo caso contrario no podrá participar en ningún puesto si no deja pasar dicho periodo.

- **Egresos:**

Operación Financiera donde se registran todos los gastos que se realicen en una Institución, Empresa, etc. Debe de estar bien especificado, el valor y el detalle.

Se encuentra muy ligado a la contabilidad; en este caso, significa la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización, mientras que por ingresos se entiende el dinero que entra.

Los egresos incluyen los gastos y las inversiones. El gasto es aquella partida contable que aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio, y siempre supone un desembolso financiero, ya sea movimiento de caja o bancario. El pago de un servicio (por ejemplo, de conexión a Internet) y el arrendamiento de un local comercial son algunos de los gastos habituales que forman parte de los egresos de las empresas

- **Empleados:**

Personas que dan su esfuerzo físico o mental a cambio de una remuneración mensual o quincenal.

Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio.

- **Estados financieros:**

Situación económica de una persona o una compañía.

Los estados financieros se pueden definir como un registro formal de las actividades financieras de una entidad - persona o empresa, en el caso de una empresa son toda la información presentada de una manera estructurada, fácil de entender, presentando los cambios periódicamente, confiable están son cuatro estados Financieros Básicos acompañados de un análisis y explicación

- **Estatuto de una Liga:**

Es un documento con normativas que contiene disposiciones generales relacionadas con la organización y el funcionamiento de una Empresa, Institución, una Asociación o Sociedad. Se elabora en base a la ley del Deporte Educación Física y Recreación, y a las necesidades de cada Liga Cantonal por mandato de la ley u viene a ser su

aplicación y/o reglamentación. Para que una Liga Cantonal este en regla tiene que tener un Estatuto vigente, el cual debe ser aprobado primero por previa reunión del Directorio de la Institución, luego por la Asamblea General que conforma la misma, y finalmente se lo envía ante el Ministerio del Deporte el cual lo analiza y lo aprueba o rechaza según las leyes conexas con la que ha sido elaborado dicho estatuto.

- **Evaluar:**

Calcular algo, determinar. Se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite valorar, indicar establecer o calcular la importancia de un determinado asunto.

Se trata de un acto donde debe emitirse un juicio en torno a un conjunto de información y debe tomarse una decisión de acuerdo a los resultados que presente.

- **Fraudulento:**

Alguna situación turbia, es decir, que no es correcta, que existe fraude. Fraude es una acción que resulta contraria a la verdad se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización (como el Estado o una empresa). Un fraude es un delito cometido por el encargado de vigilar la ejecución de contratos, pueden ser privados o públicos representando intereses opuestos, engañar a dicha autoridad ofreciendo falsas informaciones Siendo este penado por la ley.

- **Gastos:**

Un gasto es una partida contable de que beneficia o disminuye, o en su efecto aumenta o da pérdida en los bolsillos, El gasto siempre implicará el desembolso de una suma de dinero que puede ser en efectivo o bien, en el caso que se trate de un gasto que se enfrentará a través de la cuenta bancaria, conllevará a un movimiento de banco, que se le llama.

- **Implementar:**

Aplicar nuevos métodos necesarios para el funcionamiento de algo. La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas. La

de implementar es una palabra que forma parte de nuestro lenguaje cotidiano y que entonces como tal la solemos emplear en diversos contextos y ámbitos. En nuestra vida cotidiana cuando ponemos en marcha alguna nueva acción; en una empresa, cuando se dispone la aplicación de un plan para por ejemplo conseguir aumentar las ventas; en materia política, cuando un gobierno decide darle paso a una medida tendiente a disminuir el alto índice de desempleo, como puede ser la creación de mil nuevos puestos de trabajo, entre otros.

- **Ineficiencia:**

Carencia de una actividad.

Para empezar, podemos decir que la ineficiencia es la falta de eficiencia la falta de capacidad para disponer de alguien o cualquier actividad encomendada para conseguir un fin determinado al mismo tiempo define ineficiencia como la incapacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

- **Ingresos de autogestión:**

Ingresos propios de una entidad ya sean estos por alquileres, rifas, bingos, etc.

La autogestión (significando administración autónoma) en organización es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan guiar el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, auto intervención y autodesarrollo. También se conoce a la autogestión como proceso ejecutivo (en el contexto de un proceso de ejecución autónomo). La autogestión pretende el apoderamiento de los individuos para que cumplan objetivos por sí mismos, como por ejemplo dentro de los departamentos de una empresa (ver: esquema matricial). La autogestión abarca varios aspectos de la organización, como la preparación personal para asumir competencias, y el liderazgo y los equipos o grupos de trabajo.

- **Ligas Cantonales:**

Son Instituciones de derecho privado que reciben dinero del Estado que conforman el deporte formativo; la cual se encargan de fomentar, estimular, organizar y mantener por todos los medios posibles la práctica del deporte a nivel formativo, el

espíritu de colaboración y las buenas relaciones entre sus filiales. Están constituidas por un mínimo de tres Clubes Deportivos Especializados Formativos, los que deben solicitar su afiliación por escrito en el libro de afiliaciones, para este fin llevar a la oficina de Secretaria de Liga. Supervisa, controla y sanciona a los Clubes Filiales.

- **Máxima autoridad:**

Es la potestad, la jerarquía de mandar que tengan una persona. Dentro de la jerarquía o de una estructura organizacional es la persona comité, directorio, socios, accionistas, Gerente o Presidente de una entidad o Empresa encargarse la toma de decisiones tanto como a su personal encargado mostrando liderazgo en cada actividad a realizar siendo puntual, claro y justo en sus palabras y acciones

- **Métodos contables:**

Tipo de registros de contabilidad que lleva una empresa, ya sea en forma manual o computarizada. Para llevar a cabo su actividad, realiza operaciones con el mundo exterior: vende compra etc., como consecuencia su patrimonio se ve alterado y obtiene resultados: ganancias o pérdidas, la contabilidad financiera es el área contable que se ocupa de emitir información relativa a este tipo de transacciones refiriéndose al patrimonio poseído por la empresa en un momento dado y a los resultados generados en cierto período de tiempo.

- **Políticas:**

Normas que se utilizan generalmente en las compañías para llevar un mejor funcionamiento de la misma.

Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo y contribuya a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas,

hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados.

- **Procedimientos:**

Pasos secuenciales a seguir para el cumplimiento de algo. El Procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.

A diferencia de la actividad privada, la actuación pública requiere seguir unos cauces formales, más o menos estrictos, que constituyen la garantía de los ciudadanos en el doble sentido de que la actuación es conforme con el ordenamiento jurídico y que ésta puede ser conocida y fiscalizada por los ciudadanos.

El procedimiento administrativo se configura como una garantía que tiene el ciudadano de que la Administración no va a actuar de un modo arbitrario y discrecional, sino siguiendo las pautas del procedimiento administrativo, procedimiento que por otra parte el administrado puede conocer y que por tanto no va a generar indefensión.

- **Proveedores:**

Persona o empresa que produce distintos tipos de productos para las necesidades diarias. Los proveedores deben cumplir con los plazos y las condiciones de entrega de sus productos o servicios para evitar conflictos con la empresa a la que abastecen. En muchos casos, estas compañías tienen que tener un departamento de soporte o atención técnica, ya que las interrupciones del servicio causan grandes problemas al cliente.

- **Reglamento Interno:**

Un Reglamento Interno es un conjunto de reglas internas de cada Institución en las que se describen los aspectos de derechos y obligaciones tanto en la parte del personal como en la parte Directiva, es muy importante su finalidad es brindar mayor calidad, eficiencia y eficacia en todo lo que se realice dentro de la Institución con el fin de que cada persona sepa sus obligaciones. Este

se lo elabora de acuerdo a las necesidades de cada Institución, Empresa, Sociedad, etc.

- **Responsabilidades:**

Administrar, orientar, cumplir con una meta u objetivo sin ninguna obligación.

Compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita.

Otra definición posible mencionada por la RAE señala que la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

Por lo tanto, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad.

## **2.4. HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

**Hipótesis general:** La incidencia en la desorganización funcional y normativa genera retraso permanente de los pagos a proveedores.

### **2.4.2. Hipótesis Particular**

**Hipótesis Particular 1:** La afectación del desconocimiento de mandos de la directiva genera la falta de control y organización de la Institución

**Hipótesis Particular 2:** La incidencia de la ausencia de funciones de las responsabilidades laborales provoca pérdida de las implementaciones deportivas.



**Hipótesis Particular 3:** La incidencia del desconocimiento en los pasos para los pagos ocasiona lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones.

**Hipótesis Particular 4:** La ausencia de políticas contables genera desorganización en la documentación financiera

### 2.4.3. Declaración de Variables

- **V.D.:** Ausencia de control y comunicación en la Institución.  
**V.I.:** Ausencia de las políticas contables.
- **V.D.:** Perdidas de las implementaciones Deportivas.  
**V.I.:** Ausencia de asignación de las responsabilidades laborales.
- **V.D.:** Lentitud en la ejecución de procesos de liquidaciones.  
**V.I.:** Desconocimientos en los procesos para los pagos.
- **V.D.:** Desorganización en documentación Financiera.  
**V.I.:** Ausencia de las políticas contables.

### 2.4.4. Operacionalización de las variables

**Cuadro 11. Operacionalización de las variables**

| VARIABLE   | TIPO          | CONCEPTUALIZACIÓN  | TECNICA  |
|--|---------------|--|----------|
| Ausencia de control y comunicación en la Institución | Dependiente   | Existe falta de controles y comunicación por parte de Directivos | Encuesta |
| Falta de una estructura jerárquica                   | Independiente | No hay una estructura jerárquica adecuada                        | Encuesta |
| Perdidas de las implementaciones Deportivas          | Dependiente   | Irresponsabilidad en las tareas laborales                        | Encuesta |
| Ausencia de asignación de las                        | Independiente | Existe incumplimiento por parte de los                           | Encuesta |

|   |               |  |          |
|---|---------------|--|----------|
| responsabilidades laborales                           |               | trabajadores en sus actividades diarias  |          |
| Lentitud en la ejecución de procesos de liquidaciones | Dependiente   | Atraso en las liquidaciones correspondientes a los proveedores                             | Encuesta |
| Desconocimientos en los pasos para los pagos          | Independiente | Ineficiencia de control interno en las labores diarias                                     | Encuesta |
| Desorganización en documentación Financiera           | Dependiente   | Mala organización en la documentación contable, la misma que provoca pérdida de documentos | Encuesta |
| Ausencia de las políticas contables                   | Independiente | Atraso en pagos y elaboración deficiente de los egresos a realizarse en el área contable   | Encuesta |

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

En el Marco teológico se expondrá como se va a realizar nuestro tema de investigación, que tipo de investigación aplicaremos para nuestro proyecto.

A continuación tenemos una pequeña definición de lo que significa marco teológico para un mayor entendimiento de este punto.

El marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método. Según Buendía, Colás y Hernández (1997).

En la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial. En sentido general, es posible hablar de una metodología de la ciencia aplicable a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas.

Por otro lado, en cuanto a las metodologías especiales, son el resultado de la diversidad estratégica que existe en cada ciencia concreta, las Ciencias Factuales de la Naturaleza o Humanas y Sociales se caracterizan por una metodología en cierto modo diferente de las Ciencias Formales Lógica y Matemáticas.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema3.html>

### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL

El presente Proyecto se enfoca en los siguientes tipos de investigación.

**Explicativa:** Nuestra investigación es de tipo explicativa, porque se centra en determinar los orígenes y las causas del problema que sucede dentro de la Liga Deportiva Cantonal de Milagro.

Analizando el porqué del mismo, esto conlleva a buscar la información en las áreas a estudiar desde lo mínimo a lo más relevantes, utilizando métodos para el desarrollo del estudio de esta investigación con el fin de resolver las situaciones que causan molestia dentro de Liga Deportiva Cantonal de Milagro para la buena marcha de la misma.

Por este motivo aplicamos la investigación explícita, sobre los datos de esta empresa para obtener información ya que esto debe de tener un estudio minuciosamente para obtener los resultados deseados y esto q contribuyan el método científico investigativo.

#### **De Campo:**

El los diseños de campo los datos se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. Cuando, a diferencia de lo anterior, los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes nos referimos a datos secundarios, porque han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon.

Como estas informaciones proceden de documentos escritos, pues esa es la forma uniforme en que se emiten los informes científicos, damos a estos diseños el nombre de bibliografías.

(Sabino, 2011)

La presente investigación será de campo, debido a que en esta investigación los datos de interés serán recogidos de una manera directa, es decir de las fuentes concretas, de la realidad de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, están serán evidencias primarias para nuestra investigación, ya que para un buen estudio tenemos que coger información directa de los afectados.

**Documental:** “Es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)” (Zorrilla, 1993, p.43). Se caracteriza por la utilización de documentos en donde se recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

Permite obtener datos importantes para el estudio que ayudan a explicar el porqué se produce un problema, hecho o suceso y por consiguiente elaborar el marco teórico del estudio, la construcción de la hipótesis así como direccionar la construcción de los instrumentos que se van a aplicar en la investigación.

Nuestro Proyecto se de tipo documental porque consultaremos en registros, libros, memorias, para la obtención de toda la información necesaria para llevar a cabo la presente investigación y obtener los resultados correspondientes.

### **3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

Una población se define como un conjunto finito o infinito, ya sea de individuos o elementos que se encuentran inmersos dentro de un estudio. Además de ser parte fundamental en la investigación, constituyendo la base para obtener información. De acuerdo a Pérez A. (2009)<sup>22</sup>

Una muestra es un subconjunto de individuos, hogares, etc....., que se obtienen de una población mayor, denominada universo, y debe ser representativa del mismo.

Dicho de otro modo, una muestra es sólo una parte de la población, pero suficiente para poder representar lo que esa población piensa u opina sobre el tema de interés<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> LANZ VARGAS, Luisa Elena: Plan de Mejoras para la gestión de mantenimientos a través del módulo de mantenimiento SAP/PM en la división de gestión de redes.p.23.

<sup>23</sup> PINTADO BLANCO Teresa; Sánchez HERRERA Joaquín; IDELFONSO GRANDE Esteban; STEVEZ MUÑOZ macarena: Introducción a la investigación de mercados. p.136.

### **3.2.1. Características de la población**

Para el desarrollo de nuestro tema investigativo la población estará compuesta de la siguiente manera:

Por las autoridades y los proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, dicha información será seleccionada por medio de nuestra base de datos que hemos obtenido a lo largo de este proceso de investigación, podemos decir que esta información será el fenómeno a estudiar.

### **3.2.2. Delimitación de la población**

La población que se ha tomado en cuenta para nuestro trabajo de investigación son los directivos, empleados y proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, por lo tanto tenemos una población finita porque por medio de la base de datos que nos facilitaron dentro de la Institución; ya se conoce de forma exacta la cantidad de individuos que serán encuestados.

#### **3.2.2.1. Población de autoridades y empleados**

| <b>CARGO</b>               | <b>CANTIDAD</b> |
|----------------------------|-----------------|
| <b>PRESIDENTE</b>          | 1               |
| <b>VICEPRESIDENTA</b>      | 1               |
| <b>SECRETARIO GENERAL</b>  | 1               |
| <b>TESORERO</b>            | 1               |
| <b>1ER VOCAL PRINCIPAL</b> | 1               |
| <b>2DO VOCAL PRINCIPAL</b> | 1               |
| <b>3ER VOCAL PRINCIPAL</b> | 1               |
| <b>1ER VOCAL SUPLENTE</b>  | 1               |
| <b>3ER VOCAL SUPLENTE</b>  | 1               |
| <b>3ER VOCAL SUPLENTE</b>  | 1               |
| <b>CONTADORA</b>           | 1               |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ASISTENTE CONTABLE</b>                      | <b>1</b>  |
| <b>ASISTENTE DE SECRETARIA</b>                 | <b>1</b>  |
| <b>AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS 1</b> | <b>1</b>  |
| <b>AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS 2</b> | <b>1</b>  |
| <b>AUXILIAR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS 3</b> | <b>1</b>  |
| <b>GUARDALMACEN</b>                            | <b>1</b>  |
| <b>EMPLEADO DE ESTADIO LOS CHIRIJOS</b>        | <b>4</b>  |
| <b>CORDINADOR DEPORTIVO</b>                    | <b>1</b>  |
| <b>ENTRENADOR DE FUTBOL</b>                    | <b>2</b>  |
| <b>ENTRENADOR DE BÁSQUET</b>                   | <b>1</b>  |
| <b>ENTRENADOR DE KARATE</b>                    | <b>1</b>  |
| <b>TOTAL EMPLEADOS</b>                         | <b>26</b> |

### 3.2.2.2. Población de Proveedores

| <b>PROVEEDOR</b>             | <b>CANTIDAD</b> |
|------------------------------|-----------------|
| <b>ALMACEN VILLAVICENCIO</b> | <b>1</b>        |
| <b>ARQ. NERI TOLEDO</b>      | <b>1</b>        |
| <b>SRI</b>                   | <b>1</b>        |
| <b>PLANET SPORT</b>          | <b>1</b>        |
| <b>LIBRERÍA DINAMICA</b>     | <b>1</b>        |
| <b>DEVIES</b>                | <b>1</b>        |
| <b>CONFECCIONES JESSICA</b>  | <b>1</b>        |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>COMERCIAL ROXANA</b>      | <b>1</b>  |
| <b>DR.ARREGUI</b>            | <b>1</b>  |
| <b>OCETURS</b>               | <b>1</b>  |
| <b>JOYERIA ZAYDA</b>         | <b>1</b>  |
| <b>EL MILAGREÑO</b>          | <b>1</b>  |
| <b>YEYA MUÑIZ</b>            | <b>1</b>  |
| <b>DISTRIBUIDORA SALINAS</b> | <b>1</b>  |
| <b>MEMO DISC JOCKEY</b>      | <b>1</b>  |
| <b>DEVIES</b>                | <b>1</b>  |
| <b>CNEL</b>                  | <b>1</b>  |
| <b>CAVNET</b>                | <b>1</b>  |
| <b>CNT</b>                   | <b>1</b>  |
| <b>ORLASIC</b>               | <b>1</b>  |
| <b>MALLAS CASTRO</b>         | <b>1</b>  |
| <b>COMERCIALO VACA</b>       | <b>1</b>  |
| <b>ESCANDALO</b>             | <b>1</b>  |
| <b>MARIA LEONOR</b>          | <b>1</b>  |
| <b>VILLAVICENCIO</b>         |           |
| <b>ESTAM COLOR</b>           | <b>1</b>  |
| <b>FERRETERIA CENTRAL</b>    | <b>1</b>  |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>27</b> |



### **3.2.3. Tipo de muestra**

El tipo de muestra que aplicaremos en nuestro Proyecto es probalística, ya que ya que todos los sujetos de la población son conocidos.

#### **Muestra Probalística**

Selecciones los elementos con base en probabilidades conocidas. Siempre que sea posible, debe de utilizar métodos de muestreo probalístico. Las muestras basadas en estos métodos permiten elaborar inferencias sus sesgo acerca de la población de interés. En la práctica, resulta complicado extraer una muestra probalística. No obstante, debe tratar de conseguir una muestra probalística y de reconocer todos los sesgos potenciales que pudieran existir. Los cuatros tipos de muestra probalística de uso más común son: la aleatoria simple, la sistemática, la estratificada y al de conglomerados, estos métodos de muestreo varían entre sí en su costo, exactitud y complejidad.<sup>24</sup>

Por lo tanto el tipo de muestra a utilizar será la muestra probalística ya que los elementos a usarse serán los empleados de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, por lo tanto estos se encuentran en nuestra base de datos que es fuente de información obtenida de esta investigación, por lo tanto son conocidos los cuales pueden ser elegidos respectivamente en este método de investigación.

### **3.2.4. Tamaño de muestra**

El tamaño de nuestra está dirigido a 10 dirigentes, 16 empleados, 27 Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro dando un total de 53 personas.

### **3.2.5 Tipo de selección**

La población estará constituida por 53 personas de Liga Deportiva Cantonal de Milagro según los datos obtenidos mediante la información que hemos obtenido para el presente Proyecto investigativo.

Se realizará una muestra racional, por ser un tipo de muestra rápida, con optimización.

---

<sup>24</sup> BERENSON Mark L., LEVINE David M., KREHBIEL Timothy C.: Estadística para la administración. <http://books.google.es/books?id=Aw2NKbDJozC&pg=PA221&dq=TIPO+DE+MUESTRA+PROBABIL%C3%8DSTICA&hl=es&sa=X&ei=pIJZUsKxPPOw4AO7toDwCA&ved=0CDEQ6AEwAA#v=snippet&q=TIPO%20DE%20MUESTRA%20PROBABIL%C3%8DSTICA&f=false>

Se procedió a seleccionar a todas las personas involucradas dentro de esta Institución, en este Proyecto aplicaremos encuestas para la obtención de nuestro muestreo.

### **3.3. LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

Los métodos y técnicas a utilizarse serán las siguientes:

#### **3.3.1. Métodos teóricos:**

##### **Deductivo:**

Utilizamos el método deductivo, ya que recogiendo información de los datos particulares pudimos llegar a datos generales para el desarrollo de nuestro proyecto.

Ahí pudimos darnos cuenta los desfases que existe dentro de cada área siendo la más afectada el área financiera contable de Liga Deportiva Cantonal de Milagro para así poder realizar nuestra Investigación.

#### **3.3.2. Métodos empíricos:**

Utilizamos este método porque para llegar a conocer la naturaleza del problema a investigarse nos basamos en los factores que originan este estudio, utilizamos la observación que es donde el investigador se familiariza con el entorno y se ve donde recalca el problema, tomando en cuenta toda la información recabada en el medio.

#### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos:**

En el presente proyecto investigativo aplicaremos la técnica de encuestas.

##### **ENCUESTA:**

La encuesta es una búsqueda sistemática de información, donde el investigador pregunta a investigados sobre datos que desea obtener, posteriormente reúne datos ya sean individuales para obtener durante la evaluación los datos agregados.<sup>25</sup>

Realizamos encuestas a los Proveedores, Directivos y al personal de Liga Deportiva Cantonal de Milagro para obtener la información y así realizar el análisis correspondiente.

---

<sup>25</sup> VIDAL, DIAZ DE RADA:

<http://books.google.es/books?id=kER9q4koSnYC&pg=PA13&dq=definicion+de+encuesta&hl=es&sa=X&ei=eAlbUvK1DNPC4AOf0oGYBA&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20encuesta&f=false>

### **3.4. EL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACIÓN**

En nuestro caso una vez aplicada las encuestas a las personas involucradas en el presente Proyecto Investigativo, obtendremos los datos estadísticos que se van a utilizar para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Obtendremos un conteo y realizaremos cuadros estadísticos de las encuestas para presentarlas gráficamente y obtener en forma porcentual toda la información recopilada, los mismos que lo realizaremos Microsoft Excel.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para culminar con nuestro trabajo de investigación hemos pasado por una serie de procesos, los cuales nos sirvieron para llegar a esta etapa de nuestro proyecto y obtener el análisis e interpretación de los resultados de nuestras encuestas.

Tenemos que tener en consideración lo siguiente:

Para realizar el análisis de los resultados, estos deben estar dirigidos para probar nuestras hipótesis a diferencia de la interpretación; esto le da un mejor significado a lo investigado, relacionándolo con el marco teórico y el marco conceptual y a su vez al problema planteado.

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La presente investigación fue realizada por los autores Julissa Lisseth Vicuña Guerrero y Christopher Enrique Sotomayor Pincay, los mismos que realizamos encuestas a los Directivos, Empleados y Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro con el fin de obtener toda la información necesaria para el análisis y culminación del presente Proyecto.

A continuación presentamos los resultados obtenidos de las encuestas expuestas a continuación:

## ENCUESTAS

### ENCUESTAS DIRIGIDOS A PROVEEDORES DE LOGA DEPORTIVA CANTONAL DE MILAGRO

1.- Considera que el pago a los proveedores es:

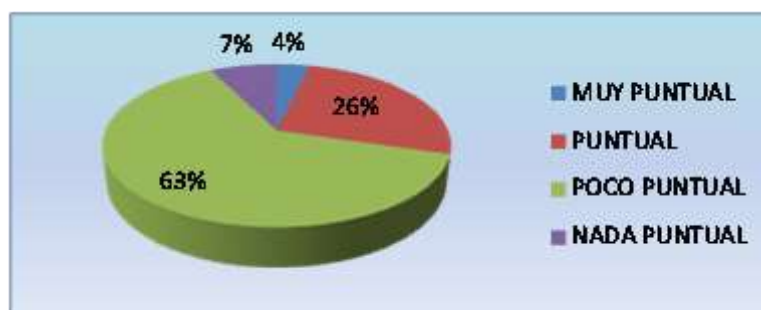
Cuadro 12. Pagos

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| MUY PUNTUAL  | 1                   | 4%                  |
| PUNTUAL      | 7                   | 26%                 |
| POCO PUNTUAL | 17                  | 63%                 |
| NADA PUNTUAL | 2                   | 7%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

Figura 1. Pagos



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

#### ANALISIS:

En la presente encuesta realizada a los proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro en términos relativos el 63% consideran que el pago a proveedores es poco puntual porque existe retrasos en los pagos y el desinterés de los directivos, por lo tanto no es puntual y obtenemos un 4% que opinan lo contrario

2. Cree usted que la estructura funcional y normativa dentro de Liga Deporte Cantonal de Milagro es:

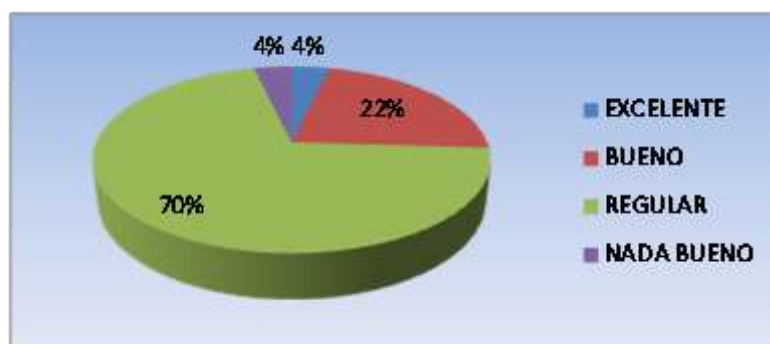
**Cuadro 13. Estructura Funcional**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE    | 1                   | 4%                  |
| BUENO        | 6                   | 22%                 |
| REGULAR      | 19                  | 70%                 |
| NADA BUENO   | 1                   | 4%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Figura 2. Estructura Funcional**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

En la presente encuesta realizada a los proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro en términos relativos el 63% que es regular por causa de la estructura funcional por lo que encontramos que ahí un 4% que opinan que es excelente y existen irregularidades en las mismas.

3. Considera usted que los procesos de liquidación son :

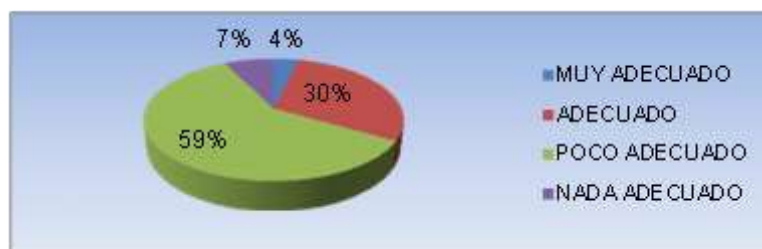
Cuadro 14. Procesos de Liquidación

| ALTERNATIVAS  | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------|---------------------|---------------------|
| MUY ADECUADO  | 1                   | 4%                  |
| ADECUADO      | 8                   | 30%                 |
| POCO ADECUADO | 16                  | 59%                 |
| NADA ADECUADO | 2                   | 7%                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

Elaborado por: Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

Figura 3. Procesos de Liquidación



Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

Elaborado por: Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

Según los procesos de liquidación dieron un 59% de los proveedores que es poco adecuado en los pasos para la liquidación en lo que ahí incomodidades de los proveedores y por eso ahí un 4% de conformidades y es muy alto la deficiencia en los procesos

4. Con que concurrencia existen la lentitud de las liquidaciones:

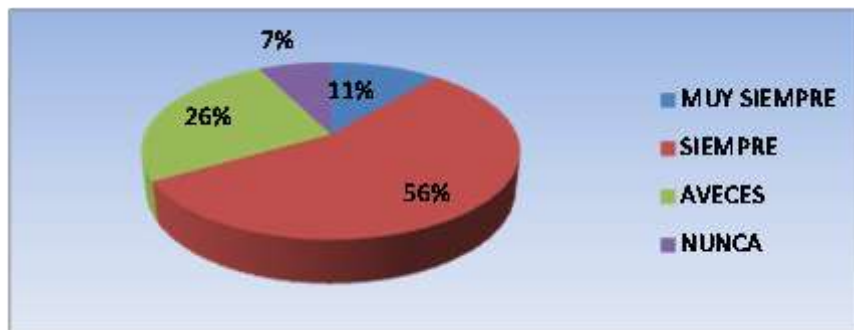
Cuadro 15. Lentitud de las liquidaciones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| MUY SIEMPRE  | 3                   | 11%                 |
| SIEMPRE      | 15                  | 56%                 |
| AVECES       | 7                   | 26%                 |
| NUNCA        | 2                   | 7%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

Elaborado por: Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

Grafico 4. Lentitud de las liquidaciones



Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

Elaborado por: Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

Según la encuesta da como resultado que la concurrencia en la lentitud de las liquidaciones opinas que en un 56% de los proveedores dicen que es siempre que hay este problema en el pago por los que hay problemas existen descontento.



5. Cree usted que los procesos de ejecución a las liquidaciones son:

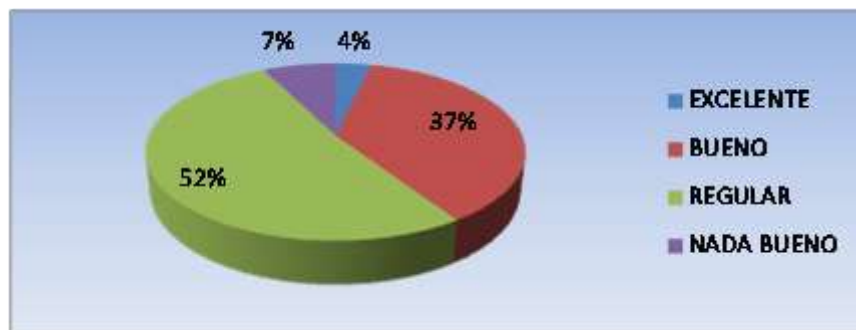
Cuadro 16. Procesos de ejecución a las liquidaciones

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE    | 1                   | 4%                  |
| BUENO        | 10                  | 37%                 |
| REGULAR      | 14                  | 52%                 |
| NADA BUENO   | 2                   | 7%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>27</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

Elaborado por: Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

Grafico 5. Procesos de ejecución a las liquidaciones



Fuente: Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

Elaborado por: Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

En un 52% de los proveedores opinan que es regular los procesos de ejecución a las liquidaciones esto se observa que los procesos son deficientes por lo tanto ahí un bajo porcentajes en que opinan que es eficiente.

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A AUTORIDADES Y EMPLEADOS DE LIGA  
DEPORTIVA CANTONAL DE MILAGRO**

1. Considera que el pago a los proveedores es:

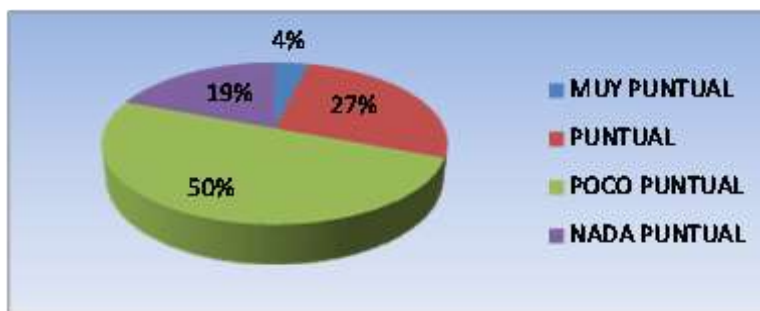
**Cuadro 17. Pago a los Proveedores**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| MUY PUNTUAL  | 1                   | 4%                  |
| PUNTUAL      | 7                   | 27%                 |
| POCO PUNTUAL | 13                  | 50%                 |
| NADA PUNTUAL | 5                   | 19%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Grafico 6. Pago a los Proveedores**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

Según las encuesta dirigidos a las autoridades de la institución determina que en un 50% opinan que el pago a los proveedores es poco puntual por los motivos de tiempo y procesos por eso existen retrasos y por eso encontramos que en un 4% opinan que si es puntual los pagos.

2. Considera usted que la comunicación en las actividades para que la información institucional fluya de una manera ordenada y oportuna es::

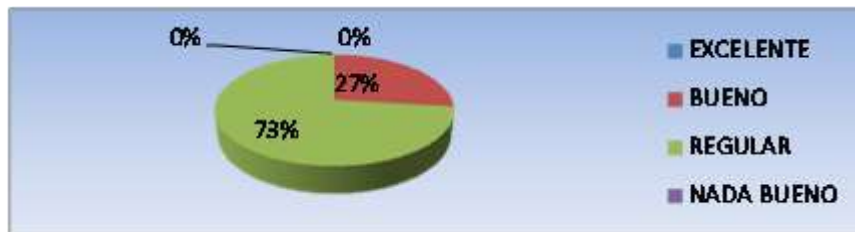
**Cuadro 18. Comunicación en las actividades Institucionales**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| EXCELENTE    | 0                   | 0%                  |
| BUENO        | 7                   | 27%                 |
| REGULAR      | 19                  | 73%                 |
| NADA BUENO   | 0                   | 0%                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Grafico 7. Comunicación en las actividades Institucionales**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

Encontramos que en un 73% de las encuesta dan como resultado que es regularla comunicación dentro de los empleados como por parte de hacia los proveedores por eso es que da un porcentajes bajo en que opinan que es buena la comunicación.

### 3. El esquema organizacional dentro de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

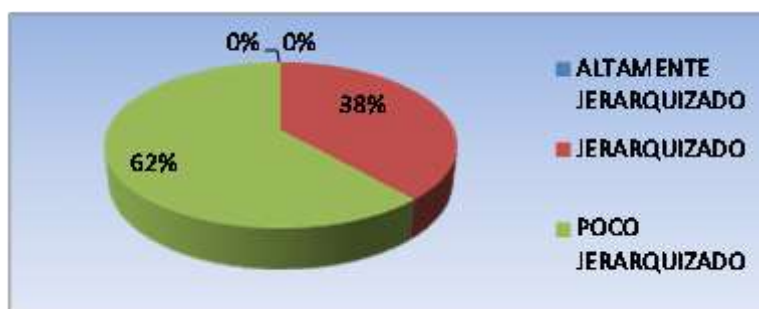
**Cuadro 19. Esquema Organizacional**

| ALTERNATIVAS           | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| ALTAMENTE JERARQUIZADO | 0                   | 0%                  |
| JERARQUIZADO           | 10                  | 38%                 |
| POCO JERARQUIZADO      | 16                  | 62%                 |
| NADA JERARQUIZADO      | 0                   | 0%                  |
| <b>TOTAL</b>           | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Gráfico 8. Esquema Organizacional**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

#### **ANALISIS:**

En un 62% opinan que el esquema organizacional dentro de la institución da un resultado poco jerárquico esto se da que no se evidencia los estructura en los cargos de los empleados por lo tanto existes un 38% que opinan que es jerárquico.

4. Considera usted que el sistema de control para las entradas y salidas de inventario es:

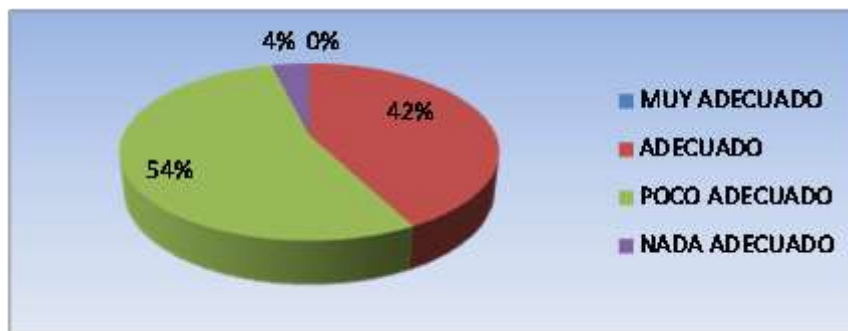
**Cuadro 20. Sistema de control para las entradas y salidas de inventario**

| ALTERNATIVAS  | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|---------------|---------------------|---------------------|
| MUY ADECUADO  | 0                   | 0%                  |
| ADECUADO      | 11                  | 42%                 |
| POCO ADECUADO | 14                  | 54%                 |
| NADA ADECUADO | 1                   | 4%                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Grafico 9. Sistema de control para las entradas y salidas de inventario**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

En un 54% opinan que es poco adecuado el sistema de control para las entradas y salidas de inventario por lo que no hay los debidos procedimientos en el control de inventarios y por qué resulta una negativa en dichos controles

5. Cree usted que las funciones de los empleados de Liga Deportiva Cantonal de Milagro están definidas de una manera :

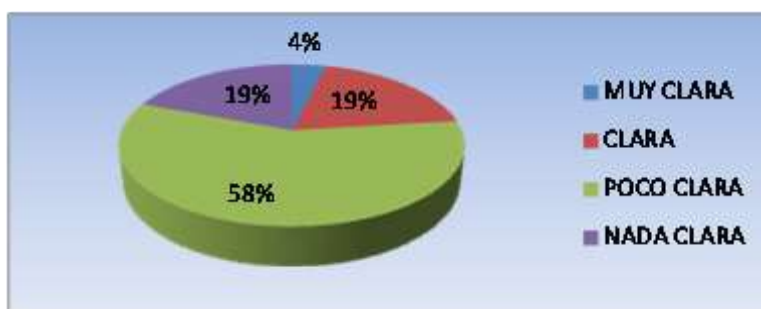
**Cuadro 21. Funciones de los Empleados**

| ALTERNATIVAS | FRECUANCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| MUY CLARA    | 0                   | 4%                  |
| CLARA        | 5                   | 19%                 |
| POCO CLARA   | 15                  | 58%                 |
| NADA CLARA   | 5                   | 19%                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Grafico 10. Funciones de los Empleados**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

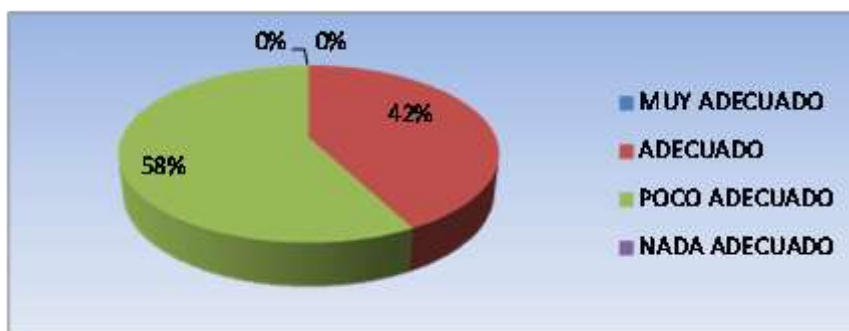
Las autoridades y empleados opinan que en un 58% es poco clara las funciones de cada uno de ellos por eso existes inconvenientes al momentos de las funciones de cada uno y da un 4% que opinan que es clara.

6. Considera usted que los archivos de las documentaciones contables se lleva de una manera:

**Cuadro 22. Archivos de las documentaciones contables**

| ALTERNATIVAS  | FRECUANCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|---------------|---------------------|---------------------|
| MUY ADECUADO  | 0                   | 0%                  |
| ADECUADO      | 11                  | 41%                 |
| POCO ADECUADO | 15                  | 55%                 |
| NADA ADECUADO | 0                   | 4%                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Grafico 11. Archivos de las documentaciones contables**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANALISIS:**

En un 55% opinan que es poco adecuado que los archivos de las documentaciones contables por eso existen retrasos en los pagos por muchas veces perdida en las documentaciones.

7. Cree usted que el control previo que se aplica en los pagos que se realiza en Liga Deportiva Cantonal de Milagro es:

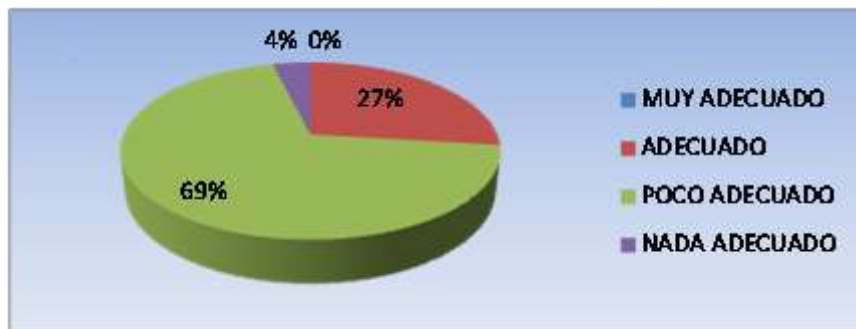
**Cuadro 23. Control Previo que se aplica en los Pagos**

| ALTERNATIVAS  | FRECUANCIA RELATIVA | FRECUENCIA ABSOLUTA |
|---------------|---------------------|---------------------|
| MUY ADECUADO  | 0                   | 0%                  |
| ADECUADO      | 7                   | 27%                 |
| POCO ADECUADO | 18                  | 69%                 |
| NADA ADECUADO | 1                   | 4%                  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>26</b>           | <b>100%</b>         |

**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**Gráfico 12. Control Previo que se aplica en los Pagos**



**Fuente:** Encuesta Aplicada a Proveedores de Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Elaborado por:** Julissa Vicuña y Christopher Sotomayor

**ANÁLISIS:** en un 69% de las autoridades y a empleados de Liga Cantonal de Milagro opinan que es poco adecuado el control que se aplica en los pagos que se realizan a los proveedores y esto atrae inconvenientes en la exactitud de los resultados que se dan.



#### **4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Después de un análisis minucioso, y un análisis crítico de los resultados se pudo obtener la siguiente información:

Los proveedores, empleados y Directivos de Liga Deportiva Cantonal de Milagro afirman que el pago es poco puntual, debido a que tienen que esperar varios días o meses para que puedan recibir el pago de los artículos en los que se ha otorgado crédito, manifestando que no se respeta lo pactado para dichos pagos, esto se debe a la falta de normas que existe dentro de la misma, y por no existir funciones que ayuden al buen desempeño para obtener resultados favorables.

Observamos que los procesos de ejecución en las liquidaciones son irregulares, existe con concurrencia lentitud no solo en un pago si no en todos, esto se debe a los pasos innecesarios que se han venido llevando en el transcurso de los tiempos no solo en el área financiera sino también en la parte administrativa de esta Entidad, por esta razón vemos que los procesos que se aplican en esta Entidad trae molestias a los proveedores.

Según la información recolectada se observa que en la parte de comunicación no es fluida, esta es poca adecuada, ya que existen descoordinación en las actividades diarias que se realizan, según los empleados esto se debe a la falta de un esquema jerárquico ya que no se saben a cabalidad cuales sus responsabilidades específicas, ni a quien comunicar al momento de presentarse un problema, al momento de realizar sus trabajos.

En lo que se refiere al sistema de control de salida y entradas de inventario obtenemos qué es poco adecuado, ya que no se lleva un control permanente de toda la implementación deportiva existente y la que se da de baja, esto conlleva a perdida concurrente de implementación, ya que no existe manuales de funciones de los empleados, esto genera la falta de responsabilidades de la persona o personas encargada de la implementación ya que no saben sus funciones específicas.

Los archivos de las documentaciones contables es poco adecuado, esto conlleva a perdida de documentación al momento de realizar pago a proveedores, por eso

existen muchas veces demoras en los mismos, ya que al momento de realizar el control previo no existe documentación completa, y muchas veces no se lo realiza.

### **4.3. Resultados**

Luego de haber analizado la situación, demuestra claramente que el pago a los proveedores existen retrasos en las liquidaciones y esto conlleva que la institución no mejora la puntualidad al momento de los pagos para que así pueda haber inconvenientes al futuro para obtener créditos de implementos.

#### **Estructura funcional y normativa**

En los procesos de liquidación se comprueba que no es adecuado dichos pasos que se están llevando por parte del área financiera ya que esto debería ser de una manera específica y puntual y con procesos fáciles para el manejo de los pagos

Existe una lentitud en los pagos por parte de la institución por la falta de responsabilidades en estar al día en los pagos en la calidad de respuesta por parte de la organización en estar puntualmente echas las liquidaciones.

Según los procesos de ejecución son regulares en la parte de liquidaciones en los pagos, no se lleva un proceso adecuado por parte los funcionarios como de los empleados de dicha área, esto lleva a las malas prácticas de ejecución de pagos.

La comunicación es muy esencial en las áreas administrativas y financiera de la institución pero esto no se lleva a cabo por lo que ahí irregularices en este tema por lo que encontramos que la información institucional no fluye con normalidad y esto atrae inconformidad y malestares con los directivos de la institución

En una institución debe de haber un esquema altamente jerárquico en lo que es una institución deportiva pero esto no se encuentra dentro de liga deportiva cantonal de milagro por los que no se observa un grado de mando a las personas encargas de controlar la organización para que no existas dichas falencias dentro de las áreas de dicha institución

Dentro de este punto se comprueba que ahí un déficit dentro del control de inventarios de entradas y salidas ya que esto es indispensables en las parte de desarrollo de actividades deportivas que existen en liga cantonal de Milagro pero por

los problemas del sistema de control atraen inconvenientes o se muchas veces se necesitan implementos q si ahí pero no están registrados

Encontramos que en las funciones a los empleados falta de dejar clara dichas funciones por lo que no se lleva a cabo las responsabilidades y las exigencias que se necesitan para obtener mejores resultados y una buena organización dentro de las áreas de la institución

Se comprueba que no existe una persona responsables en la documentación para el archivamiento de los documentos contables ya que las mayorías de veces todos los empleados tienen la facilidad de manipular dichos archivos y nadie tiene el control necesario para el mejoramiento del mismo

No se encuentra dicho control previo a los pagos a los proveedores por los que las autoridades muchas de las veces no tienen la información necesaria y no hay un estudio previo para la clasificación de los fondos para los pagos a los proveedores

#### 4.4. Verificación de la Hipótesis

**Cuadro 24. Hipótesis y su comprobación**

| <b>HIPÓTESIS</b>  | <b>COMPROBACIÓN</b>   |
|---|---|
| 1. La incidencia en la desorganización funcional y normativa genera retraso permanente de los pagos a proveedores | El las preguntas N° 1 de las encuestas realizadas a los directivos y empleados y la N° 1 y 2 ° a los proveedores, consideran el 70% que los pagos son nada puntual debido a la desorganización en las funciones que existes dentro de la Institución. |

|   |  |
|---|--|
| <p>2. La afectación del desconocimiento de mandos de la directiva genera la falta de control y organización de la Institución</p>         | <p>Obtuvimos el 62% de las preguntas 2 y 3 de las encuestas de directivos y empleados, en el cual observamos que existe deficiencia en la comunicación de las actividades por falta de un esquema organizacional</p>   |
| <p>3. La incidencia de la ausencia de funciones de las responsabilidades laborales provoca pérdida de las implementaciones deportivas</p> | <p>El 58% considera que los controles de entradas y salidas de implementos deportivos son poco adecuados esto se debe a la falta de funciones que existe esto lo encontramos en la preguntas N° 4 y 5 de las encuesta realizada a directivos y empleados</p> |
| <p>4. La influencia del desconocimiento en los pasos para los pagos ocasiona lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones</p>    | <p>Se obtiene un 59% de las preguntas 6 y 7 de las encuestas realizadas a directivos y empleados donde opinan que no existe un archivo adecuado de las documentaciones contables ni control previo de pagos</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>5. La afectación en la ausencia de enfoque de las políticas contables en el retraso de la estructura de los pagos</p> | <p>En las preguntas N° 3, 4 y 5 de la encuesta realizadas a proveedores el 52% dicen que los procesos de liquidación y de ejecución para los pagos a proveedores son poco adecuados y esto ocurre con frecuencia.</p> |
|--|---|

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Reingeniería de procesos de liquidación a Proveedores.

#### **5.2. FUNDAMENTACIÓN**

##### **Reingeniería de procesos:**

Es un rediseño de los procesos en una institución o un cambio drástico de un proceso, para lograr mejorar los tiempos, productividad de las actividades a realizarse en una empresa, compañía o Institución.

Su adecuada aplicación se basa en mejoramientos continuos que permite mantenernos competitivos, pero a su vez no puede ser la solución a los males, problemas o falencias de una Institución, tampoco garantiza el éxito.

Para que una Institución adopte una reingeniería, tiene que estar abierta a los cambios que se realicen y así llegar a ser más eficientes.

##### **Importancia de la reingeniería de procesos**

La Reingeniería de Procesos la entendemos como un cambio rápido, cortó y radical, con el propósito de generar procesos eficientes para finalmente obtener un producto o una actividad óptima, es hablar de un cambio ideal que toda institución u organización está esperando y no dudaría en aplicar. Pero Implementarla es un paso muy complejo, ya que se debe de contar con personas capacitadas para que la

lleven a cabo, esta es muy importante para optimizar las actividades y el buen funcionamiento de la Institución.

### **Objetivos de la reingeniería de procesos:**

Los objetivos de una reingeniería de procesos en una Institución son:

Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.

Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.

Mayor conocimiento y control de los procesos

Conseguir un mejor flujo de información y materiales

Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes <sup>26</sup>

### **¿Por qué hacer la Reingeniería?**

En la actualidad el ritmo de la vida de los negocios o Instituciones se ha acelerado a tal punto que ya no se puede ir al paso a paso para alcanzar las mejores, es por esto que hay que dar pasos radicales para estar al margen de la competencia.

Ya que si no se realiza una reingeniería muchas veces se culpa a los empleados, a los de que las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. Ya que no existen políticas y procedimientos o a su vez estas son inadecuadas, es por esto que cuando suceden este tipo de problemas es recomendable aplicar una reingeniería.

### **Errores comunes en la reingeniería:**

Tratar de mejorar un proceso en vez de cambiarlo, no concentrarse en los procesos de la empresa, ignorar todo excepto el rediseño del proceso, no considerar los valores y creencias de la gente« La reingeniería únicamente debe ocuparse de cómo hacer las cosas, no de qué cosas hacer, que es un tema propio de la estrategia: reingeniería y estrategia son dos instrumentos complementarios y perfectamente compatibles.

Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo

No concentrarse en los procesos

---

<sup>26</sup> PIEDRA JOSE LUIS; Universidad Politécnica Salesiana Administración <http://es.scribd.com/doc/47595741/definicion-reingenieria-de-procesos>

No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados  
Conformarse con resultados de poca importancia  
Limitar de ante mano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería  
Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería  
Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba  
Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería  
Escatimar los recursos destinados a la reingeniería  
Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa  
No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora  
Concentrarse exclusivamente en diseño  
Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia  
Prolongar demasiado el esfuerzo

### **Pasos a seguir para realizar una reingeniería de procesos:**

La reingeniería de proceso requiere de innovación, pero sigue siendo un enfoque disciplinario para el esfuerzo, claramente. Es que existen seis pasos para la reingeniería de los procesos.

Paso 1. Exponer un caso para tomar medidas

Paso 2. Identificar el proceso para reingeniería

Paso 3. Evaluar los facilitadores de reingeniería

Paso 4. Comprender el proceso actual

Paso 5. Crear un nuevo diseño del proceso

Paso 6. Poner ejecución el proceso de reingeniería<sup>27</sup>

### **Etapas de la Reingeniería en Procesos**

Se integran las siguientes fases para la implantación en la Institución:

**Fase# 1** Preparación del cambio

**Fase #2** Planeación del cambio

**Fase #3** Diseño del cambio

**Fase #4** Evaluación del cambio

---

<sup>27</sup> PIEDRA JOSE LUIS; Universidad Politécnica Salesiana Administración <http://es.scribd.com/doc/47595741/definicion-reingenieria-de-procesos>



### **Fase# 1**

Implica educar a la dirección sobre los procesos de reingeniería y de las necesidades imperiosas de cambiar, creando posteriormente un comité de dirección que será destinado para hacerse cargo del proyecto de reingeniería. En cambio en ésta misma fase se deberá preparar a la fuerza de trabajo para el compromiso y el cambio.

### **Fase# 2**

Crear una misión, una visión y principios rectores.

Desarrollar planes estratégicos de tres o hasta cinco años.

Desarrollar planes anuales de operaciones para la institución.

### **Fase# 3**

Identificamos los procesos actuales de la Institución, estableciendo el alcance de los procesos y de los respectivos proyectos de diagramación. Después se procederá a la descripción de los procesos y objetos de reingeniería. Se diseña el proceso ideal, desarrollando pruebas piloto, una vez se logra la aprobación de los responsables se lleva a cabo una prueba piloto para el nuevo proceso, se evalúa los resultados con los obtenidos, para así finalmente se desarrolla un plan de acción para la implantación y puesta en servicio.

### **Fase# 4**

En esta fase se evaluará los logros conseguidos y se someterá al Comité de Dirección de resultados con efectos a realizar ajustes que correspondan.

Esta estructura corresponde a organizaciones que se involucren en la Reingeniería unos de los proyectos de mayor alcance o mejor como procesos de reingenierías continuas con diversos procesos de la Institución.

Aun así existe un modelo mucho más común con una aplicación que contiene un total de 5 etapas, que son las siguientes:

### **1. Estrategia y Procesos de la Institución:**

Se debe Identificar, validar las ventajas competitivas actualmente y se debe definir una estrategia corporativa para poder alcanzar la posición que se desea.

Se comprende los diferentes niveles de los procesos de gestión actuales.

Seleccionar los procesos a rediseñar y fijar los alcance de la Reingeniería en proceso

Se programa el proyecto.

### **2. Objetivos del Futuro Proceso Rediseñado:**

Se Identifica y se analiza las expectativas de los clientes.

Elaborar la misión ¿En qué queremos satisfacer?, fijar los objetivos ¿qué queremos conseguir? En que debe tener el proceso.

### **3. Entender el Proceso Actual:**

Se elabora el siguiente diagrama de flujos en proceso

Se debe de Identificar los paradigmas que se rigen en el comportamiento de los usuarios de los procesos ¿por qué realizamos el trabajo de esta manera?

Medir el rendimiento que está en el proceso actual y la proximidad de sus resultados con para así perseguirlos perseguido.

Se analiza la causa de la distancia entre los fines y los resultados.

### **4. Rediseño del Proceso:**

La creación de los grupos de trabajo que están dirigidos por miembros con un mayor conocimiento de los procesos y de las organizaciones.

Se rediseña el proceso partiendo de las necesidades de los cliente y de los proveedores (en sentido inverso al de su funcionamiento).

Podemos prever todas las alternativas posibles y poder estudiarlas teniendo en cuenta factores como: costo, riesgo, tiempo de implantación, viabilidad, etc.

También se Provee de las infraestructuras necesarias: nuevo staff, equipos informáticos, espacio, maquinaria, etc.

## **5. Implantación del Nuevo Proceso:**

Gestionamos el cambio desde los procesos actuales al nuevo y comprobamos el cambio de los paradigmas. Se aconseja prever los planes de contingencia.

Medimos los resultados para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos obtenidos.

Analizamos las causas de las posibles desviaciones.

Cuando lo que se pretende es una ruptura total y radical con los anteriores procesos y entonces se deberá obtener presente los siguientes esquemas:

1. Se Fija un objetivo muy ambicioso que nos pueda permita y desarrollar ideas de ruptura con los anteriores esquemas.
2. Nos orientaremos el proceso actual a la adición de valor al proveedor prescindiendo el servicio o departamentos existentes.
4. Comparamos el proceso ideal con el actual.
5. Implantamos el proceso ideal y/o gestionamos todo lo necesario para el cambio.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad es muy importante que una Institución tenga establecido procesos para liquidaciones a proveedores.

Al no contar con procesos en un área financiera en estas liquidaciones puede ocasionar varios inconvenientes al momento de cancelar y no tener soportes ya que en toda Institución que recibe dinero del Estado tiene que rendir cuentas, en esta caso la Liga Deportiva Cantonal de Milagro a los organismos pertinentes como es el caso del Ministerio del Deporte y a su vez la Contraloría General del Estado.

Por todo lo antes mencionado basándonos en los resultados obtenidos de nuestro proyecto de investigación nos lleva a la necesidad de realizar la propuesta de una reingeniería de procesos en la liquidaciones de Proveedores en el área financiera de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, para mejorar este departamento antes mencionado, el mismo servirá para brindar un mejor servicio a las personas que dan crédito a esta Institución y mejorar los procesos al momento de realizar los pagos para evitar inconvenientes futuros.

Con la aplicación de estrategias, se espera que el departamento Financiero de esta Institución consiga los objetivos planteados, beneficiando de una manera directa tanto a los Directivos como al personal, puesto que ellos contarán con los respectivos manuales de funciones y procedimientos para optimizar las actividades que se realicen dentro de la misma.

Por todo ello, y pensando en el bienestar de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, se ha tomado en consideración plantear una reingeniería de procesos, guiándonos por la motivación de contribuir al buen manejo de la misma.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General de la Propuesta**

Proponer la realización de una Reingeniería de procesos en la liquidación a que nos ayude a mejorar el servicio para optimizar la productividad de las actividades a realizarse en esta Institución.

### **5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta**

- Realizar un levantamiento de información en el área financiera para mejorar las liquidaciones de proveedores.
- Evaluar los procesos administrativos y financieros actuales en Liga Deportiva Cantonal de Milagro para obtener cuales son las falencias que hay que mejorar.
- Mejorar los tiempos de liquidaciones a proveedores.
- Diseñar un modelo de reingeniería de procesos para mejorar los servicios de la Institución.
- Desarrollar un manual de funciones en el área financiera contable para mejorar el proceso de pagos y tiempos muertos de procesos innecesarios en nuestra reingeniería.

## 5.5. UBICACIÓN

Para fines del presente proyecto que realizaremos con la autorización respectiva de la máxima autoridad de esta Institución, ubicada en la Provincia del Guayas, Cantón Milagro en las calles Olmedo 201 y Pedro Carbo en el Coliseo Edmundo Valdez Murillo.

**Beneficiarios:** Niños, jóvenes y adultos que practican la actividad deportiva

**Infraestructura:** Oficinas y canchas deportivas

**Razón Social:** Liga Deportiva Cantonal de Milagro

**Tipo de Institución:** Derecho Privado sin fines de lucro que recibe fondos públicos

Figura 1. Croquis



**Fuente:** Google Maps

**Autores:** Christopher Sotomayor y Julissa Vicuña

## OFICINAS (COLISEO EDMUNDO VALDEZ)



### **Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

## **5.6. FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Técnica:**

Nuestro proyecto se basa a una factibilidad técnica porque se considera que existe el espacio físico necesario para establecer cualquier tipo de cambio dentro de Liga Deportiva Cantonal de Milagro.

### **Factibilidad Administrativa:**

Es de tipo administrativa porque existe la autorización del Presidente de la Institución y de los Directivos, los cuales están dispuestos a brindar la colaboración necesaria y aplicar cambios para el bien de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, el presente proyecto está dirigido al mejoramiento de las funciones que se realizan dentro del departamento de contabilidad.

**Factibilidad Legal:**

Es factible realizar cambios porque es una Institución de derecho privado autónoma, como lo indica en el artículo N° 3 de su estatuto reformado:

Art. 3 La Liga Deportiva Cantonal de Milagro, por su naturaleza, es un organismo deportivo de derecho privado, sin fines de lucro con finalidad social y pública que goza de autonomía y personería jurídica propia ajeno a toda actividad política, religiosa y/o étnica.

**5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Nuestra propuesta es una reingeniería de procesos de liquidación de proveedores en el área de contabilidad de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, en la cual se eliminarán procedimientos innecesarios y se reducirán tiempos para mejorar los procesos de pagos que se realizan dentro de esta Institución.

Para esto realizamos un diagrama de flujo de la situación actual, donde se reflejan los tiempos y los procedimientos reales que se llevan dentro del departamento de contabilidad para realizar un pago a un proveedor.

**5.7.1. Actividades****INTRODUCCION**

En este punto vamos realizaremos una reingeniería de procesos de liquidaciones a proveedores en el departamento financiero de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, a través de herramientas administrativas y financieras que nos ayude a mejorar el servicio y optimizar la productividad de las actividades a realizarse en esta Institución.

Por lo cual se realizó un levantamiento de información en mencionada área para estudiar los procesos que se realizan dentro de la misma en la cual hemos tomado en cuenta cada uno de los pasos que las personas del área financiera nos han mencionado para recopilar toda la información necesaria y así poder realizar un

análisis, obtener los resultados y estudiar los tiempo que son útiles en cada uno de los procesos para poder maximizar los resultados para la liquidación a proveedores.

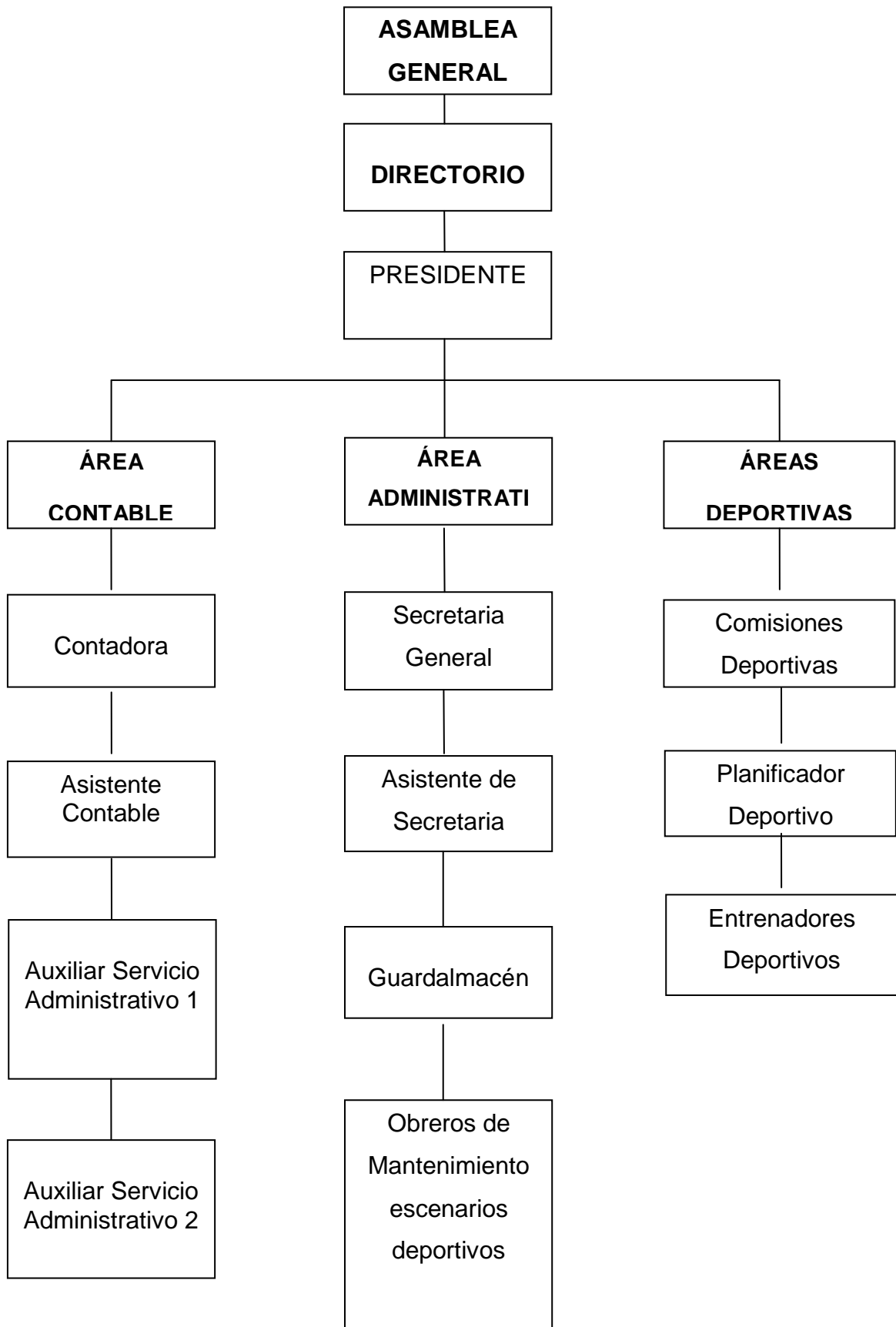
Por lo tanto daremos recomendaciones a la máxima autoridad, en este caso el Presidente de esta Institución para que el analice la factibilidad de la reingeniería de procesos de liquidación a Proveedores y así mejorar los rendimientos de Liga Deportiva Cantonal de Milagro.

En los siguientes puntos presentaremos las estructuras y funcionabilidades de la Institución que son:

- Estructura Organizacional
- Funciones Actuales de los empleados que intervienen en el Proceso de liquidación a proveedores
- Estudios de Procesos de Liquidación Actuales
- Análisis y Recomendaciones de los Procesos
- Presentación de la Situación Propuesta de los Procesos de Liquidación



### Estructura Organizativa Actual



## **Funciones Actuales de las personas que intervienen en el proceso de Liquidaciones a Proveedores**

### **Contadora**

- Verifica y elabora renciones
- Verifica fondos para pagos
- Elabora contratos
- Elabora acta de entrega recepción
- Elabora egresos
- Verifica montos de transferencias y aprueba
- Realiza declaraciones
- Realiza rol de pago de empleados de la Institución
- Realiza presupuestos anuales
- Realiza Informes financieros
- Realiza conciliaciones bancarias

### **Asistente Contable**

- Recibe las facturas
- Elabora autorizaciones de pago
- Revisa documentación para elaboración de egresos
- Realizas anexos transaccionales
- Recibe documentación
- Procede a la realización de transferencia
- Recibe documentos legalizados
- Archiva documentaciones de contabilidad
- Realiza oficios de contabilidad

## Estudio del Proceso de Liquidaciones a Proveedores

### Cuadro25. Situación actual de proceso de liquidación a proveedores

|                         |                          | Empresa: LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE MILAGRO<br>Proceso: LIQUIDACION A PROVEEDORES<br>Plano No: 1<br>Se inicia en: Elabora la factura y la entrega en secretaria<br>Termina en: Recibe documentos legalizados para ;<br>Situación Actual |  | EL RECORRIDO<br>LA OPERACIÓN        |                                     | <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">X</td></tr> </table> |                                     |                                     | X                        |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
|-------------------------|--------------------------|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|---------------------------------|----------|--------|--|
|                         |                          |   |  |                                     |                                     |  |                                     |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
| X                       |                          |   |  |                                     |                                     |  |                                     |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
| No                      | RESPONSABLE              | Descripcion del Metodo Actual   | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Operación</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Inspección</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Transporte</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Demora</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Almacenaje</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Distancia en metros</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Cantidad</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tiempo</th> </tr> </table> |                                     |                                     |  |                                     |                                     |                          |                          | Operación                | Inspección               | Transporte               | Demora                   | Almacenaje | Distancia en metros             | Cantidad | Tiempo |  |
|                         |                          |   | Operación  | Inspección                          | Transporte                          | Demora   | Almacenaje                          | Distancia en metros                 | Cantidad                 | Tiempo                   |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
| 1                       | PROVEEDOR                | Elabora la factura y la entrega en secretaria   | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 6'00"    |        |  |
| 2                       | SECRETARIA               | Recepción de la factura y entrega al Presidente   | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5Km        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 3                       | PRESIDENTE               | Sumilla la factura y la pasa a contabilidad   | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 96'00"   |        |  |
| 4                       | ASISTENTE CONTABLE       | Recibe la factura   | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 5                       | CONTADORA                | Verifica y elabora retención  | <input type="radio"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 30'00"   |        |  |
| 6                       | CONTADORA                | Verifica fondos para pago a proveedor   | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 20'00"   |        |  |
| 7                       | ASISTENTE CONTABLE       | Elabora autorización de pago  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 8                       | CONTADORA                | Elabora contrato, acta de entrega recepción   | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 9                       | ASISTENTE CONTABLE       | Revisa toda la documentación para elaboración de egresos  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 30'00"   |        |  |
| 10                      | CONTADORA                | Elabora egresos   | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 11                      | PRESIDENTE               | Sumilla los egresos, ordenes de pago y documentos de respaldo para  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 48'00"   |        |  |
| 12                      | ASISTENTE CONTABLE       | Recibe documentación y procede a la realización de transferencia  | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 13                      | CONTADORA                | Verifica los montos de transferencias y aprueba   | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 14                      | PRESIDENTE               | Recibe documentación y aprueba la transferencia (Aprobación 2)  | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 48'00"   |        |  |
| 15                      | PROVEEDOR                | Recibe comprobante de pago  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 48'00"   |        |  |
| 16                      | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | Lleva documentación a proveedor para su legalización  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 17                      | PROVEEDOR                | Firma egresos   | <input checked="" type="radio"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 24'00"   |        |  |
| 18                      | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | Retira documentación firmada por proveedor  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 12'00"   |        |  |
| 19                      | ASISTENTE CONTABLE       | Recibe documentos legalizados para archivo  | <input type="radio"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N/A        | N/A                             | 48'00"   |        |  |
| RESUMEN                 |                          |   |  |                                     |                                     |  |                                     |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
|                         |                          |   | Símbolo  | Cantidad                            | %                                   | Tiempo   | %                                   | TOTALES                             |                          |                          |                          | 5Km                      | 602'00"                  |                          |            |                                 |          |        |  |
|                         |                          |   | <input type="radio"/>  | 8                                   | 42%                                 | 284'00"  | 47%                                 |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
|                         |                          |   | <input type="checkbox"/>   | 1                                   | 5%                                  | 30'00"   | 5%                                  |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
|                         |                          |   | <input type="checkbox"/>   | 1                                   | 5%                                  | 24'00"   | 4%                                  |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
|                         |                          |   | <input type="checkbox"/>   | 8                                   | 42%                                 | 216'00"  | 36%                                 |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
|                         |                          |   | <input type="checkbox"/>   | 1                                   | 5%                                  | 48'00"   | 8%                                  |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
| <b>TOTAL</b>            |                          |   |  | <b>19</b>                           | <b>100%</b>                         | <b>602'00"</b>   | <b>100%</b>                         |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
| Elaborado por:          |                          |   |  |                                     |                                     |  |                                     | Autorizado por:                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |            |                                 |          |        |  |
| Julissa Vicuña Guerrero |                          |   |  |                                     |                                     |  |                                     | Christopher Sotomayor Pincay        |                          |                          |                          | Rooney Cedillo Solis     |                          |                          |            | <b>PRESIDENTE L.D.C.MILAGRO</b> |          |        |  |

### Diagrama de flujo de Situación Actual

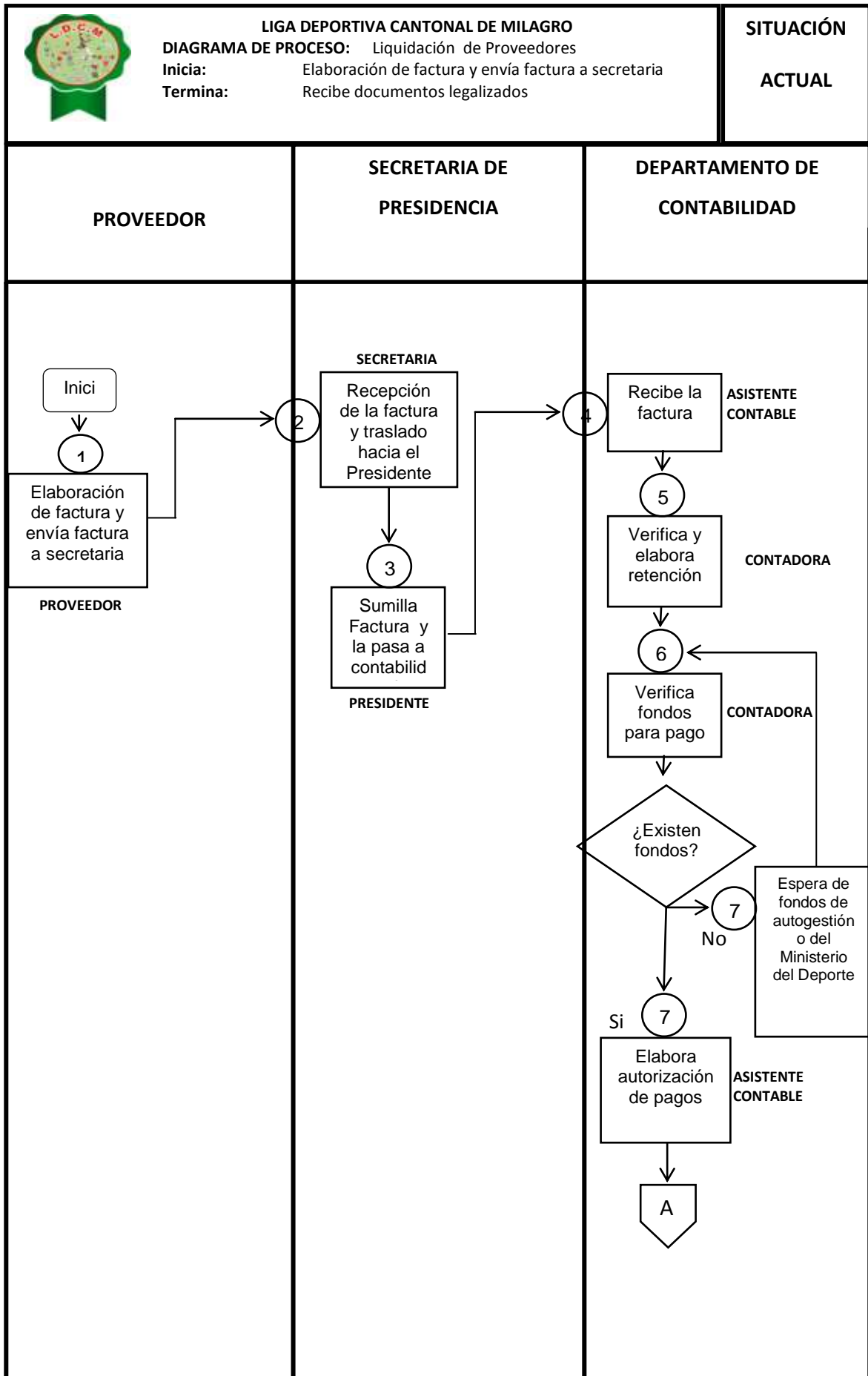
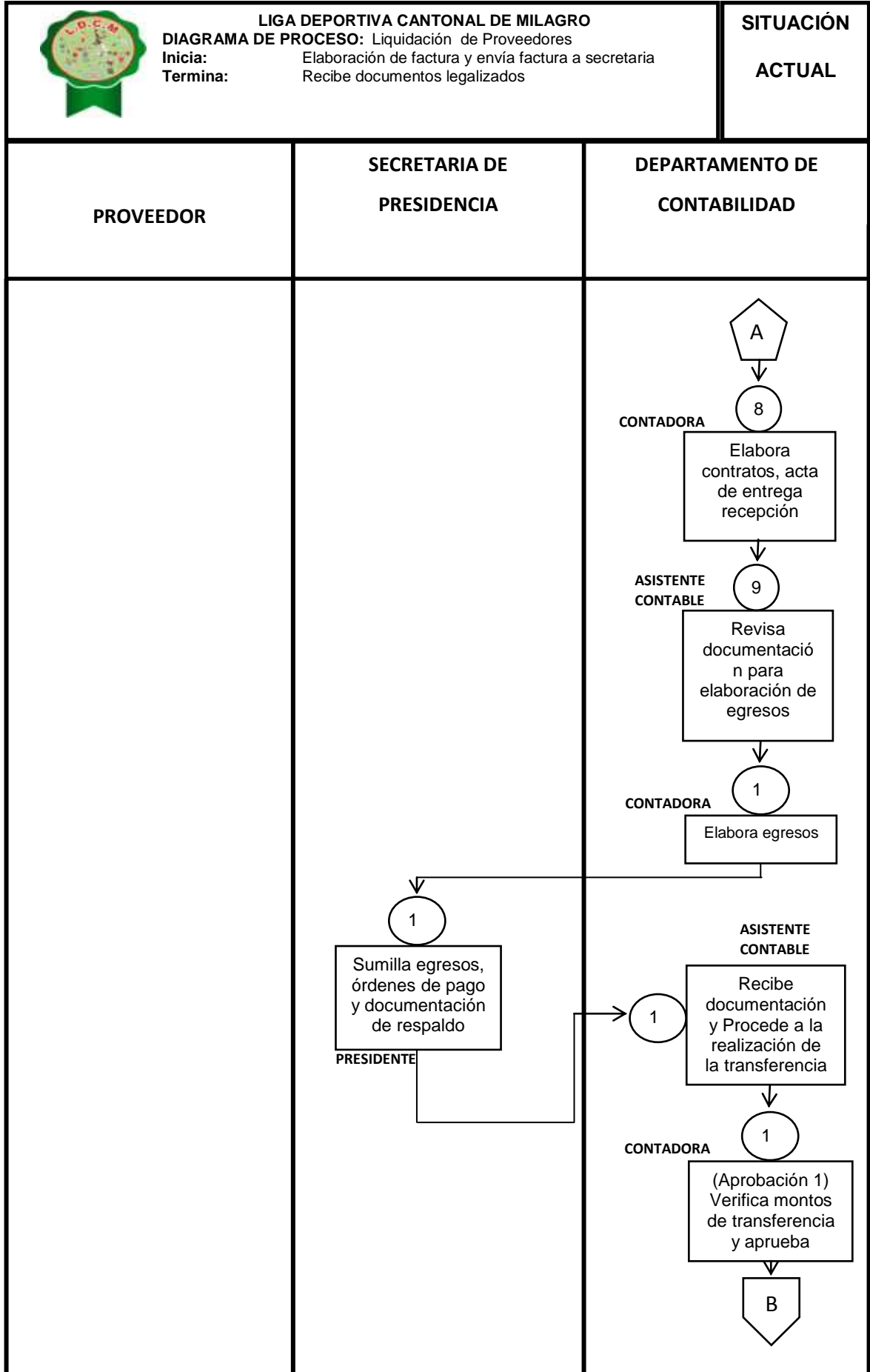
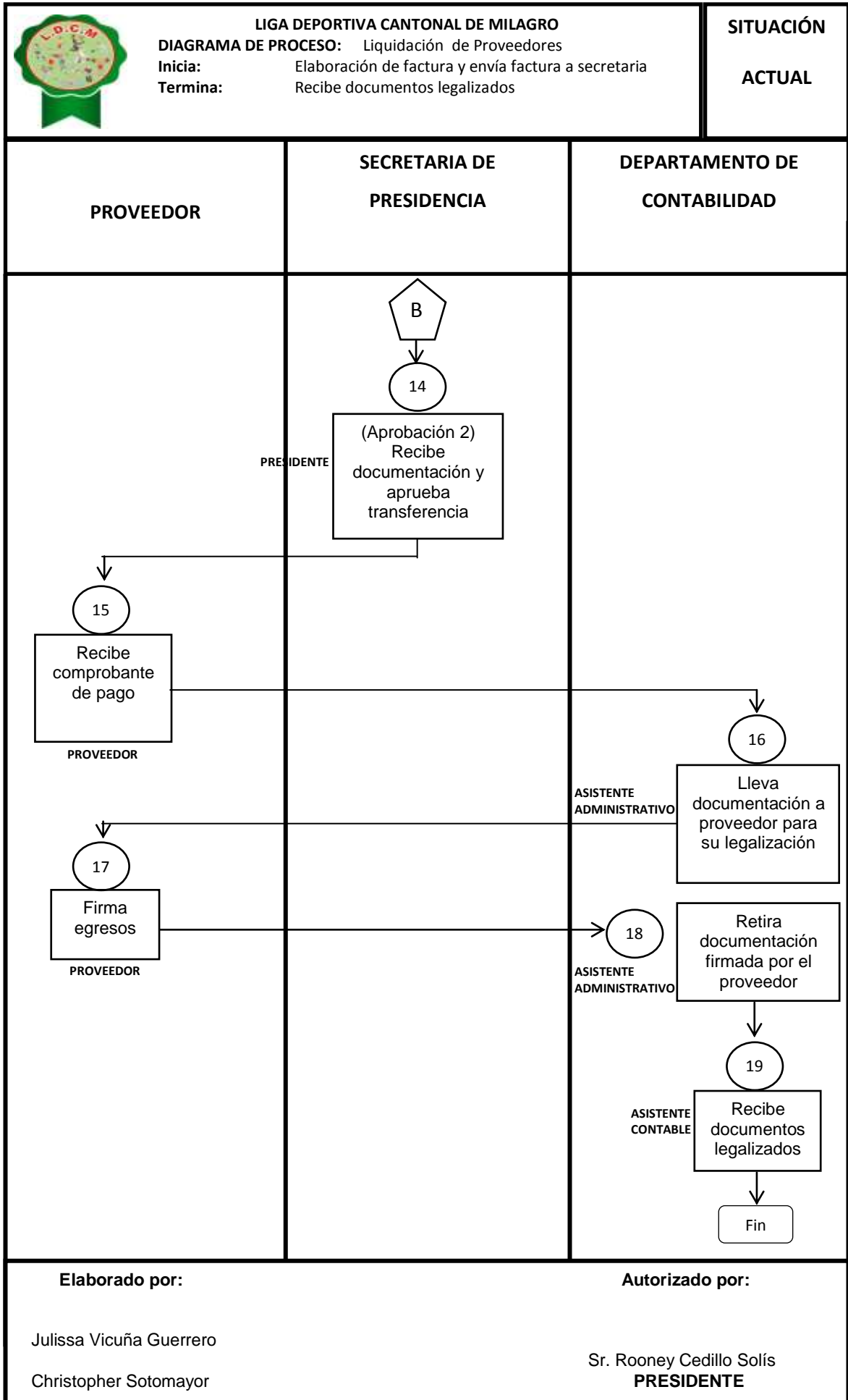


Diagrama de flujo de Situación Actual



## Diagrama de flujo de Situación Actual



### **Análisis de la situación actual y recomendaciones**

A continuación presentamos un análisis de los pasos de las liquidaciones a proveedores de la situación actual de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, la misma que estará acompañada con su respectiva propuesta.

#### **Análisis de operación:**

1. El Presidente de Liga Deportiva Cantonal de Milagro sumilla la factura y la pasa a contabilidad, esto tiene un tiempo de 96 horas, es decir (4 días).
2. La contadora verifica los fondos existentes para poder realizar el pago pertinente al proveedor, con una duración de 20 horas.
3. Contadora elabora contratos y acta de entrega recepción, duración 24 horas, (1 día).
4. Elaboración de egresos por parte de la contadora, 24 horas, (1 día).
5. Recibe documentos y se procede a la realización de la transferencia por parte de la asistente contable, 24 horas (1 día).
6. Verificación de montos de transferencias y aprobación de las mismas, duración 24 horas (1 día).
7. Presidente recibe la respectiva documentación, la misma que revisa y procede a aprobación de transferencia, 48 horas (2 días).
8. Proveedor firma egresos, 24 horas (1 día).

#### **Recomendaciones:**

En las operaciones, teniendo en cuenta que estas son esenciales y no se pueden pasar por alto hemos procedido, es decir no las podemos eliminar hemos procedido a realizar un análisis de reducciones de tiempos teniendo en cuenta la aprobación de la máxima autoridad de la Institución, que son los siguientes:

**Recomendación literal 1.-** Se recomienda al Presidente, verificar y sumillar documentaciones al iniciar las jornadas de trabajo, o una vez al día, para así agilizar los procesos y las actividades de los empleados.

**Recomendación literal 2.-** Se recomienda a la máxima autoridad disponer por escrito al área de contabilidad, que apenas lleguen facturas para pagos se debe

realizar verificación de fondos y si esta es aceptada, adelantar con las demás documentaciones pertinentes.

**Recomendación literal 3 y 4.-** Contadora elabora contratos y acta de entrega recepción y egresos y tener en cuenta el monto de transferencia para cuando le toque aprobar.

**Recomendación literal 5.-** Una vez lista la documentación, pasar a la asistente contable para la realización de la transferencia.

**Recomendación literal 6.-** Verificación de montos de transferencias y aprobación de las mismas.

**Recomendación literal 7.-** cuando el Presidente reciba documentación para su respectiva aprobación sumillar todos los documentos del mismo, para evitar pérdida de tiempo entregándosela 2 veces para el mismo proceso.

**Recomendación literal 8.-** Una vez realizada la transferencia llamar a proveedor para firmar egresos y dar comprobante de pago.

#### **Análisis de Inspección:**

1. Contadora verifica factura y elabora retención.

**Recomendación N° 1.-** Contadora elaborar retención una vez recibida la factura.

**Recomendación N° 2.-** A penas la Asistente contable recibe la factura, proceder a verificarla y elaborar la respectiva retención y luego entregar a contadora para completar otras documentaciones.

#### **Análisis de Transporte:**

1. Recepción de la factura y entrega al presidente.

**Recomendación N° 1:** Se recomienda a la máxima autoridad disponer por escrito al área de Secretaria, que apenas lleguen facturas o demás documentaciones entregar enseguida a Presidencia.

**Recomendación N° 2.-** Se recomienda a la máxima autoridad disponer por escrito al área de Secretaria, entregar documentaciones al Presidente todos los días al iniciar las jornadas de trabajo, para así agilizar los procesos y las actividades.



### **Análisis de demoras:**

Como su nombre lo dice las demoras son pérdidas de tiempo dentro de una Institución, por lo que hemos procedido a eliminarlas.

1. El proveedor elabora factura y entrega en Secretaria, esto tiene un tiempo de 6 horas.
2. Asistente contable elabora autorización de pago, 24 horas (1 día).
3. Asistente contable verifica toda la documentación para pasarle a la contadora para elaboración de egresos. 30 horas (1 día, 6 horas).
4. Presidente sumilla egresos, autorizaciones de pago, y demás documentación de respaldo para pagos.
5. Proveedor recibe comprobante de pago, de su transferencia,
6. Asistente administrativo lleva documentación al proveedor para su legalización.
7. Asistente administrativo retira documentación firmada donde el proveedor.

Tenemos que tener en cuenta que no todas las demoras se pueden eliminar, pero si podemos reducir sus tiempos, como es el caso de:

1. Asistente contable recibe Facturas, tiempo de 24 horas (1 día).

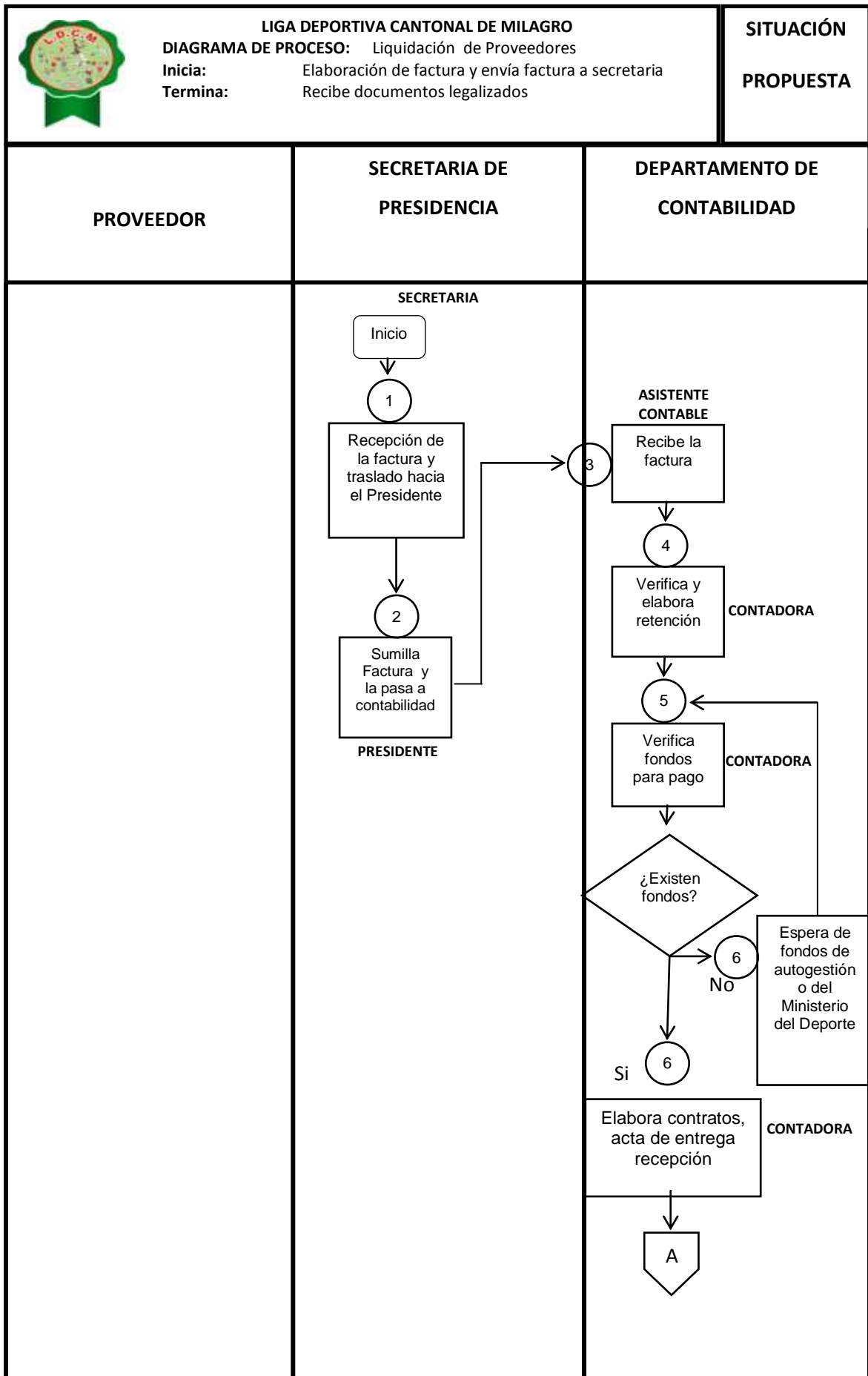
Esta demora no se la puede eliminar ya que tiene que recibir una persona en contabilidad las facturas, claro que puede recibir directamente la documentación la Contadora, pero en este caso toda recepción de documentos la realiza la asistente contable.

**Recomendación N° 1.-** Disponer a la máxima autoridad por escrito las funciones de asistente contable donde indique que al momento de recibir una factura o documento tiene que proceder a su revisión para ganar tiempo y que pase directamente a la contadora para que ella proceda a los otros pasos.

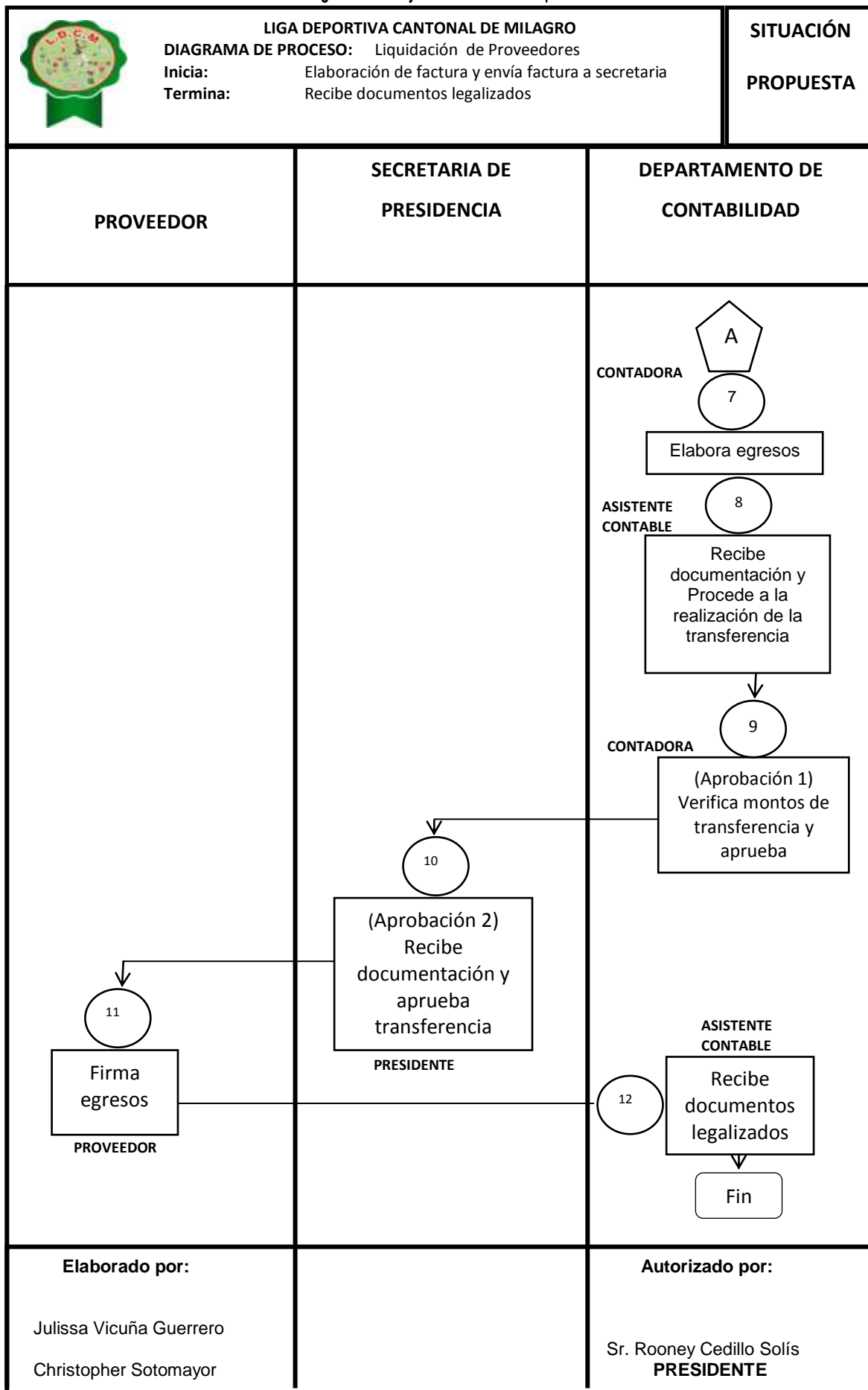
**Cuadro26. Situación Propuesta de proceso de liquidación a proveedores**

|                         |                          | <b>Empresa:</b> LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE MILAGRO<br><b>Proceso:</b> LIQUIDACION A PROVEEDORES<br><b>Plano No:</b> 1<br><b>Se inicia en:</b> Elabora la factura y la entrega en secretaria<br><b>Termina en:</b> Recibe documentos legalizados para i<br><b>Situación Propuesta</b> | <b>EL RECORRIDO</b> <input type="checkbox"/><br><b>LA OPERACIÓN</b> <input checked="" type="checkbox"/> |                                     |                                     |  |                                     |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------|--------------------------|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                         |                          |  |   |                                     |                                     |  |                                     |                          |                          |                          |                          |
| No                      | RESPONSABLE              | Descripcion del Metodo Actual  | Operación   | Inspección                          | Transporte                          | Demora   | Almacenaje                          | Distancia en metros      | Cantidad                 | Tiempo                   |                          |
|                         |                          |  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1                       | PROVEEDOR                | Elabora la factura y la entrega en secretaria  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      |                          |                          |
| 2                       | SECRETARIA               | Recepción de la factura y entrega al Presidente  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | 5Km                      | N/A                      | 24'00"                   |                          |
| 3                       | PRESIDENTE               | Sumilla la factura y la pasa a contabilidad  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 24'00"                   |                          |
| 4                       | ASISTENTE CONTABLE       | Recibe la factura  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 2'00"                    |                          |
| 5                       | CONTADORA                | Verifica y elabora retención   | <input type="checkbox"/>  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 2'00"                    |                          |
| 6                       | CONTADORA                | Verifica fondos para pago a proveedor  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 2'00"                    |                          |
| 7                       | ASISTENTE CONTABLE       | Elabora autorización de pago   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      |                          |                          |
| 8                       | CONTADORA                | Elabora contrato, acta de entrega recepción  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 8'00"                    |                          |
| 9                       | ASISTENTE CONTABLE       | Revisa toda la documentación para elaboración de egresos   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 6'00"                    |                          |
| 10                      | CONTADORA                | Elabora egresos  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 2'00"                    |                          |
| 11                      | PRESIDENTE               | Sumilla los egresos, ordenes de pago y documentos de respaldo para   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      |                          |                          |
| 12                      | ASISTENTE CONTABLE       | Recibe documentación y procede a la realización de transferencia   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 8'00"                    |                          |
| 13                      | CONTADORA                | Verifica los montos de transferencias y aprueba  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 24'00"                   |                          |
| 14                      | PRESIDENTE               | Recibe documentación y aprueba la transferencia (Aprobación 2)   | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 48'00"                   |                          |
| 15                      | PROVEEDOR                | Recibe comprobante de pago   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      |                          |                          |
| 16                      | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | Lleva documentación a proveedor para su legalización   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      |                          |                          |
| 17                      | PROVEEDOR                | Firma egresos  | <input checked="" type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>                         | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      | 8'00"                    |                          |
| 18                      | ASISTENTE ADMINISTRATIVO | Retira documentación firmada por proveedor   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input type="checkbox"/>            | N/A                      | N/A                      |                          |                          |
| 19                      | ASISTENTE CONTABLE       | Recibe documentos legalizados para archivo   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/>              | <input checked="" type="checkbox"/> | N/A                      | N/A                      | 8'00"                    |                          |
|                         |                          | RESUMEN  |   |                                     |                                     |  |                                     |                          |                          |                          |                          |
|                         |                          | Símbolo  | Cantidad  | %                                   | Tiempo                              | %  | TOTALES                             |                          | 5Km                      | 166'00"                  |                          |
|                         |                          | <input type="checkbox"/>   | 8   | 68%                                 | 124'00"                             | 78%  |                                     |                          |                          |                          |                          |
|                         |                          | <input type="checkbox"/>   | 1   | 8%                                  | 2'00"                               | 1%   |                                     |                          |                          |                          |                          |
|                         |                          | <input type="checkbox"/>   | 1   | 8%                                  | 24'00"                              | 15%  |                                     |                          |                          |                          |                          |
|                         |                          | <input type="checkbox"/>   | 1   | 8%                                  | 2'00"                               | 1%   |                                     |                          |                          |                          |                          |
|                         |                          | <input type="checkbox"/>   | 1   | 8%                                  | 8'00"                               | 5%   |                                     |                          |                          |                          |                          |
|                         |                          | <b>TOTAL</b>   | <b>12</b>   | <b>100%</b>                         | <b>160'00"</b>                      | <b>100%</b>                                      |                                     |                          |                          |                          |                          |
| Elaborado por:          |                          |  |   |                                     |                                     | Autorizado por:                                  |                                     |                          |                          |                          |                          |
| Julissa Vicuña Huerrero |                          |  | Christopher Sotomayor Pincay  |                                     |                                     | Rooney Cedillo Solís<br>PRESIDENTE L.D.C.MILAGRO |                                     |                          |                          |                          |                          |

### Diagrama de flujo de Situación Propuesta



### Diagrama de flujo de Situación Propuesta



Dentro de la situación propuesta de nuestro proyecto hemos reducido los tiempos muertos de los procesos de liquidación a proveedores y a continuación para un mejor trabajo de estas liquidaciones presentamos un manual de funciones de las personas encargadas del área de contabilidad.

### **Funciones de la Contadora:**

- Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.
- Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Corrige los registros contables.
- Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.
- Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
- Realiza recapitulación o chequeo de la historia de las personas naturales o jurídicas con cheques nulos.
- Chequea los códigos de las cuentas, contrastándolos con los que recibe de la Unidad de Presupuesto.
- Emite cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.

- Lleva el control de cuentas por pagar.
- Lleva el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja.
- Realiza transferencias bancarias.
- Elabora órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias.
- Transcribe y accesa información operando el microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### **Funciones de la Asistente Contable:**

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### 5.7.2. Recursos, Análisis financiero

| DETALLE                             | VALOR           |
|-------------------------------------|-----------------|
| Costo del Proyecto                  | \$ 00,00        |
| <b>TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO</b> | <b>\$ 00,00</b> |

El presente proyecto no tendrá ningún costo para Liga Deportiva Cantonal de Milagro, ya que aportaremos con nuestros conocimientos para ayudar a esta Institución en brindar un mejor servicio integro y eficaz.

### 5.7.3. IMPACTO

- Favorece con un análisis de costo - beneficio para la Liga Deportiva Cantonal de Milagro con esto se eliminarán procesos para así reducir el tiempo de las liquidaciones hacia los proveedores
- Mejorar las funciones del talento humano para obtener resultados eficientes en las áreas administrativas y contables.
- Mejorar la parte jerárquica de la institución así se obtiene el mejoramiento de la organización.
- Obtener mejoras en las políticas establecidas para el pago de las liquidaciones hacia los proveedores

### 5.7.4. CRONOGRAMA

**Cuadro 27. Cronograma**

| No. | ACTIVIDADES                                | ENERO |       |        |       | FEBRERO |       |       |       | MARZO |       |       |       |
|-----|--|-------|-------|--------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |  | 01-07 | 08-14 | 15--21 | 22-31 | 01-07   | 08-14 | 15-21 | 22-28 | 01-7  | 08-14 | 15-21 | 22-31 |
| 1   | Levantamiento de información de estructura | ■     |       |        |       |         |       |       |       |       |       |       |       |
| 2   | Levantamiento de información de procesos   |       | ■     | ■      | ■     | ■       |       |       |       |       |       |       |       |
| 3   | Análisis de tiempo y distancias            |       |       |        |       |         | ■     |       |       |       |       |       |       |
| 4   | Estudios de las tendencias                 |       |       |        |       |         |       | ■     |       |       |       |       |       |
| 5   | Diagramación de procesos                   |       |       |        |       |         |       |       | ■     |       |       |       |       |
| 6   | Diseño de la propuesta                     |       |       |        |       |         |       |       |       | ■     | ■     |       |       |
| 7   | Elaboración de informes y funciones        |       |       |        |       |         |       |       |       |       |       | ■     | ■     |

### **5.7.5. LINEAMIENTO PARA EVALUAR LA PROPUESTA**

Los indicadores que ayudaran a mejorar las liquidaciones a los proveedores, para que estas sean eficientes en la Institución, se desarrollarán planes estratégicos para mejorar las operaciones de la Liga deportiva Cantonal de Milagro, que se obtenga el desempeño eficientemente en todas las áreas de la Institución son los siguientes:

- Estudios de las políticas y procedimiento que tiene la institución.
- Estudios de niveles del personal establecidos
- Recomendaciones y quejas de los proveedores.
- Estudio y análisis de los retrasos para el pago a los proveedores
- Nivel de aceptación reflejado en los ingresos y egresos.
- Encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los proveedores.
- Estándares de calidad implantados por la gerencia.
- Incremento de los servicios que se da a la comunidad



## CONCLUSIONES

En el siguiente proyecto de investigación se determinó lo siguiente:

- Se determinó faltan de control por parte de los directivos de esta Institución, por desconocimiento de un organigrama altamente jerarquizado.
- Si existe desorganización funcional con la relación a las actividades diarias que realizan los empleados del área financiera de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, por mala ejecución de pagos a proveedores.
- Existe lentitud en los pagos a proveedores de la Institución, por motivo que hay pasos innecesarios los mismos que atraen demoras dentro de las liquidaciones a proveedores.
- Se verificó que existe irregularidad con la documentación en el área financiera de Liga, porque no se rigen a políticas o por desconocimiento de las mismas.

## RECOMENDACIONES

Para obtener un mejor servicio en los pagos a los proveedores se recomienda al Presidente de Liga Deportiva Cantonal de Milagro lo siguiente:

- Dar a conocer por escrito tanto al personal como a los Directivos de la Institución el organigrama que existe dentro de la Entidad y hacerlo cumplir a cabalidad.
- Establecer un manual de funciones adecuado para las personas del área financiera de Liga Deportiva Cantonal de Milagro, para tener en claro las responsabilidades y obligaciones de las mismas.
- Programar tiempos establecidos para los procesos de las liquidaciones a proveedores, para brindar un mejor servicio y así no perder el crédito en los materiales que ellos les facilitan.
- Se recomienda ordenar por escrito que deben cumplirse con las políticas establecidas en el archivamiento de la documentación tanto en el área financiera como administrativa de la Entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/45877449/tesis-FINAL-ALE-DAVI-EVALUACION-DEL-SISTEMA-DE-CONTROL-INTERNO-EN-EL-MANEJO-DEL-EFECTIVO-empresas-medal>
- (s.f.). Obtenido de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor\\_n3/es\\_PS\\_08\\_CVn3-Casos\\_de\\_exito-Coca-Cola.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf)
- (s.f.). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1601>
- (s.f.). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2315>
- (s.f.). Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2828>
- (s.f.). <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema3.html>
- autores, v. (s.f.). google academico. Recuperado el 2013 de 10 de 01, de [http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/01\\_01/La\\_entrevista\\_como\\_tecnica\\_de\\_investigacion\\_social\\_Fundamentos\\_teoricos.pdf](http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num13/01_01/La_entrevista_como_tecnica_de_investigacion_social_Fundamentos_teoricos.pdf)
- COMPANY, C. C. (s.f.). Obtenido de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor\\_n3/es\\_PS\\_08\\_CVn3-Casos\\_de\\_exito-Coca-Cola.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Spain/Local%20Assets/Documents/Industrias/PS/ConsumoValor_n3/es_PS_08_CVn3-Casos_de_exito-Coca-Cola.pdf)
- DEPORTE, M. D. (11 de AGOSTO de 2012). PAGINA DEL MINISTERIO DEL DEPORTE. Recuperado el 03 de OCTUBRE de 2013, de PAGINA DEL MINISTERIO DEL DEPORTE: <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>
- Escrito por Mark L. Berenson, D. M. (s.f.). google libros. Recuperado el 2013 de octubre de 2013, de Estadística para administración : <http://books.google.es/books?id=Aw2NKbDJZoC&pg=PA221&dq=TIPO+DE+MUESTRA+PROBABIL%C3%8DSTICA&hl=es&sa=X&ei=plJZUsKxPPOw4>

AO7toDwCA&ved=0CDEQ6AEwAA#v=snippet&q=TIPO%20DE%20MUESTRA%20PROBABIL%20C3%8DSTICA&f=false

- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (2008). Administración de Empresas un enfoque Interdisciplinar.
- Google libros . (s.f.). Obtenido de
- <http://books.google.es/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA83&dq=marco+referencial&hl=es&sa=X&ei=eDXxUsfTLcfMkAeuzoHYBA&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=marco%20referencial&f=false>
- HELLRIEGEL, J. S. (2009). Administración un enfoque basado en Competencias. Cengage learned.
- HURTADO LEÓN, I. T. (s.f.). google libros. Obtenido de
- <http://books.google.es/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA83&dq=marco+referencial&hl=es&sa=X&ei=eDXxUsfTLcfMkAeuzoHYBA&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=marco%20referencial&f=false>
- libros, g. (2010). google libros. Recuperado el 14 de 02 de 2014, de
- <http://books.google.es/books?id=htb2mp3A2WAC&pg=PA14&dq=operacion+del+servicio&hl=es&sa=X&ei=khjxUvmzJMjMsASv1YCYCA&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=operacion%20del%20servicio&f=false>:  
<http://books.google.es/books?id=htb2mp3A2WAC&pg=PA14&dq=operacion+del+servicio&hl=es&sa=X&ei=khjxUvmzJMjMsASv1YCYCA&ved=0CDcQ6AEwAQ#v=onepage&q=operacion%20del%20servicio&f=false>
- LOPEZ ROMAN, L., MONTENEGRO DE TIMARAN, M. I., & TARIN FIERRO, R. (2006). La Investigación, eje fundamental en la enseñanza del derecho. Colombia : CONSEJO EDITORIAL UNIVERSITARIO .
- MOYANO, J., BRUQUE CAMARA, S., MAQUEIRA MARIN, J. M., & FIDALGO BAUTISTA, F. Á. (2011). Administración de Empresas. Pearson.
- MUNCH, L. (2010). Administración Gestion Organizacional, enfoques y procesos administrativos. Pearson.
- MUNCH, L. (2011). Administración. Pearson.

- NEKANE, A. R. (2008). Organización de Empresas.
- REFEIL, M. Z. (2009). Teoría Archivística y glosario. España: Brujas.
- SABINO, C. (15 de abril de 2011). El proceso de la Investigación . Recuperado el 01 de 10 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/4958833/El-proceso-de-investigacion-Sabino-Carlos>
- Sabino, C. (15 de abril de 2011). Métodos de la Investigación . Recuperado el 02 de Octubre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/4958833/El-proceso-de-investigacion-Sabino-Carlos>
- SCHERMERHORN, J. R. (2010). Administración. Limusa.
- TAMAYO GALARZA, G. N. (2012). Organización Contable. UTPL.
- Teresa, P. B., Joaquín, S. H., Esteban, I. G., & macarena, S. M. (2010). Introducción a la investigación de mercados. Madrid: ESIC Editorial.
- UNEMI, R. (s.f.). Obtenido de
- <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1113>
- UNEMI, R. (s.f.). Obtenido de
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/2963>
- VIDAL, D. D. (s.f.). google libros. Recuperado el 01 de octubre de 2013, de <http://books.google.es/books?id=kER9q4koSnYC&pg=PA13&dq=definicion+de+encuesta&hl=es&sa=X&ei=eAlbUvK1DNPC4AOfo0GYBA&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20encuesta&f=false>

# ANEXOS

**ANEXO 1. MATRIZ PROYECTO TESIS**  
**ESTUDIO DE LOS EFECTOS DE LA DESORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y NORMATIVA EN LOS PAGOS DE LOS**  
**PROVEEDORES DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE MILAGRO**

| <b>PROBLEMA</b>                                       | <b>CAUSA</b>  | <b>FORMULACIÓN</b>  | <b>OBJETIVO GENERAL</b>  | <b>HIPOTESIS PARTICULAR</b>   |
|---|---|---|--|---|
| Retraso permanente de los pagos a proveedores         | Desorganización funcional y normativa                     | ¿Cómo incide la desorganización funcional y normativa en el retraso permanente de los pagos a proveedores?                        | Determinar la incidencia en la desorganización funcional y normativa en el retraso permanente de los pagos a proveedores                 | La incidencia en la desorganización funcional y normativa genera retraso permanente de los pagos a proveedores                  |
| <b>SUBPROBLEMAS</b>                                   | <b>CAUSA</b>  | <b>SISTEMATIZACIÓN</b>  | <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>   | <b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>  |
| Ausencia de control y comunicación en la Institución  | Falta de una estructura jerárquica                        | ¿Cómo afecta la falta de una estructura jerárquica en la ausencia de control y comunicación de la Institución?                    | Determinar la afectación de la falta de una estructura jerárquica en la ausencia de control y comunicación de la Institución             | La falta de una estructura jerárquica genera ausencia de controles y comunicación de la Institución                             |
| Perdidas de las implementaciones Deportivas           | Ausencia de asignación de las responsabilidades laborales | ¿De qué manera incide la ausencia de funciones en las responsabilidades laborales en las pérdidas de la implementación deportiva? | Determinar la incidencia de la ausencia de funciones de las responsabilidades laborales en la pérdida de las implementaciones deportivas | La incidencia de la ausencia de funciones de las responsabilidades laborales provoca pérdida de las implementaciones deportivas |
| Lentitud en la ejecución de procesos de liquidaciones | Desconocimientos en los pasos para los pagos              | ¿Cómo influye el desconocimiento en los pasos para los pagos en la lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones?         | Determinar la influencia del desconocimiento en los pasos para los pagos en la lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones     | La influencia del desconocimiento en los pasos para los pagos ocasiona lentitud de la ejecución de procesos de liquidaciones    |
| Desorganización en documentación Financiera           | Ausencia de las políticas contables                       | ¿De qué manera afecta la ausencia de políticas contables en la desorganización de la documentación financiera?                    | Determinar de qué manera afecta la ausencia de políticas contables en la desorganización de documentos financieros                       | La ausencia de políticas contables genera desorganización en la documentación financiera  |



**ANEXO 2.**

**ENCUESTA DIRIGIDA A AUTORIDADES Y EMPLEADOS DE LIGA DEPORTIVA  
CANTONAL DE MILAGRO**

1. Considera que el pago a proveedores es:

Muy puntual  Puntual  Poco Puntual  Nada Puntual

2. Considera Usted que la comunicación en las actividades para que la información institucional fluya de una manera ordenada y oportuna es:

Excelente  Buena  Regular  Nada Buena

3. El esquema organizacional dentro de Liga Deportiva Cantonal de Milagro es:

Altamente jerarquizado  Jerarquizado  Poco Jerarquizado   
Nada Jerarquizado

4. Considera Usted que el sistema de control para las entradas y salidas de inventarios es:

Muy Adecuado  Adecuado  Poco adecuado  Nada Adecuado

5. Cree Usted que las funciones de los Empleados de Liga Deportiva Cantonal de Milagro están definidas de una manera:

Muy Clara  Clara  Poco Clara  Nada Clara

6. Considera Usted que los archivos de las documentaciones contables se lleva de una manera:

Muy Adecuado  Adecuado  Poco adecuado  Nada Adecuado

7. Cree Usted que el control previo que se aplica en los pagos que se realizan en Liga Deportiva Cantonal de Milagro es:

Muy Adecuado  Adecuado  Poco adecuado  Nada Adecuado

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





**ANEXO 3.**

**ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL  
DE MILAGRO**

1. Considera que el pago a proveedores es:

Muy puntual  Puntual  Poco Puntual  Nada Puntual

2. ¿Cree Usted que la estructura funcional y normativa dentro de Liga Deportiva Cantonal de Milagro es:

Excelente  Buena  Regular  Nada Buena

3. Considera Usted que los procesos de liquidación son :

Muy Adecuado  Adecuado  Poco Adecuado  Nada Adecuado

4. Con que concurrencia existen la lentitud de las liquidaciones:

Muy siempre  Siempre  A veces  Nunca

5. Cree usted que los procesos de ejecución a las liquidaciones son:

Excelente  Bueno  Regular  Nada bueno

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 4. FOTOS DE L.D.C.MILAGRO**  
**OFICINAS (COLISEO EDMUNDO VALDEZ)**



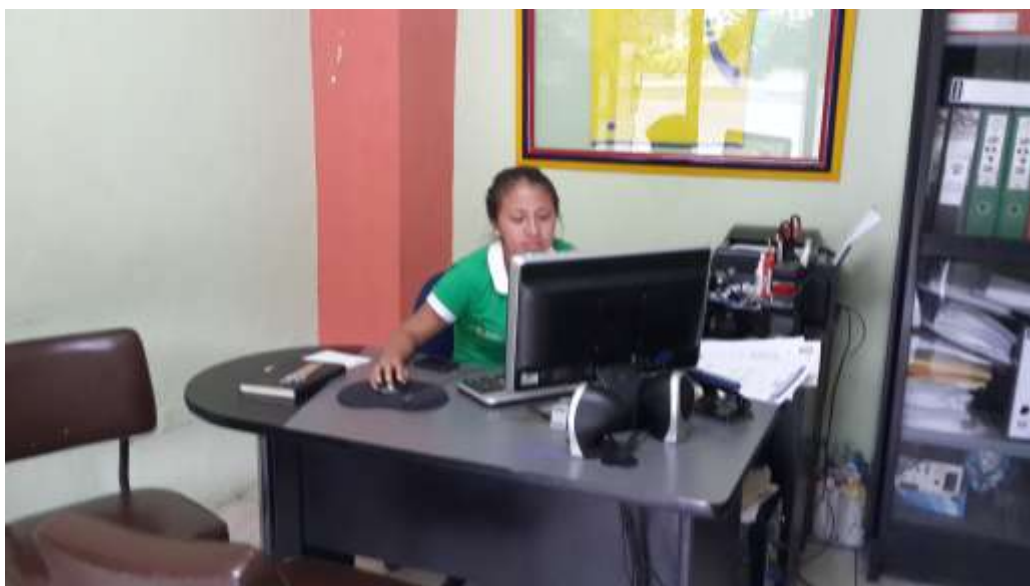
**Elaborado por:**  
Julissa Vicuña  
Christopher Sotomayor

**ÁREA DE PRESIDENCIA L.D.C.MILAGRO**  
**PRESIDENTE**



**Elaborado por:**  
Julissa Vicuña  
Christopher Sotomayor

## SECRETARIA DE PRESIDENCIA



**Elaborado por:**  
Julissa Vicuña  
Christopher Sotomayor

## ÁREA DE CONTABILIDAD



**Elaborado por:**  
Julissa Vicuña  
Christopher Sotomayor

## ANEXO 5. FOTOS DE PROVEEDORES

**Nombre del Proveedor:** JOYERÍA ZAYDA

**RUC:** 0901154616001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** LIBRERÍA DINAMICA

**RUC:** 0921007484001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** COMPUCENTRO

**RUC:** 0918693201001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** HOTEL ASTORIA

**RUC:** 0917222424001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** OCETURS S.A.

**RUC:** 099152088001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** CNT

**RUC:** 176815256001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** COMERCIAL ELECTRICA



**Elaborado por:**  
Julissa Vicuña  
Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** ELÉCTRICA VILLAVICENCIO

**RUC:** 0918083056001



**Elaborado por:**  
Julissa Vicuña  
Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** COLOR MAX

**RUC:** 09098975140001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor

**Nombre del Proveedor:** FERRETERIA CENTRAL

**RUC:** 0906660071001



**Elaborado por:**

Julissa Vicuña

Christopher Sotomayor





Documento: TESIS FINAL ULTIMA.doc [D10451719]

Alrededor de 21% de este documento se compone de texto más o menos similar al contenido de 80 fuente(s) considerada(s) como la(s) más pertinente(s).

La más larga sección comportando similitudes, contiene 314 palabras y tiene un índice de similitud de 100% con su principal fuente.

TENER EN CUENTA que el índice de similitud presentado arriba, no indica en ningún momento la presencia demostrada de plagio o de falta de rigor en el documento.

Puede haber buenas y legítimas razones para que partes del documento analizado se encuentren en las fuentes identificadas.

Es al corrector mismo de determinar la presencia cierta de plagio o falta de rigor averiguando e interpretando el análisis, las fuentes y el documento original.

Haga clic para acceder al análisis:

<https://secure.arkund.com/view/10279201-830660-417115>

Haga clic para descargar el documento entregado:

<https://secure.arkund.com/archive/download/10451719-783214-726333>

-----  
-----

### UN PROBLEMA CON UN DOCUMENTO? ###

Un documento duplicado?

Un análisis llevando metadatos?

Un análisis inaccesible?

-> Escribir a nuestro equipo soporte para que la incidencia este resuelta lo antes posible.

-> Informar el equipo de la referencia de cada documento implicado [DXXXXXXX].

Contactos de nuestro equipo soporte:

Sudamérica: [difusion@difusion.com.mx](mailto:difusion@difusion.com.mx) / +52 555 090 2800 (México)

España: [soporte@arkund.es](mailto:soporte@arkund.es) / 902 001 288 (local)

Buenos éxitos para sus estudiantes y suerte para usted.

El equipo Arkund

--

This message has been scanned for viruses and dangerous content by MailScanner, and is believed to be clean.

--

This message has been scanned for viruses and dangerous content by MailScanner, and is believed to be clean.

