



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y  
FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL  
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE MORONA  
SANTIAGO.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:** KEVIN PATRICIO PESANTEZ FREIRE

**DIRECTOR:** ING. OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES

Riobamba – Ecuador

2023


© 2023, Kevin Patricio Pesantez Freire

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Kevin Patricio Pesantez Freire, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de junio de 2023.

A handwritten signature in blue ink that reads "Kevin Patricio Pesantez Freire". The signature is written in a cursive style and is underlined with a single horizontal line.

**Kevin Patricio Pesantez Freire**  
**C.I. 140056419-9**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO**, realizado por el señor **KEVIN PATRICIO PESANTEZ FREIRE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 _____	2023-06-30
Ing. Oscar Iván Granizo Paredes <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	2023-06-30
Ing. Letty Karina Elizalde Marín <b>MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 _____	2023-06-30

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo de investigación a mis queridos padres Leo Pesantez y Norma Freire, mis pilares y guías en esta vida, que desde pequeño me inculcaron el valor de la educación y me enseñaron a perseguir mis sueños con determinación y esfuerzo. A mis hermanos por brindarme su apoyo incondicional desde un inicio, a los amigos quienes han estado siempre alentándome con buenas vibras y a todas las personas que han sido parte de este proceso y han dejado una huella significativa en mi camino hacia la culminación de este trabajo de titulación.

Kevin

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a mi Dios el más supremo por mantenerme con vida, disfrutar y aprender de ella, a mis padres por todo el sacrificio y esfuerzo manifestado a lo largo de mi camino académico. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades valiosas que me han preparado para enfrentar los desafíos del mundo real. A todos los docentes que me han acompañado en este proceso, los recuerdos de sus lecciones, anécdotas y consejos seguirán siendo una fuente de inspiración a lo largo de mi vida.

Kevin

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Limitaciones y delimitaciones.....	4
1.3. Problema General de Investigación.....	4
1.4. Problemas específicos de investigación.....	5
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	5
1.5.2. <i>Objetivos específicos.</i> .....	5
1.6. Justificación.....	5
1.6.1. <i>Justificación Teórica</i> .....	5
1.6.2. <i>Justificación Metodológica</i> .....	6
1.6.3. <i>Justificación Práctica</i> .....	6
1.7. Hipótesis.....	6
1.7.1. <i>Hipótesis general</i> .....	6
1.7.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	7

### CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de investigación.....	8
2.2. Referencias teóricas.....	9
2.2.1. <i>Introducción</i> .....	9
2.2.2. <i>La asociación de empleados del HCPMS</i> .....	9
2.2.2.1. <i>Constitución</i> .....	9
2.2.2.2. <i>Objetivo principal</i> .....	9

<b>2.2.3.</b>	<b>Administración</b> .....	10
2.2.3.1.	<i>Definición de la administración</i> .....	10
2.2.3.2.	<i>Importancia de la administración</i> .....	10
2.2.3.3.	<i>Características de la administración</i> .....	11
<b>2.2.4.</b>	<b>Proceso administrativo</b> .....	12
2.2.4.1.	<i>Definición</i> .....	12
<b>2.2.5.</b>	<b>Etapas del proceso administrativo</b> .....	13
2.2.5.1.	<i>Planificación</i> .....	13
2.2.5.2.	<i>Organización</i> .....	13
2.2.5.3.	<i>Integración</i> .....	14
2.2.5.4.	<i>Control y monitoreo</i> .....	14
<b>2.2.6.</b>	<b>Misión</b> .....	15
<b>2.2.7.</b>	<b>Visión</b> .....	15
<b>2.2.8.</b>	<b>Valores corporativos</b> .....	15
2.2.8.1.	<i>Definición</i> .....	15
2.2.8.2.	<i>Organigrama</i> .....	16
<b>2.2.9.</b>	<b>Manual de procedimiento</b> .....	16
2.2.9.1.	<i>Definiciones</i> .....	16
2.2.9.2.	<i>Manual Administrativo y de funciones</i> .....	16
<b>2.2.10.</b>	<b>Contabilidad</b> .....	17
2.2.10.1.	<i>Definiciones</i> .....	17
2.2.10.2.	<i>Objetivo</i> .....	17
<b>2.2.11.</b>	<b>Cuenta contable</b> .....	18
2.2.11.1.	<i>Definiciones</i> .....	18
2.2.11.2.	<i>Plan general de cuentas</i> .....	18
2.2.11.3.	<i>Estructura del plan de cuentas</i> .....	19
<b>2.2.12.</b>	<b>Estados financieros</b> .....	19
2.2.12.1.	<i>Definiciones</i> .....	19
2.2.12.2.	<i>Características</i> .....	20
2.2.12.3.	<i>Tipos de estados financieros</i> .....	20
<b>2.2.13.</b>	<b>Análisis financiero</b> .....	20
2.2.13.1.	<i>Definiciones</i> .....	20
2.2.13.2.	<i>Tipos de indicadores</i> .....	21

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	23
-----------	---------------------------------	----



3.1.	<b>Enfoque de investigación</b> .....	23
3.1.1.	<i>Cualitativa</i> .....	23
3.1.2.	<i>Cuantitativa</i> .....	23
3.2.	<b>Nivel de Investigación</b> .....	24
3.2.1.	<i>Línea de Investigación</i> .....	24
3.2.2.	<i>Descriptiva</i> .....	24
3.2.3.	<i>Correlacional</i> .....	25
3.3.	<b>Diseño de Investigación</b> .....	25
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i> .....	25
3.3.1.1.	<i>No experimental</i> .....	25
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	25
3.3.2.1.	<i>Transversal</i> .....	25
3.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	25
3.4.1.	<i>Documental</i> .....	26
3.4.2.	<i>De campo</i> .....	26
3.5.	<b>Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	26
3.5.1.	<i>Procedimiento para el análisis e interpretación de resultados</i> .....	27
3.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	27
3.6.1.	<i>Método Inductivo</i> .....	27
3.6.2.	<i>Método analítico sintético</i> .....	27
3.6.3.	<i>Método histórico-lógico</i> .....	27
3.7.	<b>Técnicas</b> .....	28
3.8.	<b>Instrumentos</b> .....	28

#### CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	29
4.1.	<b>Exposición y discusión de resultados</b> .....	29
4.2.	<b>Resultados de la encuesta dirigida al presidente de la asociación</b> .....	43
4.3.	<b>Verificación de la idea a defender</b> .....	44

#### CAPÍTULO V

5.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	46
5.1.	<b>Título de la propuesta</b> .....	46
5.2.	<b>Introducción</b> .....	46
5.3.	<b>Propósito Administrativo</b> .....	47

<b>5.3.1.</b>	<b>Manual histórico</b> .....	48
5.3.1.1.	<i>Información general del ente jurídico</i> .....	48
5.3.1.2.	<i>Antecedentes históricos</i> .....	48
5.3.1.3.	<i>Misión</i> .....	49
5.3.1.4.	<i>Visión</i> .....	49
5.3.1.5.	<i>Principios</i> .....	49
5.3.1.6.	<i>Valores</i> .....	50
5.3.1.7.	<i>Políticas</i> .....	50
<b>5.3.2.</b>	<b>Manual de funciones de la Asociación</b> .....	51
5.3.2.1.	<i>Estructura Organizacional para la Asociación.</i> .....	51
5.3.2.2.	<i>Perfiles de puesto</i> .....	52
<b>5.3.3.</b>	<b>Manual de procedimientos</b> .....	58
5.3.3.1.	<i>Identificación de los procesos</i> .....	58
5.3.3.2.	<i>Cadena de valor</i> .....	58
5.3.3.3.	<i>Mapa de Procesos</i> .....	60
5.3.3.4.	<i>Flujograma de la Gestión Administrativa- Financiera de la Asociación de Empleados del GPMS.</i> .....	61
<b>5.4.</b>	<b>Propósito de gestión financiera</b> .....	71
<b>5.4.1.</b>	<b>Manual Financiero Contable de la Asociación</b> .....	71
<b>5.4.2.</b>	<b>Proceso de Gestión Financiera</b> .....	84
<b>5.4.3.</b>	<b>Interpretación de los estados financieros</b> .....	95
5.4.3.1.	<i>Análisis vertical</i> .....	96
5.4.3.2.	<i>Análisis horizontal</i> .....	102
5.4.3.3.	<i>Razones financieras</i> .....	105
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	109
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	110
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3-1:</b>	Personal Asociados del HCPMS.....	26
<b>Tabla 4-1:</b>	Planificación estratégica .....	30
<b>Tabla 4-2:</b>	Disponibilidad de objetivos .....	31
<b>Tabla 4-3:</b>	Conocimiento sobre estructura organizativa, manuales y procedimientos administrativos-financieros.....	32
<b>Tabla 4-4:</b>	Espacios de Dialogo.....	33
<b>Tabla 4-5:</b>	Modelo de Gestión Administrativo financiera.....	34
<b>Tabla 4-6:</b>	Líneas de autoridad y responsabilidad directivos y socios .....	35
<b>Tabla 4-7:</b>	Comunicación entre directivos y socios.....	36
<b>Tabla 4-8:</b>	Calificación de actividades .....	37
<b>Tabla 4-9:</b>	Toma de Decisiones .....	38
<b>Tabla 4-10:</b>	Capacitación de personal de confianza y riesgo .....	39
<b>Tabla 4-11:</b>	Participación en Toma de Decisiones .....	40
<b>Tabla 4-12:</b>	Aplicación de Mejoras en el proceso administrativo-financiero.....	41
<b>Tabla 4-13:</b>	Socialización y conocimientos de resultados financieros .....	42
<b>Tabla 4-14:</b>	FODA.....	45
<b>Tabla 5-1:</b>	Información de la empresa.....	48
<b>Tabla 5-2:</b>	Perfil Junta General de Socios .....	52
<b>Tabla 5-3:</b>	Perfil Junta Directiva de la Asociación EGPMS.....	53
<b>Tabla 5-4:</b>	Perfil Presidente .....	54
<b>Tabla 5-5:</b>	Perfil Vicepresidente.....	55
<b>Tabla 5-6:</b>	Perfil Secretario .....	56
<b>Tabla 5-7:</b>	Perfil Tesorera/contadora.....	57
<b>Tabla 5-8:</b>	Actividades gestión administrativa aceptación de ingreso en calidad de socios. .....	63
<b>Tabla 5-9:</b>	Actividades concesión de crédito a socios .....	65
<b>Tabla 5-10:</b>	Actividades de gestión de viáticos y subsistencias .....	67
<b>Tabla 5-11:</b>	Actividades de gestión de convenios con proveedores .....	69
<b>Tabla 5-12:</b>	Actividades de gestión de adquisiciones.....	71
<b>Tabla 5-13:</b>	Indicaciones para las cuentas .....	73
<b>Tabla 5-14:</b>	Plan de cuentas.....	73
<b>Tabla 5-15:</b>	Modelo del libro diario .....	75
<b>Tabla 5-16:</b>	Modelo del libro mayor.....	76
<b>Tabla 5-17:</b>	Modelo balance de comprobación .....	76

<b>Tabla 5-18:</b>	Modelo hoja de trabajo .....	78
<b>Tabla 5-19:</b>	Modelo Estado de Situación Financiera.....	79
<b>Tabla 5-20:</b>	Modelo del estado de resultados .....	81
<b>Tabla 5-21:</b>	Cuadro indicadores .....	83
<b>Tabla 5-22:</b>	Análisis vertical estado de situación financiera 2020 .....	96
<b>Tabla 5-23:</b>	Análisis vertical estado de situación financiera 2021 .....	97
<b>Tabla 5-24:</b>	Análisis vertical estado pérdidas y ganancias 2020 .....	99
<b>Tabla 5-25:</b>	Análisis vertical estado pérdidas y ganancias 2021 .....	100
<b>Tabla 5-26:</b>	Análisis horizontal estado de situación financiera 2020-2021.....	102
<b>Tabla 5-27:</b>	Análisis horizontal estado pérdidas y ganancias 2020-2021.....	103
<b>Tabla 5-28:</b>	Razones de liquidez 2020-2021 .....	105
<b>Tabla 5-29:</b>	Razones de eficiencia 2020-2021 .....	106
<b>Tabla 5-30:</b>	Razones de endeudamiento 2020-2021.....	107
<b>Tabla 5-31:</b>	Razones de rentabilidad 2020-2021 .....	108

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración4-1:</b>	Planificación Estratégica .....	30
<b>Ilustración4-2:</b>	Disponibilidad de objetivos .....	31
<b>Ilustración4-3:</b>	Conocimiento sobre estructura organizativa, manuales y procedimientos administrativos-financieros .....	32
<b>Ilustración4-4:</b>	Espacios de Dialogo .....	33
<b>Ilustración 4-5:</b>	Modelo de Gestión Administrativa financiera.....	34
<b>Ilustración4-6:</b>	Líneas de autoridad y responsabilidad directivos y socios .....	35
<b>Ilustración4-7:</b>	Comunicación entre directivos y socios .....	36
<b>Ilustración 4-8:</b>	Calificación de actividades .....	37
<b>Ilustración 4-9:</b>	Toma de Decisiones .....	38
<b>Ilustración4-10:</b>	Capacitación de personal de confianza y riesgo .....	39
<b>Ilustración4-11:</b>	Participación en Toma de Decisiones.....	40
<b>Ilustración4-12:</b>	Aplicación de Mejoras en el proceso administrativo-financiero .....	41
<b>Ilustración4-13:</b>	Socialización y conocimientos de resultados financieros.....	42
<b>Ilustración 5-1:</b>	Información de la asociación.....	51
<b>Ilustración5-2:</b>	Cadena de Valor de la Asociación de Empleados del GPMS .....	59
<b>Ilustración5-3:</b>	Mapa de Procesos de la Asociación de empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago.....	60
<b>Ilustración5-4:</b>	Símbolos del Flujograma.....	61
<b>Ilustración5-5:</b>	Flujograma: gestión administrativa aceptación de ingreso en calidad de socios.....	62
<b>Ilustración5-6:</b>	Flujograma: concesión de crédito a socios .....	64
<b>Ilustración5-7:</b>	Flujograma: gestión de viáticos y subsistencias .....	66
<b>Ilustración5-8:</b>	Flujograma: gestión de convenios con proveedores.....	68
<b>Ilustración5-9:</b>	Flujograma: gestión de adquisiciones .....	70
<b>Ilustración 5-10:</b>	Proceso de Gestión Financiera .....	84
<b>Ilustración5-11:</b>	Flujograma: administración del presupuesto.....	85
<b>Ilustración5-12:</b>	Flujograma: gestión contable .....	86
<b>Ilustración5-13:</b>	Flujograma: ingreso de aportación de socios vía depósito .....	87
<b>Ilustración5-14:</b>	Flujograma: ingreso de aportación de socios vía descuento en roles de pago .....	88
<b>Ilustración5-15:</b>	Flujograma: ingreso servicios administrativos: .....	89
<b>Ilustración5-16:</b>	Flujograma: ingresos de terceros-cuentas por cobrar .....	90
<b>Ilustración5-17:</b>	Flujograma: egresos pago de honorarios .....	91

<b>Ilustración5-18:</b>	Flujograma: desembolso de crédito.....	92
<b>Ilustración5-19:</b>	Flujograma: egreso de suministros y materiales.....	93
<b>Ilustración5-20:</b>	Flujograma: egreso agasajos navideños .....	94
<b>Ilustración5-21:</b>	Flujograma: compras varias al contado y crédito.....	95

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** ENTREVISTA

**ANEXO C:** RUC

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero para la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago, que sirvan como guías de gestión y desempeño de sus actividades, además de ser un modelo referente a otras formas de asociatividad existentes en la ciudad de Macas. En cuanto a la metodología se utilizó un enfoque mixto. El tipo de estudio radica en la investigación de campo al aplicar técnicas como la encuesta a todo el personal agremiado y la entrevista al presidente de la asociación. Documental al analizar los estados financieros y descriptiva puesto que se describió cada una de las fases que comprende el proceso administrativo y financiero. Al contar con el análisis de la situación actual de la Asociación, a través de la aplicación de las encuestas y la entrevista, se determinó que, la organización no cuenta con aspectos como misión, visión, manual de funciones, organigrama estructural y funcional. En el aspecto financiero, esta desarrolla sus actividades económicas financieras de manera empírica, sin contar con un plan de cuentas, uso de plataformas contables que viabilicen el registro de sus operaciones y la obtención de resultados finales. Finalmente, se sugiere cumplir con el manual de funciones propuesto para que el directorio y personal que ejecuta los procesos y actividades establecidas, tengan la capacidad y conocimiento adecuado, así mismo proponer constantemente herramientas de gestión financiera administrativa.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS>, <MODELO DE GESTIÓN>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <FLUJOGRAMA DE PROCESOS>, <INDICADORES>



18-08-2023  
1680-DBRA-UPT-2023

18-08-2023

1680-DBRA-UPT-2023



## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to design an administrative and financial management model for the Employees Association of the Honorable Provincial Council of Morona Santiago, to serve as management and performance guidelines for its activities, in addition to being a reference model for other forms of associativity existing in the city of Macas. In terms of methodology, a mixed approach was used. The study is based on field research by applying techniques such as surveying all the union's personnel and interviewing the Association's president. The study was documentary by analyzing the financial statements and descriptive since each phase comprising the administrative and financial process was described. After analyzing the current situation of the Association through the application of surveys and interviews, it was determined that the organization needs aspects such as mission, vision, manual of functions, structural and functional organization chart. In the financial part, the organization carries out its economic and financial activities empirically, without a chart of accounts or using accounting platforms to record its operations and obtain final results. Finally, it is suggested to comply with the proposed functions manual so that the board of directors and personnel executing the established processes and activities have adequate capacity and knowledge and constantly present financial and administrative management tools.

Keywords: <ECONOMIC AND FINANCIAL SCIENCES>, < MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <FUNCTION MANUAL>, <PROCESS FLUIDOGRAM>, <INDICATORS>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán Mgs.

C.I: 0603914797

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación se realiza a una de las organizaciones más fuerte y de visibilidad dentro de las instituciones públicas de la provincia de Morona Santiago, como lo es el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial y que va servir de ejemplo y guía para las demás organizaciones existentes. La Asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago es un ente jurídico que presenta como debilidades aspectos importantes dentro de toda administración para este tipo de organizaciones dentro de las cuales están falta misión, visión, deficiente tecnología, estructura organizativa inadecuada e insuficiente intereses por parte de sus socios y desinterés por parte de los empleados públicos del GADPMS de ingresar y formar parte de este ente.

Por lo cual se propone, el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero que le permita a esta organización no solo optimizar sus recursos materiales, humanos y económicos, sino llevar a este gremio hacia la alta gerencia, logrando con ello la toma de decisiones estratégicas. Dado lo anterior, se plantean en este artículo temas tendientes a la presentación de un modelo de gestión en dos áreas fundamentales de la gestión de la Asociación de Empleados, que dará respuesta a la falta de información clave sobre su desempeño y facilitará la toma de decisiones en temas cruciales de la administración.

En la actualidad, la asociación se encuentra constituida por los socios empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, la Junta Directiva y la tesorera/contadora; cabe mencionar que todos los procesos financieros, administrativos y tributarios son desempeñados por esta última funcionaria con la debida autorización por parte del presidente de la Asociación. En lo referente a las actividades administrativas, resultados financieros, informes u otros sustentos para la toma de decisiones, se manejan procesos informales de manera empírica al no contar con instrumentos formalmente implementados.

El presente trabajo de investigación se presenta en cinco capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I, describe Problema del Trabajo de investigación indicando los Antecedentes y el Planteamiento del Problema, Delimitación del Problema, Formulación del Problema, Justificación y objetivos tanto el objetivo general como los específicos y la hipótesis que se pretende alcanzar en el presente trabajo de titulación.

Capítulo II, describe el Marco Teórico referencial mismo que facilita buscar, conocer y ampliar definiciones referentes y que sean inclusivas en el estudio actual como es un modelo de gestión administrativo financiero. La información fue obtenida y analizada de varios textos, por lo cual cada definición cuenta con su respectiva cita bibliográfica.

Capítulo III, compuesto por el Marco Metodológico donde se detallan el enfoque, nivel, diseño, tipos de investigación, población, métodos, técnicas e instrumentos usados para la recolección de información y la verificación de la idea a defender.

Capítulo IV, expone el análisis e interpretación de los datos recolectados a través de las encuestas aplicadas a los 95 socios activos que integran la asociación y la entrevista realizada al presidente del gremio organizado.

Capítulo V, en este capítulo se desarrolla el marco propositivo en él que se hace mención y desarrolla la propuesta de un modelo de gestión administrativo- financiero para la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago de la ciudad de Macas.

Finalmente se llega a las conclusiones y recomendaciones que deberán ser tomadas en cuenta por quien le compete para mantener la continuidad y sostenibilidad de este trabajo de investigación, para su mejora en la eficiencia administrativa en beneficios de sus socios.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago nace como un gremio organizado el 14 de septiembre de 1981, en la ciudad de Macas, Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago. Se encuentra como un ente jurídico registrado en el SRI con el RUC 149000800979001, actualmente está conformada por 95 socios activos de un total de 200 empleados y funcionarios que conforman el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago. Su actividad principal está definida como: “Actividades de Asociaciones para la Protección y Mejoramiento de la Situación de Determinados Grupos”.

Sin embargo a pesar de ser una organización con muchos años de presencia dentro de los gremios organizativos que existen al interior del Gobierno Provincial de Morona Santiago ha venido trabajando de manera empírica, es decir todas las actividades son desarrolladas de acuerdo a la experiencia de sus asociados, sugerencias y criterios de profesionales que laboran como servidores públicos en la entidad provincial y los recursos si bien son comunicados al final de un periodo fiscal, sin embargo estos no pueden ser contrastados y verificados, por lo que sus afiliados no pueden tener la certeza de que sus recursos económicos sean manejados eficientemente.

Por otra parte la Asociación de Empleados del H Consejo Provincial no dispone de información administrativa, su organización no se basa en aspectos y técnicas administrativas, es decir la asociación no cuenta con un modelo de Gestión Administrativa y Financiera, que le permita contar con una estructura organizativa adecuada en las que se definan claramente las líneas de acción y decisión tanto administrativa como financiera, esta situación ha generado que sus socios vayan perdiendo confianza en este tipo de asociaciones u organizaciones, ocasionando la desvinculación y retiro paulatino de socios activos.

No se especifica cuál es la misión y visión de la asociación, lo que impide que sus dirigentes no puedan establecer estrategias eficaces para el cumplimiento de objetivos y metas de manera eficiente.

De igual forma, la inexistencia de políticas en el ámbito administrativo y contable, ha impedido que la Asociación de empleados se vea limitado de firmar acuerdos o convenios de cooperación y transferencia de recursos económicos como forma de financiamiento para realizar y ejecutar proyectos de inversión social, programas y actividades en beneficio de sus agremiados a pesar de que el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial cuenta con resoluciones administrativas que viabilizarían este tipo de trámites de cooperación interinstitucional pública y privada.

Finalmente se debe señalar que, la Asociación de empleados del HCPMS carece de un plan de cuentas contables, no cuenta con un sistema automatizado de registro de sus operaciones económicas financieras, no logra la obtención de resultados finales e indicadores de gestión administrativa y financiera; estas son realizadas en forma manual a través del uso de hoja Excel, lo que impide que la Asociación conozca su situación financiera en tiempo real y exista demora en la comunicación de resultados a sus asociados.

Por tal motivo, se ha visto necesario plantear el Diseño del modelo de gestión administrativo y financiero de la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago.

## **1.2. Limitaciones y delimitaciones**

<b>Objeto de estudio:</b>	Modelo de gestión Administración - Financiera
<b>Área:</b>	Administrativa y financiera
<b>Espacial:</b>	Macas, Edificio Central ubicado en las calles 24 de Mayo y Bolívar (centro de la ciudad), Edificación de Talleres y/o Bodegas (al oeste salida de la ciudad de Macas) y por último la edificación de la Plaza Tiwintza ubicada en la vía a la ciudad de Sucúa
<b>Cantón:</b>	Morona
<b>Provincia:</b>	Morona Santiago

## **1.3. Problema General de Investigación**

¿Cómo incide la falta de un Modelo de Gestión Administrativo y Financiero en la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago, en la consecución de metas, objetivos y toma de decisiones administrativas y financieras?

#### **1.4. Problemas específicos de investigación**

- ¿No se ha definido en forma clara la misión y visión de la asociación de empleados del HCPMS?
- ¿Por qué no se cuenta con una estructura organizativa-administrativa, con definición de funciones y líneas de acción?
- ¿De qué manera afecta el control administrativo y el manejo contable en el desempeño de funciones y la obtención de resultados?

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. *Objetivo general***

Diseñar el modelo de gestión administrativo y financiero para la asociación de empleados del HCPMS que sirvan como guías de gestión y desempeño de sus actividades con la finalidad de contribuir a formas de asociatividad colectiva eficientes y efectivas.

##### **1.5.2. *Objetivos específicos.***

- Desarrollar un análisis FODA, misión, visión y estrategias de la asociación empleados del HCPMS.
- Realizar un diagnóstico de la incidencia que tiene la falta de guías de gestión administrativa y financiera eficiente en la participación y organización colectiva tanto en el sector público como privado.
- Elaborar un modelo de gestión administrativo y financiero en la asociación de empleados del HCPMS que sirva como referente a otras formas de asociatividad existentes en la ciudad de Macas.

#### **1.6. Justificación**

##### **1.6.1. *Justificación Teórica***

El desarrollo del presente trabajo de investigación se justifica plenamente porque se sustenta en referencias y conceptualizaciones teóricas existentes sobre los modelos de gestión administrativa-financiera y que lo podemos encontrar de manera investigativa en libros, folletos, análisis, estudios investigativos sobre la temática de diferentes autores y tratadistas que han sido estudiados

a lo largo de la vida estudiantil y que se los puede visualizar en las páginas web de distintas bibliotecas alrededor del mundo. Estas han sido adaptadas de acuerdo a la necesidad y requerimiento del tema propuesto, esto es la Asociación de Empleados del HCPMS, mismo que servirá de base para la estructuración del marco teórico.

### **1.6.2. *Justificación Metodológica***

La presente investigación desde el punto de vista metodológico hará uso de métodos, técnicas y herramientas de investigación que sirvieron para recabar información y evidencia suficientes, competentes, pertinentes y relevantes. La recopilación de información de datos sobre la situación actual de la asociación, las perspectivas de sus dirigentes y asociados nos permitirá obtener todas las herramientas teóricas y prácticas para finalizar este tema investigativo y que los resultados de esta investigación sean los más objetivos y concretos posibles.

### **1.6.3. *Justificación Práctica***

Desde el punto de vista práctico, el desarrollo de la presente investigación se justificó, puesto que se logró diseñar un modelo de gestión administrativo – financiero para la Asociación de Empleados del HCPMS, que entre otras partes incluyó: los procesos y procedimientos de carácter administrativo – financiero, a fin de establecer estrategias y optimizar los diferentes recursos de la organización, esto permitirá a la asociación actuar como referente para que otros gremios organizados puedan adoptar en cualquier momento modelos similares al suyo.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. *Hipótesis general***

La elaboración e implementación de un modelo de gestión administrativo financiero para la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago de la ciudad de Macas impactara en la toma de decisiones administrativas y financieras generando un cambio en la efectividad y bienestar de sus asociados.

### **1.7.2. *Hipótesis específicas***

- El diagnóstico administrativo financiero mejora la organización de los procesos administrativos de la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago.
- La elaboración de políticas gerenciales potencializa los procesos administrativos de la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago.
- El diseño de un modelo de gestión administrativo financiero permite mejorar la toma de decisiones y generar cambios en la efectividad y bienestar de sus asociados.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Para ejecutar el presente proyecto de investigación, se tomó como referencia la revisión y análisis de varios trabajos de titulación existentes en la biblioteca de la institución como también de otras universidades a nivel nacional. A continuación, se presentan algunos temas de investigación:

A nivel de Latinoamérica tenemos el estudio presentado por Peña Corrales & Almaguer Martí, (2019) que fue titulado “Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales” el cual presento componentes que siguieron la lógica funcional del proceso directivo y de cuya interacción emergió la integralidad en la Gestión administrativa y financiera (GAF), el modelo permitió revelar las relaciones dialécticas entre ellos y el resultado de sus interacciones expresados en las cualidades sistémicas, confiriéndole novedad a la propuesta.

A nivel Sudamérica también tenemos el estudio de Delgado Carranza (2018) denominado “Modelo de gestión administrativa para mejorar la rentabilidad de la clínica Chiclayo S.A.”, en dicho documento se presenta una evaluación minuciosa sobre la gestión administrativa determinando que esta institución no posee un plan de mejoramiento a nivel estratégico y táctico que permita medir, evaluar y controlar los procesos administrativos por lo que la integración del del propuesto es una alternativa viable para resolver los problemas detectados.

A nivel Ecuador tenemos el trabajo de titulación, “diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Skandinar S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” el cual tuvo un desarrollo bajo un enfoque en el mapa de procesos mediante el cual marca la ruta de desarrollo de cada actividad que la empresa esto con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros apoyados en la gestión por procesos permitiendo instaurar un cambio de cultura organizacional (Aldaz, 2018)

De la misma forma Sani (2019), en su trabajo de titulación, “diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la junta provincial de la cruz roja de Chimborazo, cantón Riobamba”, concluye que el Modelo de gestión administrativo - financiero entre sus conclusiones finales indica que este tipo de investigación ayudará a alcanzar el involucramiento de todo el personal a fin de dar inicio a un cambio de cultura organizacional, así como también cumplir con las soluciones planteadas en esta investigación de tal manera lograr una eficiente gestión administrativa.

## **2.2. Referencias teóricas**

### **2.2.1. Introducción**

Un modelo de gestión está enfocado en todos los pilares de la organización y estos están alineadas con los principios de la misma para alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz. (Caizaguano, 2021)

Un modelo empieza con la incorporación de los conductores internos y externos, incluyendo riesgos compartidos, economías de escala, alcance y aprendizaje, acceso a activos, recursos y competencias, competencia de información, revolución de la información, reestructuración económica y competencia global. La base de un modelo conceptual está compuesta del trabajo de análisis estratégico antes del diseño de las alianzas estratégicas. (Caizaguano, 2021)

### **2.2.2. La asociación de empleados del HCPMS**

#### **2.2.2.1. Constitución**

La asociación de empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago con domicilio en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, se encuentra ubicada en el sector S949901 - actividades de asociaciones para la protección y mejoramiento de la situación de determinados grupos, la misma inició sus actividades comerciales el 14 de septiembre de 1981 como sociedades. (HCPMS, 2020). Este gremio organizado estará conformado con socios fundadores y los empleados y/o personal que por escrito soliciten el deseo de pertenecer a la misma, se registrarán por la ley, estatutos y reglamentos.

#### **2.2.2.2. Objetivo principal**

La organización surge con el fin de generar protección y mejoramiento de la situación de determinados grupos. Dentro de su estatuto de conformación tiene los siguientes fines:

- a. Fomentar la unidad, solidaridad y compañerismo entre los funcionarios y empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago
- b. Propender el mejoramiento económico, social, cultural, laboral y deportivo de los socios.
- c. Establecer servicios de carácter social a través de cooperativas, caja de ahorro, etc. De conformidad a las necesidades de los socios.

- d. Vigilar la correcta aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, disposiciones y reglamento, Código Orgánico de Organización Territorial COOTAD, y la Constitución de la Republica en beneficio de sus socios.
- e. Fomentar el ingreso de nuevos socios.
- f. Defender las conquistas alcanzadas y propender a su mejoramiento.
- g. Velar por la estabilidad de sus asociados.
- h. Fomentar la capacitación técnica y profesional de sus asociados.
- i. Estimular a los socios, personas naturales, autoridades que hayan contribuido al progreso de la organización y de sus asociados.
- j. Prestar asistencia a los socios en caso de enfermedad, accidente, mortuoria, etc.
- k. Contribuir al desarrollo de la asociación y propender al mejoramiento en la prestación de servicios.

### **2.2.3. Administración**

#### *2.2.3.1. Definición de la administración*

Representa a todo tipo de proceso o procedimiento que involucra la organización, la planificación, la dirección o el control de los materiales y recursos de una entidad para lograr el progreso de sus actividades, considerando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos propuestos. (Caizaguano, 2021)

Según George R. Terry, la administración es “todo aquel proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, logrando los objetivos manifestados, mediante el uso seres humanos y otros recursos.” (Terry, s.f., p 3)

Bajo estas dos conceptualizaciones podemos entender que la administración constituye todo proceso organizacional a través de mecanismos como la planeación, ejecución, dirección, control cuya finalidad es logra mayor productividad y cumplir con los objetivos y metas establecidas.

#### *2.2.3.2. Importancia de la administración*

El proceso administrativo es de suma importancia donde existe un organismo social, y mientras más crecimiento tenga, mayor será la necesidad de lograr administrar correctamente. (Perspectivas, 2007)

Un organismo social puede ser exitoso en término de administración cuando depende, directa e inmediatamente, de una correcta gestión administrativa, considerando dentro de esto a los elementos materiales, humanos y toda la cadena de suministro que disponga ese organismo. Cuando se habla de grandes compañías/empresas, la administración fuerte de carácter técnica se vuelve esencial, ya que sus indicadores y objetivos son de gran relevancia y mantenerlos bien estructurado es la columna vertebral del sistema empresarial. (Perspectivas, 2007)

El declive o aumento de la productividad es talvez la mayor preocupación que se encuentra registrada dentro del campo económico, social, y depende directamente de la correcta gestión administrativa de las empresas, ya que el funcionamiento adecuado de la vida económica social de cada célula que conforma la empresa funciona correctamente, siendo las mismas eficiencias, eficaces y productivas, entonces las sociedades que las conforman serán de igual manera productivas. (Perspectivas, 2007)

Así, se puede deducir que la administración es importante porque:

- ✓ Es aplicable a todo tipo de instituciones, empresa u organización.
- ✓ La relación éxito-correcta administración es la dupla perfecta para el éxito de un organismo.
- ✓ Elevar la productividad de un ente es tan importante como llevar una adecuada administración.
- ✓ La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- ✓ La pequeña y mediana empresa se vuelve competitiva únicamente cuando su administración es buena y orientada a metas.

### 2.2.3.3. *Características de la administración*

#### a) Universalidad

El proceso administrativo tiene su fuerza y presentación en toda entidad que requiere ser un organismo social, ya que en este último es donde debe existir coordinación de medios y departamentos. Es por esto que, cuando se habla de organismos como la ONU, el Estado, Empresas, Sociedades religiosas, el ejército, en todos estos se ve reflejada la administración; aunque la administración pueda parecer distinta en todos estos niveles, la verdad es que son muy pequeñas aquellas variantes accidentales que existen. (Hernández y Rodríguez, 2002)

## b) Especificidad

La administración puede verse ligada a otros factores de índole distinta como funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, etc. Sin embargo, el proceso administrativo es de carácter específico y distinto, así se pueden observar gráficos de alta especialidad en un área específica como producción y una baja categorización de datos en otra área como calidad. (Hernández y Rodríguez, 2002)

## c) Unidad temporal

En el proceso administrativo se puede llegar a apreciar etapas, fases y elementos; sin embargo, es necesario indicar que el proceso es único, y el mismo se encuentra siempre presente en todo momento de la etapa de la vida de una empresa. Ejemplo de esto son el micro-proceso de control, organización, control que siempre suceden. (Hernández y Rodríguez, 2002)

## d) Unidad jerárquica

Dentro de todo organismo social se van a encontrar jerarquías, así por ejemplo existirá la denotación de jefe, el cual se denominará a aquel individuo que tendrá distintos grados y modalidades. También, se puede encontrar que, en toda empresa, tanto el gerente como el último mayordomo representan un solo cuerpo administrativo. (Hernández y Rodríguez, 2002)

### **2.2.4. *Proceso administrativo***

#### **2.2.4.1. *Definición***

Se define como proceso administrativo a todas las etapas que en conjunto conforman aquellos procesos definidos que tienen como función llevar a la empresa hacia el cumplimiento de objetivos, siendo estos cumplidos de manera eficiente y eficaz, maximizando los beneficios de la misma. (Caizaguano, 2021)

Según Bernal Torres y Sierra Arango (2017) “El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- ✓ Planeación: conforma todos los pasos con los cuales se re-direccionará la empresa hacia el desarrollo y futura de la misma.

- ✓ Organización: mantiene la estructura jerárquica de la empresa, dividiéndola en responsabilidad y áreas funcionales.
- ✓ Dirección: es la relación existente entre el logro de los objetivos empresariales y la conducción de las personas que realizan las actividades organizacionales.
- ✓ Control: proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño de las personas y organizaciones para el logro de objetivos (Torres y Sierra, 2017, p. 9).

### **2.2.5. Etapas del proceso administrativo**

#### **2.2.5.1. Planificación**

El proceso de planificación consiste en saber por anticipado lo que se pretende realizar, la dirección a seguir, que es lo que se quiere alcanzar, qué hacer para alcanzarlo, quién, cuándo y cómo lo va a hacer. (Riquelme, 2022)

Las actividades más importantes de la planeación son:

- ✓ Trazar objetivos y metas a lograr durante un tiempo predefinido.
- ✓ Implementar estrategias que se puedan lograr.
- ✓ Anticipar y evaluar oportunas respuestas para posibles problemas futuros.
- ✓ Esclarecer, ampliar y determinar los objetivos.
- ✓ Establecer las condiciones laborales.
- ✓ Brindar la información requerida para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Estructurar los logros mediante data estadística y desarrollar nuevas maneras de mejora continua.
- ✓ Establecer políticas, métodos y procedimientos de desempeño.

#### **2.2.5.2. Organización**

Luego de la planeación, continua el proceso de distribución y asignación de aquellas actividades a los grupos laborales que integran la empresa, generando así un sintonizado personal-materiales, con el fin de optimizar recursos para con las actividades a ejecutar. (Riquelme, 2022)

El proceso de organización comprende el uso del trabajo en búsqueda de metas para la compañía; así, se fijan las tareas a realizar, el individuo que las va a realizar, el lugar en donde se tomarán las decisiones, así como quien las tomará y la persona o grupo de personas a quien se rendirá cuentas. Entonces, se puede afirmar, que, durante todo proceso de transición, es la organización

quien permite conocer lo que debe hacerse para alcanzar una meta establecida, integrando, coordinando y dividiendo actividades y recursos. (Riquelme, 2022)

El principal propósito de toda organización y línea que las integran es cumplir con la meta establecida, y hacerlo con el mínimo de recursos necesarios, lo que se denomina eficiencia operativa. (Riquelme, 2022)

#### *2.2.5.3. Integración*

Corresponde al tercer paso del proceso, aquí se desarrolla la puesta en marcha de planes, los subprocesos comunicativos, motivacionales y la supervisión necesaria para lograr cumplir con las metas establecidas. (Riquelme, 2022)

Ya en este punto, es necesario que la empresa esté siendo direccionada por una persona capaz, ambiciosa y profesional, un gerente que esté en la capacidad de tomar decisiones, orientar a resultados y dirigir las distintas líneas de trabajo. (Riquelme, 2022)

Cada grupo laboral establecido se regirá en base a normas que permitan el control correcto de sus labores, con lo cual la dirección tratará de involucrarse y contribuir a la relación interpersonal y el logro de objetivos propuestos. (Riquelme, 2022)

La dirección se puede ejercer a través de:

- ✓ El liderazgo
- ✓ La motivación
- ✓ La comunicación.

#### *2.2.5.4. Control y monitoreo*

Toda actividad mantiene ciertos puntos críticos de control que deben ser evaluados y monitoreados constantemente; así, el control de actividades permite tener un análisis en tiempo real de los altos y bajos márgenes laborales, y lograr con esto establecer resultados de control para realizar modificaciones en los procesos. (Riquelme, 2022)

El control de los procesos ofrece una medición y comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados, buscando así desarrollar una mejora continua. Es por esto que, el control representa una herramienta indispensable para el trabajo de seguimiento y búsqueda de

desviaciones que estén afectando el proceso, alejando a la empresa de los resultados y objetivos planteados. (Riquelme, 2022)

### **2.2.6. Misión**

La misión involucra la razón de ser de un organismo, empresa o institución. Esta se enfoca especialmente en los objetivos a cumplir a corto plazo. Su proceso de desarrollo debe ser de manera precisa y concreta para guiar al personal en el día a día. (GADMS, 2014)

### **2.2.7. Visión**

La visión se desarrolla con miras hacia el futuro, la misma se establece mediante objetivos a largo plazo, en donde la organización ya se vea consolidada. Debe ser ambiciosa y realista, dentro del proceso labora, la visión guía y motiva al grupo para continuar con el trabajo. (GADMS, 2014)

### **2.2.8. Valores corporativos**

#### **2.2.8.1. Definición**

Los valores corporativos son propios de la cultura de toda empresa, los cuales mantienen características competitivas, condiciones de su entorno, procesos de competencia y expectativas de los clientes y propietarios. (Caizaguano, 2021)

Así, los valores corporativos han trascendido y se han vuelto más que conceptos, generando costumbres, actuaciones, actitudes, filosofía que adquiere la empresa y el trabajador como principio específico y que se propone lograr como parte de su variable de competencia frente a otras empresas. (Caizaguano, 2021)

Toda empresa tiene ciertas características que difieren de su competencia, alguna de estas incluso llevan a cabo condiciones de “valor agregado”, así estas pueden diferir en cuestión de tamaño, propiedad, logo institucional, ubicación demográfica y en la misma jerarquización, además de la forma en que controlan sus procesos o llevan a cabo sus procedimientos, todos estos son aspectos que aunque en términos cualitativos son semejantes, al momentos de ejecutarlos mantienen su diferencia por cada empresa. (Caizaguano, 2021)

Los valores corporativos son condiciones que desarrolla la empresa como ventaja de carácter competitivo. Ejemplo de variable competitiva es el tamaño, lo cual posiciona a la empresa dentro



de aquella clasificación de “pequeña, mediana o gran empresa”, lo cual genera reconocimiento si esta se expande, sin embargo, si esto no es visible para el público, la misma no realmente tendrá reconocimiento y no se considerará una ventaja. (Caizaguano, 2021)

La ventaja competitiva aparece cuando esta cierta característica es percibida por el mercado y son los clientes quienes la aprecian como un valor, y desean “tener”, permitiendo la expansión en ventas y subida de indicadores en todos los aspectos de la compañía.

#### **2.2.8.2. Organigrama**

Un organigrama es una representación esquemática de la estructura interna de una organización o empresa. Para entender el organigrama, es necesario conocer que los empleados y sus cargos se representan con rectángulos y otras figuras, a veces incluyen fotos, información de contacto, correo electrónico. Esto crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización. (lucidchart, 2002)

#### **2.2.9. Manual de procedimiento**

##### **2.2.9.1. Definiciones**

Un manual de procedimiento representa un documento de suma importancia, en el mismo se concentra información, y debe estar al alcance de todo el personal como información transparente, su uso permite tener claro las metas y objetivos que se deben obtener. Así, los manuales surgen como una herramienta organizacional y de disciplina para llevar a cabo las actividades.

Según Múnera (2002) “un manual es un complejo de información que ayuda a gestionar de manera inteligente todos los diferentes procesos que se pueden llevar a cabo en una empresa”. Por otro lado, Diamond (1983) expresa que, “los manuales son un medio especializado de transmisión de información, el mismo requiere de habilidades de comunicación, y su estructura se basa en pasos simples y lógicos”.

##### **2.2.9.2. Manual Administrativo y de funciones**

El manual administrativo y de funciones representa básicamente un medio escrito que permite tener acceso a información sobre la actividad específica que se va a llevar a cabo en una organización; la información se centra en el logro de objetivos, manteniendo la eficiencia en la

realización de las actividades; en otros términos, un manual de procedimientos contiene todos los pasos a seguir necesarios para lograr realizar una o más actividades. (Diamond, 1983)

Sin embargo, para (Franklin, 2009), los manuales son más que simples pasos, estos son documentos de carácter técnico con información valiosa sobre la secuencia de operaciones, a su vez que, se unifican en un unísono que permiten la realización de una función o actividad específica y de gran importancia para una organización.

### **2.2.10. Contabilidad**

#### *2.2.10.1. Definiciones*

La contabilidad es una ciencia que permite desarrollar procesos de coordinación en registros que se tienen de la base de datos, los cuales están estructurados de forma cualitativa y cuantitativa, así como de las operaciones que modifican la estructura del mismo. (INEAF, 2016)

El valor patrimonial de una empresa está sujeta a los bienes, derechos y obligaciones de su parte económica, siendo una de las partes importantes el patrimonio neto, el cual representa la fluctuación diferencial entre la sumatoria de Bienes y Derechos, y las Obligaciones. (INEAF, 2016) Es por esto que, cuando se habla de activos, el mismo se ve compuesto por los bienes y derechos, y al hablar de pasivos, estos reflejan las obligaciones.

#### *2.2.10.2. Objetivo*

La contabilidad tiene como objetivo equilibrar la información que transmite, con la información que tiene la empresa de su patrimonio. En sí, la contabilidad elabora cuentas anuales que permiten ajustarse lo mayormente posible a la realidad que está viviendo la empresa, dentro de estas cuentas se encuentran informes y balances económico-financieros, los resultados, variables, desviaciones y conclusiones de aquellos resultados. (INEAF, 2016)

Las cuentas anuales se encuentran compuestas por estados contables que contienen la siguiente información:

- ✓ Balance de Situación
- ✓ Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- ✓ La Memoria
- ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
- ✓ Estado de flujos de efectivo

### **2.2.11. Cuenta contable**

#### *2.2.11.1. Definiciones*

El término cuenta contable contextualiza la funcionalidad de un registro que permite llevar a cabo el balance general de una empresa. Este se considera un sistema contable que permite conocer toda la trazabilidad que lleva el dinero y actual estado financiero de la empresa. Así, en los registros que guardan las cuentas contables se encuentran los activos, pasivos y el patrimonio neto que tiene la empresa durante un lapso de tiempo determinado. (DELSOL, 2018)

Las cuentas contables son de gran importancia, de las mismas surgen otros procedimientos que sirven para llevar un equilibrio en el balance económico actual de la empresa, aquí se tienen documentos contables como el libro mayor. (DELSOL, 2018)

Con base a lo anterior, aquellos documentos contables son los que permiten el análisis en conjunto de distintas cuentas contables de la empresa. Dicha constitución responde a los parámetros establecidos en el Plan General Contable, el cual deriva las reglas necesarias para el manejo del registro de los asientos contables y la correcta repartición del patrimonio disponible en el Balance anual. (DELSOL, 2018)

#### *2.2.11.2. Plan general de cuentas*

El plan general de cuentas es un base de datos en el cual la empresa lleva el registro de todas las cuentas que tienen relación directa con la misma, las cuales se han registrado con un número de cuenta específico, y que ha puesto a disposición para registrar las transacciones en su libro mayor. (Corvo, 2021)

En una compañía resulta de gran importancia el mantenimiento de los registros financieros, aquí el plan de cuentas cumple con aquella funcionalidad, el mismo proporciona una estructura de carácter lógica que integra con facilidad la creación de nuevas cuentas y la eliminación de otras que son obsoletas o ya no representan parte importante para el actual estado financiero. (Corvo, 2021)

El plan de cuentas además cumple un papel de suma importancia, en el mismo permite la correcta y fácil organización de las finanzas, logrando que los informes se vean más claros, comparando los ingresos, gastos, pasivos y activos registrados, todo esto unificado en un informe que permita

deducir adecuadamente el estado actual y lograr conclusiones para mejorar los resultados de la empresa. (Corvo, 2021)

### 2.2.11.3. Estructura del plan de cuentas

Toda cuenta contable nominal ubicada en el libro mayor es única, esta es lo que permite la posibilidad de ubicarla, logrando así tener un manejo correcto y coherente de las transacciones. En el plan de cuentas se ven organizadas todas las cuentas que aparecen en los estados financieros, dentro del mismo se encuentran:

- ✓ Cuentas del balance general.
- ✓ Activos.
- ✓ Pasivos.
- ✓ Patrimonio de los propietarios (accionistas).
- ✓ Cuentas del estado de ganancias y pérdidas
- ✓ Ingresos operativos.
- ✓ Gastos operativos.
- ✓ Ingresos y ganancias no operativas.
- ✓ Gastos y pérdidas no operativas.

En términos de categorización, adicionalmente las cuentas se pueden organizar por función de negocio: producción, ventas, administración, finanzas y/o por divisiones, líneas de productos, etc. (Corvo, 2021)

Un plan de cuentas puede llegar a ser tan grande y de alta complejidad tanto como una empresa en sí. Así, un corporativo puede llegar a albergar miles de cuentas, mientras que nivel de minoristas, se puede decir que ocuparían centenares de cuentas. (Corvo, 2021)

## 2.2.12. Estados financieros

### 2.2.12.1. Definiciones

Los estados financieros son informes que reflejan el estado de una empresa en un momento determinado, normalmente un año. Se componen de varios documentos en los que se plasma la situación financiera de un negocio y recoge información, tanto económica como patrimonial, de las empresas. Conocidos también como estados contables o cuentas anuales, son muy importantes para conocer la rentabilidad y solvencia de las compañías. (IEN, 2017)

#### *2.2.12.2. Características*

Al hablar de estados financieros, se conoce que los mismos son aquellos documentos recogidos en las operaciones de las empresas durante un lapso de tiempo, en los mismos se puede encontrar: cantidad a facturar, balance de compras, deuda a proveedores, impuesto al seguro social, etc. (IEN, 2017)

#### *2.2.12.3. Tipos de estados financieros*

Balance general: en el mismo se imprime la información de activos y pasivos, lo que involucra deudas empresariales, y la diferencia entre ambos, es la representación del patrimonio o capital contable. lo que forma el patrimonio o capital contable. El mismo es de gran importancia, ya que permite observar el tránsito en la salud financiera de la empresa. (IEN, 2017)

Cuenta de resultados: es la diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa, aquí se refleja si la compañía se encuentra en pérdida con base en las operaciones realizadas, en ocasiones es denominado balance de pérdidas y ganancias. (IEN, 2017)

Flujos de caja: sus indicadores son de gran importancia para conocer el estado de liquidez de la empresa, su funcionalidad radica en que muestra durante un tiempo específico las entradas y salidas del flujo monetario. (IEN, 2017)

Memorias: data donde se encuentra toda la información sobre cuentas y movimientos de la empresa.

### **2.2.13. Análisis financiero**

#### *2.2.13.1. Definiciones*

El análisis financiero es una herramienta con disponibilidad para la gerencia, este sirve como una herramienta de predicción, mide el efecto que puede llegar a producir ciertas decisiones consideradas estratégicas, como la venta de una dependencia, apertura de centros de distribución, expansión en nuevos territorios, procesos de exportación, variaciones en las políticas de crédito, manejo o cobro de inventario, etc. (Brigham y Houston, 2006)

Según (Rubio, 2007), el análisis financiero se ve reflejado como un proceso que consiste en la aplicación de técnicas e instrumentos analíticos, esto con el fin de generar medidas y relaciones

que son significativas y útiles para la toma de decisiones; debido a que la información registrada en los estados financieros por sí sola no resulta suficiente para analizar e interpretar los resultados obtenidos.

#### *2.2.13.2. Tipos de indicadores*

Los indicadores financieros, actualmente son una herramienta indispensable y de gran utilidad para cualquier empresa, ya que los permiten a partir de su cálculo e interpretación visualizar la eficiencia de la organización, así como identificar variables de cambio que permitan la mejora operativa. (Nava, 2009)

#### Liquidez y solvencia

La liquidez es indicativa de solvencia, sin embargo, ambos términos tienen diferente objetivo, mientras que la liquidez necesariamente dispone del efectivo necesario para cumplir con las deudas y haberes de la empresa; la solvencia por el contrario se enfoca hacia la mantención de recursos y bienes que permitan resguardar aquellas deudas que se han formado, y no necesariamente se refiere a poseer efectivo. (Rubio, 2007)

En otros términos, más simples, dentro de una empresa, la liquidez es la capacidad para cumplir con las obligaciones y compromisos, mientras que la solvencia es indicativa de la disponibilidad que tiene la empresa para pagar al momento esas obligaciones.

Sin embargo, para Gitman (2003), “la liquidez se mide por la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo en la medida que se vencen”.

#### Eficiencia en la actividad empresarial

En toda actividad de carácter comercial y empresarial, es necesario llevar un seguimiento de cómo se utilizan los insumos, materiales, activos y los recursos, y de qué manera se gestionan los procesos; esto con el fin de buscar la mejora en pro de optimizar de mejor manera este uso. (Nava, 2009)

Sin embargo, existen indicadores de eficiencia que se encargan de medir el nivel de ejecución del proceso productivo, buscando el seguimiento en el uso de los recursos, optimizar y lograr una mayor eficiencia y productividad en los resultados. (Nava, 2009)

## Capacidad de endeudamiento

La posición de endeudamiento de una empresa se refiere al monto aportado por terceros para generar utilidades en un proceso productivo. Esto significa que el nivel de endeudamiento de la empresa se expresa en términos de dinero utilizado por personas ajenas a la empresa, conocidas como acreedores, para obtener ganancias.

Algunas de las métricas de deuda más conocidas incluyen: índice de deuda, índice de deuda actual y pasivo total, índice de deuda a largo plazo y pasivo total, y índice de cobertura de intereses. (Nava, 2009)

## Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado de las acciones de gestión, las decisiones financieras y las políticas realizadas dentro de la organización. Básicamente, la rentabilidad se refleja en la tasa de ganancia o beneficio que aporta el activo, utilizado en el proceso productivo durante un determinado período de tiempo; a esto se suma el valor porcentual que mide la efectividad de las operaciones e inversiones en un negocio. (Nava, 2009)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación que versa sobre el Diseño del modelo de gestión administrativo y financiero de la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago tiene un enfoque mixto, es decir el enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, los que se detallan a continuación.

##### 3.1.1. *Cualitativa*

Para (Alan & Cortez, 2018) “está vinculada principalmente con las ciencias sociales, pero también es empleada para estudios políticos y de mercado” (pág. 76).

El trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo debido a que se aplicó métodos de estudio como la observación y entrevista, a su vez estuvo fundamentada en conceptos y teorías científicas que determinaron los procedimientos a seguir, todo esto sirvió como soporte para el desarrollo del trabajo de investigación realizado, obteniendo datos reales y que fueron necesarios para el Diseño del Modelo de Gestión Administrativo – Financiero.

##### 3.1.2. *Cuantitativa*

Para (Alan & Cortez, 2018) “Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor” (pág. 69).

La presente investigación tiene también un enfoque cuantitativo, debido a que se realizó la recolección de la información, análisis e interpretación de los resultados.



## **3.2. Nivel de Investigación**

### **3.2.1. Línea de Investigación**

“La línea de investigación es la razón de ser del investigador ya que pretende descubrir, describir y solucionar un problema, mediante la ejecución de un conjunto de estudios desarrollados sucesivamente” (University, 2021).

Dentro del desarrollo de la investigación surgió la necesidad de definir la línea de investigación lo que nos permitió presentar la propuesta a la Asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago.

Por tal razón el nivel de investigación aplicado fue bibliográfica ya que permitió la recopilación de teorías, conceptualización y aspectos principales en fuentes bibliográficas y linkografías de donde se obtuvo información fundamental para la estructuración del marco teórico, misma que sirvió de base para el desarrollo de la propuesta.

### **3.2.2. Descriptiva**

(Augusto, 2006), Menciona lo siguiente:

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. Algunos ejemplos de temas de investigación descriptiva son:

- Estudios de carácter diagnóstico.
- Diseños de guías, modelos, productos, prototipos, etcétera.
- Estudios de mercado.
- Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio.
- Estudios de descripción de conductas, de actitudes, de perfiles, etcétera
- Estudios de tiempos y movimientos.

Se utilizó la investigación descriptiva debido a que permitió describir el fenómeno a investigar que en este caso es el análisis de los procesos actuales aplicables en el objeto de estudio Asociación de Empleados y proponer los cambios a través de la presentación de la propuesta,

misma que va a generar un cambio en la vida jurídica del ente investigado. Este método fue aplicado en el desarrollo del modelo de gestión administrativo-financiero, puesto que se describió cada una de las fases que comprende el proceso administrativo y financiero y que son necesarias para obtener una buena gestión de sus recursos humanos, materiales y económicos.

### **3.2.3. Correlacional**

En el campo económico y empresarial estas investigaciones están encaminadas a medir el efecto de las políticas de una empresa en el rendimiento de sus trabajadores, así como también están orientadas a medir el impacto de un nuevo modelo administrativo en la actitud de los directivos.

## **3.3. Diseño de Investigación**

### **3.3.1. Según la manipulación o no de la variable independiente**

#### *3.3.1.1. No experimental*

El presente trabajo de investigación que se realizó involucra al comportamiento de las personas interesadas en el desarrollo del ente organizativo como la asociación por lo tanto no existe manipulación directa de variables comprometidas, de modo que, la podemos catalogar como un diseño de investigación no experimental.

### **3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

#### *3.3.2.1. Transversal*

El trabajo investigativo compila datos a través de la encuesta que se aplicó a los directivos y socios de la organización con el propósito de poder captar sus reacciones frente a los aspectos administrativos y financieros.

## **3.4. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se realizará en el presente trabajo de investigación es:

### 3.4.1. Documental

La investigación se apoyó en artículos científicos, tesis de grado y posgrado, libros, revistas empresariales y aspectos principales en fuentes bibliográficas, permitiendo de esta manera la recopilación de la información fundamental para la estructuración del marco teórico, misma que sirvió de base para el desarrollo de la propuesta.

### 3.4.2. De campo

En la realización de este trabajo investigativo se aplicó la investigación de campo, ya que se visitó a los directivos, personal e individuos involucrados, lo que permitió identificar aspectos prioritarios referentes a los objetivos, funciones y procesos de la Asociación objeto de estudio, información que se obtuvo a través de la aplicación de entrevistas, encuestas físicas y personales, así como la plática con los altos directivos.

### 3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Para efectos de la presente investigación se tomó como población a todo el personal que conforman la Asociación de empleados del Honorable del Consejo Provincial de Morona Santiago, es decir la población está compuesto por 95 empleados asociados para lo cual no fue necesario el cálculo de la muestra.

**Tabla 3-1-3:** Personal Asociados del HCPMS

Denominación	Cargo	Numero
Directivo	Presidente	1
Directivo	Secretaria	1
Directivo	Contador-Tesorero	1
Personal Agremiado	Socios	92
Total		95

**Fuente:** Registro del MRL. - Registro de socios AEHCPMS, 2023.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin. 2023.

### **3.5.1. *Procedimiento para el análisis e interpretación de resultados***

Se realizó el procesamiento de la información con el propósito de analizar e interpretar, esto con el fin de obtener de ellas las conclusiones necesarias para presentar la propuesta del trabajo investigación. Para el procesamiento de la información se utilizó Microsoft Office Excel, lo cual permitió la elaboración de tablas y gráficos estadísticos para su posterior análisis e interpretación.

### **3.6. *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación***

Los métodos de investigación son un elemento clave para la construcción de un conocimiento válido sobre un fenómeno particular, es el conjunto de técnicas que nos dan una orientación adecuada de la investigación y el uso de herramientas necesarias nos llevarán a obtener el resultado deseado.

Se aplicaron los siguientes métodos en el presente trabajo:

#### **3.6.1. *Método Inductivo***

Aquel que nos permite pasar del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, en este caso de investigación se analizó de manera particular la estructura administrativa y financiera actual de la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago.

#### **3.6.2. *Método analítico sintético***

El análisis de los diferentes componentes y aspectos administrativos y financieros, permitió conocer la realidad actual en la que se desenvuelve la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago en lo referente al ambiente administrativo y financiero, conocimiento que llevó a construir la propuesta que brindara la toma de decisiones a los directivos para realizar los correctivos en favor de sus asociados.

#### **3.6.3. *Método histórico-lógico***

Con el uso de este método se analizó la trayectoria de la teoría, su condicionamiento de la historia del comportamiento administrativo y financiero, es decir se realizó una revisión de la documentación existente así como la información de personas que tuvieron conocimiento y relación directa con aspectos importantes de la Asociación y cuentan con información válida y

confiable, lo que llevo a recopilar información cronológica relacionada al crecimiento de la asociación, conociendo de esta manera el desarrollo que ha tenido el ente a través de los años y observar cual es la situación en la que se encuentra actualmente la asociación.

### **3.7. Técnicas**

Las técnicas que se emplearon en este trabajo investigativo fueron:

La entrevista. - técnica que se aplicó al presidente de la Asociación de Empleados para obtener información que permitió diagnosticar la situación actual del gremio y la necesidad de implementar el modelo de gestión administrativo financiero.

Encuesta. - se aplicó a los socios agremiados de la Asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago, en el transcurso del proceso investigativo y fue ejecutada de manera virtual a través del uso de las redes sociales como él (WhatsApp) de la asociación (grupo cerrado), por medio del software aplicación de encuestas (Google Forms) y también con la aplicación de encuestas físicas a aquellos socios que no contaban con equipos adecuados para el uso de este medio.

Observación Directa. - con la visita a las oficinas de manera personalizada se pudo obtener información real a través de la construcción de fichas de observación.

### **3.8. Instrumentos**

Fichas de Observación. - permitió obtener los datos de primera mano, con la cual se anotó datos importantes en la visita a las oficinas de la Asociación.

Guía de entrevista. - permitió la planificación anticipada de la temática y aspectos que se abordaron en la entrevista que se realizó al Ingeniero Félix Antonio Pacheco Arizaga y de esta manera se obtuvo un criterio más directo en función del nivel gerencial, administrativo y financiero.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Exposición y discusión de resultados**

Antes de definir la propuesta para la Asociación de empleados del HCPMS, se detalla los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal agremiado y la entrevista realizada al presidente del ente jurídico que corresponden a 95 empleados públicos asociados.

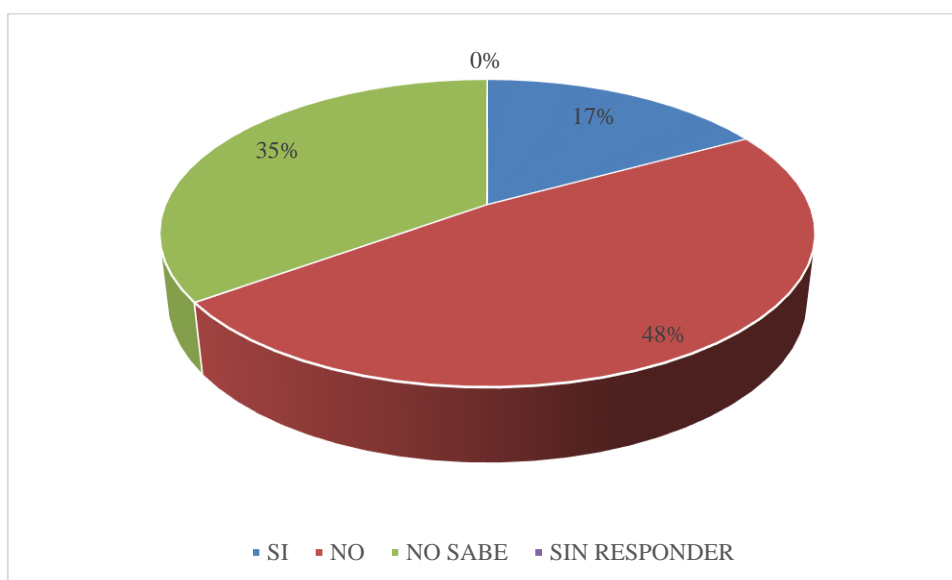
**PREGUNTA 1: ¿Conoce usted si la asociación de empleados del HCPMS cuenta con planificación estratégica?**

**Tabla 4-1:** Planificación estratégica

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	16	17%
NO	46	48%
NO SABE	33	35%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-1:** Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis.** - mediante la encuesta aplicada a los empleados agremiados de la Asociación de empleados del HCPMS se obtuvo que el 48% de socios expresa que la Asociación no cuenta con una planificación estratégica, el 35% dice no saber su existencia y tan solo el 17% manifiesta que conoce o sabe que existe una planificación estratégica.

**Interpretación:** de acuerdo a los resultados se puede concluir que la Asociación no cuenta una planificación estratégica lo único que existe son los planes de trabajo que los directivos presentan a la asociación únicamente como requisito previo a la calificación de sus candidaturas para elecciones, esto es cada 2 años.

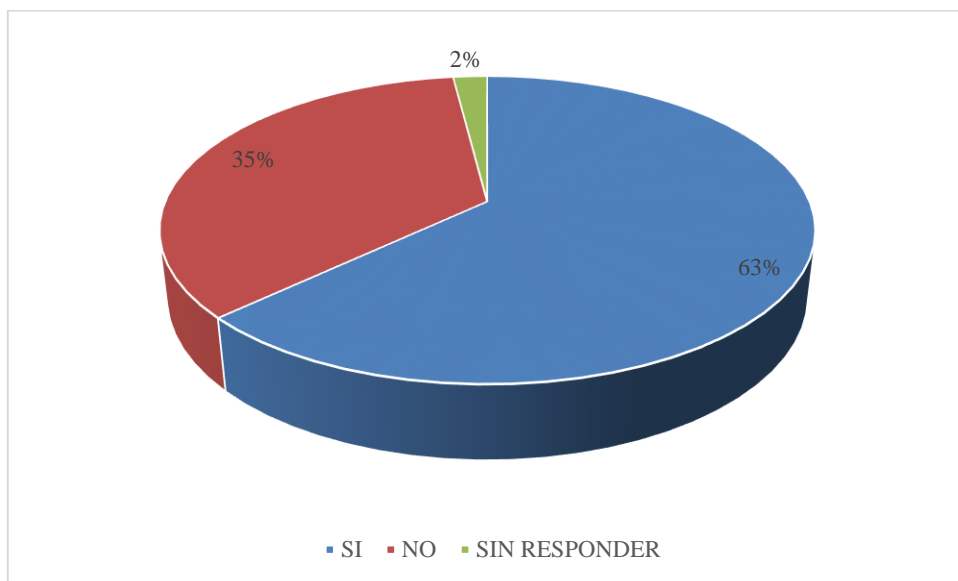
## PREGUNTA 2: ¿Conoce los objetivos de la asociación?

**Tabla 4-2:** Disponibilidad de objetivos

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	60	63%
NO	33	35%
SIN RESPONDER	2	2%
TOTAL:	95	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-2:** Disponibilidad de objetivos

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** según los resultados de las encuestas aplicadas se puede visualizar que el 63% de los socios dicen conocer cuáles son los objetivos de la Asociación, mientras que el 35% de los socios dicen no tener conocimiento de cuáles son los objetivos que persigue este gremio organizado, solo 2 personas del total de encuestados dicen no conocer la existencia de los objetivos.

**Interpretación:** se puede entonces percibir que a pesar de que más del 50% de socios conoce de la existencia de objetivos de la asociación sin embargo no existe un adecuado canal de comunicación que permita la socialización de los mismos a todos sus asociados.



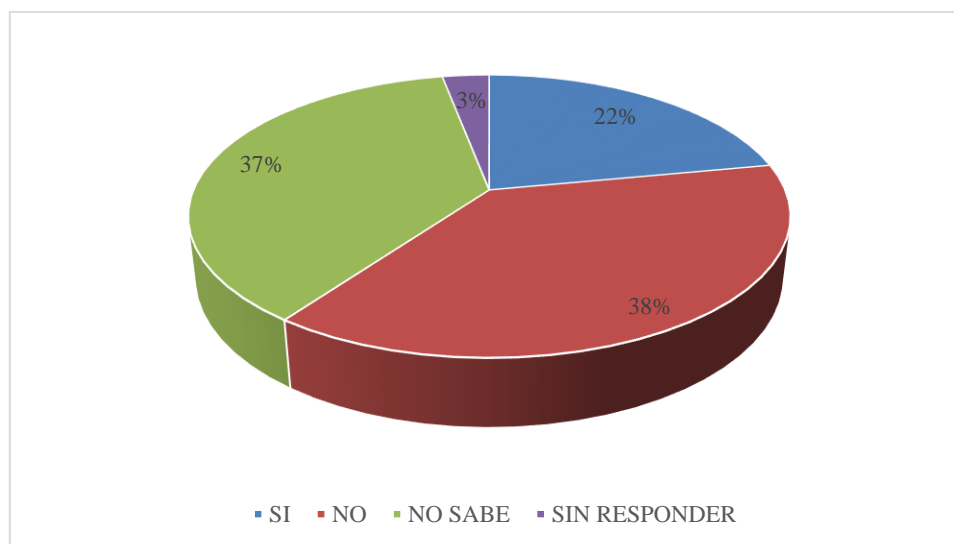
**PREGUNTA 3: ¿La asociación de empleados del HCPMS cuenta con organigrama, manuales de funciones y procedimientos administrativos -financieros?**

**Tabla 4-3:** Conocimiento sobre estructura organizativa, manuales y procedimientos administrativos-financieros

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	21	22%
NO	36	38%
NO SABE	35	37%
SIN RESPONDER	3	3%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-3-4.** Conocimiento sobre estructura organizativa, manuales y procedimientos administrativos-financieros

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** de los 95 socios encuestados, el 38% de socios contesta que no conoce, el 37% dice no saber si existen y el 22% dice que, si conocen la existencia de organigrama estructural, manual de funciones y procedimientos administrativos-financieros. Sin embargo, al acercarnos a los directivos o a cualquier socio que nos proporcionen estos instructivos, no conocen ni sabe quién los tiene.

**Interpretación:** Esto significa que más del 75% no conoce de la existencia de estos instrumentos administrativos financieros, lo que significa que es importante y necesario la elaboración de un modelo administrativo para la asociación de empleados del HCPMS.

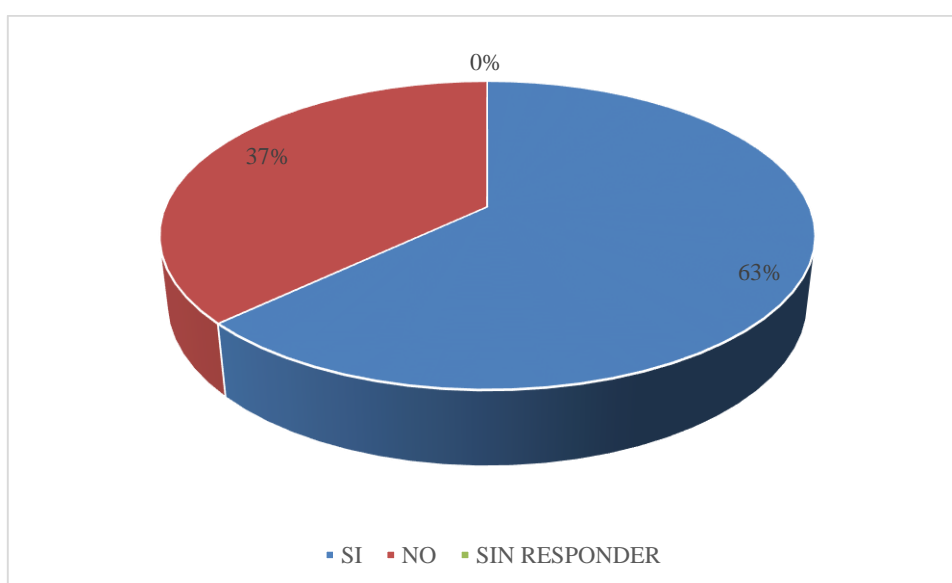
PREGUNTA 4: ¿La asociación fomenta espacios de diálogo?

**Tabla 4-4:** Espacios de Dialogo

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	60	63%
NO	35	37%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-4:** Espacios de Dialogo

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** según datos proporcionados en la aplicación de las encuestas 60 socios que corresponden al 63% manifiestan que si existen espacios de dialogo en tanto que 35 socios que representan el 35% dicen que no existe establecidos espacios de dialogo.

**Interpretación:** esto nos permite visualizar que existe una parte importante de socios a los que les preocupa la poca atención que los directivos dan a sus peticiones u inquietudes, algunos consideran que son pocas las veces que se puede dialogar con los directivos, sino que estos únicamente informan a través de escrito las decisiones tomadas sin que haya lugar a realizar preguntas sobre algunos aspectos administrativos y financieros.

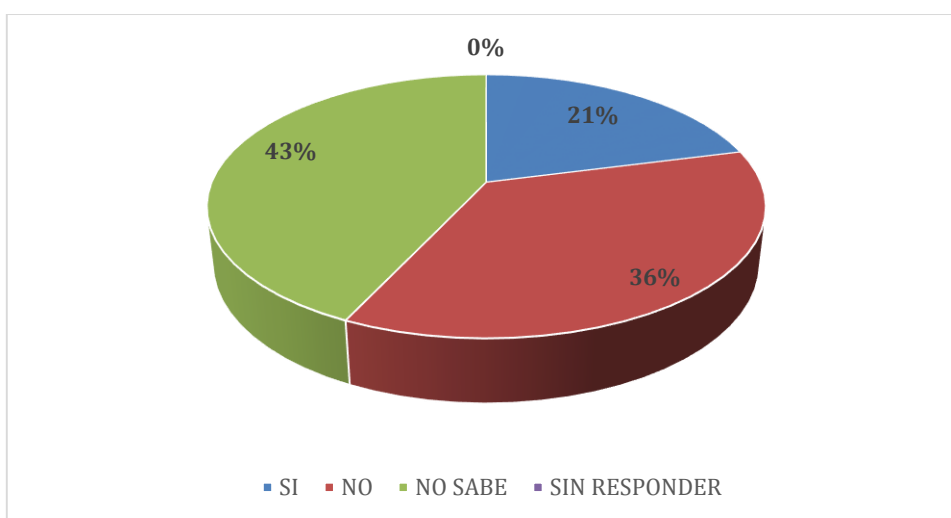
**PREGUNTA 5: ¿Conoce usted si la asociación de empleados HCPMS posee un modelo de gestión administrativo financiera?**

**Tabla 4-5:** Modelo de Gestión Administrativo financiera

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	20	21%
NO	34	36%
NO SABE	41	43%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.2



**Ilustración 4-5:** Modelo de Gestión Administrativa financiera

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** de acuerdo a los datos que arroja la encuesta podemos ver que el 21% de socios afirma que la asociación cuenta con un modelo de gestión administrativa financiera, mientras que el 36% responde que no existe tal documento y el 43% manifiesta no conocer sobre la existencia de que la asociación cuente con este modelo de gestión.

**Interpretación:** se puede observar que el 79% de socios afirman que la asociación de empleados no cuenta con un documento que sería Modelo de Gestión Administrativa financiera, sino únicamente tienen estatutos y un reglamento interno totalmente caduco cuya aplicabilidad es ineficiente e inadecuado para los tiempos actuales, manifiestan no se conoce los procesos a seguir sobre algún aspecto administrativo y tampoco se puede conocer cómo se maneja el sistema contable de la asociación, únicamente se da lectura a fin de año de resultados obtenidos sin mayor explicación.

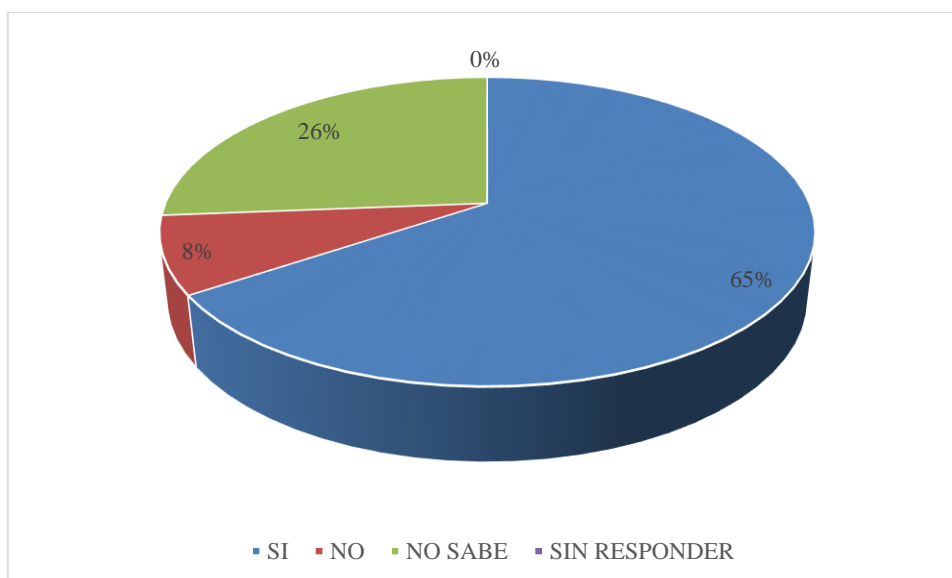
**PREGUNTA 6: ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la directiva y sus socios?**

**Tabla 4-6:** Líneas de autoridad y responsabilidad directivos y socios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	62	65%
NO	8	8%
NO SABE	25	26%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración 4-6-4.** Líneas de autoridad y responsabilidad directivos y socios

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** del total de encuestados el 65% manifiesta conocer cuáles son las líneas de responsabilidad de directivos y socios, el 8% dice no conocer y el 26% no sabe sobre la existencia de los mismos.

**Interpretación:** nos da a entender que más del 50% conoce o sabe sobre las líneas de responsabilidad de los directivos y socios más sin embargo 34% de socios dicen no conocer sobre este aspecto lo que corresponde a los directivos realizar esfuerzos para incluir a todas las personas en procesos de socialización.

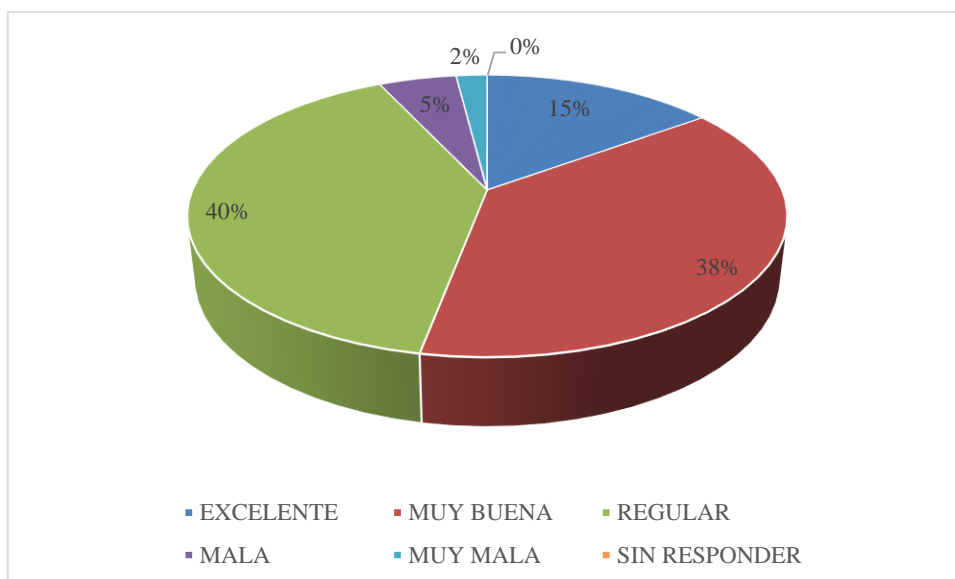
## PREGUNTA 7: ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y los socios?

**Tabla 4-7:** Comunicación entre directivos y socios.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	15%
MUY BUENA	36	38%
REGULAR	38	40%
MALA	5	5%
MUY MALA	2	2%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-7:** Comunicación entre directivos y socios

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** Esta pregunta se divide en 5 secciones de las cuales el 40% de los encuestados dice que la comunicación es regular, el 38% de muy buena, el 15% de excelente, el 7% dice ser mala y muy mala.

**Interpretación:** considerando esta respuesta deberían los directivos buscar las alternativas a fin de que los socios que se encuentran inconformes o están percibiendo la falta de comunicación entre socios y directivos deben ser mejorada ya que a la larga puede afectar la organización, perder el enfoque, interés e importancia que debe tener la organización frente a la entidad pública a la que pertenece que en este caso es el Gobierno Provincial de Morona Santiago.

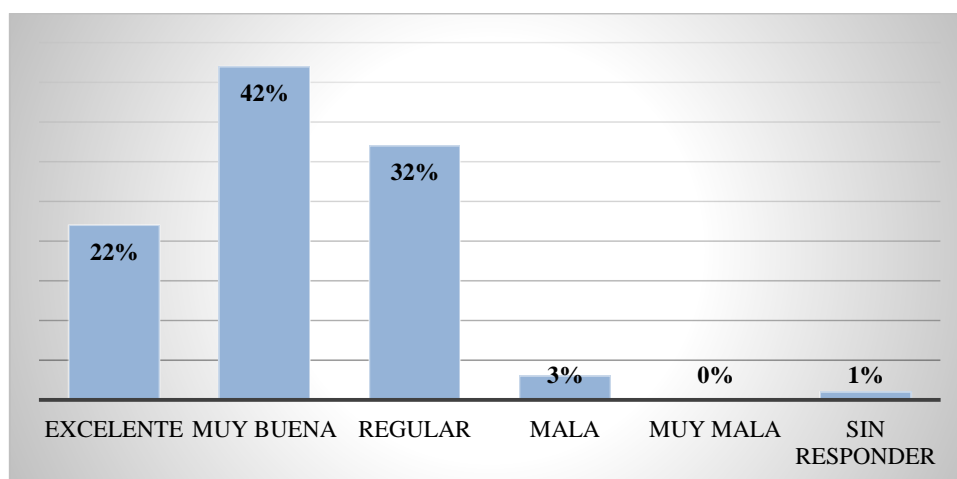
## PREGUNTA 8: ¿Cómo califica las actividades que son ejecutadas dentro de la directiva?

**Tabla 4-8:** Calificación de actividades

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	21	22%
MUY BUENA	40	42%
REGULAR	30	32%
MALA	3	3%
MUY MALA	0	0%
SIN RESPONDER	1	1%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración 4-8:** Calificación de actividades

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** De los resultados obtenidos el 42% de socios califica que el desarrollo de las actividades realizadas por los directivos es Muy bueno, el 32% como regular, el 22% como excelente y 3% como mala.

**Interpretación:** de esta pregunta se puede resaltar que los socios destacan la ejecución de actividades culturales y sociales sin embargo actividades que involucran adelantos en el crecimiento y desarrollo de la asociación no son percibidas. Inversiones importantes son poco destacadas y no existen incursión en este tipo de actividades, por lo que los socios solicitan que exista mayor acción e involucramiento de socios en generar ideas, proyectos o programas de inversión en beneficio a largo plazo para sus integrantes.

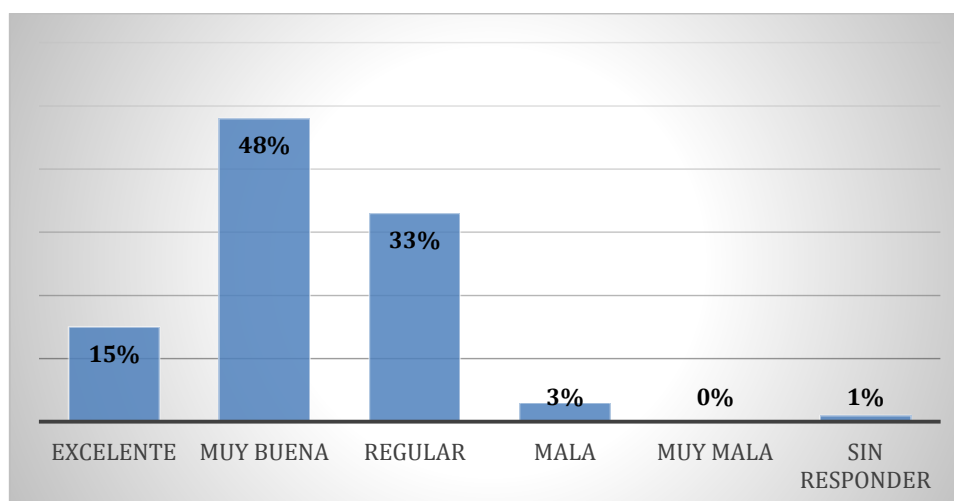
**PREGUNTA 9: Los efectos de las decisiones que toma la directiva de la asociación son:**

**Tabla 4-9:** Toma de Decisiones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	15%
MUY BUENA	46	48%
REGULAR	31	33%
MALA	3	3%
MUY MALA	0	0%
SIN RESPONDER	1	1%
TOTAL:	95	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración 4-9:** Toma de Decisiones

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** Esta pregunta se inclina a las decisiones que toma la directiva para beneficio de sus agremiados y las satisfacciones de las necesidades primordiales de los mismos, las cuales responden del total el 48% Muy Buena, el 33% como Regular, el 15% como excelente y el 3% como Mala.

**Interpretación:** esto nos lleva a pensar que los socios se encuentran satisfechos con las decisiones que toma la directiva en su momento, a pesar de ello es importante destacar que las decisiones han sido temporales o de plazo inmediato y se refieren únicamente a decisiones en ámbitos poco significativos para el bienestar de los socios.

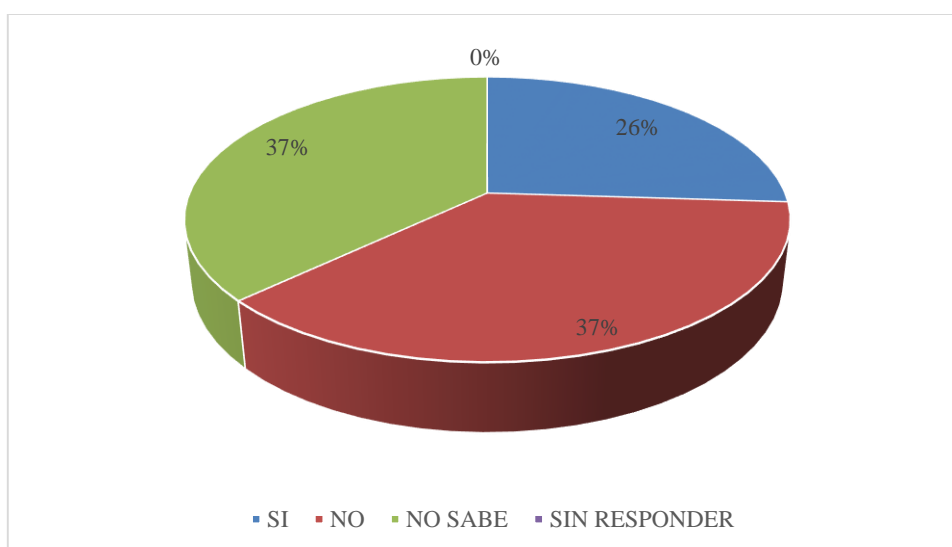
**PREGUNTA 10: ¿Los asociados que cumplen funciones de confianza y riesgo son debidamente capacitados para el cumplimiento de sus funciones?**

**Tabla 4-10:** Capacitación de personal de confianza y riesgo

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	25	26%
NO	35	37%
NO SABE	35	37%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-10-4.** Capacitación de personal de confianza y riesgo

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** Los resultados obtenidos en esta pregunta los socios manifiestan que el 74% manifiesta que el personal no ha sido capacitado para el cumplimiento de sus funciones, el 26% dice que si conoce que dicho personal ha sido capacitado.

**Interpretación:** Más del 50% de socios manifiestan que no han recibido capacitación adecuada para el cumplimiento de sus funciones aducen que si han recibido pero que estas personas han sido involucradas en el cronograma de capacitación institucional mas no gremial. Por lo que es necesario que los Directivos de la Asociación capaciten a sus socios en varios temas especialmente en aquellos que tienen bajo su responsabilidad actividades de confianza y riesgo, dentro de las cuales estaría generalmente las actividades financieras-contables.



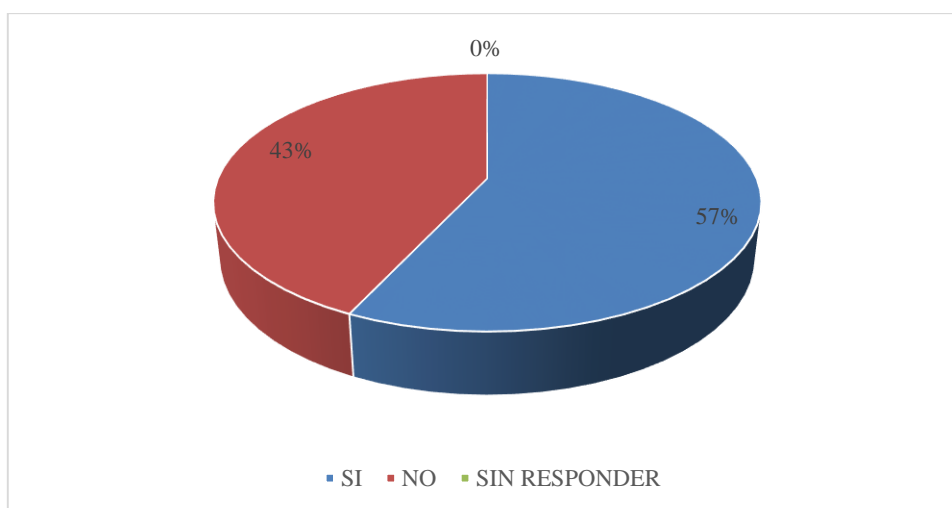
**PREGUNTA 11: ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de la directiva (administración)?**

**Tabla 4-11:** Participación en Toma de Decisiones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	54	57%
NO	41	43%
SIN RESPONDER	0	0%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-11:** Participación en Toma de Decisiones

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** de los datos aplicados en la encuesta el 57% manifiesta que los criterios por ellos emitidos son considerados en la toma de decisiones, mientras que el 43% manifiesta que no participan en la toma de decisiones.

**Interpretación:** lo que se puede considerar que es importante que los directivos sean más equitativos ya que existen inconformidad en algunos socios quienes consideran que sus criterios e ideas o manifestaciones no son tomados en cuenta y esto puede en un momento determinado frenar la administración y crear caos interno, ya que existen desacuerdos entre los socios.

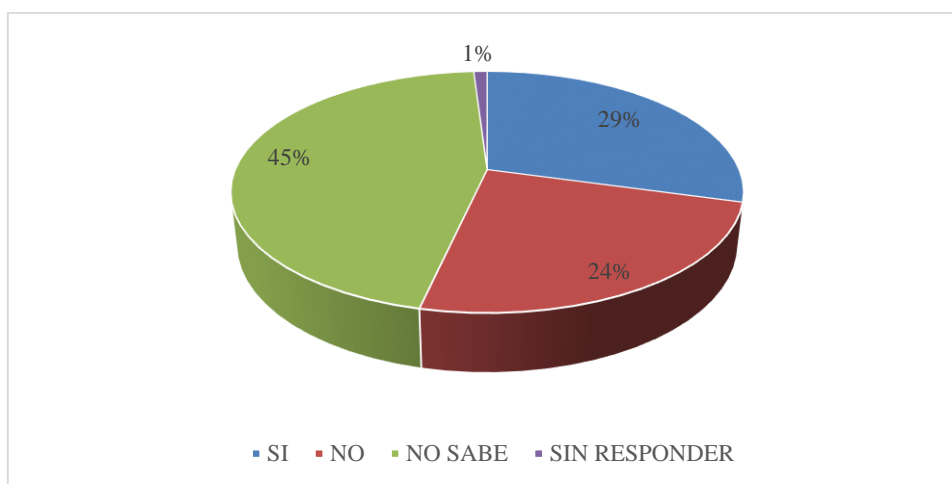
**PREGUNTA 12: ¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso administrativo-financiero de la asociación de empleados del HCPMS son efectivos?**

**Tabla 4-12-4:** Aplicación de Mejoras en el proceso administrativo-financiero

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	28	29%
NO	23	24%
NO SABE	43	45%
SIN RESPONDER	1	1%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-12-4.** Aplicación de Mejoras en el proceso administrativo-financiero

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** Del total de encuestados, el 69% es decir 66 socios manifiestan que, no son efectivos la solución de problemas y la aplicación de mejoras, mientras que, tan solo 28 socios es decir el 29% mencionan que son efectivos.

**Interpretación:** La respuesta a esta pregunta resulta interesante ya que al no existir manuales, planes, programas, estatutos y reglamentos actualizados, difícilmente permite que los directivos y socios puedan realizar análisis comparativos, que faciliten a los socios visualizar la solución de problemas y la aplicación de plan de mejoras, además dentro de la vida jurídica de la asociación, no recuerdan sus socios la aplicabilidad de estos instrumentos de administración tendientes a mejorar sus condiciones en beneficio de sus asociados.

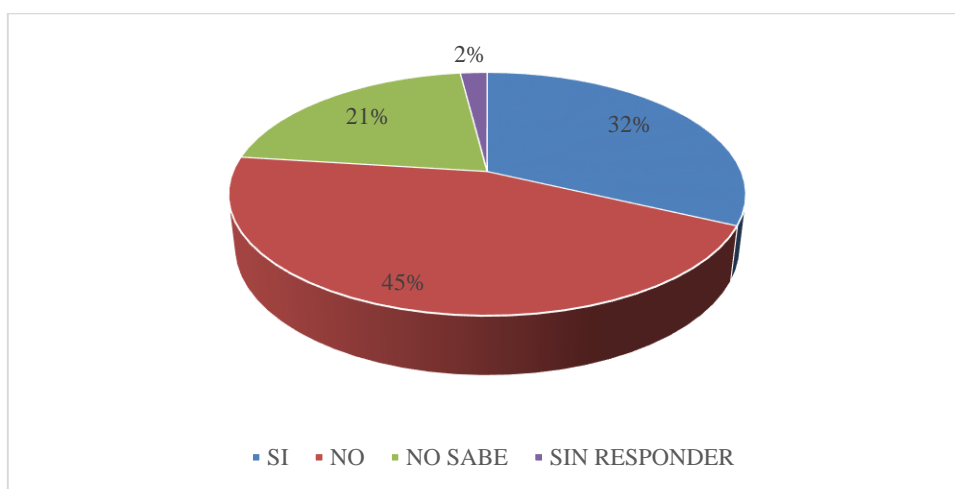
**PREGUNTA 13: ¿Los resultados del movimiento financiero obtenidos finalizado el periodo fiscal son conocidos, discutidos y evaluados por los responsables (directivos) y dados a conocer a los asociados?**

**Tabla 4-13:** Socialización y conocimientos de resultados financieros

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	30	32%
NO	43	45%
NO SABE	20	21%
SIN RESPONDER	2	2%
TOTAL:	95	100%

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**Ilustración4-13:** Socialización y conocimientos de resultados financieros

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Análisis:** según los datos podemos observar que el 66% de socios manifiestan que no se socializan y no conocen cuales son los resultados financieros, en tanto que tan solo el 32% de socios manifiestan que si se socializan conocen y se discuten los resultados por el movimiento financiero de la asociación de un periodo determinado.

**Interpretación:** esta situación puede deberse a que la asociación a pesar de tener una vida jurídica de muchos años no ha implementado un plan de cuentas, no hace uso de medios tecnológicos como plataformas contables que permitan obtener sus resultados de manera cronológica, ordenada clara y veraz, capaces de ser socializados, analizados y discutidos con toda la asamblea general, se dan resultados obtenidos de manera manual en donde quizá puedan existir errores o dificulten la integración de todas las operaciones económicas financieras de la asociación. Resulta importante que en este ámbito se diseñe un modelo económico financiero que sirva de guía para la aplicación de sus procesos.

#### 4.2. Resultados de la encuesta dirigida al presidente de la asociación

##### ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE EMPLEADOS DEL H CONSEJO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO.

Nombre del entrevistador: Kevin Pesantez Freire

Lugar donde se realiza la entrevista: Talleres del GAD PROVINCIAL

Ciudad: Macas Fecha: 07 de enero del 2022

Numero de entrevista: 1

#### Buenos días estimado presidente:

La presente entrevista tiene el objetivo de conocer la situación actual del clima organizacional de la asociación empleados HCPSM. Esta información se utilizará únicamente para fines académicos.

1. ¿Existe un modelo de gestión administrativo-financiero en la asociación a la cual usted representa?  
Sí.
2. ¿La Asociación actualmente tiene planteada: misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos definidos y divulgados a todo el personal?  
Existe un plan de trabajo, mismo que es presentado para participar en las elecciones que se dan cada 2 años.
3. ¿Cuál es su punto de vista acerca de la estructura organizacional de la Asociación?  
Existe varias falencias en el reglamento con relación a la parte de elecciones, no existe una normativa y debería la asociación contar con un reglamento estructural.
4. ¿Qué opina sobre el clima laboral y la comunicación entre la directiva, y los socios?  
La comunicación con los socios es buena y con la directiva es regular ya que existen falencias en los miembros del directorio.
5. ¿En la actualidad cuentan con procedimientos, manual de funciones y políticas para el control de actividades de la directiva dentro de la Asociación?  
Sí.
6. ¿Se aplican controles en las actividades que realiza la directiva de la Asociación?  
Sí existe un control de informes trimestrales.
7. ¿Qué nos puede comentar sobre la actual gestión contable que se lleva a cabo dentro de la Asociación y si esta es relevante para la toma de decisiones?  
Si existe gestión contable. Entendida esta únicamente como el registro de movimientos.
8. ¿La información contable con qué frecuencia es presentada?

Es presentada mensualmente para los entes de control y para los socios es presentada trimestralmente.

9. ¿Generalmente la directiva recibe quejas por parte de los socios, por qué?  
Si existe queja por parte de los socios con respecto a lo que son créditos y beneficios.
10. ¿Considera que la falta de controles y cumplimiento de políticas genera desacuerdos entre los socios?  
Sí, ya que algunos de los socios están en desacuerdo con respecto a la toma de decisiones.
11. ¿La directiva proporciona apoyo necesario en las actividades colectivas (implementación de proyectos) dentro de la asociación?  
Sí.
12. ¿Conoce el nivel de formación de los miembros de la directiva?  
Sí.

#### **4.3. Verificación de la idea a defender**

Mediante la aplicación de la encuesta a los 95 de empleados públicos que integran la asociación de empleados del HCPMS se determinó que, los socios no se encuentran debidamente informados acerca de lo que ocurre dentro de la asociación en cuanto a la toma de decisiones, planes de trabajo o programas sobre los cuales se van a realizar actividades, por lo tanto al momento de realizar las encuestas no todos conocían la realidad de la misma, además de ello se evidencio que no se cuenta con manuales de funciones y procedimientos, no se aplican indicadores tanto de gestión como financieros los cuales son necesarios para la gestión empresarial, no se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal, dentro de la asociación los agremiados manifestaron que no se tiene un buen clima organizacional dentro de la misma, hay que recalcar que la asociación no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero por lo cual la idea a defender es viable para el desarrollo de esta investigación.

De la entrevista realizada al presidente de la Asociación Ing. Antonio Pacheco Luzuriaga a pesar de que manifiesta que si se cuenta con un Modelo de Gestión Financiero – Administrativo, este no se pudo evidenciar, lo que nos lleva a pensar de que no existe un plan o Modelo de procedimiento administrativo financiero, que permita a la asociación el manejo de sus recursos materiales, humanos y financieros con eficiencia y eficacia organizacional, y que la toma de decisiones se de en el tiempo oportuno, además de ello no existe una comunicación con todo el personal ya que la institución como el Gobierno Provincial no se encuentra ubicada en un solo edificio sino que el personal que labora en ella se encuentra disperso en tres edificaciones como Edificio Central ubicado en las calles 24 de Mayo y Bolívar (centro de la ciudad), Edificación de Talleres y/o Bodegas (al oeste salida de la ciudad de Macas) y por último la edificación de la

Plaza Tiwintza ubica en la vía a la ciudad de Sucúa, por otra parte también la asociación no cuenta indicadores de gestión los cuales nos permitan evaluar el desarrollo organizacional.

Por lo manifestado anteriormente es viable diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago.

De acuerdo a las visitas realizadas a las oficinas, conversación con algunos funcionarios y empleados que integran la asociación, aplicación de encuestas y entrevista realizada, paso a construir la Matriz FODA.

**Tabla 4-14: FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen ambiente de trabajo</li> <li>• Buen servicio</li> <li>• Asociación con valores éticos y morales</li> <li>• Manejo responsable de su representante legal.</li> <li>• Prestigio de la asociación</li> <li>• Se encuentra constituida con capital propio (capital de semilla)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno Autónomo descentralizado de Morona Santiago dentro de sus ordenanzas cuenta con resoluciones que posibilitan obtener apoyo a inversiones de la asociación.</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Cultura de adaptación a nuevas tecnologías.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa comunicación a los socios sobre sus derechos, obligaciones y beneficios.</li> <li>• Desmotivación y poco interés de ingresar o pertenecer a la asociación.</li> <li>• Falta de oficina propia que permita una mejor organización y atención a los socios</li> <li>• La asociación no cuenta con un organigrama estructural y funcional que defina funciones y responsabilidades.</li> <li>• No cuenta con sistema informático de contabilidad</li> <li>• No se cuenta con misión, visión, manual de funciones y la administración se maneja en base al criterio del presidente o en la directiva.</li> <li>• No se elabora una planificación ni se realiza presupuesto o programación de gastos para cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes, reglamentos y normativas ecuatorianas.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

En consideración de las fortalezas y debilidades de la Asociación de Empleados del HCPMS, se procede a establecer el siguiente modelo de gestión administrativa y financiera.

## **CAPÍTULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1. Título de la propuesta**

Diseño del modelo de gestión administrativo y financiero de la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago.

El modelo propuesto estará basado en la gestión por procesos ya que debido a las necesidades de la asociación este modelo es el que responde de mejor manera a la resolución de problemas identificados ya que a través del mismo se dictaran las pautas necesarias para el desarrollo de cada una de las actividades a la par de la designación de responsables y de explicar la secuencia lógica que deben tener las mismas.

#### **5.2. Introducción**

El modelo de Gestión Administrativo Financiero propone las directrices de todas las actividades que realiza una entidad, establecido por normativas, reglamentos y leyes para no incurrir en ningún tipo de anomalía e infracción; contara con funciones que permitan mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, logrando el cumplimiento de los objetivos y resultados positivos para la organización y la documentación que requiera y maneje la asociación.

Por otra parte, el modelo administrativo financiero que se diseño es importante por cuanto ayuda a entender a todos los agremiados cual es la estructura que tiene su organización, con ello pueden tener conocimiento y controlar el desempeño de sus recursos humanos, materiales y económicos, disminuir los costos en la ejecución de las actividades y maximizar el rendimiento total de la asociación.

El desarrollo de la propuesta no solo será una herramienta de gestión administrativa y financiera para los directivos, sino que mejora la comunicación efectiva de todos los servidores públicos que forman parte de la asociación, ya que al poseer una información veraz y en forma oportuna permitirá tomar decisiones a tiempo.

Los beneficiarios directos de esta propuesta son los socios, ya que responde a las necesidades de la asociación buscando un mejor desenvolvimiento de las diversas actividades que realizan y que pueden a futuro realizar; indirectamente son beneficiarios los clientes, organismos de control,

entidades privadas y/o públicas con las que se realizan acuerdos y compromisos de índole social y económico, entre otros.

La realización de esta propuesta es factible porque se cuenta con la apertura y participación activa de los socios agremiados, además se dispone de los recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos.

La propuesta se desarrolló tomando en consideración dos propósitos:

- Propósito administrativo
- Propósito financiero

### **5.3. Propósito Administrativo**

Corresponde construir la misión, visión, objetivos, principios y valores con el objetivo de direccionar las acciones a fin de cumplir con la razón de ser de la asociación, los socios dentro de la organización serán individuos proactivos y comprometidos para el logro de las metas trazadas y de esta manera mejora la gestión en todos los niveles de la organización.

Se establece una estructura administrativa por procesos, en donde las actividades se realizan buscando la calidad total en la prestación de los servicios a sus clientes internos (socios agremiados) como a la los clientes externos.


Para esto vamos a construir de primer momento el plan estratégico de la asociación y posteriormente los procesos se recogen en un Mapa de procesos.



### 5.3.1. Manual histórico

#### 5.3.1.1. Información general del ente jurídico

**Tabla 5-1:** Información de la empresa

Razón Social	Asociación de empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago
Logo identificativo	
RUC	149000800979001
Representante Legal	Ing. Félix Antonio Pacheco Arizaga
Provincia	Morona Santiago
Cantón	Morona
Dirección	24 de Mayo y Bolívar

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

#### 5.3.1.2. Antecedentes históricos

Somos una Asociación de Empleados Públicos pertenecientes a un gobierno seccional provincial, constituida desde el año 1981 bajo la razón social de “Asociación de Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago”, enfocada en velar por el bienestar de los socios; incentivando la unidad de ayuda mutua entre los empleados agremiados y la defensa de sus derechos bajo el marco de la Constitución y las Leyes de la Republica.

A pesar de los años transcurridos se ha venido realizando cambios, pero con bajo impacto ya que sus directivos anteriores no han visualizado a esta organización como un verdadero ente que genere un real bienestar para sus socios lo que ha ocasionado que en la situación actual haya poco o bajo interés de cualquier empleado o funcionario público de la Corporación Provincial en pertenecer a esta asociación. Situación que puede verse en el hecho de que la Institución Pública a la cual pertenecen modificó su razón social, de Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago a Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago, sin que haya habido cambio en la razón social de la organización.

La Asociación cuenta con recursos humanos, tecnológicos y económicos que permite brindar un servicio adecuado a sus socios, pero este no es eficiente ni efectivo. De allí el interés de plantear esta propuesta orientada a generar ese cambio y mejora continua en beneficio directo de sus socios.

#### 5.3.1.3. *Misión*

Somos una organización que agrupa a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago con la finalidad de velar por el bienestar en los ámbitos laborales, ayuda mutua entre socios, adquisición de bienes y servicios básicos para un mejor estilo de vida con la ventaja de negociación corporativa para obtener precios favorables y crédito directo a través del descuento al rol de pagos.

#### 5.3.1.4. *Visión*

La Asociación de Empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago “AEGPMS”, aspira y enfoca todo su esfuerzo a ser una organización estructurada, autónoma, eficiente, flexible y transparente, formada por servidores y funcionarios públicos para defender los derechos laborales y sociales de sus agremiados, orientadora de la convivencia social; con altos niveles de calidad.

#### 5.3.1.5. *Principios*

- Trabajo en Equipo: con la finalidad de brindar un servicio de calidad en tiempos óptimos; es importante considerar la ejecución del trabajo conjunto donde se agrupa diferentes criterios, para dar solución a los requerimientos presentados por los socios.
- Atención Cordial y profesional al socio: al ser el socio uno de los medios más importantes para el crecimiento de la asociación; de le debe otorgar un trato adecuado y personalizado, con el fin de fidelizar al socio por los excelentes productos y servicios brindados, así como por la calidad en el servicio y asesoramiento.
- Satisfacción a los socios: para la satisfacción del socio, debe estar presente el valor agregado, con el que se sienta satisfecho; esto depende del desempeño de los empleados de la Asociación, así como la caracterización del producto – servicio, disponibilidad y utilización de recursos bajo los cuales se promocionan la asociación. Tener siempre presente el tiempo óptimo de respuesta a los socios.
- Capacitación e igualdad en oportunidades: la capacitación es primordial, ya que, ayuda ejercer las actividades de una manera adecuada debido a su preparación, inducción y explicación previa, respondiendo a las dudas, consultas y desconocimientos del personal.

#### 5.3.1.6. *Valores*

- Responsabilidad: con las actividades designadas dando respuesta en los tiempos establecidos.
- Honestidad: todas las actividades que realice el personal deberán ser bajo este valor, ya que, es el valor primordial para que los socios sientan la confianza de seguir dentro de la asociación.
- Calidad: en la prestación de servicios y contestación a los requerimientos del socio.
- Respeto: todos los seres humanos son diferentes, en su personalidad, forma de ser, creencias y otros aspectos, por ello es primordial que este valor se practique constantemente con el socio, debido a que de esa manera se garantizara un ambiente apropiado para los socios.
- Motivación: es importante que los integrantes de la asociación se sientan motivados al culminar con las tareas asignadas, esto ayuda a que se sientan promovidos para seguir adelante con el mismo empeño o aumentado su eficiencia, generando ideas y sugerencias encaminadas al crecimiento y triunfo de la asociación; esta motivación puede ser con incentivos verbales o escritos, pudiendo ser también en caso de existir los recursos económicos necesarios de incentivos económicos.
- Compromiso: este valor se debe aplicar tanto para los clientes internos como externos este reflejara el compromiso que mantiene con la asociación dando todo de si para la ejecución de actividades.

#### 5.3.1.7. *Políticas*

Es esencial definir políticas en todos los procesos, acciones o interrelaciones que realiza la Asociación ya que debe existir lineamientos que guíen cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma; actualmente se desempeñan las actividades de manera empírica bajo el criterio y responsabilidad de una sola persona, es decir sin algo establecido a más de los estatutos de constitución aprobado por el Ministerio de Trabajo. Considerando las actividades principales que desempeñan actualmente la asociación y el número de socios que pertenecen a la misma se pone a consideración las siguientes políticas.

##### Políticas Administrativas

Se detallan las siguientes políticas en el ámbito administrativo:

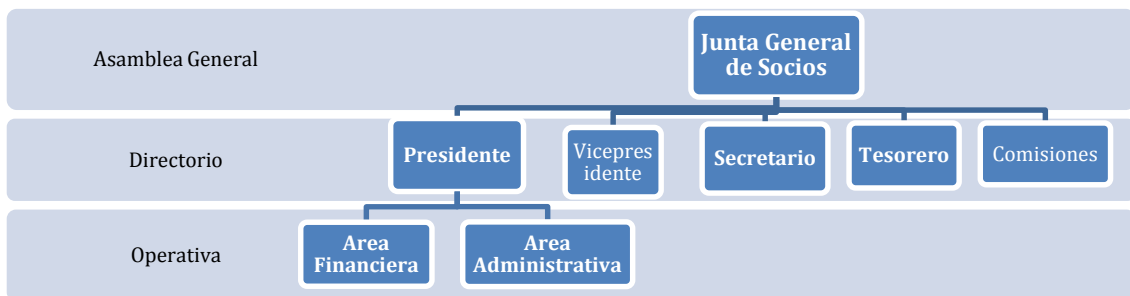
- El Representante legal conjuntamente con el vocal de convivencia social debe programar capacitaciones en función de los requerimientos institucionales a fin de que estos sean presentados a la Prefectura para que sean considerados dentro del Plan de Capacitaciones

Institucionales, a más deberá establecer un cuadro de capacitaciones en función de las necesidades de la Asociación.

- El sueldo básico Unificado será la base para el cálculo de las aportaciones mensuales de cada uno de los socios.
- Negociación. La asociación estará dispuesta a negociar con sus proveedores externos la prestación de servicios de manera más eficiente y adecuada para los intereses colectivos.
- Integración institucional. La asociación a través de su representante legal integrara los comités obreros patronales requeridos por la institución generando para tal efecto acciones y programas en favor de los asociados.
- Orientar al empleado que su trabajo debe siempre estar encaminado a la satisfacción del socio y búsqueda de mejores beneficios con los proveedores externos.
- Implantar y reforzar mecanismos de comunicación ágiles e inmediatos entre todos los miembros de la asociación.
- Los convenios firmados con proveedores externos deberán previamente evaluados con las mejores condiciones para los socios y aprobado por el directorio de la asociación para su posterior socialización en asamblea de socios.

### 5.3.2. *Manual de funciones de la Asociación*

#### 5.3.2.1. *Estructura Organizacional para la Asociación.*



### **Ilustración 5-1:** Información de la asociación

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### 5.3.2.2. *Perfiles de puesto*

**Tabla 5-2:** Perfil Junta General de Socios

Nombre del Cargo	Junta General de Socios
Área	Administrativa
Número de personas en el cargo	84 socios
Objetivo	Reunirse previa convocatoria del presidente por lo menos una vez al mes en forma ordinaria o extraordinaria una vez que sea necesario con un quorum de al menos 50% de sus miembros
Perfil del cargo	Empleados con relación de dependencia, empleados a contrato temporal y funcionarios públicos en cargos directivos que solicitan voluntariamente pertenecer a esta asociación.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar y reformar el estatuto social y el reglamento interno de la Asociación de Empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago.</li> <li>• Elegir y remover a los miembros de las juntas directivas con voto secreto de acuerdo a la convocatoria de elecciones cada dos años.</li> <li>• Aprobar el monto de cuotas de admisión ordinaria y extraordinaria que tendrán el carácter de no reembolsables.</li> <li>• Resolver las apelaciones presentadas por los socios sancionados por la Junta Directiva</li> <li>• Aprobar los estados financieros y el Estado de Resultados de la asociación.</li> <li>• Aprobar o rechazar los informes presentados por la Junta Directiva.</li> <li>• Resolver la distribución de los beneficios sociales de la asociación</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-3:** Perfil Junta Directiva de la Asociación EGPMS

Nombre del Cargo	Junta Directiva de la Asociación EGPMS
Área	Directorio
Número de personas en el cargo	11 personas 8 principales y 3 suplentes
Objetivo	Reunirse previa convocatoria del presidente por lo menos una vez al mes en forma ordinaria o extraordinaria una vez que sea necesario con un quorum de al menos 8 de sus miembros
Perfil del cargo	Designados por elección de acuerdo a lo establecido en el estatuto. Duración de dos años en sus funciones con derecho a ser reelegidos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular el proyecto de presupuesto y el plan de acción anual para la socialización y aprobación de la asamblea general.</li> <li>• Autorizar gastos o egresos extraordinarios que no excedan los 1000 y si excede pedir autorización de la Asamblea General de socios.</li> <li>• Asumir resoluciones urgentes en defensa de los intereses de los socios y de la asociación en su conjunto, debiendo informar sobre la misma a la Asamblea General en su sesión inmediata.</li> <li>• Presentar anualmente y cuando así lo solicite la Asamblea General un informe de labores realizadas.</li> <li>• Elaborar las reformas al estatuto, el reglamento interno y ponerlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación.</li> <li>• Determinar los lineamientos generales e importantes para el funcionamiento de la asociación.</li> <li>• Conocer y resolver sobre los informes del directorio relativo a la marcha de la asociación, los estados financieros y decisiones sobre los resultados financieros.</li> <li>• Poner a conocimiento de la asamblea los estados financieros de la asociación</li> <li>• Autorizar la distribución de los beneficios sociales de la asociación.</li> <li>• Elaborar y presentar la modificación de estatutos, modificaciones de contratos sociales, transformación o disolución de la Asociación de Empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2023.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-4:** Perfil Presidente

Nombre del Cargo	Presidente
Área	Directorio
Número de personas en el cargo	1 persona
Objetivo	Representante legal, judicial y extrajudicial de la Asociación de Empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago y por lo que podrá obrar a nombre de ella y celebrar toda clase de compromisos y contratos.
Perfil del cargo	Designados por elección de acuerdo a lo establecido en el estatuto. Duración de dos años en sus funciones con derecho a ser reelegidos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir las reuniones de la asamblea general de socios y del directorio.</li> <li>• Citar y presidir las reuniones de la asamblea general y del directorio.</li> <li>• Preparar el orden del día para las sesiones a llevarse.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los demás miembros del directorio.</li> <li>• Cuidar la correcta inversión, egreso y recaudación de los fondos de la asociación examinando con frecuencia las cuentas que integran los estados financieros.</li> <li>• Resolver por sí, sobre cualquier asunto urgente de atribución del directorio, debiendo dar cuenta de tal procedimiento en la sesión inmediata.</li> <li>• Presentar un informe anual a la asamblea general, sobre la marcha de la asociación en base a los informes parciales que hayan sido presentados por la tesorera contadora.</li> <li>• Legalizar todo comprobante de gastos o egresos efectuados, sin el cual no tendrá validez la inversión, autorizar las actas, correspondencia, inventarios y demás documentos que se originen en la parte administrativa y financiera de la asociación.</li> <li>• Todas las demás que determine el reglamento interno de la asociación de empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago.</li> </ul>

**Fuente:** Información recabada en la asociación, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-5:** Perfil Vicepresidente

Nombre del Cargo	Vicepresidente
Área	Directorio
Número de personas en el cargo	1 persona
Objetivo	Sustituyera al presidente, tomando automáticamente todos los poderes y deberes en caso de ausencia o impedimento cualquiera, a más de ser apoyo constante en todas las actividades de la asociación.
Perfil del cargo	Designados por elección de acuerdo a lo establecido en el estatuto. Duración de dos años en sus funciones con derecho a ser reelegidos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atenderá todo lo relacionado a cuestiones de orden legal respecto a la asociación de empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago.</li><li>• Realizar las modificaciones aprobadas al estatuto.</li><li>• Organizar manifestaciones artísticas y actividades culturales</li><li>• Apoyar a la organización de actividades en los ámbitos de participación activa cuando la institución nos solicite (sociales, culturales, deportivas etc).</li><li>• Representar a la asociación en todos los eventos que sean invitados</li><li>• Colaborar en la organización de eventos sociales, culturales, deportivos de los cuales sea participe la asociación.</li></ul>

**Fuente:** Información recabada en la asociación, 2023.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.



**Tabla 5-6:** Perfil Secretario

Nombre del Cargo	Secretario
Área	Directorio
Número de personas en el cargo	1 persona
Objetivo	Prestar apoyo en las tareas encomendadas al directorio para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento de la asociación.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceder como tal en todas las reuniones de la asamblea general y del directorio.</li><li>• Ejecutar correctamente el libro de actas y ser responsable del archivo de la AEGPMS.</li><li>• comunicar al tesorero de la aceptación o separación de los socios para los fines correspondientes en cuanto a beneficios y obligaciones.</li><li>• Mantener en reserva y bajo su custodia y responsabilidad las actas comunicaciones de la asociación, sin que sea facultativo dar publicidad alguna, mientras no tenga la respectiva autorización del directorio.</li><li>• Transcribir y certificar las actas de la asamblea general y directorio o cualquier documento que sea requerido.</li></ul>

**Fuente:** Información recabada en la asociación, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-7:** Perfil Tesorera/contadora

Nombre del Cargo	Tesorera/contadora
Área	Directorio
Número de personas en el cargo	1 persona
Objetivo	Tendrá bajo su responsabilidad el manejo de los fondos del AEGPMS debiendo dar cuenta de estos en forma anual o cuando fuera requerido por la asamblea o directorio debiendo además presentar y entregar el informe económico. Todo documento que refleje egreso será legalizado por esta persona. Además, tendrá bajo su responsabilidad la ejecución de todas las funciones operativas de la asociación para el apoyo constante del directorio y el cumplimiento eficaz de su función como tal.
Funciones administrativas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las recaudaciones de los aportes mensuales y extraordinarios.</li> <li>• Revisar los depósitos en la cuenta de corriente de la asociación de toda cantidad que haya sido recaudada.</li> <li>• Controlar los documentos detallados de las entradas y salidas de los fondos, así como los libros de contabilidad.</li> <li>• Revisar los depósitos en la cuenta corriente de la asociación de toda cantidad recaudada.</li> <li>• Supervisar el movimiento financiero contable que lleve la asociación.</li> <li>• Inspeccionar el archivo documental de egresos e ingresos de la asociación.</li> </ul>
Funciones financieras:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los descuentos a los socios de los consumos realizados en las diversas casas comerciales, proveedores, empresas con la cuales la asociación tiene convenios de crédito.</li> <li>• Pago a proveedores por la prestación de bienes y servicios.</li> <li>• Realizar las retenciones, declaración de impuestos y obligaciones tributarias SRI.</li> <li>• Conciliación bancaria de la cuenta de la asociación registrando pagos, cobros y aportes de los socios.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### **5.3.3. Manual de procedimientos**

#### *5.3.3.1. Identificación de los procesos*

Se entenderá como proceso“(..) al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo” (MIDEPLAN, 2022).

Es importante aclarar que cada proceso que se desarrolla tiene como característica primordial la transformación de insumos en producto o servicios los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, quienes determinarán si el resultado obtenido está acorde a sus necesidades y expectativas.

#### *5.3.3.2. Cadena de valor*

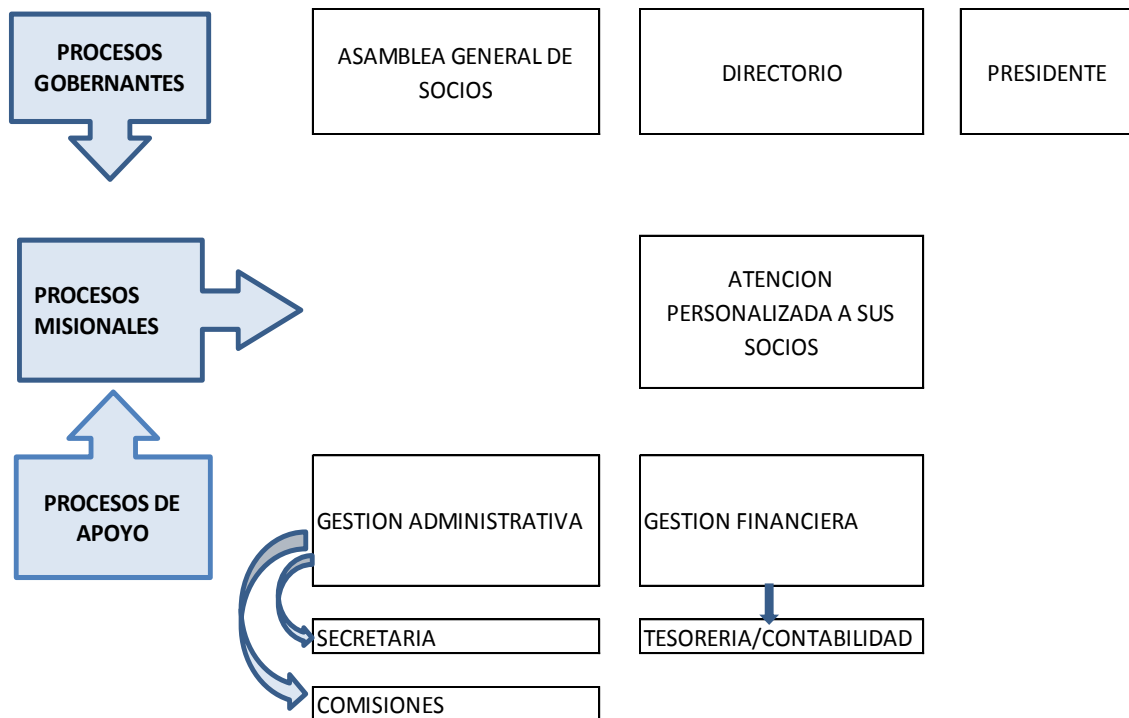
Para el desarrollo organizacional de la Asociación de empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago se determinó la siguiente cadena de valor, la misma que tiene como fin mostrar su estructura mediante los procesos gobernantes, claves y de apoyo.

La cadena de valor para la Asociación de Empleados del Gobierno Provincial se define de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos o Gobernantes. - serán los procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte de la AEGPMS.

Procesos clave o de valor. - son la razón de la asociación es decir el objetivo principal del ser de la AEGPMS.

Proceso de soporte o de apoyo. - son los que están en contacto y apoyan a uno o más procesos clave de la AEGPMS.



**Ilustración5-2:** Cadena de Valor de la Asociación de Empleados del GPMS

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### Procesos Gobernantes:

Asamblea General de socios. - es la máxima autoridad porque esta toma las decisiones más importantes para el desarrollo de la asociación.

Directorio. - después de la asamblea general de socios, el Directorio es la autoridad que se encarga de tomar decisiones, gestionar y coordinar el proceso de la asociación.

Presidente. - es el representante legal de la asociación y es el que representa en todos los actos jurídicos, políticos, económicos etc.

### Procesos claves:

Atención Personalizada de los socios. - es aquella que atiende los requerimientos y necesidades de los socios agremiados, generalmente se lo realiza a través de las comisiones.

Procesos de apoyo:

Secretaria. - es aquella que trabaja de apoyo en las actividades de la junta directiva, asamblea y comisiones.

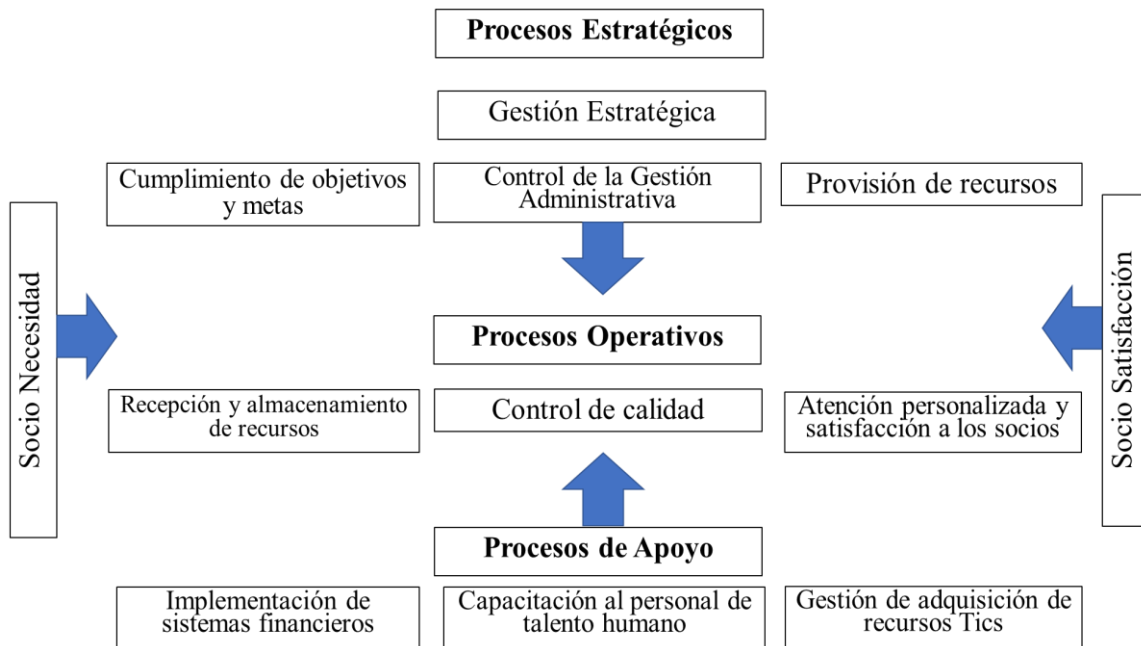
Comisiones. - es el personal que se encarga de las actividades eventuales y de logística de la asociación.

### 5.3.3.3. Mapa de Procesos

El mapeo de procesos es la representación gráfica de la situación particular de la organización, donde se evidencian todos los procesos y subprocesos, así como su interacción.

De acuerdo a la metodología de procesos el mapeo es una de las herramientas primarias de visualización como lo señala H. Harrington en su libro “Mejoramiento de procesos de la empresa”: “Tener mapas de procesos permite mostrar como fluye el trabajo a través de la organización, presentando con simplicidad cuales son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, obteniendo una gráfica clara y compleja del trabajo” (Harrington, 2013)

El mapa de procesos de la asociación de empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago es el siguiente:



**Ilustración5-3:** Mapa de Procesos de la Asociación de empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago

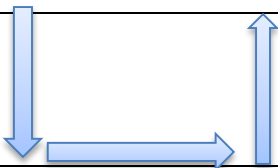
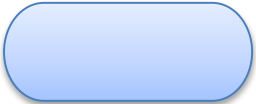

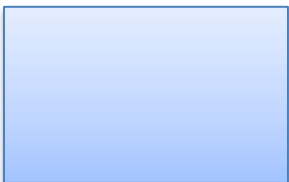
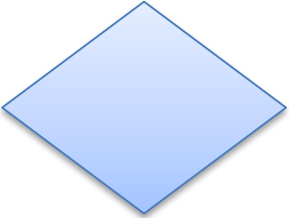
**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

Las necesidades de los clientes-socios, son receptadas en forma directa, el cual los atiende a nivel interno en base a las directrices proporcionadas por los procesos estratégicos y con ayuda de los

procesos de apoyo para dar como resultado la satisfacción de las necesidades de los clientes-socios.

#### 5.3.3.4. *Flujograma de la Gestión Administrativa- Financiera de la Asociación de Empleados del GPMS.*

Por medio de la representación gráfica se da a conocer la naturaleza secuencial de las operaciones administrativas y financieras de la Asociación de Empleados del HCPMS. Para ello se utiliza las siguientes graficas:

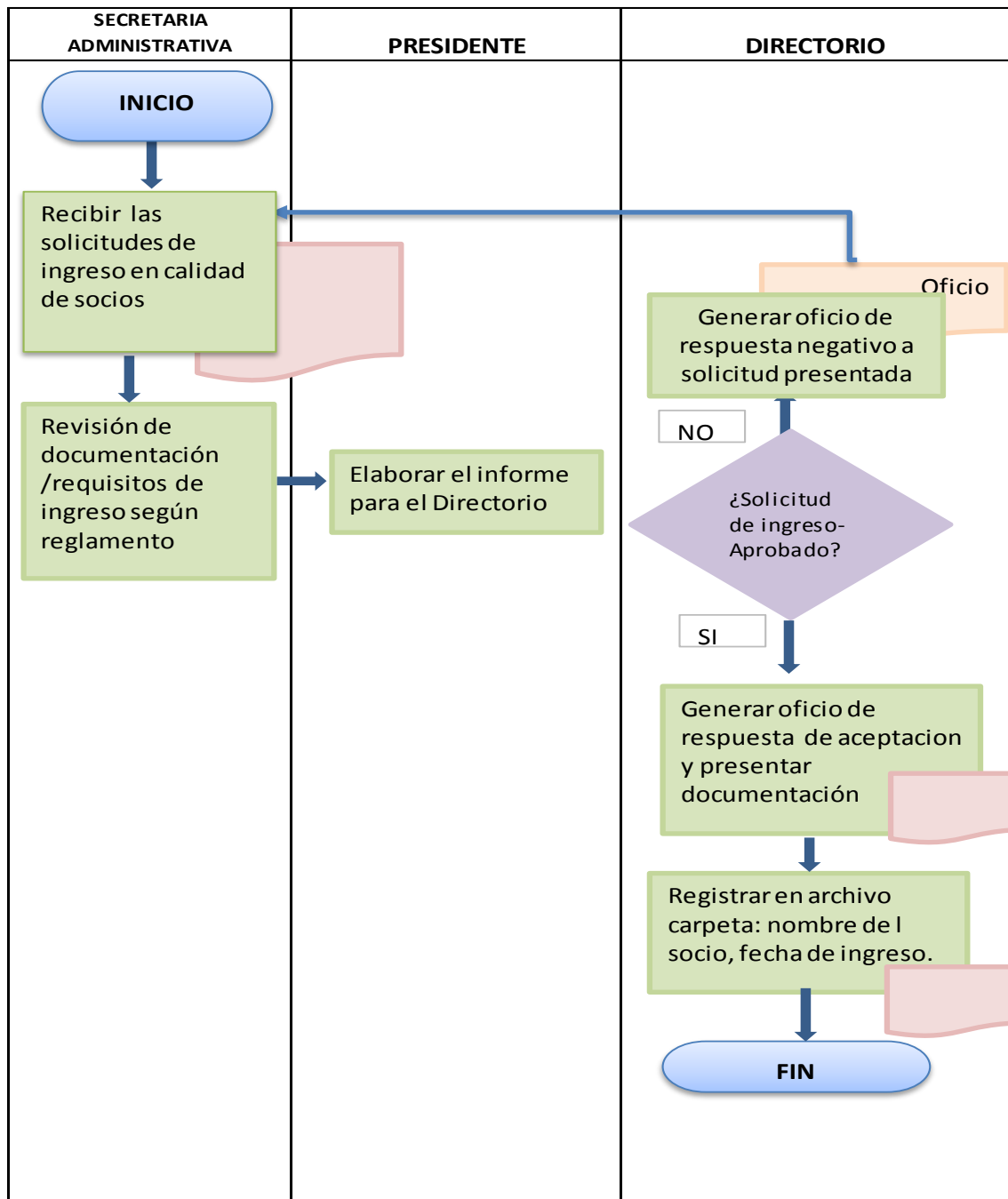
SÍMBOLOS	DEFINICIÓN
	Líneas de flujo o comunicación. - representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos.
	Inicio o fin. - indica el inicio o fin de un flujo grama
	Documento. - se utiliza para identificar cualquier tipo de documentos originados o recibidos en cada sistema.
	Operación. - cualquier acción prevista en el procedimiento, representa el paso en la ejecución de un procedimiento. Se caracteriza porque se desarrolla en un mismo momento y generalmente se refiere a los procesos de un documento o registro.
	Decisión. - se utiliza este símbolo cuando la operación graficada en el flujo grama está sujeta a ciertas alternativas que pueden presentarse antes de continuar el procedimiento.

**Ilustración5-4:** Símbolos del Flujograma

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

A continuación, se desarrolla los flujogramas que los directivos y personal de la asociación de empleados debe visualizar y aplicar en el desarrollo de su gestión.

**FLUJOGRAMA: GESTIÓN ADMINISTRATIVA ACEPTACIÓN DE INGRESO EN CALIDAD DE SOCIOS.**



**Ilustración5-5:** Flujograma: gestión administrativa aceptación de ingreso en calidad de socios.

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## Definición del proceso

Objetivo. - Aprobación del ingreso de nuevos socios para formar parte de la Asociación de empleados del Gobierno Provincial de Morona Santiago de acuerdo a documentos y requisitos establecidos en los estatutos y reglamento.

### Políticas de Control:

- Realizar una socialización de los estatutos y reglamento de ingresos de nuevos socios para formar parte del gremio.
- Revisar la documentación del empleado permanente o contratado si forma parte o no del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago.
- Establecer las obligaciones y responsabilidades como integrante de la Asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago.
- Informar al Directorio y Asamblea General, la nómina de empleados del GADPMS que han ingresado a formar parte de la Asociación.
- Archivar documentos personales del socio integrante de la asociación e
- Informar a la Dirección de Talento Humano del GADPMS la lista de socios agremiados.

**Tabla 5-8:** Actividades gestión administrativa aceptación de ingreso en calidad de socios.

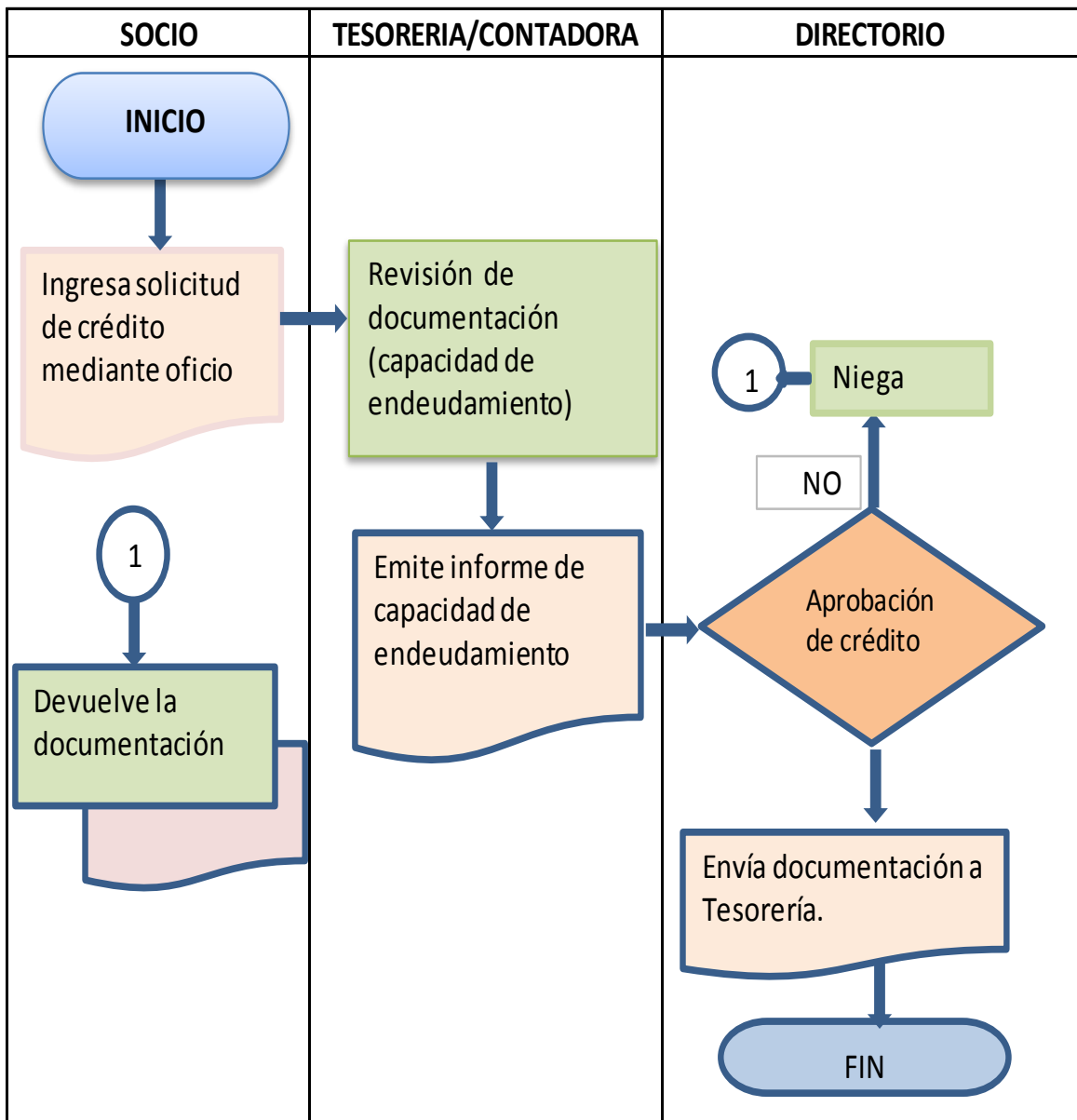
Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	APROBADO
1	Receptar las solicitudes de petición de ingreso de empleados del GADPMS a formar parte de la asociación.	Secretaria	Presidente
2	Envió de oficio y los documentos de los empleados al Directorio que deseen integrar la asociación.	Secretaria	Presidente
3	Entregar y socializar los estatutos y reglamentos de empleados que han sido aceptados su ingreso a la asociación.	Secretaria	Presidente
4	Aprobar o desaprobado la petición de empleados del GADPMS a formar parte de la asociación	Directorio	Asamblea General
5	Informar a la Dirección de Talento Humano del GADPMS la lista de socios integrantes de la asociación de empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago	Secretaria	Presidente
6	Archivo de documentos del nuevo socio.	Secretaria	Presidente

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.



**FLUJOGRAMA: CONCESIÓN DE CRÉDITO A SOCIOS**



**Ilustración5-6:** Flujograma: concesión de crédito a socios

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## Definición del proceso

Objetivo. - Aprobación de crédito de acuerdo a documentos y requisitos establecidos en el reglamento.

### Políticas de Control:

- Realizar una socialización del reglamento de concesión de créditos.
- Enviar un informe técnico por parte de tesorería de la capacidad crediticia de los socios que solicitan.
- Establecer el recargo que los socios que no cuentan con disponible para ser descontados y pasan a ser acumulativos.
- Realizar el resumen consolidado con el detalle de los valores a ser descontados por concepto de aportes al GADPMS (Dirección de Talento Humano).
- Verificar los valores descontados y notificados por parte del GADPMS y que coincidan con la solicitada e informadas.
- Realizar la facturación de forma correcta.
- Entregar la factura original al socio.
- Registrado al sistema contable de la transacción.
- Archivar documentos (comprobante de depósito, copia de la factura)
- Realizar un reporte final de socios que no hayan efectuado los depósitos en forma mensual al directorio para conocimiento y trámites pertinentes.

**Tabla 5-9:** Actividades concesión de crédito a socios

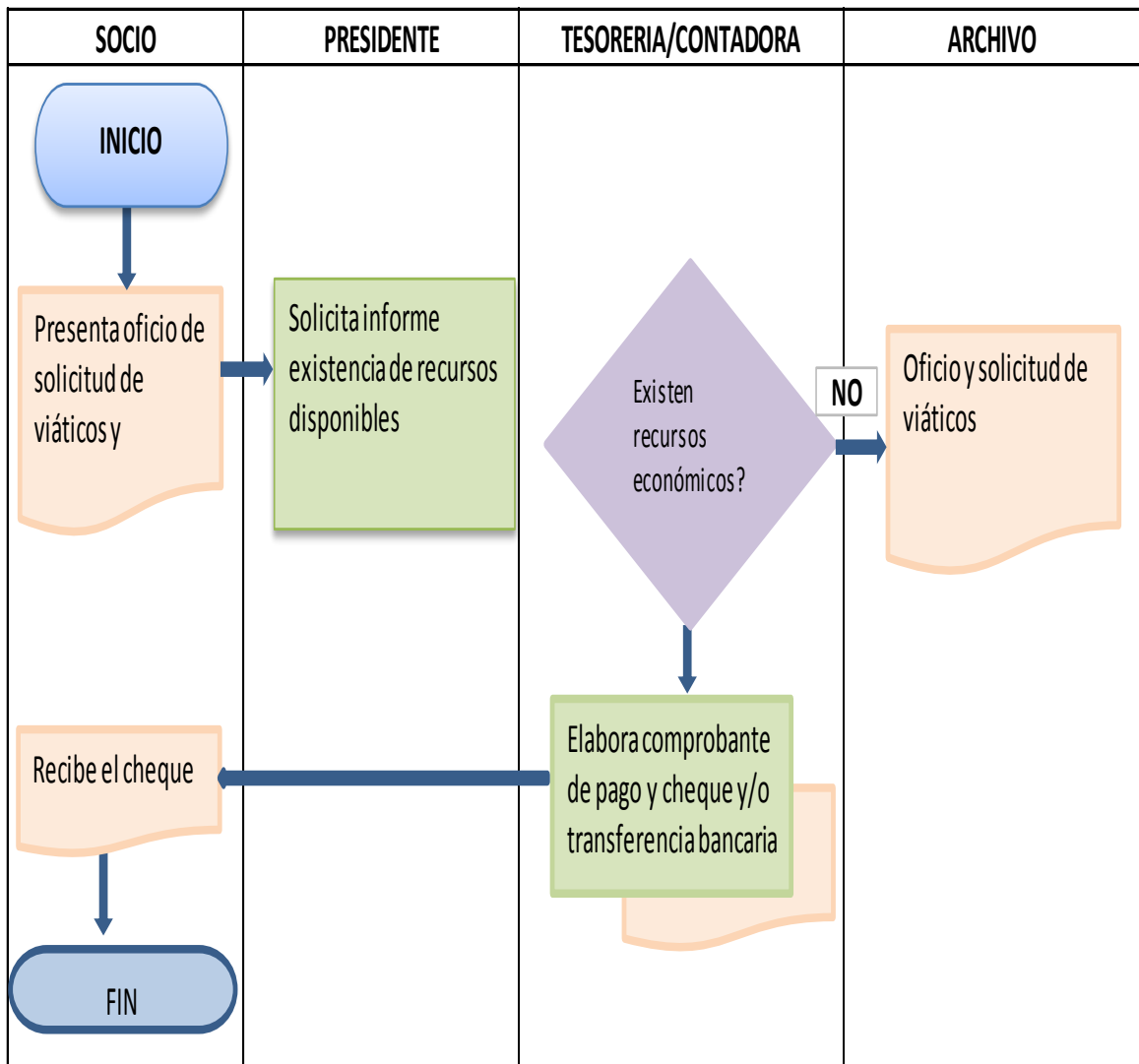
Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	APROBADO
1	Realizar un detalle consolidado de los descuentos por concepto de aportes de los socios.	Tesorera/contadora	Presidente
2	Envió de oficio al GADPMS (Dirección de Talento Humano) solicitando el descuento en roles de pago de aportes de socios en forma mensual.	Tesorera/contadora	Presidente
3	Recepción del detalle donde consta los descuentos realizados por el GADPMS (Dirección Financiera)	Tesorera/contadora	Presidente

4	Recepción de documento de transferencia GADPMS (Dirección Financiera)	Tesorera/contadora	Presidente
5	Facturación	Tesorera/contadora	Presidente
6	Registro del comprobante al sistema contable con su documento de soporte.	Tesorera/contadora	Presidente
7	Archivo de documentos	Tesorera/contadora	Presidente
8	Reporte de cuentas por cobrar de socios	Tesorera/contadora	Presidente

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

### FLUJOGRAMA: GESTIÓN DE VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS



**Ilustración 5-7:** Flujoograma: gestión de viáticos y subsistencias

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

## Definición del proceso

Objetivo. – definir los procedimientos adecuados que permitan justificar y cancelar los valores por concepto de viáticos y subsistencias, cuando los asociados se desplacen por diferentes razones en favor de la asociación.

### Políticas de Control:

- Solicitar todos los documentos de respaldo y justificación para declarar a un socio de viáticos y subsistencias, especificando tiempo y motivo de movilización.
- Establecer los montos a cancelar por concepto de viáticos a través de un informe en el que debe constar tipo de viático (dentro o fuera de la provincia), fecha desde, fecha hasta, origen, destino, motivo, forma de pago, centro de costo, proyecto y objeto de la movilización.
- Determinar la existencia de recursos para cubrir el gasto por concepto de viáticos.
- Generar el formulario de viáticos, documento que debe ser legalizado y autorizado por el presidente de la asociación.
- Reportar a contabilidad para la cancelación de viáticos y subsistencias.

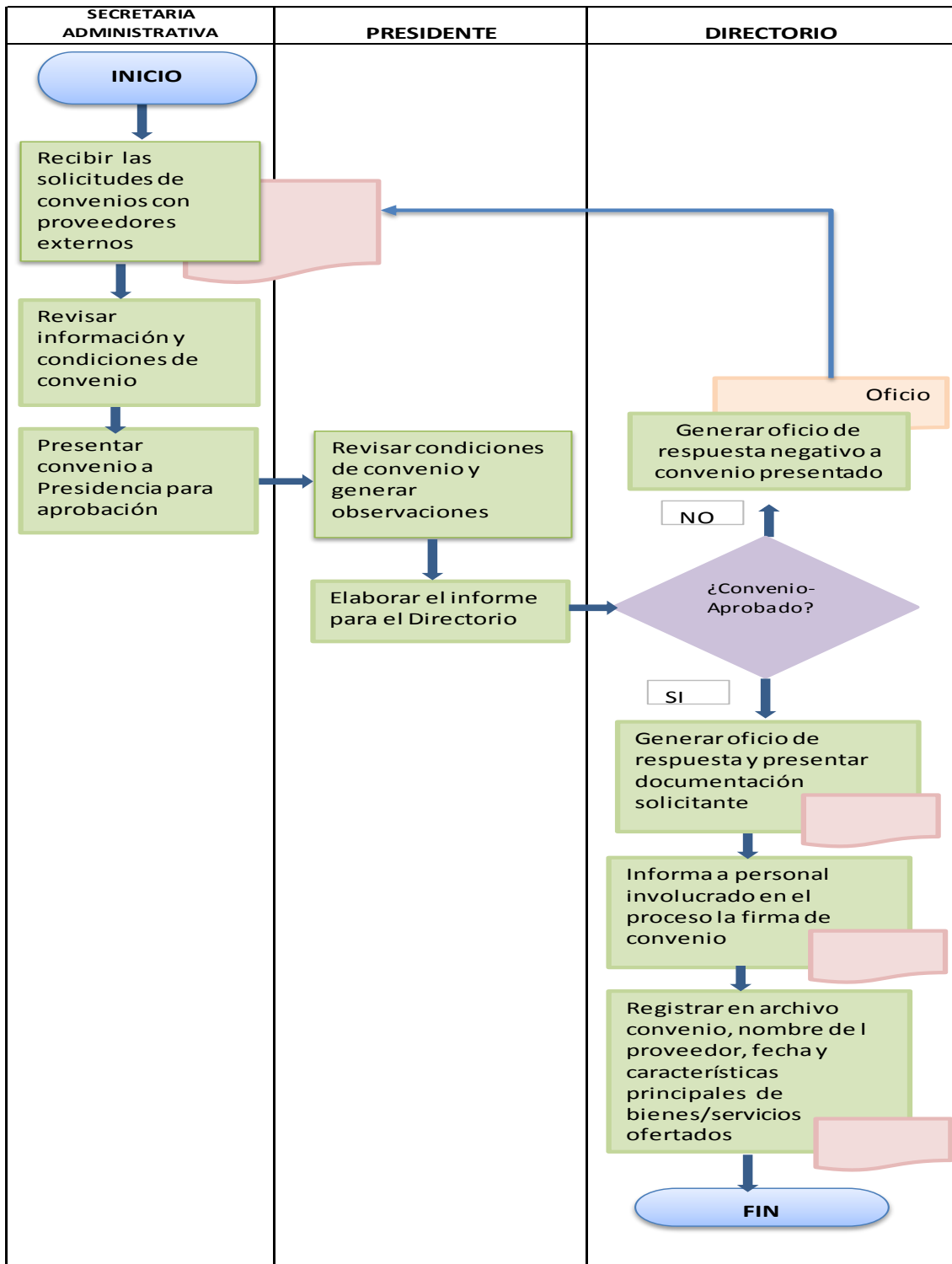
**Tabla 5-10:** Actividades de gestión de viáticos y subsistencias

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	APROBADO
1	Recibir la solicitud de viáticos.	Secretaría	Presidente
2	Envío de los documentos e informe de viáticos para su autorización y legalización.	Secretaría	Presidente
3	Generar el formulario para declarar en comisión de servicios para su legalización y autorización	Tesorera/contadora	Presidente
4	Calcular el monto y valores a cancelar en función del tiempo y lugar donde se trasladará el socio	Tesorera/contadora	Presidente
5	Emitir el comprobante de pago y cheque para cancelar al socio.	Tesorera/contadora	Presidente
6	Archivo de documentos	Tesorera/contadora	Presidente

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: GESTIÓN DE CONVENIOS CON PROVEEDORES



**Ilustración5-8:** Flujograma: gestión de convenios con proveedores

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

## Definición del proceso

Objetivo. – Garantizar una adecuada prestación de servicios y bienes por parte de los proveedores hacia los socios.

### Políticas de Control:

- Receptar todos los documentos de respaldo y justificación de los proveedores de bienes y servicios que ofrece.
- Establecer calidad de los productos, seguridad de consumo, normativa y vigencia de los establecimientos proveedores de estos servicios y bienes.
- Recibir recomendaciones, observaciones e inconformidades con los proveedores por parte de los socios.

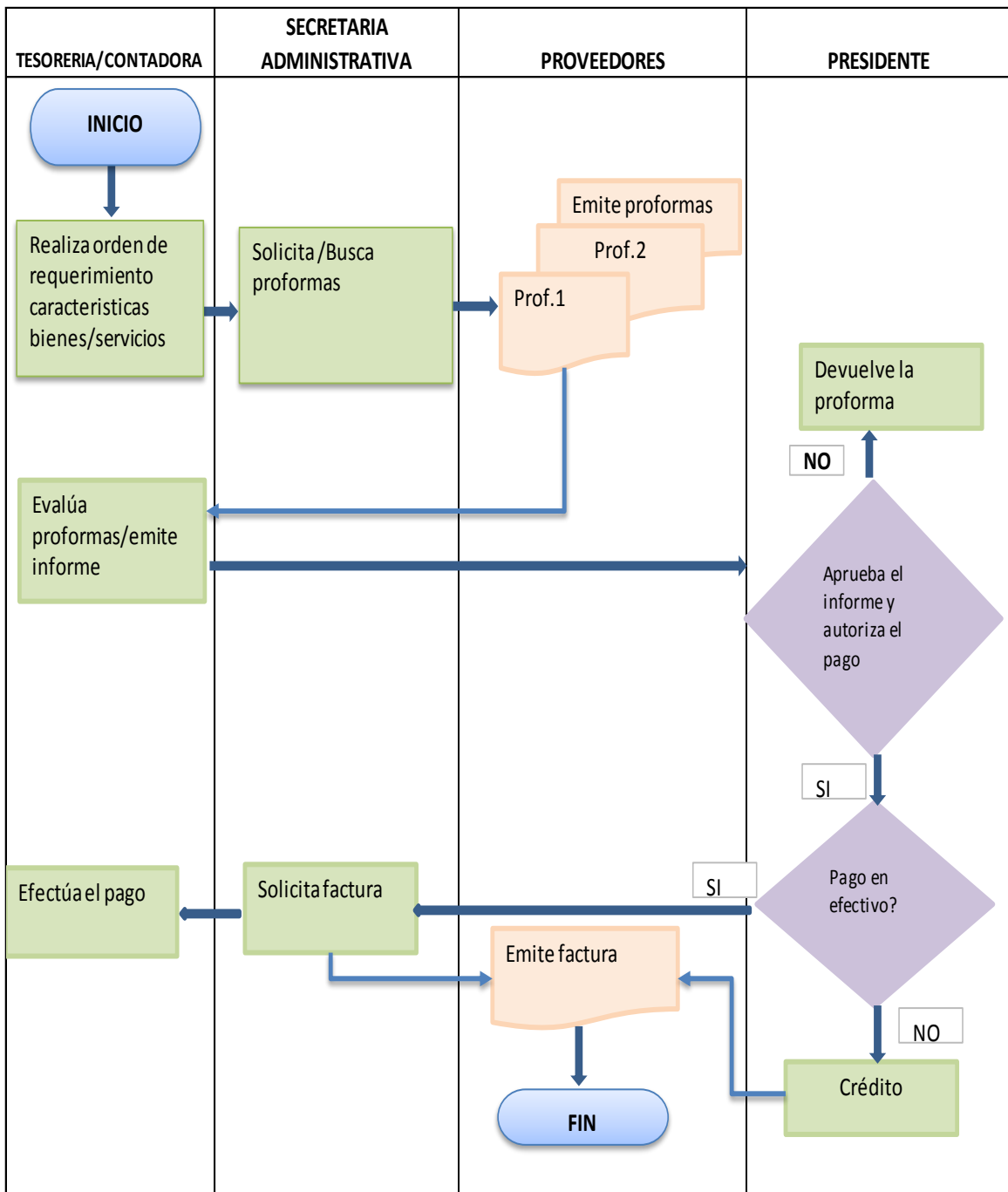
**Tabla 5-11:** Actividades de gestión de convenios con proveedores

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	APROBADO
1	Recibir la solicitud de prestación de servicios ofrecidos por los proveedores.	Secretaria	Presidente
2	Envío de los documentos que justifican al proveedor, mismo que debe cumplir con todos los estándares establecidos por ley	Secretaria	Presidente
3	Redactar el informe de prestador de servicios y bienes	Presidente	Directorio
4	Socializar a los involucrados de quienes son prestadores de bienes y servicios	Presidente	Directorio

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: GESTIÓN DE ADQUISICIONES



**Ilustración5-9:** Flujoograma: gestión de adquisiciones

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### Definición del proceso

Objetivo. - Aprobación de compras de bienes y servicios que requiere la Asociación de empleados para su correcto funcionamiento.

Políticas de Control:

- Receptar el requerimiento de acuerdo a las necesidades que presenten las diferentes dependencias que lo conforman.
- Enviar un informe de requerimiento con las características de los bienes y/o servicios solicitados.
- Recibir las proformas enviadas por parte de los proveedores interesados en atender los requerimientos solicitados.
- Realizar un informe técnico de evaluación de proformas para enviar al directorio.
- Autorizar la compra en función de la evaluación de proformas presentadas.

**Tabla 5-12:** Actividades de gestión de adquisiciones

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	APROBADO
1	Identificar las necesidades.	Tesorera/contadora	Presidente
2	Elaborar el informe de evaluación de proformas.	Tesorera/contadora	Presidente
3	Selección de proveedores en función del informe presentado	Presidente	Presidente
4	Determinar la modalidad de pago de la compra de bienes y/o servicios	Presidente	Presidente
5	Solicitar los documentos relacionados con la compra (orden de compra, factura)	Tesorera/contadora	Presidente
6	Remitir la documentación a la unidad de contabilidad para su ingreso al sistema y pago respectivo	Tesorera/contadora	Presidente
7	Archivo de documentos	Tesorera/contadora	Presidente

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Pesantez, Kevin, 2022

#### **5.4. Propósito de gestión financiera**

##### **5.4.1. Manual Financiero Contable de la Asociación**

#### **Políticas contables Financieras.**

Para un adecuado registro y control económico de las operaciones que ejecuta la Asociación, se considerara las siguientes políticas:



- Los ingresos y gastos generados por la asociación serán registrados de manera secuencial y con sus respectivos documentos de sustento.
- Entre el Directorio y la contadora/or debe existir una comunicación fluida, directa y frecuente con la finalidad de que las decisiones en cuanto a las políticas contables y administrativas sean comunicadas oportunamente.
- Todo desembolso o egreso de los recursos económicos de propiedad de la asociación deberán tener la firma de autorización del presidente y tesorero en los comprobantes de egreso e ingreso y los documentos de soporte.
- Los documentos de soporte deberán estar archivados en forma lógica y secuencial y deberán estar correctamente identificados.
- Los estados financieros deberán ser realizados bajo la responsabilidad de la contadora/or y ser presentados en forma anual o cuando lo determine la junta general de socios.
- El contador/ra deberá realizar las respectivas declaraciones y obligaciones tributarias y de cualquier ente de control que requiera de este tipo de información.
- Se debe realizar análisis financiero anual para conocer la situación real de la asociación.
- El directorio y la contadora/or serán las personas autorizadas de realizar los análisis financieros para poder entregarlos y explicarlos a la asamblea general de socios para su conocimiento y toma de acciones correctivas si fuera el caso.

### **Manual de Procedimientos contables**

El proceso contable ayudara para que la asociación registre y procese todas las operaciones que se realizan diariamente para la obtención de estados financieros; actualmente el proceso contable se realiza en plantilla de Excel, sin embargo, será necesario la adquisición o desarrollo de un software contable.

### **Plan de cuentas**

En vista de que la Asociación no cuenta con un plan de cuentas a continuación se propone el siguiente catálogo de cuentas con la debida codificación, subcuentas necesarias para un mejor manejo contable. El plan de cuentas propuesto se basa en lo que establece la base de las NIIF.

**Tabla 5-13:** Indicaciones para las cuentas

SIGNO	TIPO DE CUENTA		TIPO DE ESTADO
P=Positivo	T= Total	1= Activo	1= Estado de Situación Financiera
N= Negativo	G= Grupo	2= Pasivo	2= Estado de resultados
	D= Detalle	3= Patrimonio	
	AUX= Auxiliar	4= Ingresos	
		5= Gastos	

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-14:** Plan de cuentas

CÓDIGO	NOMBRE	SIGNO	TIPO DE CUENTA	TIPO DE ESTADO
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	P	T	1
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	P	T	1
1.1.01	ACTIVO DISPONIBLE	P	T	1
1.1.01.01	Caja	P	T	1
1.1.01.02	Bancos	P	D	1
1.1.01.02.001	Banco Austro	P	AUX	1
1.1.02	ACTIVO EXIGIBLE	P	T	1
1.1.02.01	Cuentas por cobrar-Aporte de los socios	P	D	1
1.1.02.01.001	Socio xx	P	AUX	1
1.1.02.01.002	Socio xx	P	AUX	1
1.1.02.02	Cuentas por cobrar	P	D	1
1.1.02.02.001	Socio xx	P	AUX	1
1.1.02.02.002	Socio xx	P	AUX	1
1.1.02.03	Préstamos por cobrar a socios	P	D	1
1.1.02.03.001	Socio xx	P	AUX	1
1.1.02.03.002	Socio xx	P	AUX	1
1.1.03	ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTES	P	T	1
1.1.03.01	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	P	D	1
1.1.03.02	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R)	P	D	1
1.1.04	RETENCIONES RECIBIDAS	P	T	1
1.1.04.01	Retenciones en la fuente del IVA	P	D	1
1.1.04.01.001	Retenciones en la fuente 30% IVA	P	AUX	1
1.1.04.01.002	Retenciones en la fuente 70% IVA	P	AUX	1
1.1.04.01.003	Retenciones en la fuente 100% IVA	P	AUX	1
1.1.04.02	Retenciones en la fuente renta	P	D	1
1.1.04.02.001	Retenciones en la fuente 1% renta	P	AUX	1
1.1.04.02.002	Retenciones en la fuente 2% renta	P	AUX	1
1.1.04.02.003	Retenciones en la fuente 10% renta	P	AUX	1
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	P	T	1
1.2.01	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	P	T	1
1.2.01.01	Vehículos	P	D	1
1.2.01.02	Muebles y Enseres	P	D	1

1.2.01.03	Equipo de Oficina	P	D	1
1.2.01.04	Equipos de computo	P	D	1
1.2.01.05	Depreciación acumulada de vehículos	P	D	1
1.2.01.06	Depreciación acumulada de muebles y enseres	P	D	1
1.2.01.07	Depreciación acumulada de equipos de oficina	P	D	1
1.2.01.08	Depreciación acumulada de equipo de computo	P	D	1
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>N</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>N</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
2.1.01	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	N	D	1
2.1.01.001	Proveedor xx	N	AUX	1
2.1.01.002	Proveedor xx	N	AUX	1
2.1.02	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	N	D	1
2.1.01.001	Socio xx	N	AUX	1
2.1.01.002	Socio xx	N	AUX	1
2.1.03	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERA	N	D	1
2.1.03.001	Banco x x x	N	AUX	1
2.1.03.002	Cooperativa x x	N	AUX	1
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
3.1.01	CAPITAL SOCIAL	P	D	1
<b>3.2.</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
3.2.01	Reserva legal	P	D	1
3.2.02	Reserva facultativa y estatutaria	P	D	1
<b>3.3.</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
3.3.01	Ganancias acumuladas	P	D	1
3.3.02	Pérdidas acumuladas (-)	P	D	1
<b>3.4.</b>	<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>1</b>
3.4.01	Ganancia del ejercicio	P	D	1
3.4.02	Perdida del ejercicio (-)	P	D	1
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>2</b>
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>2</b>
4.1.01	Aportes de los socios	P	D	2
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>2</b>
4.2.01	Comisiones ganadas	P	D	2
4.2.02	Intereses ganados	P	D	2
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>2</b>
<b>5.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>2</b>
5.1.01	Gasto remuneraciones	P	D	2
5.1.01.001	Sueldos y salarios	P	AUX	2
5.1.01.002	Aportes a la seguridad social	P	AUX	2
5.1.02	Gasto servicios básicos	P	D	2
5.1.03	Gastos honorarios profesionales	P	D	2
5.1.04	Gasto suministros de oficina	P	D	2
5.1.05	Gasto de imprevistos	P	D	2
5.1.06	IVA que se carga al gasto	P	D	2
<b>5.2.</b>	<b>GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>2</b>
5.2.01	Gasto por comisiones bancarias	P	D	2

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

## Fase del proceso contable

### Libro diario

Es un documento donde se registran de manera cronológica todas las operaciones o transacciones en forma de asiento. Al inicio de cada año se deberá registrar el asiento de apertura o inicial.

**Tabla 5-15:** Modelo del libro diario

Asociación de Empleados del HCPMS  
LIBRO DIARIO  
Del 01 de.....al 31 De.....Del 20.....

FECHA	CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### Libro Mayor

Documento en el que se registra de manera cronológica los movimientos contables de cada una de las cuentas utilizadas en la ejecución del libro diario, tiene como finalidad demostrar de manera detallada los movimientos realizados y mostrar el saldo al final dentro de un periodo determinado para reflejarlo en el estado financiero correspondiente.

Dentro de la asociación es importante el manejo correcto del mencionado libro, ya que en este se detallan las entradas y salidas tanto para las cuentas totales como de detalle; si bien es cierto su elaboración no es obligatoria, puede servir de gran utilidad en la gestión de la Asociación, más aún cuando se maneja cuentas importantes como aporte de socios y proveedores diversos, pues permite consultar cuenta por cuenta cada uno de los movimientos y saldos.

**Tabla 5-16:** Modelo del libro mayor

Asociación Empleados del HCPMS  
LIBRO MAYOR  
Del 01 de.....al 31 De.....Del 20....

Nombre de la cuenta: ..... Folio Nro.....

FECHA	DESCRIPCIÓN	REF	DEBE	HABER	SALDO

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### Balance de Comprobación

Se le conoce también como balance de comprobación de sumas y saldos, es aquel que refleja un resumen del estado financiero y de las operaciones realizadas en la asociación durante el periodo determinado, este balance de comprobación se apoya en el libro mayor que mencionamos anteriormente, ya que, se traslada los saldos obtenidos en dicho documento.

Este instrumento contable sirve para comprobar que todos los saldos que utilizemos durante el ejercicio económico sean fiables, a más de ello nos ayuda a verificar que todos los movimientos contables realizados han sido ejecutados con el principio de partida doble.

**Tabla 5-17:** Modelo balance de comprobación

Asociación Empleados del HCPMS  
BALANCE DE COMPROBACION  
Del 01 de.....al 31 De.....Del 20.....

COD	CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## **Hoja de Trabajo**

Es un documento interno que sirve de apoyo para ordenar la información que se usa en la elaboración de un estado financiero, esta herramienta de trabajo no es obligatoria realizarlo, sin embargo, sirve para analizar los movimientos y observar los ajustes de manera sencilla, este documento se elabora para uso interno, no se publica ni se presenta, su estructura varía dependiendo de las necesidades del contador/ra, para la Asociación utilizaremos la que se presenta a continuación:

**Tabla 5-18:** Modelo hoja de trabajo

Asociación Empleados del HCPMS  
**HOJA DE TRABAJO**  
 Del 01 de.....al 31 De.....Del 20.....

Código Cta.	Nombre Cta.	Balance de comprobación				Ajustes		Saldos Ajustados		Pérdidas y Ganancias		Balance General	
		Movimientos		Saldos									
		Debe	Haber	Deudor	Acreedor	Cargos	Abonos	Deudor	Acreedor	Debe	Haber	Activo	Pasivo

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## Estados Financieros

### Estado de Situación Financiera

Refleja la información económica y financiera de la asociación en un momento determinado, consta de: activo, pasivo y patrimonio; y tiene como finalidad de establecer la distribución económica y financiera del ente organizado.

Este documento nos permite observar lo que le pertenece, las obligaciones y lo que le deben a la asociación, y con ello tomar decisiones y estrategias de mejora continua.

**Tabla 5-19:** Modelo Estado de Situación Financiera.

Asociación Empleados del HCPMS  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Del 01 de.....al 31 De.....Del 20.....

<b>ACTIVO</b>				XXX
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			XXXX	
ACTIVO DISPONIBLE		XXX		
Caja		XXX		
Bancos		XXX		
Banco Austro	XXX			
ACTIVO EXIGIBLE		XXX		
Cuentas por cobrar-Aporte de los socios		XXX		
Socio xx	XXX			
Socio xx	XXX			
Cuentas por cobrar		XXX		
Socio xx	XXX			
Socio xx	XXX			
Prestamos por cobras a socios		XXX		
Socio xx	XXX			
Socio xx	XXX			
ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTES		XXX		
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	XXX			
Crédito tributario a favor de la empresa (I.R)	XXX			
RETENCIONES RECIBIDAS		XXX		
Retenciones en la fuente del IVA	XXX			
Retenciones en la fuente 30% IVA	XXX			
Retenciones en la fuente 70% IVA	XXX			
Retenciones en la fuente 100% IVA	XXX			
Retenciones en la fuente renta		XXX		
Retenciones en la fuente 1% renta	XXX			
Retenciones en la fuente 2% renta	XXX			
Retenciones en la fuente 10% renta	XXX			
<b>ACTIVO FIJO</b>			XXX	



<b>ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>		<b>XXX</b>		
Vehículos	XXX			
Muebles y Enseres	XXX			
Equipo de Oficina	XXX			
Equipos de computo	XXX			
Depreciación acumulada de vehículos	XXX			
Depreciación acumulada de muebles y enseres	XXX			
Depreciación acumulada de equipos de oficina	XXX			
Depreciación acumulada de equipo de computo	XXX			
<b>PASIVO</b>				<b>XXX</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>XXX</b>	
<b>CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES</b>		<b>XXX</b>		
Proveedor xx	XXX			
Proveedor xx	XXX			
<b>CUENTAS POR PAGAR SOCIOS</b>		<b>XXX</b>		
Socio xx	XXX			
Socio xx	XXX			
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERA</b>		<b>XXX</b>		
Banco x x x	XXX			
Cooperativa x x	XXX			
<b>PATRIMONIO NETO</b>				<b>XXX</b>
<b>CAPITAL</b>			<b>XXX</b>	
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>XXX</b>		
<b>RESERVAS</b>			<b>XXX</b>	
Reserva legal		<b>XXX</b>		
Reserva facultativa y estatutaria		<b>XXX</b>		
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>			<b>XXX</b>	
Ganancias acumuladas		<b>XXX</b>		
Pérdidas acumuladas (-)		<b>XXX</b>		
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>				<b>XXX</b>

.....  
.....  
PRESIDENTE

CONTADOR

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## Estado de Resultados

Es el estado que refleja los ingresos y gastos que ha efectuado la asociación durante el periodo determinado, por lo general para este gremio será presentado cada año; de este estado se obtendrá el resultado por las operaciones efectuadas pudiendo ser este un saldo positivo lo que significa que se ha obtenido una utilidad o saldo negativo lo que significa que se ha obtenido una pérdida. Si bien es cierto la asociación es un gremio organizado sin fines de lucro, se les considera como ingresos a los aportes mensuales que los socios han realizado durante el año, el porcentaje de comisión que otorgan los convenios que la asociación ha legalizado con empresas privadas, negocios, proveedores etc.

De la misma manera se genera gastos administrativos que se efectúa por actividades propias de la asociación para su operatividad o en muchas ocasiones gastos que pueden ocasionarse por alguna actividad que represente a la asociación egreso de sus recursos sin contraprestación o recuperación.

Al 31 de diciembre a través de este estado la asociación obtendrá los resultados de sus actividades económicas financieras efectuadas.

**Tabla 5-20:** Modelo del estado de resultados

Asociación de Empleados del HCPMS  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Al 31 de diciembre de 20

<b>INGRESOS</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		XXX
Aportes de los socios	XXX	
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		XXX
Comisiones ganadas	XXX	
Intereses ganados	XXX	
<b>GASTOS</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		XXX
Gasto remuneraciones	XXX	

Sueldos y salarios	XXX	
Aportes a la seguridad social	XXX	
Gasto servicios básicos	XXX	
Gasto honorarios profesionales	XXX	
Gasto suministros de oficina	XXX	
Gasto de imprevistos	XXX	
IVA que se carga al gasto	XXX	
<b>GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS</b>		XXX
Gasto por comisiones bancarias	XXX	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO:</b>		XXX

.....  
 .....  
 PRESIDENTE

CONTADOR

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### **Análisis Financiero**

Será de gran ayuda para el estudio e interpretación de los resultados de los estados financieros obtenidos del proceso contable antes detallado, esto con el fin de determinar la situación actual y programar cuales serían las acciones que se deberían realizar para visualizar un mejor futuro para la asociación.

### **Análisis Vertical**

El desarrollo del análisis vertical consiste en la composición porcentual de cada cuenta de los estados financieros de una fecha determinada, para establecer los aumentos y/o bajas de las cuentas y observar su comportamiento en el periodo analizado.

## Análisis Horizontal

Para el análisis horizontal se deberá realizar una comparación de los estados financieros de dos o más periodos consecutivos, para de esa manera observar las variaciones de las cuentas hasta la fecha, posterior a ello se continúa con la interpretación, realizando para ello las explicaciones pertinentes en cada caso.

## Indicadores financieros

Este cálculo ayudara a conocer la situación financiera, económica y el desempeño financiero al largo de un tiempo determinado.

Son muchos los indicadores, sin embargo, a continuación, se detallan cuáles serían los indicadores financieros que deberán obtenerse para la asociación de empleados del HCPMS.

**Tabla 5-21:** Cuadro indicadores

Indicadores	Razones	Interpretación
Razones de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razón del circulante</li><li>• Capital de trabajo</li></ul>	Con esto lo que se quiere visualizar es la capacidad de pago que tiene la asociación en el corto plazo.
Razones de actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotación de cuentas por cobrar</li><li>• Rotación de cuentas por pagar.</li><li>• Rotación de activos totales</li></ul>	Indica la intensidad (veces) con la que la Asociación está utilizando sus activos para generar ventas; si bien es cierto por su actividad y naturaleza de la asociación no se genera ventas directas, se financia cuentas de los convenios establecidos, de los que se puede analizar estos indicadores.
Razones de endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razón de endeudamiento</li><li>• Apalancamiento total</li></ul>	Nos permite conocer el grado y forma en la cual participan los acreedores dentro del financiamiento de la

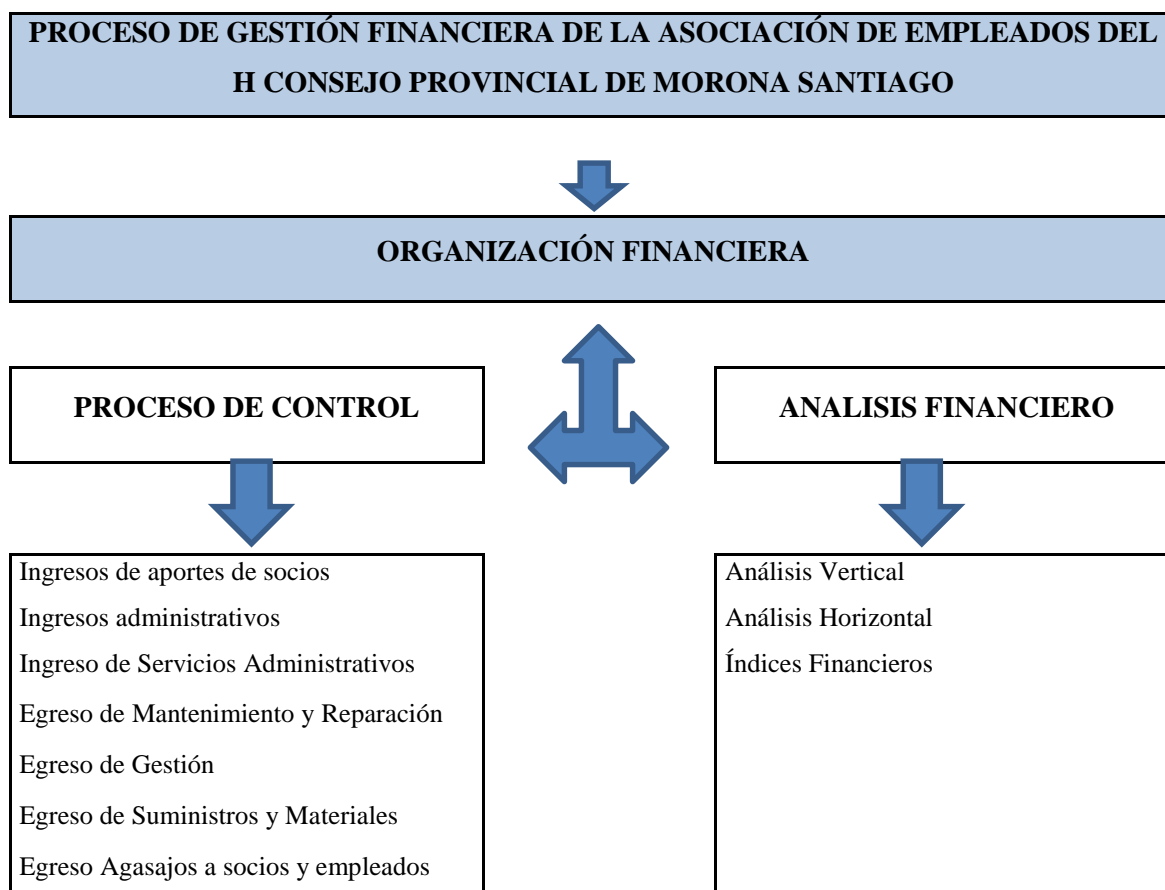
		asociación.
Razones de rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen neto de utilidad</li> </ul>	Este indicador nos permite medir la rentabilidad de la asociación, comparando el excedente en cualquiera de sus etapas, con otros rubros de interés y comisión.

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

#### 5.4.2. *Proceso de Gestión Financiera*

A continuación, se describe los procesos que intervienen en la Asociación de Empleados del H. Consejo Provincial de Morona Santiago.

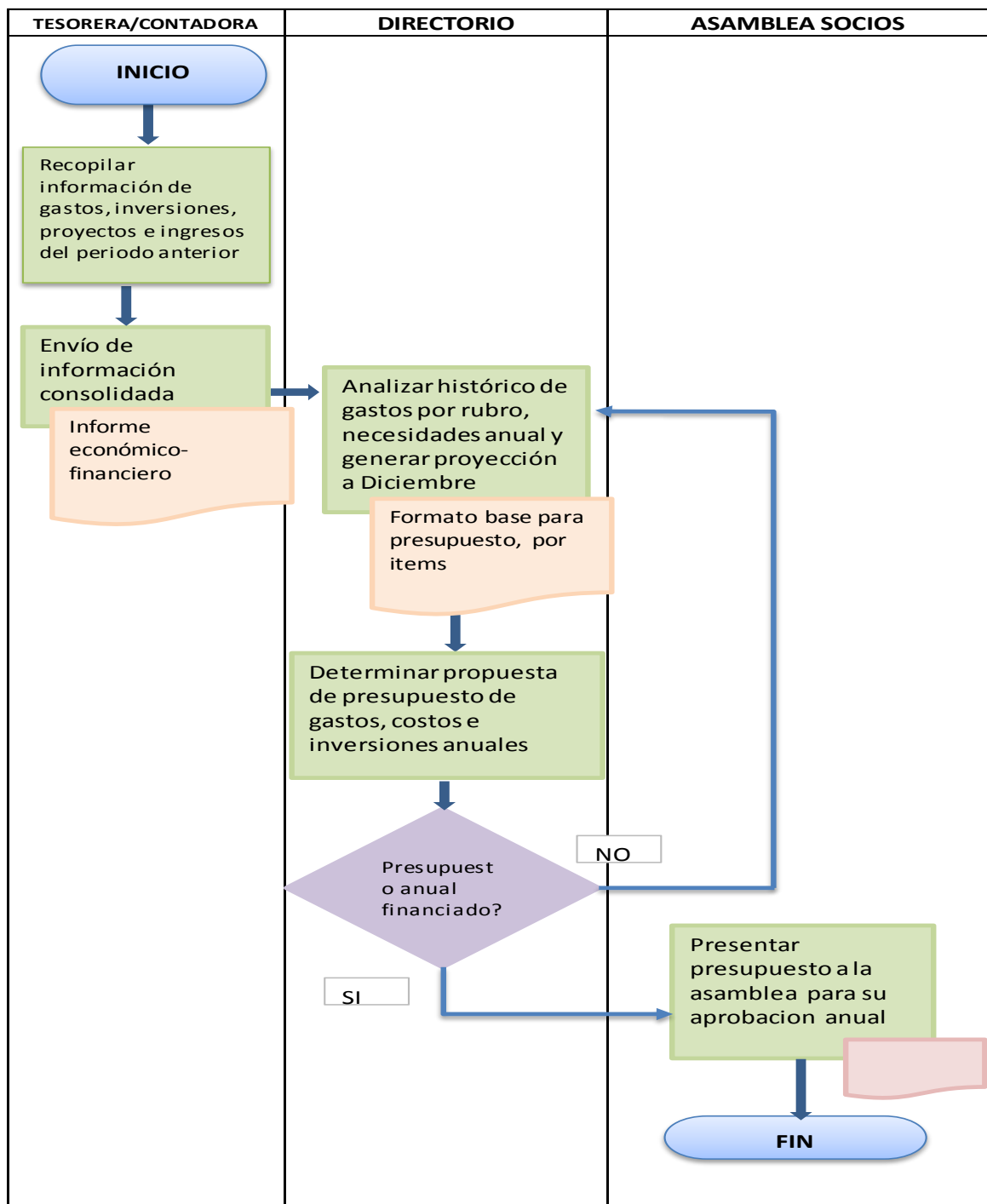


**Ilustración 5-10:** Proceso de Gestión Financiera

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO

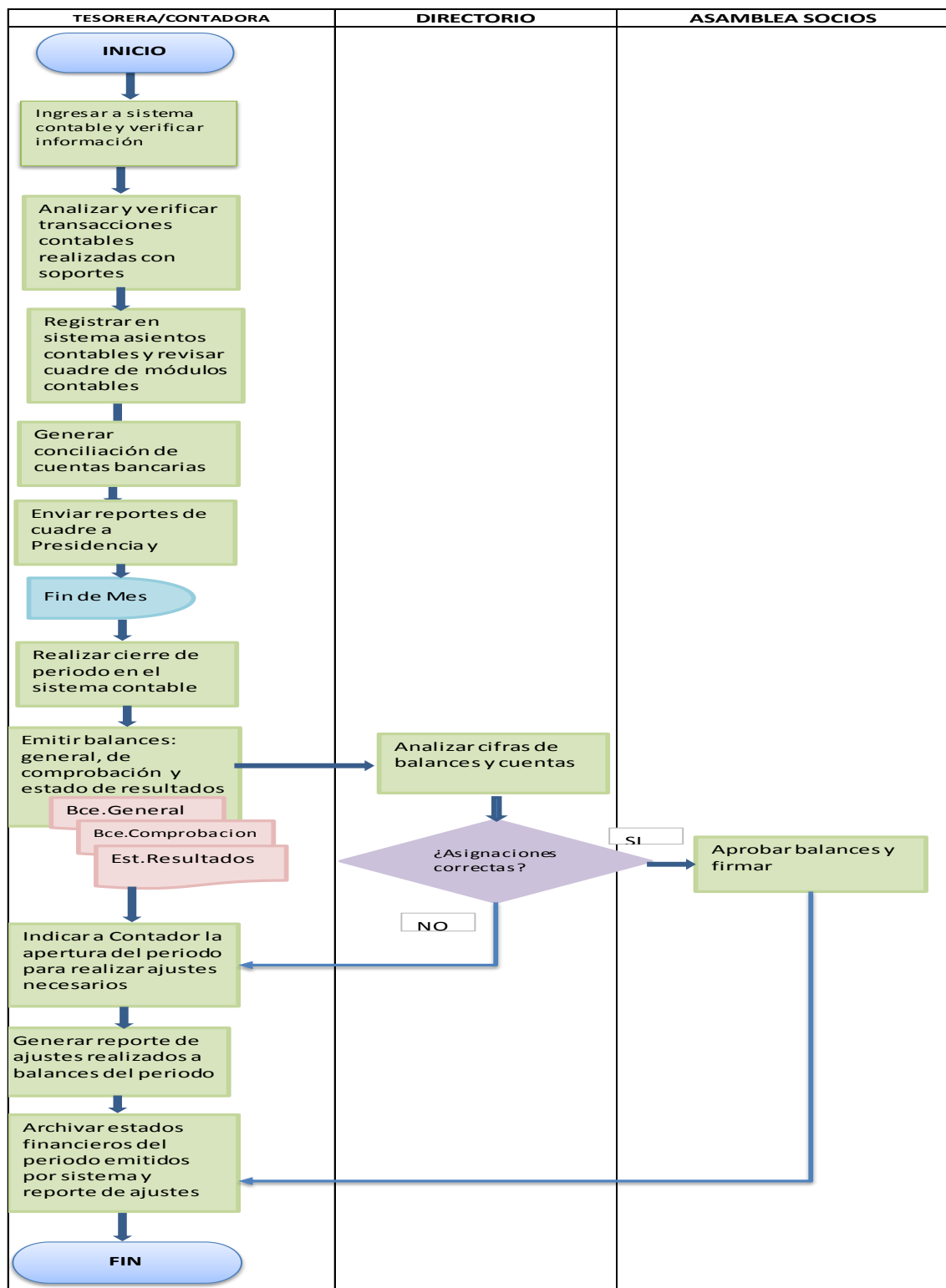


**Ilustración5-11:** Flujograma: administración del presupuesto

Fuente: Encuesta aplicada, 2022.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: GESTIÓN CONTABLE

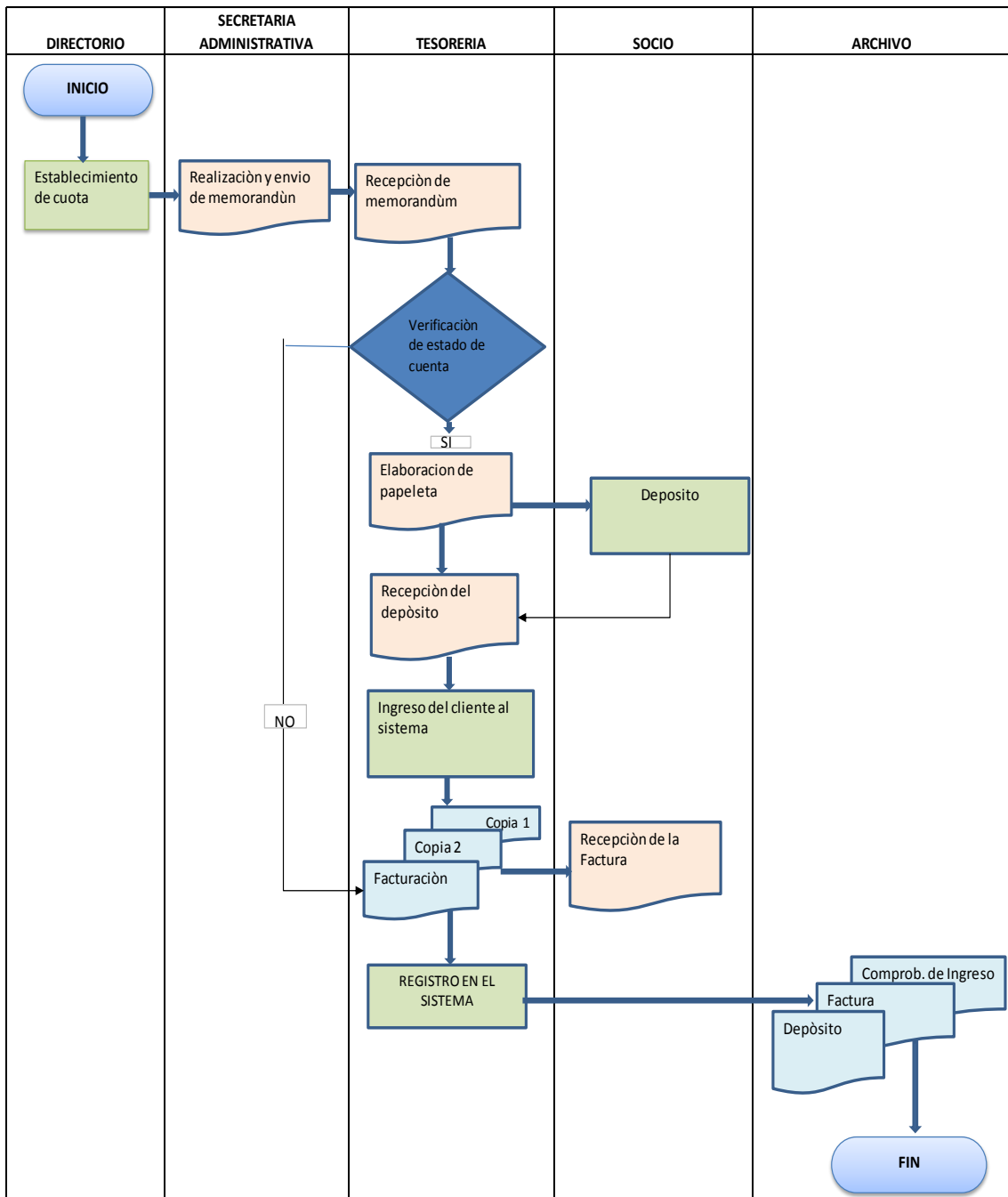


**Ilustración5-12:** Flujograma: gestión contable

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: INGRESO DE APORTACIÓN DE SOCIOS VÍA DEPÓSITO



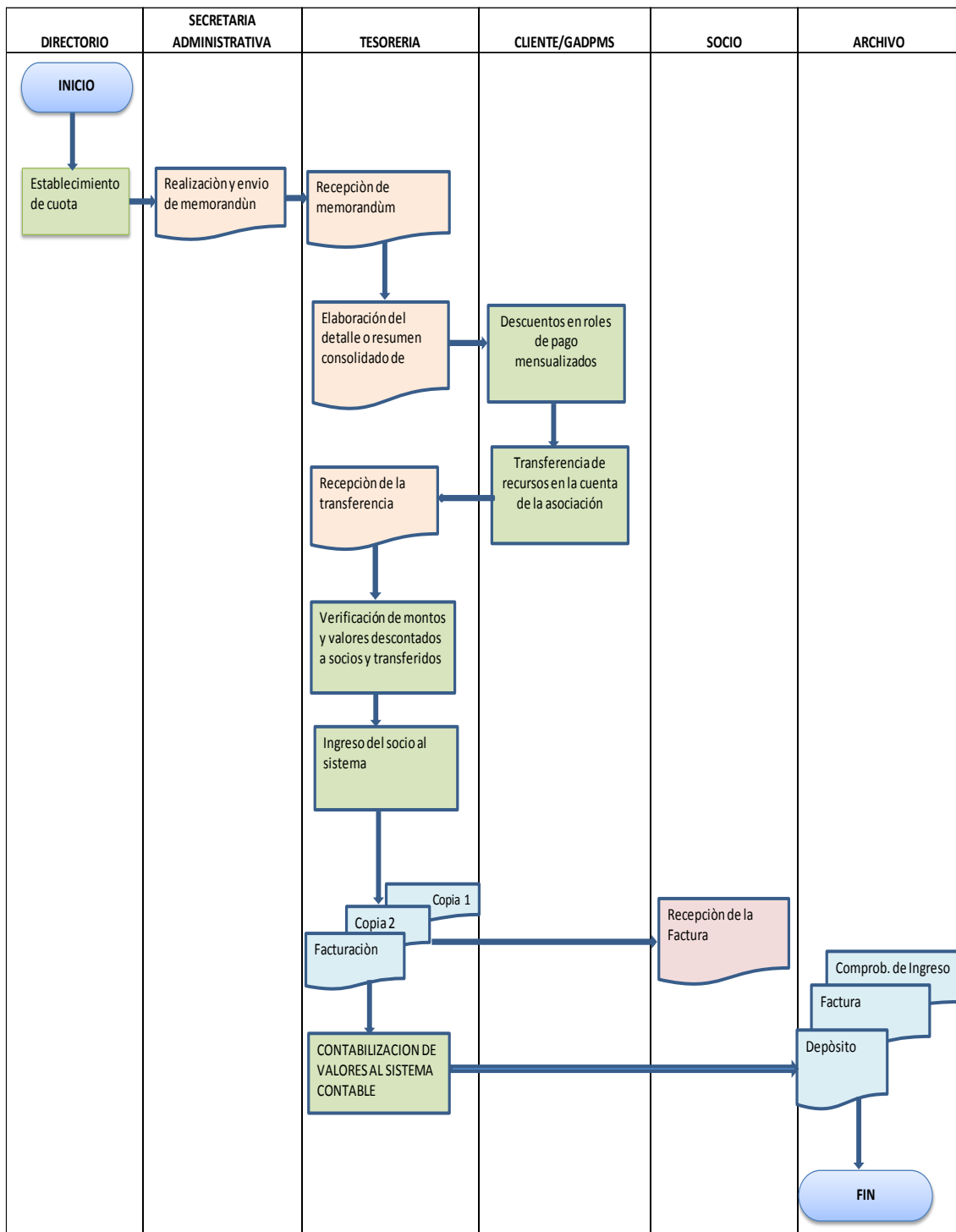
**Ilustraci3n5-13:** Flujograma: ingreso de aportaci3n de socios vìa dep3sito

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.



## FLUJOGRAMA: INGRESO DE APORTACIÓN DE SOCIOS VÍA DESCUENTO EN ROLES DE PAGO



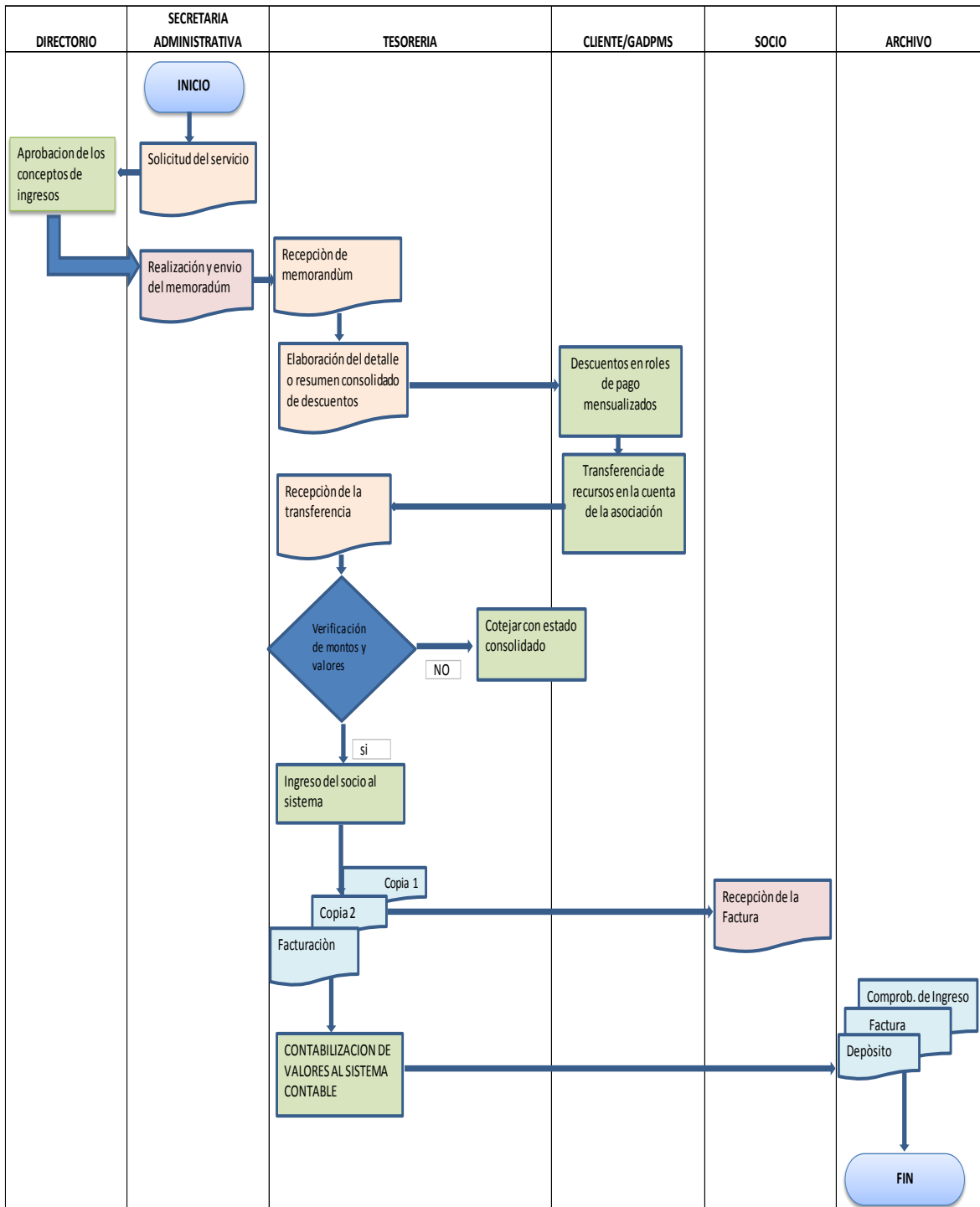
**Ilustraci3n5-14:** Flujograma: ingreso de aportaci3n de socios vìa descuento en roles de pago

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**FLUJOGRAMA: INGRESO SERVICIOS ADMINISTRATIVOS:**

**Ingreso por aportes navideños, Ingresos por aportes voluntarios**

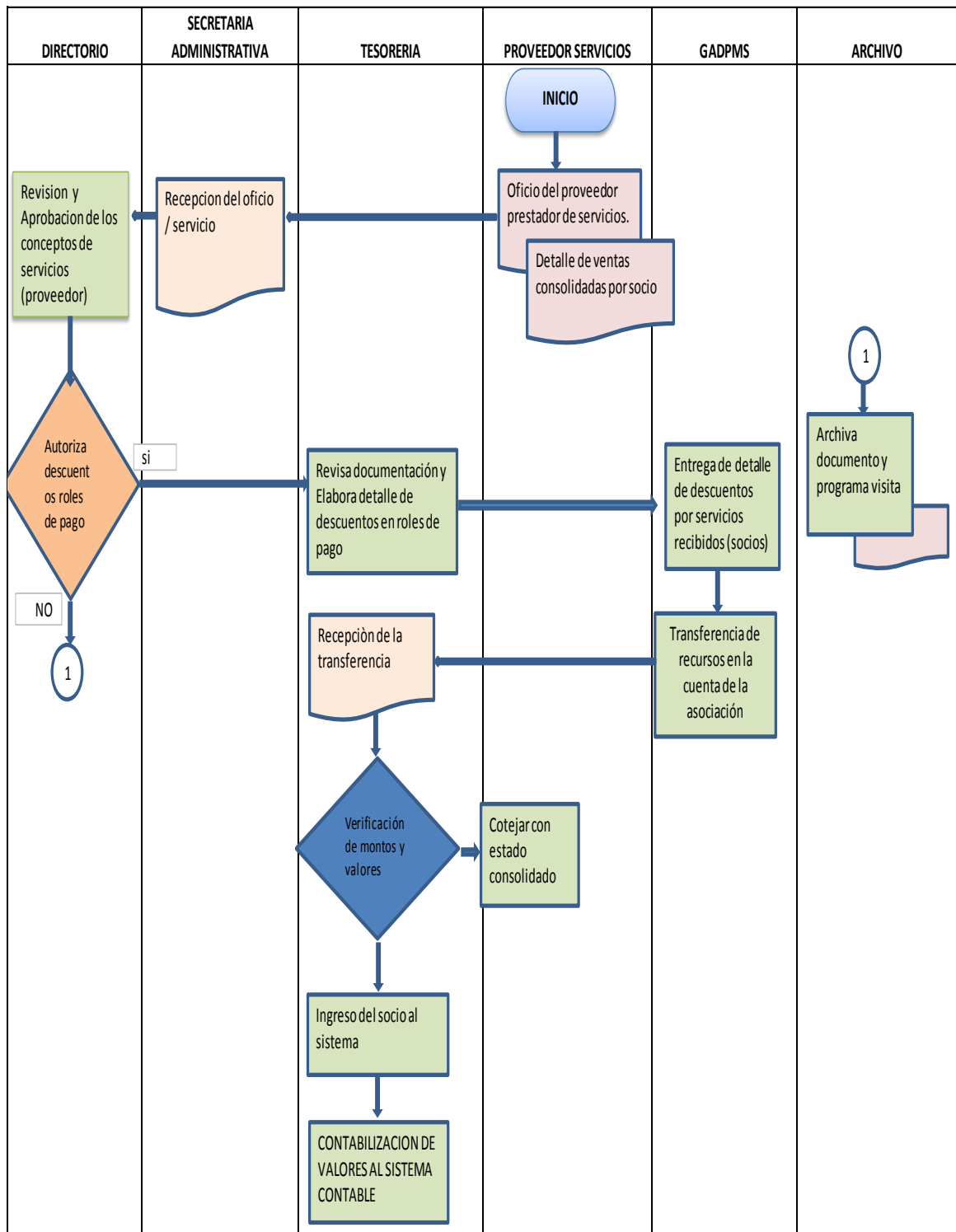


**Ilustración5-15:** Flujograma: ingreso servicios administrativos:

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**FLUJOGRAMA: INGRESOS DE TERCEROS-CUENTAS POR COBRAR**

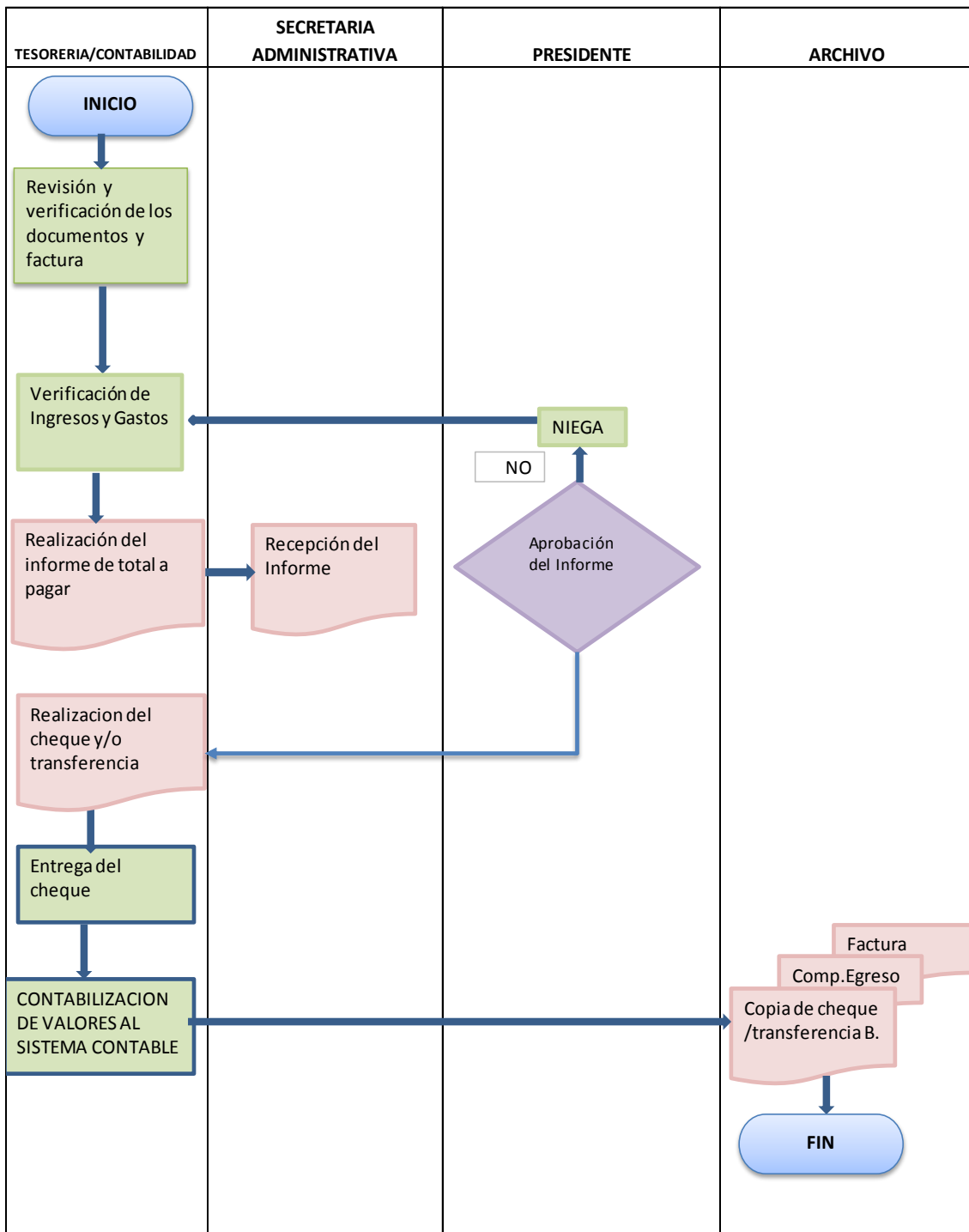


**Ilustración 5-16:** Flujograma: ingresos de terceros-cuentas por cobrar

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**FLUJOGRAMA: EGRESOS PAGO DE HONORARIOS**

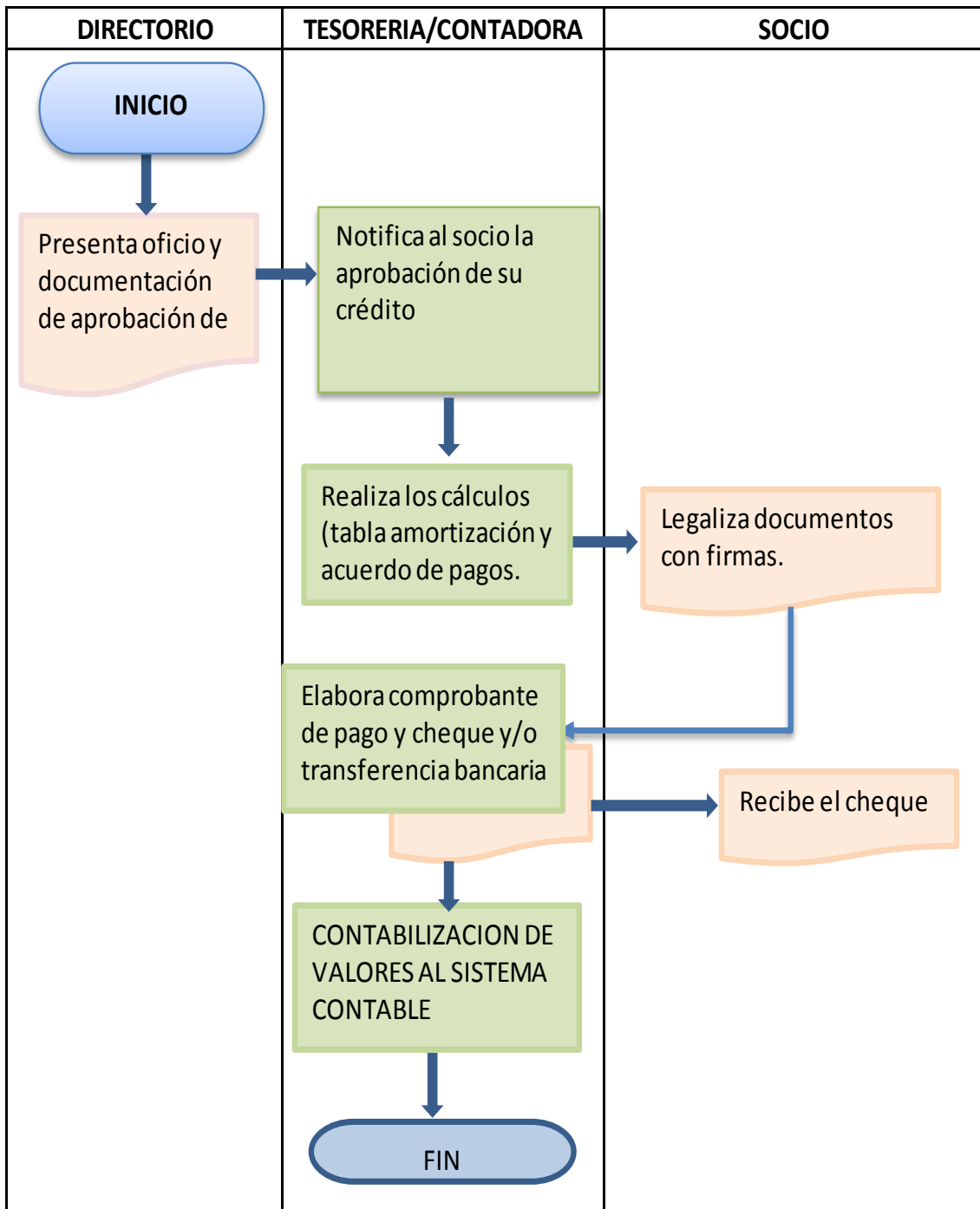


**Ilustración5-17-5.** Flujograma: egresos pago de honorarios

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: DESEMBOLSO DE CRÉDITO

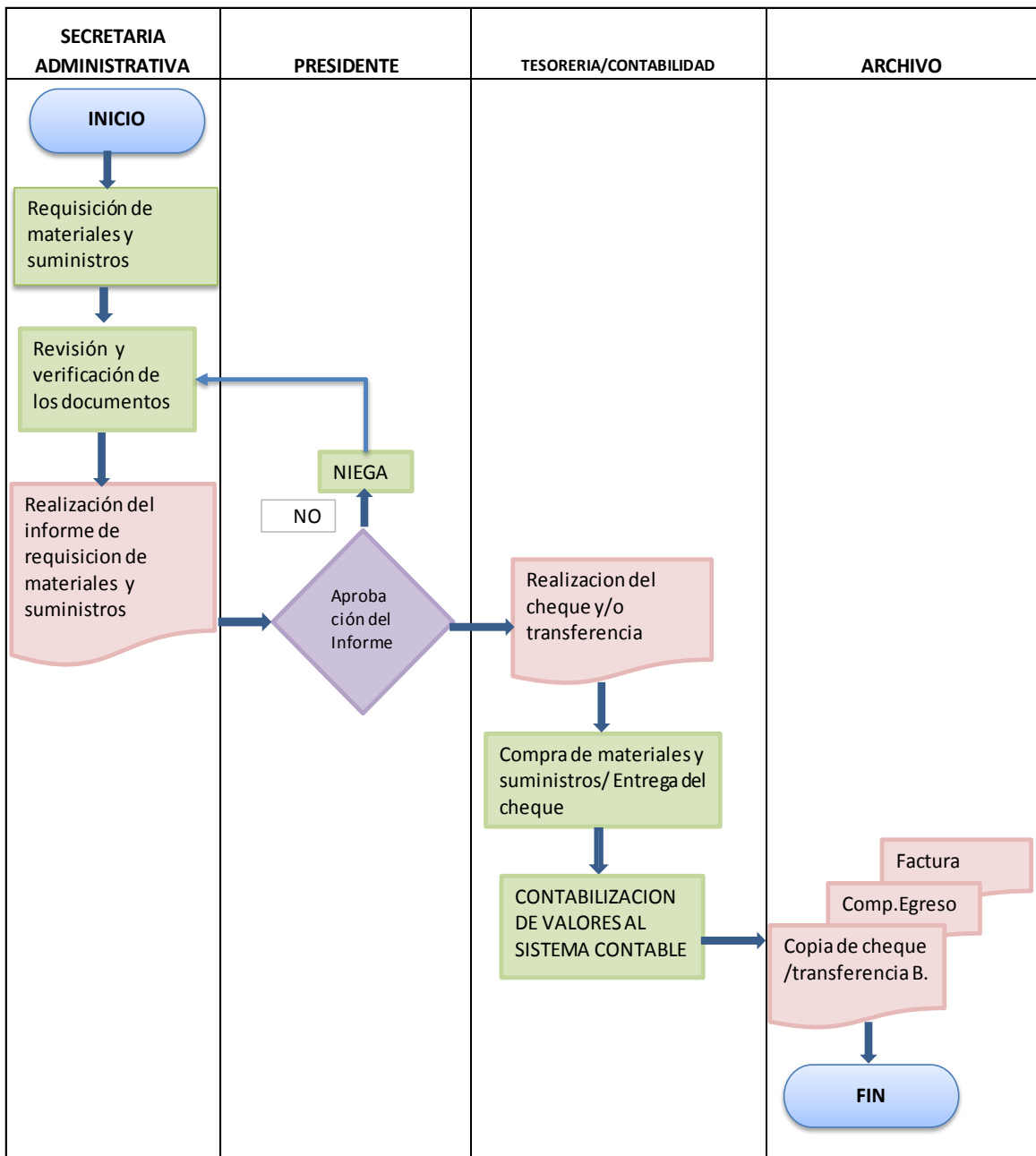


**Ilustración5-18:** Flujograma: desembolso de crédito

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**FLUJOGRAMA: EGRESO DE SUMINISTROS Y MATERIALES**

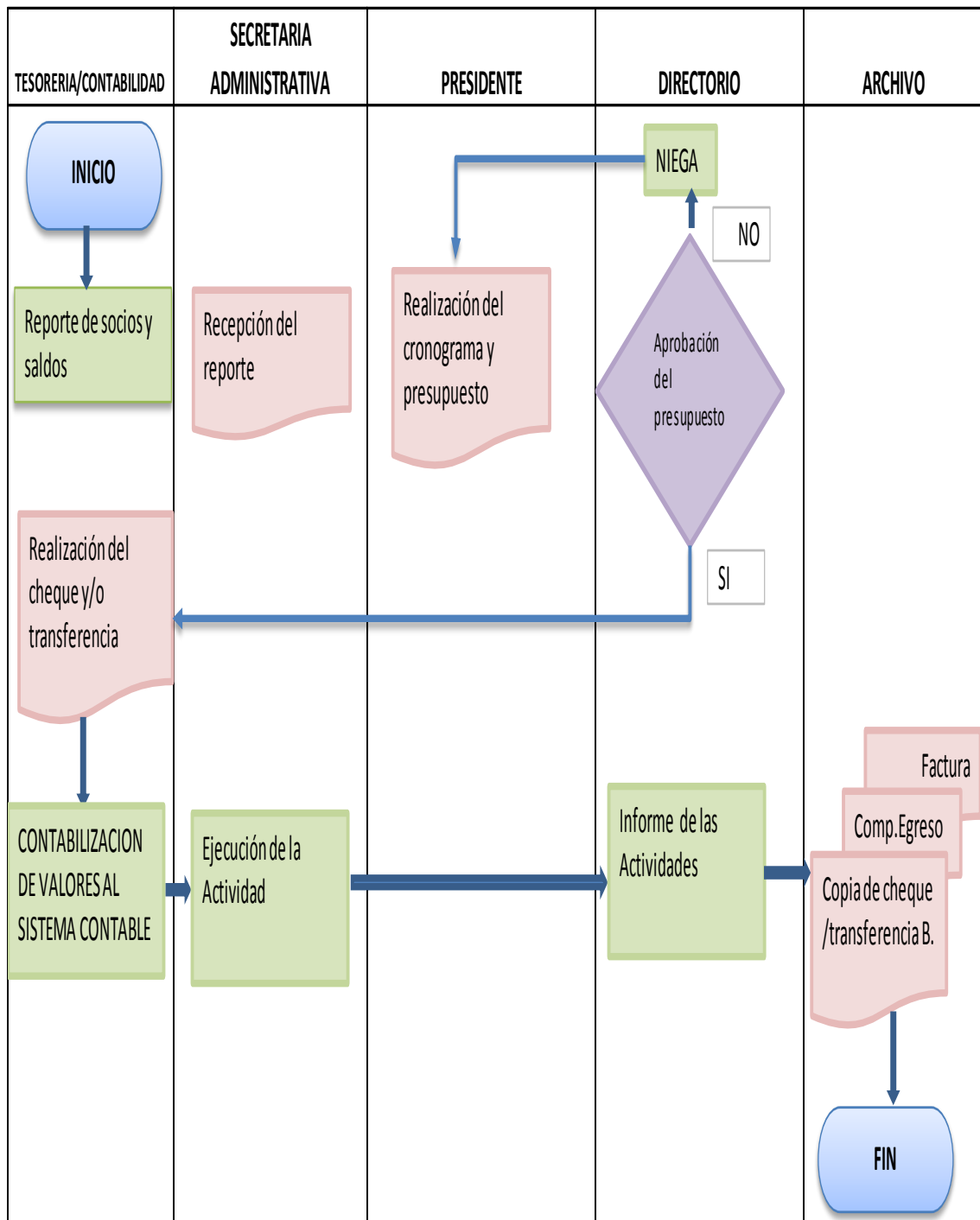


**Ilustración5-19:** Flujograma: egreso de suministros y materiales

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**FLUJOGRAMA: EGRESO AGASAJOS NAVIDEÑOS**

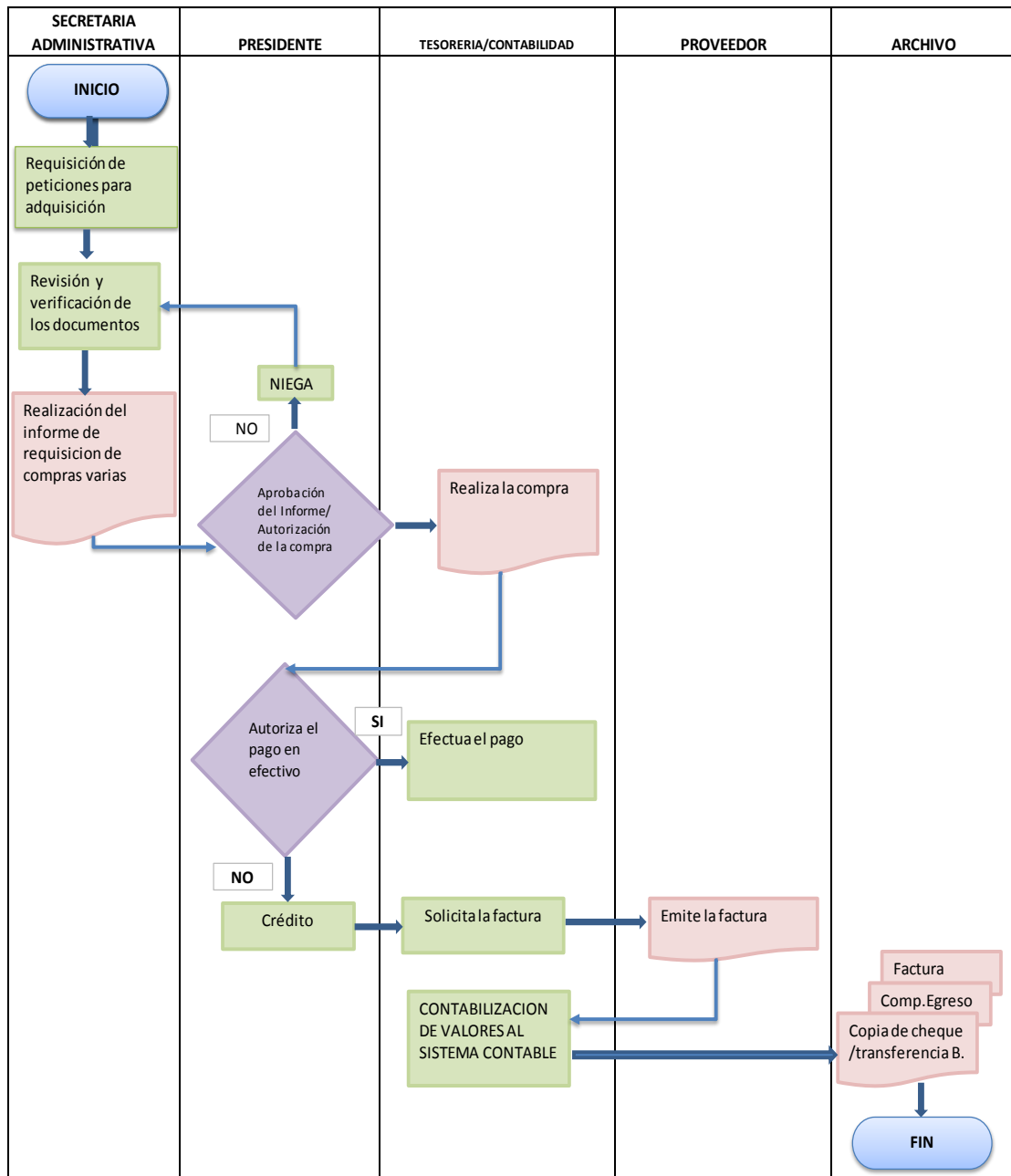


**Ilustración5-20-5.** Flujograma: egreso agasajos navideños

**Fuente:** Encuesta aplicada, 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## FLUJOGRAMA: COMPRAS VARIAS AL CONTADO Y CRÉDITO



**Ilustración 5-21:** Flujograma: compras varias al contado y crédito

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

### 5.4.3. Interpretación de los estados financieros

La contabilidad es la encargada de brindar información financiera resultante del ejercicio de una empresa independientemente de su tamaño esta información servirá como base para que se puedan tomar decisiones, por lo tanto, es de gran importancia la interpretación que se le den a las mismas pues esto permitirá definir la continuidad de la entidad.



El análisis financiero sirve como una herramienta de carácter gerencial pues mediante esta actividad se puede determinar las variaciones de los estados financieros entendiendo cuáles son las tendencias de la empresa, para ello se debe desarrollar el cálculo e interpretación pertinentes a fin de conocer las tasas y porcentajes que permiten efectuar una comparación con años anteriores o con empresas del mismo segmento, de tal forma que se pueda monitorear el desempeño económico y financiero.

#### 5.4.3.1. *Análisis vertical*

Desde el razonamiento de Elizalde (2019) el análisis estructural o también conocido como vertical tiene como principal función el reflejar la estructura de los estados financieros expresando a cada una de las cuentas como un porcentaje comparándola con totales generales cómo es en el caso del balance general que todas las subcuentas de activos se compararan con la cuenta de activo total de esta manera se podrá medir la efectividad de las políticas adoptadas en función al manejo sobre los activos.

**Tabla 5-22:** Análisis vertical estado de situación financiera 2020

<b>"ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL HONORABLE CPMS."</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>			
<b>AL MES DE DICIEMBRE DE 2020</b>			
		<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$7.629,48</b>	<b>100,00%</b>
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>\$7.629,48</b>	<b>100,00%</b>
1.1.03	Bancos	\$2.184,67	28,63%
1.1.06	Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados locales	\$5.444,81	71,37%
1.2	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		0,00%
1.4	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		0,00%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>\$13,59</b>	<b>0,18%</b>
2.1	CORRIENTE	\$13,59	0,18%
2.1.01	Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	\$13,59	0,18%
2.1.02	Cuentas y documentos por pagar proveedores no relacionados	\$0,00	0,00%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$7.615,89</b>	<b>99,82%</b>
3.1	CAPITAL	\$1.241,22	16,27%
3.1.02	Capital Social	\$1.241,22	16,27%
3.2	RESERVAS		0,00%
3.4	RESULTADOS	\$6.374,67	83,55%
3.4.03	Utilidad del Presente Ejercicio (+)	\$6.374,67	83,55%

3.4.04 Perdida del ejercicio de años anteriores (-)	\$0,00	0,00%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$7.629,48</b>	<b>100%</b>

Sr. Jenaro Marín

**PRESIDENTE**

Fuente: Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS.

Realizado por: Pesantez, Kevin, 2022.

Patricia Morocho

**TESORERA**

De la información presentada en el año 2020, efectuando el análisis vertical se puede observar que en cuanto a los activos, la cuenta que mayor concentración económica posee es la de cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados a los locales, dónde se presenta el 71.37%, esto implica que está organización tiene una gran cantidad de cuentas que son dejadas a crédito y que no están siendo cobradas en los tiempos pactados, por otro lado debido a que son una asociación que no cuenta con un espacio físico propio se observa que no existen rubros en las cuentas de propiedad planta y equipo y en otros activos no corrientes.

En cuanto a la información de los pasivos, se puede observar que el rubro de mayor representación se encuentra en las cuentas y documentos por pagar que tiene el cero, 18% y con respecto a estos datos se puede explicar que está asociación no posee mayor número de obligaciones ni a corto ni a largo plazo es decir que la mayoría de su financiación está dada por el patrimonio, pues aquí se observa que existe un rubro importante que representa el 16, 27% en lo que respecta a capital social, de la misma manera se observa que la empresa posee una gran utilidad ya que ésta representa el 83.55% en función a los pasivos y al patrimonio, esto quiere decir que los resultados del ejercicio son bastante importantes durante este periodo, por lo cual se deduce que la gestión administrativa en cuanto los ingresos que generan utilidades del presente ejercicio son adecuadas.

**Tabla 5-23:** Análisis vertical estado de situación financiera 2021

**"ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL HONORABLE CPMS."**

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

**ANÁLISIS VERTICAL**

**AL MES DE DICIEMBRE DE 2021**

		\$	%
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>\$24.402,53</b>	<b>100,00%</b>
<b>1.1</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>\$24.402,53</b>	<b>100,00%</b>
1.1.03	Bancos	\$15.957,98	65,39%

1.1.06	Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados Locales	\$8.444,55	34,61%
1.2	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		0,00%
1.4	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		0,00%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>\$12.876,08</b>	<b>0,527653</b>
2.1	CORRIENTE	\$12.876,08	52,77%
2.1.01	Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	-\$0,03	0,00%
2.1.02	Cuentas y documentos por pagar proveedores no relacionados	\$12.876,11	52,77%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$11.526,45</b>	<b>0,472347</b>
3.1	CAPITAL	\$1.241,22	5,09%
3.1.02	Capital Social	\$1.241,22	5,09%
3.2	RESERVAS		0,00%
3.4	RESULTADOS	\$10.285,23	42,15%
3.4.03	Utilidad del Presente Ejercicio (+)	\$3.916,65	16,05%
3.4.04	Perdida del ejercicio de años anteriores (-)	\$6.368,58	26,10%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$24.402,53</b>	<b>100%</b>

Sr. Jenaro Marín

**PRESIDENTE**

Patricia Morocho

**TESORERA**

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

Con respecto al análisis vertical del estado de situación financiera para el año 2021, se observa que la cuenta con mayor concentración económica en cuanto activos es la de bancos ya que ésta posee un porcentaje del 65,39%, esto implica que la empresa tiene una liquidez considerable con respecto a otra de las cuentas de mayor concentración que es la de cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados con los locales donde encontramos el 34,61%, esto indica que la empresa aún mantiene un elevado número de créditos a los clientes pero en comparación al año anterior ha reducido notablemente.

En cuanto a las cuentas de pasivo, se puede observar que la cuenta que mayor participación tiene es la de cuentas y documentos por pagar a proveedores no relacionados, dónde se concentra un total del 52.77%, lo que implica que la empresa para lograr generar sus actividades cotidianas está usando apalancamiento, por otro lado en cuanto a la cuenta de patrimonio se observa que la cuenta de mayor relevancia es la cuenta de pérdida del ejercicio del año anterior pues aquí se encuentra el 26.10%, de la misma manera esto se adjunta con la cuenta utilidad del presente ejercicio dónde tenemos el 16.05% que hacen un total de 42.15%, en cuanto los resultados esto refleja que la mayor parte del patrimonio está constituida por las capitalizaciones de las utilidades de los ejercicios.

**Tabla 5-24:** Análisis vertical estado pérdidas y ganancias 2020

<b>"ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL HONORABLE CPMS."</b>			
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS</b>			
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>			
<b>AL MES DE DICIEMBRE DE 2020</b>			
		<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>4</b>	<b>RENTAS</b>	<b>\$18.985,75</b>	<b>100,00%</b>
<b>4.1</b>	<b>OPERATIVAS</b>	<b>\$18.495,95</b>	<b>97,42%</b>
4.1.01	Ventas		
4.1.05	Ingreso por Cuotas Ordinarias	\$18.495,95	97,42%
<b>4.2</b>	<b>NO OPERATIVAS</b>	<b>\$489,80</b>	<b>2,58%</b>
4.2.03	Intereses Ganados	\$27,69	0,15%
4.2.05	Otros Ingresos	\$462,11	2,43%
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$12.611,08</b>	<b>66,42%</b>
5.1.01	Costo de ventas		
<b>5,2</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$11.877,34</b>	<b>62,56%</b>
5.2.05	Servicios profesionales	\$905,00	4,77%
5.2.12	Suministros y materiales de oficina	\$62,63	0,33%
5.2.13	Suministros y materiales de aseo	\$550,00	2,90%
5.2.14	Transporte y movilización	\$58,00	0,31%
5.2.15	Alimentación y refrigerio	\$9.648,40	50,82%
5.2.16	Viáticos y gastos de viaje	\$100,00	0,53%
5.2.17	Prima de Seguros		
5.2.19	Otros servicios		
5.2.21	Pagos imprevistos	\$553,31	2,91%
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$7.108,41</b>	<b>37,44%</b>
<b>5,3</b>	<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$733,74</b>	<b>3,86%</b>
5.3.02	Agasajos a socios y empleados	\$47,00	0,25%
5.3.04	Comisiones Bancarias	\$61,46	0,32%
5.3.05	Servicios notariales	\$25,06	0,13%
5.3.07	Ayudas sociales	\$500,00	2,63%
5.3.08	Iva que se carga al Gasto	\$100,22	0,53%
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>	<b>\$6.374,67</b>	<b>34%</b>

Sr. Jenaro Marín  
**PRESIDENTE**

Patricia Morocho  
**TESORERA**

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

Con respecto al análisis vertical referente al estado de pérdidas y ganancias, se puede observar en las rentas que, la cuenta de mayor concentración económica es la de ingresos por cuotas diarias, donde se presenta un total en 97.42%. Esto implica que la mayoría de ingresos que percibe está

asociación son dadas por las cuotas de sus integrantes, de la misma manera, se observa que existe un porcentaje de ingresos por intereses ganados que representa el 0.15%.

En cuanto a los costos y gastos, se puede observar que la empresa no posee costo de ventas, debido a que son una asociación que no genera ningún producto para su comercialización. Por consiguiente, en cuanto a los gastos operacionales, la cuenta de mayor concentración es la de alimentación y refrigerio, ya que tiene un porcentaje de participación del 50,82%, esto debido a que, estos son propios del tipo de negocio en el que está inmersa esta asociación.

Por otro lado, lo demás rubros poseen participaciones bajas, lo que nos genera una utilidad operacional con un rendimiento del 37.44% en función a las rentas percibidas. De la misma manera analizando los gastos no operacionales se observa que estos no tienen mayor relevancia en cuanto a la renta lo que implica que se genera una utilidad del ejercicio final del 34%.

**Tabla 5-25:** Análisis vertical estado pérdidas y ganancias 2021

<b>"ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL HONORABLE CPMS."</b>			
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS</b>			
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>			
<b>AL MES DE DICIEMBRE DE 2021</b>			
		<b>\$</b>	<b>%</b>
<b>4</b>	<b>RENTAS</b>	<b>\$15.478,80</b>	<b>100,00%</b>
<b>4.1</b>	<b>OPERATIVAS</b>	<b>\$15.046,62</b>	<b>97,21%</b>
4.1.01	Ventas		
4.1.05	Ingreso por Cuotas Ordinarias	\$15.046,62	97,21%
<b>4.2</b>	<b>NO OPERATIVAS</b>	<b>\$432,18</b>	<b>2,79%</b>
4.2.03	Intereses Ganados	\$342,51	2,21%
4.2.05	Otros Ingresos	\$89,67	0,58%
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$11.562,15</b>	<b>74,70%</b>
5.1.01	Costo de ventas		
<b>5,2</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$6.807,34</b>	<b>43,98%</b>
5.2.05	Servicios profesionales	\$937,50	6,06%
5.2.12	Suministros y materiales de oficina	\$80,50	0,52%
5.2.13	Suministros y materiales de aseo	\$0,00	0,00%
5.2.14	Transporte y movilización	\$0,00	0,00%
5.2.15	Alimentación y refrigerio	\$190,00	1,23%
5.2.16	Viáticos y gastos de viaje		

5.2.17	Prima de Seguros	\$6,00	0,04%
5.2.19	Otros servicios	\$800,00	5,17%
5.2.21	Pagos imprevistos	\$4.793,34	30,97%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$8.671,46</b>	<b>56,02%</b>
<b>5,3</b>	<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$4.754,81</b>	<b>30,72%</b>
5.3.02	Agasajos a socios y empleados	\$4.216,86	27,24%
5.3.04	Comisiones Bancarias	\$48,65	0,31%
5.3.05	Servicios notariales		
5.3.07	Ayudas sociales	\$300,00	1,94%
5.3.08	Iva que se carga al Gasto	\$189,30	1,22%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>		<b>\$3.916,65</b>	<b>25%</b>

Sr. Jenaro Marín

**PRESIDENTE**

Patricia Morocho

**TESORERA**

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

En cuanto al análisis vertical del año 2021, se observa que la mayor concentración en cuanto a ingresos, la tenemos en la cuenta de ingresos por cuotas ordinarias, dónde se encuentra el 97.21% del total de rentas. Esto explica qué, cómo se reflejó en el análisis anterior de forma vertical se continúa con la misma política de que la mayor cantidad de ingresos es dada por la cooperación de los integrantes de la asociación.

Por otro lado, en cuanto a las cuentas de costos y gastos, se observa que la de mayor representación es la de pago de imprevistos ya que tiene un porcentaje de participación del 30.97%, debido a que en este periodo surgieron ciertos imprevistos que tuvieron que ser contabilizados, además se observa que en este periodo la cuenta de alimentación y refrigerio no funge como una de las de mayor relevancia por lo que se entiende que esté rubro estuvo mejor administrado.

Todos los gastos operacionales generaron una utilidad operacional del 56.02%, en lo que es relativamente bueno, pues se sacó más de 50% de utilidades fuera de los gastos propios de la institución. Por otro lado, en cuanto a los gastos no operacionales, estos implicaron un total del 30.72%, teniendo la mayor concentración en agasajos a socios y empleados dónde está el 27.24%, teniendo en consideración que al ser una asociación buscan la unión y la empatía entre socios por lo que este gasto tiene su razón de ser, estos rubros nos dan como utilidad del ejercicio un 25% de rentabilidad que en comparación al año anterior es mucho menor.

#### 5.4.3.2. Análisis horizontal

El análisis horizontal o de tendencia es del encargado de comparar los resultados que se generan en un periodo y contra ponerlos como otro del mismo tiempo es decir esto funciona con estados financieros comparados de un semestre con otro semestre o de un año con otro año, esto permite establecer los cambios fundamentales y sus variaciones. (Elizalde L. , 2019)

**Tabla 5-26:** Análisis horizontal estado de situación financiera 2020-2021

**"ASOCIACIÓN EMPLEADOS DEL HONORABLE CPMS."**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**

	2020	2021	Absoluto	Relativo
<b>1 ACTIVO</b>	<b>\$7.629,48</b>	<b>\$24.402,53</b>	<b>\$16.773,05</b>	<b>220%</b>
<b>1.1 CORRIENTE</b>	<b>\$7.629,48</b>	<b>\$24.402,53</b>	<b>\$16.773,05</b>	<b>220%</b>
1.1.03 Bancos	\$2.184,67	\$15.957,98	\$13.773,31	630%
1.1.06 Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados Locales	\$5.444,81	\$8.444,55	\$2.999,74	55%
1.2 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
1.4 OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES				
<b>2 PASIVO</b>	<b>\$13,59</b>	<b>\$12.876,08</b>	<b>\$12.862,49</b>	<b>94647%</b>
2.1 CORRIENTE	\$13,59	\$12.876,08	\$12.862,49	94647%
2.1.01 Cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados locales	\$13,59	-\$0,03	-\$13,62	-100%
2.1.02 Cuentas y documentos por pagar proveedores no relacionados	\$0,00	\$12.876,11	\$12.876,11	0%
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>\$7.615,89</b>	<b>\$11.526,45</b>	<b>\$3.910,56</b>	<b>51%</b>
3.1 CAPITAL	\$1.241,22	\$1.241,22	\$0,00	0%
3.1.02 Capital Social	\$1.241,22	\$1.241,22	\$0,00	0%
3.2 RESERVAS				
3.4 RESULTADOS	\$6.374,67	\$10.285,23	\$3.910,56	61%
3.4.03 Utilidad del Presente Ejercicio (+)	\$6.374,67	\$3.916,65	-\$2.458,02	-39%
3.4.04 Perdida del ejercicio de años anteriores (-)	\$0,00	\$6.368,58	\$6.368,58	0%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$7.629,48</b>	<b>\$24.402,53</b>	<b>\$16.773,05</b>	<b>220%</b>

Sr. Jenaro Marín  
**PRESIDENTE**

Patricia Morocho  
**TESORERA**

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

Respecto al análisis horizontal del estado de situación financiera, se observa que la cuenta de mayor acción en cuanto a activos corrientes es la de bancos ya que del periodo 2020 al 2021 tuvo

una diferencia de \$13, 773,31, esto implica que la empresa tiene mayor concentración en cuentas que se pueden hacer efectivas de forma inmediata observando aquí una mayor liquidez. Por otro lado, en cuanto a las cuentas del pasivo, se observa que existe un aumento notorio en cuanto a las cuentas y documentos por pagar a proveedores no relacionados, ya que en el año 2020 no se cuenta con rubro económico en esta cuenta y para el año 2021 esta cuenta tiene un valor de \$12.876,11. A su vez, en cuanto al análisis del patrimonio, se observa que éste tuvo una variación del 51% entre el año 2020 al 2021, esto en esencia porque las utilidades del ejercicio del año 2021 también fueron considerables por lo cual el patrimonio incremento.

**Tabla 5-27:** Análisis horizontal estado pérdidas y ganancias 2020-2021

<b>"ASOCIACION EMPLEADOS DEL HONORABLE CPMS."</b>					
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS</b>					
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>					
		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
<b>4</b>	<b>RENTAS</b>	<b>\$18.985,75</b>	<b>\$15.478,80</b>	<b>-\$3.506,95</b>	<b>-18%</b>
<b>4.1</b>	<b>OPERATIVAS</b>	<b>\$18.495,95</b>	<b>\$15.046,62</b>	<b>-\$3.449,33</b>	<b>-19%</b>
4.1.01	Ventas				
4.1.05	Ingreso por Cuotas Ordinarias	\$18.495,95	\$15.046,62	-\$3.449,33	-19%
<b>4.2</b>	<b>NO OPERATIVAS</b>	<b>\$489,80</b>	<b>\$432,18</b>	<b>-\$57,62</b>	<b>-12%</b>
4.2.03	Intereses Ganados	\$27,69	\$342,51	\$314,82	1137%
4.2.05	Otros Ingresos	\$462,11	\$89,67	-\$372,44	-81%
<b>5</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$12.611,08</b>	<b>\$11.562,15</b>	<b>-\$1.048,93</b>	<b>-8%</b>
5.1.01	Costo de ventas				
<b>5,2</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$11.877,34</b>	<b>\$6.807,34</b>	<b>-\$5.070,00</b>	<b>-43%</b>
5.2.05	Servicios profesionales	\$905,00	\$937,50	\$32,50	4%
5.2.12	Suministros y materiales de oficina	\$62,63	\$80,50	\$17,87	29%
5.2.13	Suministros y materiales de aseo	\$550,00	\$0,00	-\$550,00	-100%
5.2.14	Transporte y movilización	\$58,00	\$0,00	-\$58,00	-100%
5.2.15	Alimentación y refrigerio	\$9.648,40	\$190,00	-\$9.458,40	-98%
5.2.16	Viáticos y gastos de viaje	\$100,00		-\$100,00	-100%
5.2.17	Prima de Seguros		\$6,00	\$6,00	0%
5.2.19	Otros servicios		\$800,00	\$800,00	0%
5.2.21	Pagos imprevistos	\$553,31	\$4.793,34	\$4.240,03	766%
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$7.108,41</b>	<b>\$8.671,46</b>	<b>\$1.563,05</b>	<b>22%</b>
<b>5,3</b>	<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$733,74</b>	<b>\$4.754,81</b>	<b>\$4.021,07</b>	<b>548%</b>
5.3.02	Agasajos a socios y empleados	\$47,00	\$4.216,86	\$4.169,86	8872%
5.3.04	Comisiones Bancarias	\$61,46	\$48,65	-\$12,81	-21%
5.3.05	Servicios notariales	\$25,06		-\$25,06	-100%



5.3.07	Ayudas sociales	\$500,00	\$300,00	-\$200,00	-40%
5.3.08	Iva que se carga al Gasto	\$100,22	\$189,30	\$89,08	89%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>		<b>\$6.374,67</b>	<b>\$3.916,65</b>	<b>-\$2.458,02</b>	<b>-39%</b>

Sr. Jenaro Marín

**PRESIDENTE**

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

Patricia Morocho

**TESORERA**

Efectuando el análisis horizontal al estado de pérdidas y ganancias, comparando el año 2020 con el 2021, se observa que las ventas tuvieron una variación negativa de un total de \$3.506,95, lo que nos lleva a una desviación del 18%. Por otro lado, en función a los gastos y costos operativos, estos tuvieron una desviación negativa de \$1048, que representó el 8% en función al año 2020, ésta en esencia ocurrió debido a que hubo una notable disminución.

En lo referente a los gastos operacionales, estos disminuyeron en \$5070 que representó un porcentaje de 43%, lo que nos permitió tener una utilidad mayor para el año 2021, es decir que, se incrementó en un 22% la utilidad operacional en función al año 2020. Este tipo de cambios explica que pese a que no existió el ingreso esperado para el año 2021 se pudieron medir los gastos operacionales a modo que la utilidad operacional sea aún más rentable que el año anterior. En cuanto a los gastos no operacionales, vemos que hubo un incremento que se concentró en los agasajos a socios y empleados, esto debido a que durante el año 2021 existió algún evento de tipo social en donde se emplearon recursos que disminuyeron la utilidad del ejercicio final.

### 5.4.3.3. Razones financieras

Las razones financieras o su sinónimo ratios financieros es la representación de la información financiera a través de indicadores que permiten examinar el estado actual o pasado de una empresa, en función a niveles óptimos delimitados para ella. (García Loor & Sornoza Zamora, 2018)

**Tabla 5-28:** Razones de liquidez 2020-2021

Razón	Sigla	Formula	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
Razón Circulante	RC	Activo Circulante	\$7.629,48	\$24.402,53	561,404	1,895
		Pasivo Circulante	\$13,59	\$12.876,08		
Al calcular la razón circulante se puede deducir que la asociación presenta, que por cada dólar que tiene en sus activos circulantes cuenta con 561.404 veces para cubrir sus deudas en el año 2020 y para el año 2021 1,895 veces.						
Capital de Trabajo	CT	Activo Cir.-Pasivo. Cir.	\$7.615,89	\$11.526,45		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, presenta una situación en la que puede cubrir sus deudas corrientes con activos corrientes y luego de esta operación cuenta con un sobrante de \$7.615,89 dólares en el año 2020 para atender las necesidades de operación que se le presenten, y para el año 2021 tiene un valor de \$11.526,45, donde se observa claramente un incremento en este indicador de \$3.910,56						

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-29:** Razones de eficiencia 2020-2021

Razón	Sigla	Formula	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
Rotación Cuenta x Cobrar	RCXC	Ventas	\$18.495,95	\$15.046,62	3,397	1,782
		Cuentas por Cobrar	\$5.444,81	\$8.444,55		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, tiene una rotación de cuentas por cobrar de 3 veces en el año 2020, es decir que convierte los créditos otorgados en efectivo cada 4 meses aproximadamente, por otro lado, en el año 2021, esta rotación es de 2 veces es decir de forma semestral.						
Periodo Promedio Cobro	PPC	360	360	360	105,976	202,041
		Rotación Cuenta x Cobrar	3,39698722	1,78181431		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, tiene un periodo promedio de cobro para el año 2020, convirtiendo los créditos otorgados en efectivo cada 106 días, por otro lado, en el año 2021 este indicador es cada 202 días.						
Rotación de Activo Totales	RAT	Ingresos op.	\$18.495,95	\$15.046,62	2,424	0,617
		Total Activo	\$7.629,48	\$24.402,53		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, utiliza sus activos totales para generar ventas 2,42 veces en el año 2020, y en el año 2021 cerca de una vez.						

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-30:** Razones de endeudamiento 2020-2021

Razón	Sigla	Formula	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
Deuda Total	RDT	Total Pasivo	\$13,59	\$12.876,08	0,18%	52,77%
		Total Activo	\$7.629,48	\$24.402,53		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, tiene comprometidos sus activos totales con terceros en un 0,18% en el año 2020 y para el año 2021 de 52,77%, es decir que se presentó un aumento de activo financiado por medio de deudas del 52,59%.						
Razón de Autonomía	RA	Total Patrimonio	\$7.615,89	\$11.526,45	99,82%	47,23%
		Total Activo	\$7.629,48	\$24.402,53		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, tiene comprometidos sus activos totales con el patrimonio en un 99,82% en el año 2020 y para el año 2021 de 47,23%, es decir que se presentó un decremento de activo financiado por el patrimonio de 52,59%.						
Endeudamiento Patrimonio	REP	Total Pasivo	\$13,59	\$12.876,08	0,18%	111,71%
		Total Patrimonio	\$7.615,89	\$11.526,45		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, tiene comprometido el total del patrimonio con terceros en un 0,18% en el año 2020 y para el año 2021 de 111,71%, es decir que se presentó un incremento de patrimonio financiado por medio de deudas del 111,53%.						
Apalancamiento Interno	RAI	Total Patrimonio	\$7.615,89	\$11.526,45	56040,40%	89,52%
		Total Pasivo	\$13,59	\$12.876,08		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, tiene un rendimiento del patrimonio sobre el pasivo de 56040,40% en el año 2020 y para el año 2021 de 89,52%, es decir que se presente un decremento del pasivo empleado en patrimonio de 55950,88%.						

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

**Tabla 5-31:** Razones de rentabilidad 2020-2021

Razón	Sigla	Formula	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2
Margen de Utilidad. Operacional.	MUO	Utilidad Operacional	\$7.108,41	\$8.671,46	37,44%	56,02%
		Ventas	\$18.985,75	\$15.478,80		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, ha generado una utilidad pura sin tener en cuenta cargos financieros o gubernamentales del 37,44% por cada dólar de rentas para el año 2020 en ganancias obtenidas exclusivamente en las operaciones y para el 2021, este indicador ascendió a 56,02%.						
Margen de Utilidad Neta	MUN	Utilidad del ejercicio	\$6.374,67	\$3.916,65	33,58%	25,30%
		Ventas	\$18.985,75	\$15.478,80		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, ha generado una utilidad pura ya tomando en cuenta cargos financieros y demás rubros no operacionales de 33,58%, por cada dólar de rentas para el año 2020 en ganancias netas obtenidas, y para el 2021 este indicador disminuyo a 25,30%.						
Rendimiento sobre activos	ROA	Utilidad del ejercicio	\$6.374,67	\$3.916,65	83,55%	16,05%
		Total Activo	\$7.629,48	\$24.402,53		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, ha utilizado sus activos totales para generar la efectividad total de la administración al generar ganancias o su utilidad neta del 83,55%, para el año 2020 y para el año 2021, tuvo un decrecimiento llegando a 16,05%.						
Rendimiento sobre patrimonio	ROE	Utilidad del ejercicio	\$6.374,67	\$3.916,65	83,70%	33,98%
		Total Patrimonio	\$7.615,89	\$11.526,45		
La Asociación de Empleados del Honorable CPMS, ha utilizado su patrimonio para generar la efectividad total de la administración al generar ganancias o su utilidad neta del 83,70% para el año 2020, y para el año 2021, tuvo un decrecimiento llegando a 33,98%.						

**Fuente:** Estados Financieros de la Asociación de Empleados del Honorable CPMS. 2022.

**Realizado por:** Pesantez, Kevin, 2022.

## CONCLUSIONES

Luego de haber cumplido con los objetivos planteados en la presente propuesta metodológica se concluye lo siguiente:

1. La Asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago, está legalmente constituida a través del órgano regularizador que es el Ministerio de Trabajo y tiene los permisos de funcionamiento, lo que garantiza que en el aspecto legal no se presenta ningún inconveniente.
2. Al contar con el análisis de la situación actual de la Asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago AEHCPMS, a través de la aplicación de las encuestas y la entrevista, se determinó que, la organización no cuenta con aspectos como misión, visión, manual de funciones, organigrama estructural y funcional.
3. En el aspecto financiero se puede visualizar que la Asociación se aplica y desarrolla sus actividades económicas financiera de manera empírica, sin contar con un plan de cuentas, uso de plataformas contables que viabilicen el registro de sus operaciones, la obtención de resultados finales no confiables, no socializados ni discutidos por todos los socios involucrados, además para corregir la gestión financiera administrativa se desarrolló la propuesta de un modelo de gestión (financiero-administrativo), que incluya todos los aspectos de los cuales carece actualmente la asociación y que fueron mencionados anteriormente.

## **RECOMENDACIONES**

1. La asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago, debe realizar un diagnóstico periódico por lo menos concluido el tiempo de duración de cada directiva que es de dos años, para disminuir los aspectos negativos e incrementar los aspectos positivos como la organización, comunicación, socialización y análisis de beneficios para con los socios.
2. La asociación de Empleados del H Consejo Provincial de Morona Santiago debe implantar el modelo de gestión administrativo y financiero para poder corregir algunos errores que se han dado en ese tiempo y poder tomar los correctivos para su mejoramiento.
3. Se sugiere cumplir con el manual de funciones propuesto, para que el directorio y personal que ejecuta los procesos y actividades establecidas, tengan la capacidad y conocimiento adecuado, así mismo, proponer constantemente herramientas de gestión financiera administrativa como los indicadores financieros para contar con datos que contribuyan con la solución de problemas y necesidades presentadas en la asociación y de esta manera cumplir con el desarrollo de su razón de ser con total satisfacción a los socios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alan, D. N., & Cortez, L. S. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala: UTMACH. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Aldaz, E. V. (2018). *Diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa Skandinar S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. . RIOBAMBA. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8949>
- Augusto, C. B. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/METODOLOG%C3%81-BERNAL.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación, Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá DC Colombia: Pearson Tercera Edición.
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Bogotá DC: Grupo Editorial Norma Universidad de los Andes.
- Brigham, & Houston. (2006). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado de [ve.scielo.org](http://ve.scielo.org): [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Caizaguano, S. (2021). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para la asociación de mujeres autónoma*. Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/>: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14728/1/12T01397.pdf>
- Corvo, H. (20 de Mayo de 2021). *Plan de cuentas*. Recuperado de [lifeder.com](https://www.lifeder.com/): <https://www.lifeder.com/plan-cuentas/>
- Delgado Carranza, Y. A. (2018). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la rentabilidad de la clínica Chiclayo S.A., Chiclayo 2017*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5865/Delgado%20Carranza%20Yessica%20Anal%C3%AD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Del Sol. (2018). *Cuenta contable*. Recuperado de [sdelsol.com](https://www.sdelsol.com/): <https://www.sdelsol.com/glosario/cuenta-contable/>
- Diamond, S. (1983). *Manual administrativo y de funciones*. Recuperado de [tesis.uson.mx](http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf): <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- Elizalde, L. K. (6 de Septiembre de 2019). El proceso contable según las normas internacionales de información financiera. *Ciencia Digital*, 3(3.3), 254 - 273. Recuperado el 4 de Agosto de 2022, de <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.813>
- Franklin. (2009). *Manuales administrativos y de funciones*. Recuperado de [tesis.uson.mx](http://tesis.uson.mx/):



- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- GADMS. (2014). *Misión y visión institucional*. Recuperado de moronasantiago.gob.ec:  
<https://moronasantiago.gob.ec/nosotros/>
- García Loor, M. J., & Sornoza Zamora, J. C. (2018). Procesos contables para mejorar la presentación de la información financiera de la empresa Ceramicasa Decor Center. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM* 360., 1(2), 13-20. Recuperado de <https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/view/138/269>
- Harrington, H. (2013). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc.Graw Hill.
- HCPMS. (29 de Mayo de 2020). *Asociación empleados del honorable consejo provincial de Morona Santiago*. Recuperado de [ecuadornegocios.com](http://ecuadornegocios.com):  
<https://ecuadornegocios.com/info/asociacion-empleados-del-honorable-consejo-provincial-de-morona-santiago-860579>
- Hernández, & Rodríguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc GrawHill.
- IEN. (2017). *Estados financieros, ¿Qué son y por qué son tan importantes para tu empresa?* Recuperado de: <https://www.ienupm.com/pdd/estados-financieros-que-son/>
- INEAF. (2016). *Material Divulgativo de Contabilidad*. Recuperado de <https://www.ineaf.es/divulgativo/contabilidad/conceptos-basicos-de-contabilidad#:~:text=Definici%C3%B3n%3A,modifican%20la%20estructura%20del%20mismo.>
- Lizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables* Recuperado de <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- lucidchart. (2002). *¿Qué es un organigrama?* Recuperado de [lucidchart.com](http://www.lucidchart.com):  
<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-organigrama#:~:text=Un%20organigrama%20muestra%20la%20estructura%20interna%20de%20una%20organizaci%C3%B3n%20o%20empresa.&text=Esto%20crea%20una%20representaci%C3%B3n%20visual,departamentos%20que%20conforman%20>
- MIDEPLAN. (18 de julio de 2022). Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/bVedsPPhSPeBW2oEmVBEhQ>
- Múnera. (2002). *Manual*. Recuperado de [tesis.uson.mx](http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf):  
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>
- Nava, M. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado de [ve.scielo.org](http://ve.scielo.org):  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Peña Corrales, J. L., & Almaguer Martí, A. (2019). Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales. *Luz*, 15(4). Recuperado el 4 de Agosto de 2022,

- de <https://www.redalyc.org/journal/5891/589162002004/589162002004.pdf>
- Perspectivas. (Diciembre de 2007). *Origen y desarrollo de la administración*. Recuperado de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Riquelme, M. (09 de Febrero de 2022). *Proceso Administrativo: Sus 4 Etapas, Fases y Características*. Recuperado de webyempresas: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Rubio. (2007). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Sani, A. P. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativo- financiero para la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo, cantón Riobamba, [Trabajo de investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]*. RIOBAMBA. Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11689>
- University, T. A. (2021). Metodología Científica. *Innovacion, Integracion y Cualidades Academicas para el progreso*, 1.



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA

Encuesta dirigida a los socios de la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago:

**Objetivo:** Esta información permitirá definir la situación actual de la Asociación Empleados del Honorable Consejo Provincial de Morona Santiago, para lo cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta, para que la información proporcionada sea de utilidad para el desarrollo de la investigación.

1. ¿Conoce usted si la asociación de empleados del HCPMS cuenta con planificación estratégica?

Si

No

No Sabe

2. ¿Conoce los objetivos de la asociación?

Si

No

3. ¿La asociación de empleados del HCPMS cuenta con organigrama, manuales de funciones y procedimientos administrativos -financieros?

Si

No

No Sabe

4. ¿La asociación fomenta espacios de diálogo?

Si

No

5. ¿Conoce usted si la asociación de empleados HCPMS posee un modelo de gestión administrativo financiera?

Si

No

No Sabe

6. ¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la directiva y sus socios?

Si

No

No Sabe

7. ¿Cómo califica la comunicación entre los directivos y los socios?

Excelente

Muy buena

Regular

Mala

Muy mala

8. ¿Cómo califica las actividades que son ejecutadas dentro de la directiva?

Excelente

Muy buena

Regular

Mala

Muy mala

9. Los efectos de las decisiones que toma la directiva de la asociación son:

Excelente

Muy buena

Regular

Mala

Muy mala

10. ¿Los asociados que cumplen funciones de confianza y riesgo son debidamente capacitados para el cumplimiento de sus funciones?

Si

No

No Sabe

11. ¿Considera usted que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de la directiva (administración)?

Si

No

12. ¿La solución de problemas y la implementación de mejoras en el proceso administrativo-financiero de la asociación de empleados del HCPMS son efectivos?

Si

No

No Sabe

13. ¿Los resultados del movimiento financiero obtenidos finalizado el periodo fiscal son conocidos, discutidos y evaluados por los responsables (directivos) y dados a conocer a los asociados?

Si

No

No Sabe

## ANEXO B: ENTREVISTA

Entrevista dirigida al presidente de la Asociación de Empleados del HCPMS

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Lugar donde se realiza la entrevista: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Numero de entrevista: \_\_\_\_\_

Buenos días estimado presidente:

La presente entrevista tiene el objetivo de conocer la situación actual del clima organizacional de la asociación empleados HCPSM. Esta información se utilizará únicamente para fines académicos.

1. ¿Existe un modelo de gestión administrativo-financiero en la asociación a la cual usted representa?
2. ¿La Asociación actualmente tiene planteada: misión, visión, objetivos, políticas y procedimientos definidos y divulgados a todo el personal?
3. ¿Cuál es su punto de vista acerca de la estructura organizacional de la Asociación?
4. ¿Qué opina sobre el clima laboral y la comunicación entre la directiva, y los socios?
5. ¿En la actualidad cuentan con procedimientos, manual de funciones y políticas para el control de actividades de la directiva dentro de la Asociación?
6. ¿Se aplican controles en las actividades que realiza la directiva de la Asociación?
7. ¿Qué nos puede comentar sobre la actual gestión contable que se lleva a cabo dentro de la Asociación y si esta es relevante para la toma de decisiones?
8. ¿La información contable con qué frecuencia es presentada?
9. ¿Generalmente la directiva recibe quejas por parte de los socios, por qué?
10. ¿Considera que la falta de controles y cumplimiento de políticas genera desacuerdos entre los socios?
11. ¿La directiva proporciona apoyo necesario en las actividades colectivas (implementación de proyectos) dentro de la asociación?
12. ¿Conoce el nivel de formación de los miembros de la directiva?

**Razón Social** ASOCIACION EMPLEADOS DEL HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO  
**Número RUC** 1490800979001

**Representante legal**

• MARIN ASTUDILLO JENARO ULISES

<b>Estado</b>	<b>Régimen</b>	
ACTIVO	RIMPE - EMPRENDEDOR	
<b>Fecha de registro</b>	<b>Fecha de actualización</b>	<b>Inicio de actividades</b>
04/10/2000	12/06/2020	14/09/1981
<b>Fecha de constitución</b>	<b>Reinicio de actividades</b>	<b>Cese de actividades</b>
14/09/1981	No registra	No registra
<b>Jurisdicción</b>	<b>Obligado a llevar contabilidad</b>	
ZONA 6 / MORONA SANTIAGO / MORONA	NO	
<b>Tipo</b>	<b>Agente de retención</b>	<b>Contribuyente especial</b>
SOCIEDADES	NO	NO

**Domicilio tributario****Ubicación geográfica**

Provincia: MORONA SANTIAGO Cantón: MORONA Parroquia: MACAS

**Dirección**

Barrio: CENTRO Calle: 24 DE MAYO Número: S/N Intersección: BOLIVAR  
 Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL

**Medios de contacto**

Celular: 0993161257 Teléfono trabajo: 072700116 Email: geomarme@yahoo.es

**Actividades económicas**

• 994990104 - ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES PARA LA PROTECCIÓN Y DEL ADELANTO DE GRUPOS ESPECIALES; POR EJEMPLO, GRUPOS ÉTNICOS Y MINORITARIOS.

**Establecimientos**

<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>
1	0

**Obligaciones tributarias**

- 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL

**Razón Social**  
ASOCIACION EMPLEADOS DEL  
HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE  
MORONA SANTIAGO

**Número RUC**  
1490800979001

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

### Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: RCR1088493515888946  
Fecha y hora de emisión: 04 de julio de 2023 12:58  
Dirección IP: 10.1.2.142

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.





**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 19 / 09 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> KEVIN PATRICIO PESANTEZ FREIRE
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

  
18-08-2023  
1680-DBRA-UPT-2023