



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

## **TÍTULO:**

“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA  
FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE DE LA CIUDAD DE  
LOJA PERIODO 2010-2011”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE INGENIERA EN BANCA Y  
FINANZAS

## **AUTORA:**

MARÍA CECILIA ROBLES ZHINGRE

## **DIRECTORA DE TESIS:**

DRA. JUDITH ACHUPALLAS JARAMILLO

LOJA – ECUADOR

2013

## CERTIFICACIÓN

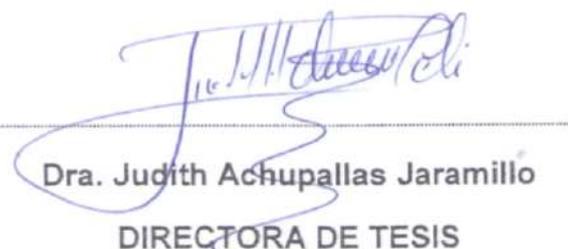
Doctora Judith Achupallas Jaramillo

DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS.

### C E R T I F I C A:

Que la presente investigación con su tema “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2011”, elaborada por la aspirante María Cecilia Robles Zhingre; previo a obtener el Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haber sido revisado debidamente, autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Julio del 2013



Dra. Judith Achupallas Jaramillo  
DIRECTORA DE TESIS

## AUTORÍA

Yo, María Cecilia Robles Zhingre; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

**Autor:** María Cecilia Robles Zhingre

**Firma:** \_\_\_\_\_



**Cédula:** 110375618-3

**Fecha:** 10 de Julio de 2013

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, María Cecilia Robles Zhingre, declaro ser autora de la tesis titulada **"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2011"**, como requisito para optar al grado de **Ingeniera en Banca y Finanzas**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de Julio de dos mil trece, firma el autor.

Firma:  .....

Autora: María Cecilia Robles Zhingre

Cédula: 110375618-3

Dirección: Barrio Colinas Lojanas

Correo Electrónico: roblesmariacecilia@yahoo.es

Teléfono: 2110261 Celular: 0993689459

**DATOS COMPLEMENTARIOS.**

Directora de Tesis: Dra. Judith Achupallas Jaramillo

Tribunal de Grado: Ing. Raquel Padilla Mg. Sc.

Dra. Jenny Jaramillo Mg. Sc.

Ing. Mauricio Guillen Mg. Sc.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación va dedicado primeramente a Dios, Por ser el dador de la sabiduría y el entendimiento que me permite alcanzar una meta más en mi vida; a mis padres que con sus sabios consejos han influido en mi para ser una persona de bien, así mismo a mi esposo el cual me ha dado su apoyo y motivación incondicional para poder superarme profesionalmente y a toda mi familia quienes de una u otra manera han contribuido de una manera positiva en mi formación universitaria.

**María Cecilia Robles Zhingre**

## **AGRADECIMIENTO:**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, y en especial al Área Jurídica Social y Administrativa, que me dio la oportunidad de continuar con mi formación universitaria en la carrera de Banca y Finanzas.

A sí mismo a cada uno de los docentes quienes con sus enseñanzas me ayudaron a enriquecer mis conocimientos y de manera especial a la Dra. Judith Achupallas, quien en calidad de DIRECTORA, supo orientarme en el desarrollo de esta investigación.

A los directivos de la Fundación Ecológica Misión Verde, por su colaboración al facilitar la información para realizar la presente investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para la culminación del trabajo investigativo.

**La Autora**

**a. TÍTULO**

**“DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA  
FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE DE LA CIUDAD DE  
LOJA PERIODO 2010-2011”**

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo investigativo, tiene el propósito fundamental realizar un **Diagnóstico Administrativo y Financiero de la Fundación Ecológica Misión Verde de la ciudad de Loja periodo 2010-2011**, y para cumplir con este propósito fue necesario plantear tres objetivos específicos que son los siguientes: Diagnosticar la situación actual de la Fundación el mismo que sirva como base para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; Aplicar los métodos de análisis financiero como el análisis vertical, horizontal e indicadores a los estados financieros, que permita conocer la situación financiera de la Entidad; Aportar con alternativas de solución que contribuyan a mejorar la situación Administrativa y Financiera de la Fundación en base a los resultados obtenidos.

Primeramente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la Fundación donde se establece los resultados de la entrevista al gerente y encuesta a los empleados que laboran en la fundación, así como la aplicación de entrevistas a los dirigentes de las comunidades en donde ejecuta los proyectos la Fundación, con la finalidad de conocer la operatividad y los requerimientos de la misma, luego se realiza un análisis interno, que posibilita familiarizarse con las políticas, objetivos y servicios, propios de la Fundación y que fue indispensable para determinar fortaleza y debilidades y un análisis externo, donde se analiza factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos, para establecer el entorno

donde labora la misma, determinando las oportunidades y amenazas, con lo cual se efectúa la Matriz FODA y su respectivo análisis.

Seguidamente se realizó el diagnóstico financiero a través de los estados financieros de la entidad, con la aplicación de herramientas de análisis financiero como el análisis vertical, que sirvió para determinar la estructura porcentual de la misma en lo que se refiere al Activo, Pasivo y patrimonio; el análisis horizontal que permitió conocer la variación de sus cuentas y el análisis de razones financieras a través de las cuales se pudo determinar el nivel de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

En cuanto al índice de solvencia se determina que por cada unidad monetaria de deuda, la entidad cuenta con \$0.43 en el 2010 y para el 2011 con \$0.78 de unidad monetaria para pagarla, lo que demuestra que la entidad no está en capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo; en lo que se refiere al capital de trabajo presenta un resultado negativo de \$-1,407.19 y \$-3,938.60 respectivamente, con lo que se pudo constatar que la Fundación no dispone suficiente capital a corto plazo; con respecto al nivel de endeudamiento indica que la Fundación ha financiado el 20.31% de sus activos con deuda en el 2010 y el 19.95% en el 2011; en el nivel de rentabilidad se pudo constatar que la Fundación ha obtenido un 14.86% (2010) y 10.34% (2011), es decir que por cada dólar invertido obtuvo 0,15 y 0.10 centavos de dólar respectivamente después de los gastos e impuestos.

Luego se plantea las propuestas en base al diagnóstico previamente realizado, con el fin de contrarrestar las falencias encontradas, las mismas

que son: Elaboración de la Estructura Administrativa con la determinación de la Misión, Visión, organigramas Estructural y Funcional y el Manual de funciones que permita una distribución equilibrada desarrollando funciones, responsabilidades y obligaciones correspondientes al cargo y así evitando la duplicidad de actividades; Plan de motivación e incentivo factores indispensables para el correcto desempeño y satisfacción de los empleados de la Entidad. Posteriormente se realiza la Evaluación del desempeño mediante la aplicación de una encuesta a los integrantes de la Fundación con la finalidad de conocer y valorar su nivel de comportamiento laboral, obteniendo resultados entre muy bueno y excelente principalmente en factores como la instrucción formal, conocimiento del cargo, rendimiento, responsabilidad, habilidades y destrezas. Seguidamente se propone el plan para mejorar la infraestructura y por ende brindar mayor comodidad a los empleados, así mismo se plantea la adquisición de equipos informáticos actualizados con la finalidad de optimizar la ejecución de las actividades y por ultimo indagar sobre proyectos rentables. Todo esto contribuirá a mejorar la situación actual de la Fundación y realizar una adecuada gestión.

Las conclusiones y recomendaciones son expuestas en base a los resultados, con las que se pretende dar soluciones a los problemas que tiene la Fundación, y aprovechar las oportunidades que se presenten para que logre el desarrollo, crecimiento y competitividad necesarios para mejorar el valor general de la Fundación.

## **SUMMARY**

This research work has the main purpose to make a diagnosis of Administrative and Financial Ecological Foundation Green Mission Loja period 2010-2011, and to fulfill this purpose it was necessary to raise three specific objectives are: Diagnosing Current situation of the Foundation it serve as the basis to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats; Apply financial analysis methods as vertical analysis, horizontal and indicators to the financial statements, as to show the financial position of the entity , Provide with alternative solutions that contribute to improving the situation and Financial Management Foundation based on the results obtained.

First we performed a diagnostic of the current situation of the Foundation which provides the results of the survey interview the manager and employees who work in the foundation and application interviews the leaders of the communities where the projects executed Foundation, in order to meet the operational requirements and the same, then makes an internal analysis that enables familiar with the policies, goals and services, the Foundation's own and it was essential to determine strengths and weaknesses and external analysis, which analyzes economic, social, political, technological and competitive, to set the environment where they work the same, identifying opportunities and threats, thereby making the SWOT matrix and their analysis.

Then financial diagnosis was made through the financial statements of the entity, with the application of financial analysis tools such as vertical analysis, which was used to determine the percentage structure of the same in regards to assets, liabilities and equity , the horizontal analysis yielded information on the variation of their accounts and financial ratio analysis through which they could determine the level of liquidity, debt and profitability.

As for the solvency ratio is determined for each monetary unit of debt, the bank has \$ 0.43 in 2010 and for 2011 to \$ 0.78 from currency to pay for it, demonstrating that the entity is not able to cover their debts short term, in regard to working capital has a loss of \$ -3,938.60 -1,407.19 and \$ respectively, which it was found that the Foundation does not have enough capital in the short term for the level of indebtedness indicates that the Foundation has funded 20.31% of its assets with debt in 2010 and 19.95% in 2011, in the level of profitability it was found that the Foundation has gained 14.86% (2011) and 10.34% (2011) , meaning that for every dollar invested obtained 0.15 and 0.10 cents respectively after expenses and taxes.

Then arises the proposals based on the diagnosis made previously, in order to counter the deficiencies found, the same that are: Development of Administrative Structure determination with the mission, vision, Structure and Function charts and manual functions allow developing a balanced distribution functions, responsibilities and duties attached to the office and thus avoiding duplication of activities, motivation and incentive plan are essential factors for the proper performance and satisfaction of the

employees of the Bank. Later the performance evaluation through application of a survey of members of the Foundation in order to understand and assess their level of workplace behavior, obtaining results between very good and excellent mainly on factors such as formal education, knowledge of office , performance, accountability, skills and abilities. Then proposed the plan to improve the infrastructure and thus provide greater comfort to the employees and also considers the acquisition of updated computer equipment in order to optimize the execution of the activities and finally inquire into profitable projects. All this will help improve the current situation of the Foundation and make a proper management.

The conclusions and recommendations are set based on the results, with which it aims to provide solutions to the problems of the Foundation, and take advantage of opportunities that arise to achieve the development, growth and competitiveness needed to improve the overall value of Foundation.

### c. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones tienen grandes desafíos a los cuales deben hacer frente, entre estos se encuentran el ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización? Una técnica fundamental para responder exitosamente a esta pregunta es la realización de constantes Estudios Administrativos y Financieros, lo cual engloba un análisis detallado de las áreas que comprende, de tal forma que permita determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de los ingresos y egresos respectivos de acuerdo al periodo.

El Diagnóstico Administrativo y Financiero comprende una recopilación y análisis de información en forma sistemática, la misma que permita tomar decisiones dentro del campo administrativo y financiero, conociendo datos actuales referentes a la organización. Por lo tanto se ha creído conveniente la realización del presente trabajo investigativo denominado **“Diagnóstico Administrativo y financiero de la Fundación Ecológica Misión Verde de la Ciudad de Loja periodo 2010-2011”**, con la aplicación de herramientas y técnicas para conocer las falencias que afectan el normal desenvolvimiento de las operaciones tanto administrativas como financieras y poder realizar las respectivas correcciones.

El presente trabajo de investigación consta de la siguiente estructura: el Título que indica principalmente la razón del trabajo. El resumen, el cual sintetiza las partes más importantes de la investigación.

Luego se presenta la introducción donde se tomó en consideración lo siguiente: importancia del tema, el aporte a la entidad y la estructura de su contenido. Así mismo se ha establecido la revisión de literatura de conceptos y categorías que están íntimamente relacionados con el tema de estudio.

A continuación se encuentran los métodos necesarios para el diagnóstico Administrativo y Financiero, como el método científico, deductivo, inductivo, analítico y matemático-estadístico, así mismo las técnicas empleadas como la observación directa, revisión bibliográfica y cuestionarios indispensables para la obtención de información correspondiente al tema investigado.

Posteriormente están los resultados en donde se expone primeramente el diagnóstico interno en base a la aplicación de entrevistas al Director Ejecutivo de la Fundación, a los dirigentes de las comunidades y una encuesta a los empleados y luego se expone el diagnóstico externo. Seguidamente se realiza el análisis financiero mediante la aplicación del análisis Vertical, Horizontal y Razones financieras a los balances de la entidad.

Luego en la discusión se presentan las propuestas para mejorar el desempeño de la Fundación. Inmediatamente se tiene las conclusiones y recomendaciones que reflejan el resultado del análisis tanto del diagnóstico administrativo como financiero. Finalmente se presenta la bibliografía en la cual se describen fuentes bibliográficas y virtuales indispensables para la estructuración de la investigación y los anexos que son documentos auxiliares en la recolección de la información.

#### **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

##### **ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES - ONGs**

Una organización no gubernamental (ONG) es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional, con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común.

Las ONGs son entidades legalmente constituidas de derecho privado tales como: fundaciones, corporaciones, centros, asociaciones, federaciones, confederaciones, colegios profesionales, cámaras de la producción, entidades religiosas, de beneficencia, institutos, y demás entidades constituidas.

##### **SERVICIOS QUE OFRECEN**

Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, como:

- Llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos,
- Supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.  
Proveen de análisis y experiencia
- Sirven como mecanismos de advertencia temprana y
- Ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales.

Algunas están organizadas sobre temas específicos, tales como: Los derechos humanos, educación, alimentación, vivienda, el medio ambiente, salud, infancia, tercera edad, minusválidos, etc.

**REGLAMENTO PARA LA APROBACION, CONTROL Y EXTINCION DE PERSONAS JURIDICAS DE DERECHO PRIVADO, CON FINALIDAD SOCIAL Y SIN FINES DE LUCRO.**

- a) La voluntad de los miembros de constituir la misma;
- b) La nómina de la directiva provisional;
- c) Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores: y,
- d) La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sedé, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.

3.2 Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.

En ningún caso se solicitarán documentos o el cumplimiento de requisitos no previstos en este reglamento.

El Secretario General de la Administración Pública queda facultado para someter la solicitud a la aprobación del Presidente de la República o, de ser el caso, para enviar la documentación que le fuera presentada al Ministro que estime competente.

Art. 4.- Las fundaciones y corporaciones deberán acreditar, por cualquier medio, que al tiempo de la aprobación del estatuto cuentan con un patrimonio mínimo de USD 400 dólares.

Art. 5.- Para el caso de los organismos de integración a los que se refiere el Art. 2 del presente reglamento, deberán presentar además de los documentos del artículo 3, los siguientes documentos certificados por el Secretario de la organización:

5.1 Acta de la asamblea en la que conste la decisión de participar en la constitución de la organización de integración, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes a la misma, así como la designación de los delegados.

5.2 Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal.

5.3 Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personería jurídica, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada.<sup>1</sup>

Conforme lo dispuesto en el inciso primero del artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, están sometidas al control de la Contraloría General las personas jurídicas de derecho privado con fines sociales o públicos, cuyo capital social, patrimonio fondo o participación tributaria esté integrado en el 50 por ciento o más con recursos públicos.

---

<sup>1</sup> REGLAMENTO DE ONGS. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/46048829/REGLAMENTO-ONGS-ECUADOR>

## **¿QUÉ SON LAS FUNDACIONES?**

Son organizaciones sin ánimo de lucro con personería jurídica y se encuentran dentro de la categoría de Organización No Gubernamental. Las fundaciones son creaciones de empresas, personas o grupos de personas que donan un capital inicial, colocan una impronta particular a la organización y cuidan de la fidelidad de la misma a su marca fundacional; el proyecto y su ejecución estarían a cargo de un grupo de personas que trabajen en pro de esa causa o comunidad.<sup>2</sup>

## **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución.

Las etapas que integran el Diagnóstico Administrativos se resumen en:

- Recopilación de información
- Análisis administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuestas en base a los resultados

---

<sup>2</sup> QUE SON LAS FUNDACIONES. DISPONIBLE EN:  
<http://www.soydebuenaventura.com/?tipo=contenidos&seleccion=153&ver=1&id=2769:que-son-las-fundaciones?>

## **PROCESO ADMINISTRATIVO.**

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” Es decir el proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa. El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

### **PLANEACIÓN.**

Según George A. Steiner, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

### **ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.**

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta:

**a.- LOS PROPÓSITOS:** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

**b.- LA INVESTIGACIÓN:** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en

el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

**c.- LOS OBJETIVOS:** Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

**d.- LAS ESTRATEGIAS:** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**e.- POLÍTICAS:** Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

**f.- PROGRAMAS:** “Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes.

**g.- PRESUPUESTOS:** Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.

**h.- MÉTODOS:** Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible,

ejemplo: la técnica específica en la aplicación de un Test de aptitudes es un método; mientras que la secuencia de pasos para emplear personal constituye procedimiento.

## **ORGANIZACIÓN.**

.La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora.<sup>3</sup>

## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

**a.- Unidad de mando.**- Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

**b.- Especialización.**- Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

**c.- Paridad de autoridad y responsabilidad.**- La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración», Quinta Edición , México 1999, pag.344

**d.- Equilibrio de Dirección-Control.-** Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

**e.- Definición de puestos.-** Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

## **DIRECCIÓN.**

Envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

## **PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN.**

**a) Motivación.-** Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. Los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

**b) Liderazgo.-** En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

**c) Comunicación.-** La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos.

**d) Equipos y trabajo en equipo.-** Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, siempre han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, otro tipo de equipo formal es el comité que se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la

necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

### **CONTROL.**

Según Fayol, el control “consiste en verificar si todo se realiza conforme a lo programado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

### **PROPÓSITO.**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de la organización tienen la obligación de controlar; como el realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

### **FASES DEL CONTROL**

Consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia.

3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección.

## **ANÁLISIS FODA**

El **Análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una entidad o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada.

## **IMPORTANCIA**

Este tipo de análisis es muy relevante para aquellos que quieren obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve su organización, además de brindar una orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la entidad. Para la realización de esta matriz tenemos que tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo de nuestro ente.

## **OBJETIVOS**

- Conocer la realidad de la situación actual

- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

## **MATRIZ FODA**

“La Matriz **FODA**, es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar factores externos como las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades internas de una organización, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.”<sup>4</sup>

**a.- Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos positivos que se diferencian de la competencia.

**b.- Debilidades.-** Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**c.- Oportunidades.-** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**d.- Amenazas.-** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

---

<sup>4</sup> SCRIBD. Matriz Foda. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA.htm>

La Matriz FODA Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

**1.- La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**2.- La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

**3.- La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

**4.- La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA PONDERACIÓN DE ELEMENTOS INTERNOS**

Esta herramienta identifica las fortalezas y debilidades que inciden en el desempeño de las actividades de una entidad.

1.- Se asigna a cada factor un valor que oscila desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), considerando para ello la importancia a cada factor. La suma de todos los valores asignados a los factores (fortalezas y debilidades) debe ser igual a 1.0.

2.- La calificación de las fortalezas y debilidades se la realiza considerando lo siguiente:

	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	4	Muy Importante
	3	Menos Importante
<b>DEBILIDADES</b>	2	Menos Importante
	1	Muy Importante

3.- Se multiplica el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.

4.- Los resultados de la ponderación se los interpreta de acuerdo a los siguientes parámetros:

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>4</b>	Excelente
<b>3</b>	Por encima del promedio
<b>2</b>	Nivel Promedio
<b>1</b>	Deficiente

Si el resultado de la ponderación es mayor a 1, significa que la entidad puede superar sus debilidades y prepararse para ser competitiva en el mercado.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA PONDERACIÓN DE ELEMENTOS EXTERNOS**

Esta incluye oportunidades y amenazas en los cuales se encuentra inmersos la entidad.

1.- Se asigna a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor. La suma de todos estos valores asignados a las amenazas y oportunidades debe ser igual a 1.

2.- Para la calificación de las amenazas y oportunidades se lo realiza considerando los siguientes criterios:

	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>AMENAZAS</b>	1	Muy Importante
	2	Menos Importante
<b>OPORTUNIDADES</b>	3	Menos Importante
	4	Muy Importante

3.- Se multiplica el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.

4.- Los resultados de la ponderación se los interpreta de acuerdo a lo siguientes:

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>4</b>	Excelente
<b>3</b>	Por arriba del promedio
<b>2</b>	Nivel Promedio
<b>1</b>	Deficiente

Si el resultado de la ponderación es mayor a uno indica que la entidad en estudio está en posibilidad de controlar sus amenazas, aprovechando los medios que le brinda el mercado.

## **DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

“El Diagnóstico financiero es un instrumento básico que nos permite una correcta canalización del ahorro hacia la inversión, determina además las debilidades con relación a la situación futura deseada que involucra lograr eficiencia operacional, crecimiento, innovación, mejora continua, etc.”

## **OBJETIVOS**

- Determinar la viabilidad financiera de una empresa.
- Analizar el nivel de solvencia, liquidez y rentabilidad.
- Analizar los efectos de la financiación en la rentabilidad y liquidez
- En general analizar su situación económica y financiera de la empresa.

## **ANÁLISIS FINANCIERO**

El Análisis Financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de

porcentajes, tasas e indicadores para evaluar el desempeño financiero y operacional, y sobre todo facilita la toma de decisiones.<sup>5</sup>

## **Herramientas para realizar Análisis Financiero**

Cuando hablamos de herramientas de análisis nos referimos a la materia prima del análisis financiero como son los estados financieros básicos (Balance General, Estado de Resultados). También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo.

### **a. Balance General**

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero.

### **b. Estado Resultados**

Documento contable que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

---

<sup>5</sup> Análisis Financiero. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/evafinan.htm>

## Métodos de Análisis Financiero

Existen diferentes métodos para realizar una evaluación financiera de los estados financieros, entre los más conocidos tenemos:

- Análisis Vertical
- Análisis Horizontal
- Análisis por Razones

### a. Análisis Vertical

El método vertical se lo denomina estático por cuanto no se relaciona con estados financieros de otros años, si no que evalúa la posición financiera y los resultados en una determinada fecha. El método más común para efectuar el análisis vertical es el de **Porcentajes Integrales (PI)**, que consiste en determinar la composición porcentual de cada subcuenta Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor de total de dichas cuentas generales en el Balance General, y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de los ingresos.

Con lo mencionado anteriormente, se puede simplificar el procedimiento a la siguiente ecuación:

$$\text{PORCENTAJE INTEGRAL} = \frac{\text{VALOR PARCIAL}}{\text{VALOR BASE}} * 100$$

### b. Análisis Horizontal

El método horizontal se lo denomina "dinámico" porque cubre la aplicación de dos o más estados financieros de igual naturaleza, pero de distintas

fechas. Podemos determinar las variaciones surgidas en las cuentas individuales de un período a otro, como son la variación absoluta y la variación relativa.

Para determinar la **Variación Absoluta** (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 (año actual) respecto a un periodo 1 (año anterior), se procede a determinar la diferencia (restar), la fórmula sería:

$$VA = P2 - P1$$

Para determinar la **Variación Relativa** (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se divide el valor de variación absoluta (VA) para el periodo 1 (P1) y multiplicar ese valor por 100. La fórmula quedaría así:

$$VR = (VA/P1) * 100$$

### c. Análisis de Razones

El método de razones se refiere a realizar el análisis de los estados financieros para determinar la situación de una empresa. Las razones financieras son indicadores cuantitativos que sirven para evaluar e interpretar de mejor manera el estado financiero de una empresa y establecer si está en condiciones de poder cumplir con sus obligaciones. Los indicadores utilizados con mayor frecuencia son los siguientes:

## 1. Razones de liquidez

Estos indicadores sirven para medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo, los cuales se describen a continuación:

### a) Capital de Trabajo

Permite determinar la capacidad financiera para poder operar, por lo cual el capital de trabajo es lo que queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$CT = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

### b) Razón Corriente o índice de solvencia (veces)

Mide la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo tomando en cuenta para ello las cuentas de pasivo y activo corriente. Se determina con la fórmula:

$$\text{ÍNDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

### c) Prueba Defensiva

Determina la importancia que tiene las cuentas como Caja y Bancos en la estructura de los pasivos para poder cubrir sus deudas a corto plazo. La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{CAJA + BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

## 2. Razón de Actividad

Las razones de la actividad miden la eficacia con que la empresa emplea los recursos a su disposición. Requieren comparaciones entre el nivel de Ingresos y las inversiones realizadas en distintas cuentas de activo. Tenemos las siguientes:

## 3. Razón de Endeudamiento

La razón de Endeudamiento financiero puede enfocarse desde dos perspectivas distintas. Un enfoque consiste en examinar un grupo de razones financieras del balance general para determinar el grado en que los fondos solicitados en préstamo han sido usados para financiar la empresa. El otro enfoque mide el nivel de riesgos por las deudas contraídas.

### a) Nivel de Endeudamiento

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores. Se determina así:

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

#### **4. Razones de rentabilidad**

Proporcionan respuestas definitivas sobre la eficacia con que se la está administrando a la empresa, permiten evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

##### **a) Margen neto de utilidades**

Determina el porcentaje de ganancia que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos su fórmula de cálculo es:

$$\text{MNU} = \frac{\text{UTILIADA NETA}}{\text{INGRESOS}} * 100$$

##### **b) Rendimiento de la Inversión (REI)**

Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. La fórmula sería:

$$\text{REI} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} * 100$$

##### **c) Rendimiento del Patrimonio (ROA)**

Este indicador muestra el rendimiento que los socios o dueños de la empresa obtuvieron de su inversión. Se calcula por la siguiente fórmula:

$$\text{RP} = \frac{\text{UTILIADA NETA}}{\text{PATRIMONIO}} * 100$$

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

Para realizar el presente trabajo investigativo se utilizaron materiales, métodos, técnicas e instrumentos, los cuales se detallan a continuación:

### **MATERIALES**

En la elaboración de la tesis se utilizó los siguientes materiales:

- Hojas de Papel Bond.
- Cuadernos
- Carpetas
- Libros
- Copias
- Esferos
- Cds
- Flash Memory

### **MÉTODOS**

Los métodos que se ha utilizado en la presente investigación son los siguientes:

**a) Método Científico:** Se lo utilizó en el transcurso de todo el trabajo de investigación, que permitió indagar hechos relacionados con el Diagnóstico Administrativo y Financiero de la Fundación.

**b) Método Deductivo:** Este método se lo utilizó para realizar la

clasificación de la información existente en la Fundación y a la vez llegar a particularidades de los procesos Administrativos y Financieros de la misma. Básicamente este método sirvió para elaborar las **Conclusiones** así como las **Recomendaciones** enfocadas a mejorar la situación actual de la Fundación.

- c) **Método Inductivo:** Este método se aplicó para la elección del problema central. Alrededor de este proceso se efectuó un trabajo de campo, que consistió en realizar una entrevista al Gerente de la Fundación Ecológica Misión Verde, las encuestas a los empleados y una entrevista al Dirigente de las comunidades donde opera la Fundación, la misma que sirvió para recolectar datos acerca de aspectos relacionados con la entidad.
- d) **Método Analítico:** Sirvió para analizar los elementos correspondientes al Diagnóstico Administrativo y Financiero de la Fundación con el fin de considerar sus partes. Se lo aplicó en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, elaborando las matrices que califican y describen el peso de cada una de estas, así como también el análisis financiero con la aplicación de los métodos financieros.
- e) **Método Matemático-Estadístico:** Se utilizó para realizar los diferentes cálculos, promedios, a través de la aplicación de fórmulas matemáticas, así como el análisis e interpretación a través de cuadros y gráficos estadísticos.

## TÉCNICAS

Las técnicas e instrumentos a utilizarse en la presente investigación fueron:

- a) **Observación Directa:** Permitió mirar, asimilar y examinar la situación en la que se encuentra la Fundación referente a los procesos administrativos y financieros.
- b) **Entrevista:** Se aplicó al Director (Gerente) de la Fundación y los dirigentes de las comunidades, con el fin de conocer la situación interna, sus causas, fortaleza, debilidades y su nuevo enfoque para su mejor desarrollo.
- c) **Encuesta:** Se aplicó a los empleados de la Fundación con el fin de extraer información relacionada con la administración, dirección y operación de la organización.
- d) **Revisión Bibliográfica:** Consistió en la recolección de información bibliográfica de las diferentes fuentes tanto primarias (observación directa, encuesta, entrevista), como secundarias (libros, tesis, prensa escrita, catálogos, páginas de internet, etc.).

## **f. RESULTADOS**

### **ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

La Fundación Ecológica Misión Verde es una organización sin fines de lucro clasificada dentro de las Organizaciones no gubernamentales ONG, cuyo fin es la conservación y cuidado de la naturaleza según lo describe su estatuto y Acuerdo Ministerial 126 del Ministerio del Ambiente con fecha 5 de enero del 2005.

La Fundación Misión Verde es una ONG, que se encuentra amparada y regida por el Ministerio del Ambiente bajo la coordinación de la Dirección Regional del Ministerio del Ambiente en Loja, contribuye al Estado con la declaración de los Impuestos a la Renta establecidos por la Ley, aunque existe una cláusula especial para dejar a voluntad de las mismas para su declaración.

Se inscribe legalmente en el Registro Único de Contribuyente con el No. 1191715523001 del 6 de enero del 2005, con la razón social "FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE", la misma que actualmente se encuentra funcionando en la Calle Azuay 13-44 y Bolívar.

Al servicio de la entidad se encuentran ocho personas: tres socios en el que está incluido el Director Ejecutivo, el Asesor Jurídico, Secretaria, Coordinador Técnico, Contador y Relacionista Público.

Su objetivo principal es la protección, defensa y conservación del medio natural, de los recursos naturales renovables y no renovables de sistemas ecológicos y apoyo comunitario; contribuyendo al estudio y solución de problemas ambientales y ecológicos especialmente de aquellos derivados de la relación entre el hombre y la naturaleza.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.**

Para cumplir con los objetivos planteados en el desarrollo de la presente investigación, titulada “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODO 2010-2011”, se procedió a realizar las siguientes entrevistas y encuestas:

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR (GERENTE) DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

De acuerdo a las preguntas realizadas en la entrevista (Ver anexo n° 1) al Director (Gerente) de la Fundación Ecológica Misión Verde, se pudo conocer:

La Fundación ha surgido de una iniciativa propuesta por un grupo de cinco profesionales ambientalistas, dando inicio en forma legal desde el año 2005 con proyectos y programas financiados por donantes internacionales como Conservation Internationa-ICI, The Nature Conservancy-TNC que están

trabajando por la conservación de la biodiversidad en general y la Fundación actualmente se encuentra desarrollando proyectos de conservación y tiene como área de intervención la región sur del Ecuador especialmente las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.

Así mismo la Fundación cuenta con Misión, Visión y objetivos, factores que les permite concienciar de la labor en el medio donde se desenvuelven, así como establecer las metas y objetivos que quieren llegar a alcanzar.

Además no se ha realizado ningún Diagnóstico Administrativo ni Financiero desde que se ha creado la Fundación, por lo tanto, es conveniente realizarlo ahora con esta nueva propuesta, ya que son procesos de investigación que conllevan a mejorar las técnicas y metodologías administrativas y financieras de la Entidad.

También no cuentan con organigramas donde se muestre la estructura de la Fundación, así como también un manual de funciones, por lo cual se considera que sería muy importante y necesario estructurar estas herramientas para el crecimiento de la misma, ya que ayudaría a mejorar la estructura administrativa y organizacional y evitaría que haya duplicidad de funciones.

En lo que se refiere al desempeño del personal se encuentra entre muy bueno a excelente, ya que el personal que labora en la entidad son todos profesionales capaces de poder realizar las funciones asignadas, es así que para contratar al personal para laborar en la entidad se considera

principalmente su perfil profesional y su experiencia ya que estos dos elementos son fundamentales para el buen desarrollo de las funciones asignadas.

La entidad brinda capacitación al personal, pero no muy a menudo, siendo así necesaria la capacitación constante para mejorar el rendimiento de cada uno, ya que existen temas nuevos muy importantes en el campo ambiental; además los empleados no reciben ningún tipo de incentivo o motivación, más bien les pagan con puntualidad lo que determina la ley; siendo necesario realizar este tipo de actividades para mejorar su rendimiento en el trabajo.

Tampoco realizan evaluación del desempeño laboral al personal, más bien existe un control de actividades, siendo necesario realizar una evaluación ya que ayudaría a identificar el grado de eficiencia de cada persona y así poder guiar sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

Sin embargo si cuentan con un reglamento interno que les permite regular las actividades, tomando como referencia la reglamentación que exige el Ministerio del Ambiente según sus estatutos y la ley de creación de ONGs.

Igualmente si realizan controles permanentemente, por cada proyecto que efectúan, y en sí de todas las actividades que realiza cada empleado.

También realizan reuniones constantemente o cuando la ocasión lo amerita, trabajan todos en equipo ayudando a determinar las mejores decisiones ya que existe una buena coordinación y comunicación entre ellos.

Además se pudo constatar que la Fundación cuenta con un equipo especializado en temas de proyectos, asimismo disponen de presupuesto por proyecto y personal especializado con gran experiencia. Sin embargo no cuentan con una infraestructura amplia, lo cual provoca un ambiente incomodo en el desempeño de las actividades, al igual que no cuentan con una estructura orgánica y funcional, permitiendo la duplicidad de funciones.

Externamente la Fundación tiene buenas relaciones con los gobiernos locales lo cual le ha permitido implementar algunos proyectos ambientales que han contribuido al desarrollo de las comunidades, además existen entidades que prestan los servicios de capacitación en diversos temas, como por ejemplo la conservación del medio ambiente, así como también la tecnología avanza constantemente lo que hace que los procesos avancen de una manera ágil. Todos estos son factores positivos que debería aprovechar la Fundación en su beneficio y de las comunidades; no obstante están las políticas externas que tienden a cambiar constantemente afectando el desarrollo de un plan o proyecto de la Fundación, al igual que existen cambios constantes de directivos en los gobiernos locales lo que provoca un desequilibrio en el manejo de las operaciones y por ende retrasando las actividades de la Fundación.

## ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

1) Datos Generales del empleado: ¿Cuál es su cargo actual, que tiempo de servicio tiene y cuál es su nivel de estudios?

**CUADRO N° 1 DATOS GENERALES DEL EMPLEADO**

<b>Nro.</b>	<b>Cargo Actual</b>	<b>Años de Servicio</b>	<b>Nivel de Estudio</b>
1	Coordinador de Proyectos	2 ½ años	Ing. Comercial
1	Relacionista Público	2 años	Marketing y Turismo
1	Contador General	3 ½ años	Dr. Contabilidad y Auditoría
1	Secretaria	2 años	Secretaria Ejecutiva
1	Asesor Jurídico	2 años	Abogado

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN

La Fundación actualmente cuenta con 5 empleados, que vienen laborando en la parte administrativa, todos poseen estudios superiores, por lo cual su formación está acorde al cargo que desempeñan, además cuentan con una importante experiencia en cada una de las áreas laborales, esto garantiza que las actividades de la entidad sean realizadas con eficiencia.

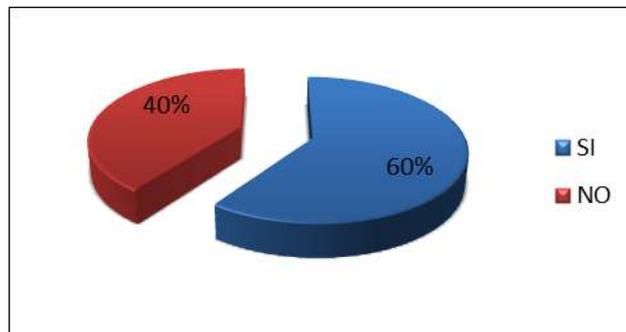
## 2) ¿Conoce la misión y visión de la Fundación?

**CUADRO N° 2 MISIÓN Y VISIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 1 MISIÓN Y VISIÓN**



FUENTE: Cuadro N° 2  
ELABORACIÓN: La Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados, el 60% si conocen la Misión y la Visión de la Fundación, porque son herramientas esenciales que deben conocer los empleados y puedan desarrollar de mejor manera sus actividades, ya que se encuentra dedicada al manejo y conservación del medio ambiente en tanto que el 40% no conocen debido a que no se les ha divulgado.

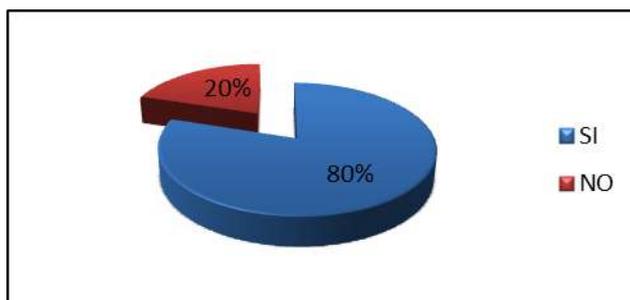
3) ¿Está bien planificadas las actividades dentro de su área de trabajo?

**CUADRO N° 3 PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 2 PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**



FUENTE: Cuadro N° 3  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

En relación a esta pregunta el 80% de las personas encuestadas respondieron que si planifican las actividades que se realizan junto con el Gerente de la Fundación, ya que de esto depende la definición de los objetivos propuestos, y el 20% manifiesta que no se planifican las actividades debido a que no existe una buena coordinación dentro del área de trabajo.

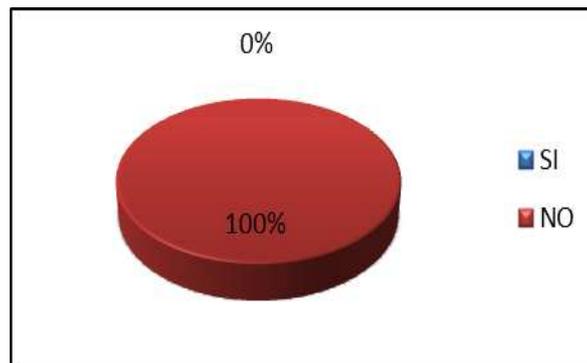
#### 4) ¿La entidad cuenta con manuales organizacionales?

**CUADRO N° 4 MANUALES ORGANIZACIONALES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 3 MANUALES ORGANIZACIONALES**



FUENTE: Cuadro N° 4  
ELABORACIÓN: La Autora

#### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, se tiene que el 100% de los encuestados indican que la Fundación no cuenta con manuales organizacionales, lo que dificulta el normal funcionamiento de sus actividades.

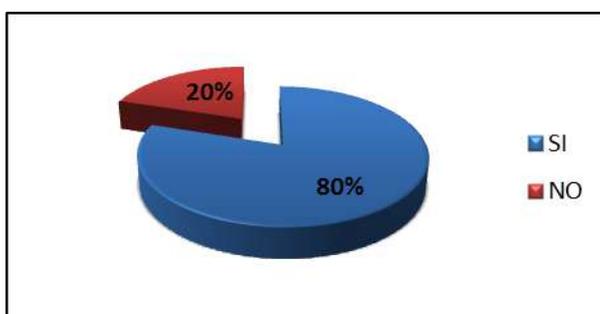
5) ¿Usted realiza actividades distintas a su puesto de trabajo?

**CUADRO N° 5 DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 4 DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES**



FUENTE: Cuadro N° 5  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

El 80% expresaron que si existe duplicidad de funciones pues en la entidad todos deben colaborar para que esta brinde buen servicio, pero el 20% señala que no realizan actividades distintas a las encargadas, sin embargo indica que si existe duplicidad en las funciones en otras áreas, ya que cada departamento debe contar con un director quien se encargue de controlar las actividades dentro del mismo.

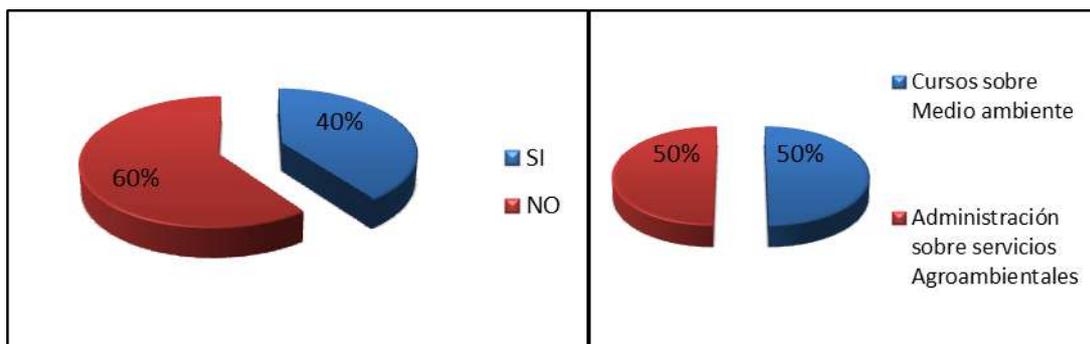
6) ¿Recibe la capacitación necesaria dentro de la Fundación para desempeñar correctamente su trabajo, indicar en qué áreas?

**CUADRO N° 6 CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%	Cursos sobre Medio ambiente	1	50%
NO	3	60%	Administración sobre servicios Agroambientales	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 5 CAPACITACIÓN**



FUENTE: Cuadro N° 6  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

A través de esta interrogante se ha podido constatar que el 40% de los empleados recibieron capacitación; este porcentaje está constituido por la relacionista Público y el Coordinador de Proyectos; en tanto que el 60% restante no reciben capacitación, lo que impide estar actualizados en sus conocimientos, evidenciando que es necesario incrementar un sistema de

capacitación, ya que es aquí donde se estimula a los empleados, logrando con ello obtener un mejor rendimiento de sus colaboradores en la entidad.

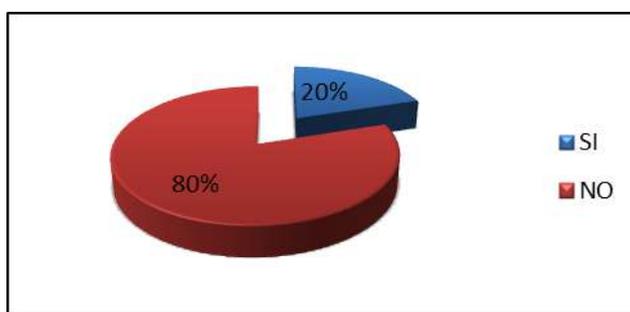
7) ¿Recibe motivación constante y le reconocen cuando hace una mejora en su trabajo?

**CUADRO N° 7 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACION: La Autora

**GRÁFICO N° 6 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**



FUENTE: Cuadro N° 7  
ELABORACIÓN: La Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

El 20% muestra satisfacción con la motivación que le brindan en el desarrollo de las actividades diarias porque cubre las expectativas que tiene como empleado, y porque le reconocen el esfuerzo realizado en el logro de objetivos, y el 80% dice que no recibe ninguna motivación y no satisface sus requerimientos tanto laboral

como personal, así mismo indican estar insatisfechos por la ausencia de reconocimientos especiales en el desenvolvimiento de su trabajo, pues hacen hincapié en que no se reconoce los logros de la Fundación que se alcanzan por el empleado, lo que genera un nivel de descontento.

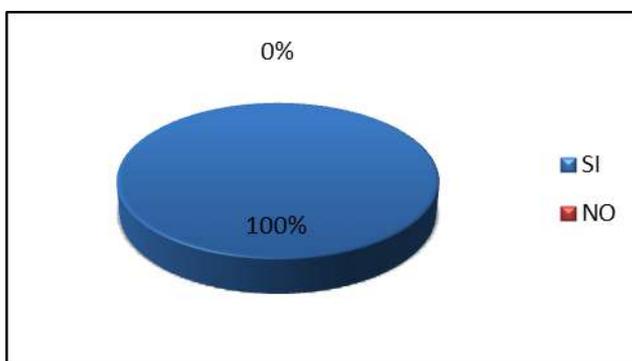
**8) ¿La comunicación y coordinación interna dentro de la Fundación funciona correctamente?**

**CUADRO N° 8 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autor

**GRÁFICO N° 7 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**



FUENTE: Cuadro N° 8  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de empleados está de acuerdo con la comunicación que se realiza entre los integrantes de cada área, porque manifiestan que existe una buena relación entre todo el personal y comunican cada una de los problemas y necesidades existentes, se hace saber todos los acontecimientos originados

y por ende se conoce ciertos problemas existentes en la fundación. Así mismo manifiestan que existe una buena coordinación de actividades en todas las áreas.

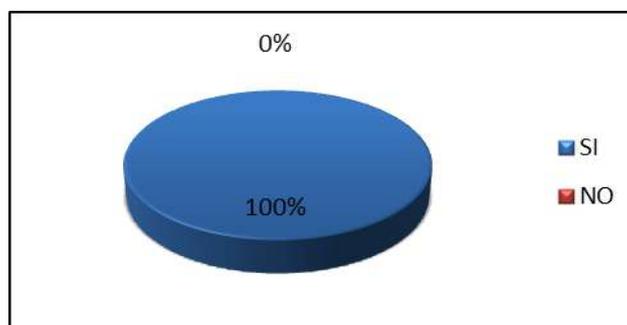
**9) ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?**

**CUADRO N° 9 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 8 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**



FUENTE: Cuadro N° 9  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

El 100% manifestaron que si se sienten participes en la toma de decisiones ya que el Director mantiene una buena relación con sus subordinados, pues los considera como parte fundamental al momento de tomar decisiones e indican que al tomar en cuenta sus comentarios hace más aceptable la

decisión y favorece a cada parte involucrada y predisponen de voz y voto en las mismas, es decir tiene la libertad para expresar sus opiniones ante los demás, pues son características esenciales para mejorar las relaciones personales dentro de la entidad.

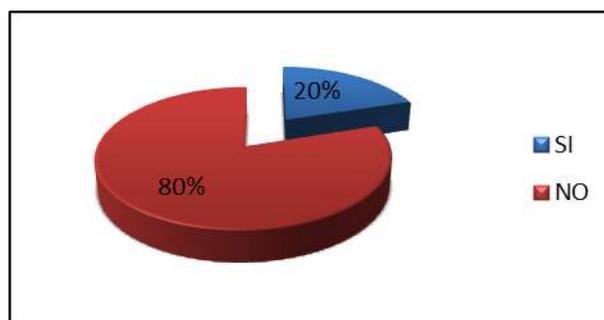
**10)¿La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus funciones?**

**CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL ÁREA DE TRABAJO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 9 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL ÁREA DE TRBAJO**



FUENTE: Cuadro N° 10  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

El 80% de empleados manifiesta que la distribución física del área no es buena y fundamentan que es un lugar muy reducido en el cual no se puede desempeñar las funciones de una forma eficiente y solamente un 20% se

muestra satisfecho porque hasta la actualidad no se le ha presentado ninguna dificultad en su área de trabajo.

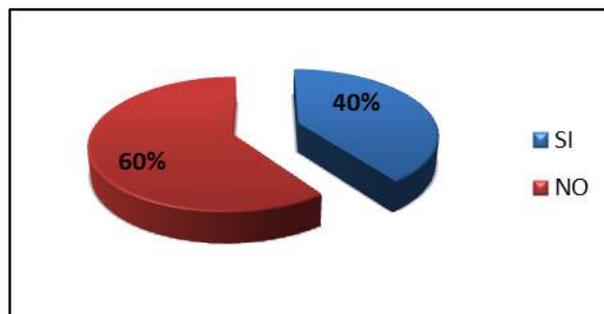
### 11)¿Le parece adecuado el ambiente de trabajo?

**CUADRO N° 11 AMBIENTE DE TRABAJO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 10 AMBIENTE DE TRABAJO**



FUENTE: Cuadro N° 11  
ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN:

El 40% se considera satisfecho con el ambiente de trabajo, ya que entre ellos existe una buena afinidad y por ende una buena comunicación, de tal manera que esto influye para que las actividades se desarrollen de manera eficaz y el 60% no están satisfechos con el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan puesto que la infraestructura no es la adecuada.

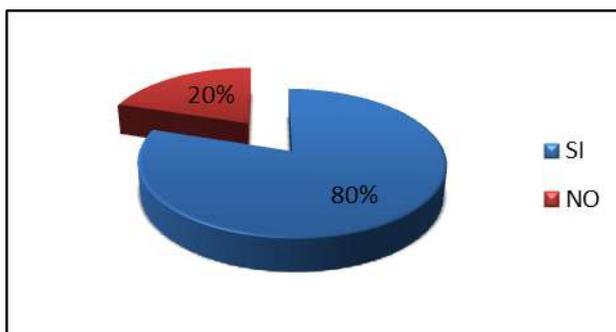
12)¿Las condiciones salariales para usted son buenas y está acorde con lo que establece la ley?

**CUADRO N° 12 CONDICIONES SALARIALES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 11 CONDICIONES SALARIALES**



FUENTE: Cuadro N° 12  
ELABORACIÓN: La Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

El 80% manifiestan si estar satisfechos con el salario recibido por su trabajo, debido a que les brindan beneficios de ley y las respectivas remuneraciones correspondientes, el 20% indica no estar satisfecho porque consideran que la remuneración no es la adecuada, de acuerdo a las funciones desempeñadas.

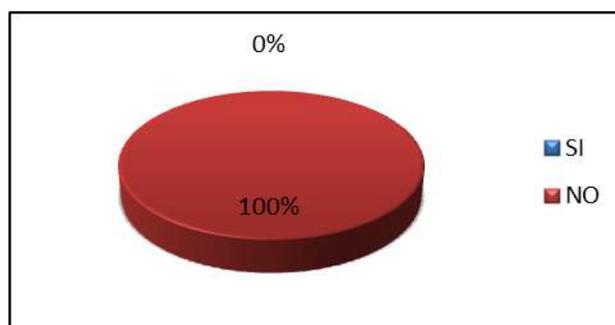
13)¿Las herramientas informáticas que utiliza están actualizadas y adaptadas a su trabajo?

**CUADRO N° 13 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS ACTUALIZADAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 12 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS ACTUALIZADAS**



FUENTE: Cuadro N° 13  
ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

El 100% se siente insatisfecho porque no dispone de medios informáticos para desarrollar las acciones diarias, es decir no cuentan con equipos y programas de computación actualizados para agilizar los procesos por ende representa demoras en los procesos que realizan, por lo que se debería adquirir nuevos equipos que ayuden agilizar las transacciones y poder ofrecer un mejor servicio.

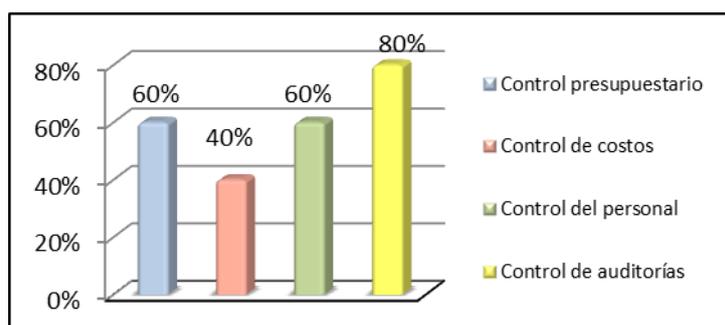
14) ¿La entidad efectúa algún tipo de control a su gestión organizacional, con qué frecuencia?

**CUADRO N° 14 CONTROL A LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Control presupuestario	3	60%
Control de costos	2	40%
Control del personal	3	60%
Control de auditorías	4	80%

FUENTE: Encuestas  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 13 CONTROL A LA GESTIÓN EMPRESARIAL**



FUENTE: Cuadro N° 14  
ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a lo que respondieron los encuestados la mayoría manifestaron que si existe un control de auditorías en cada proyecto que realizan mediante monitoreo, así como también un control del personal con la finalidad de medir el nivel de efectividad en el desarrollo de sus actividades, en igual porcentaje el control presupuestario, que permite distribuir los recursos a los componentes de la entidad según como lo necesiten en

términos numéricos, y un control de precios que les permite realizar un análisis de costos de los servicios que presta la entidad.

**15)¿Qué sugerencias recomienda dar a los directivos de la Fundación para el mejoramiento de la misma?**

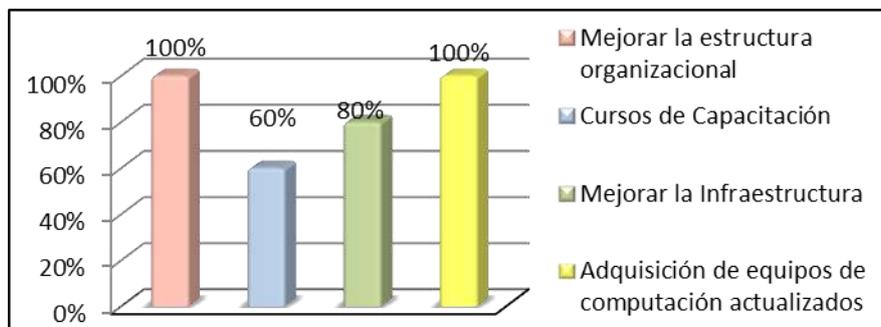
**CUADRO N° 15 SUGERENCIAS RECOMENDADAS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar la estructura Organizacional	5	100%
Cursos de Capacitación	3	60%
Mejorar la Infraestructura	4	80%
Adquisición de equipos de computación actualizados	5	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 14 SUGERENCIAS RECOMENDADAS**



FUENTE: Cuadro N° 15

ELABORACIÓN: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a la encuesta realizada la mayoría cree que se debe mejorar la estructura de la Fundación, ya que esto permitiría desarrollar de una forma eficiente las actividades; así mismo que se debe capacitar al personal, en las

diferentes áreas ya que sería muy provechoso para tener personal calificado y con conocimientos básicos para llevar adelante a la Fundación; además manifestaron que sería importante mejorar la infraestructura de tal manera que facilite un mejor desempeño, y también consideran que se debería implementar equipos de computación modernos ya que con esto se agilizaría el trabajo y por ende ayudaría a brindar un mejor servicio.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRIGENTES DE LAS COMUNIDADES**

De la entrevista (anexo n° 3) aplicada a los dirigentes de las comunidades se determinó que:

La Fundación Ecológica Misión Verde viene trabajando con las comunidades en los cantones de Catamayo, Espíndola, Zapotillo, Saraguro, Sozoranga y Palanda de la provincia de Zamora, cada grupo está dirigido por un líder, el mismo que los representa en las diferentes actividades que realizan con la Fundación, la misma que brinda apoyo y capacitación constante con respecto a la conservación del medio ambiente y manejo de recursos naturales, siendo así que se ha hecho reconocida por su ardua labor en pro de mejorar la calidad de vida de las comunidades en estos sectores.

Su proceso para dar a conocer los servicios comunitarios gratuitos que ofrece, se ha dado en coordinación con los gobiernos cantonales, y a través de talleres abiertos y participativos, realizados en base al cuidado del medio ambiente y sus expresiones agrícolas.

Las comunidades reciben programas de capacitación y talleres de formación, en temas relacionados a la agricultura, ganadería, medio ambiente, turismo, entre otros por parte de la Fundación. También reciben materiales para la conservación de los recursos naturales como alambre, semillas, manguera, etc.

Mediante los talleres de capacitación, las personas pueden desarrollar las actividades de forma eficaz, mediante la utilización adecuada de recursos económicos y materiales.

La finalidad de la Fundación es concientizar a las comunidades del cuidado y manejo de los recursos naturales, por tal motivo las ayudas que reciben son de acuerdo a sus necesidades, y por ende la Fundación se encuentra a la expectativa de los requerimientos que se presenten en cada colectividad.

Sin embargo existen otras entidades que también brindan apoyo directo a las comunidades, entre estas están el Consejo Provincial, el Municipio, el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), la Fundación Ecológica Arco Iris, entre otras, los cuales aportan principalmente con insumos agrícolas como abonos, semillas y vacunas para el ganado.

Aún existen muchas necesidades que la Fundación debería ayudar en la gestión y asignación de recursos para proyectos de infraestructura, construcción de carreteras, comunicaciones, el acceso a créditos con bajas tasas de interés que promueva el desarrollo de las comunidades.

La Fundación brinda atención inmediata a los requerimientos por parte de las comunidades, brindando soluciones de acuerdo a los recursos que posee.

Entre las sugerencias presentadas por las comunidades están: incrementar los servicios principalmente en la gestión de proyectos correspondientes a la infraestructura, carreteras, comunicaciones y el acceso a créditos de tal forma que se pueda acceder de forma rápida y evitar trámites excesivos, de tal manera que la Fundación debería encaminarse por ese tipo de ayuda ya que también son necesidades esenciales para el bienestar de las comunas.

## **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN “MISIÓN VERDE”**

### **DIAGNÓSTICO INTERNO**

El diagnóstico interno de la Fundación, permite identificar las fortalezas y debilidades con la finalidad de corregirlas.

## **MISIÓN Y VISIÓN DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

### **Misión**

La Fundación Ecológica Misión Verde es una organización sin fines de lucro que ofrece servicios ambientales y sociales en la región sur del Ecuador, que promueve la conservación del medio natural, de los recursos naturales renovables y no renovables.

## Visión

La Fundación no tiene finalidades políticas, partidistas, religiosas ni raciales, ni sindicales, ni laborales, por lo tanto no intervendrá en asuntos políticos, partidistas, religiosos, raciales, sindicales, laborales y no podrá permitir a los socios, funcionarios o empleados la utilización de su nombre para otros fines.

## PERSONAL QUE LABORA EN LA FUNDACIÓN “MISIÓN VERDE”

**CUADRO N° 16 PERSONAL DE LA FUNDACIÓN**

Tres Socios	Lic. Olga Hidalgo
	Lic. Wilson Maldonado
	Ing. John Gálvez
Un Director Ejecutivo (Gerente).	Ing. John Gálvez
Un asesor jurídico	Dra. Marisol Romero
Un contador	Dr. Geovanny Minga
Un Coordinador de Proyectos	Ing. Mauro Rodríguez
Una Relacionista Público	Ing. Mayra Castillo
Una secretaria	Lic. Diana Amay

**FUENTE:** Fundación Ecológica Misión Verde

**ELABORACIÓN:** La Autora

## OBJETIVOS

- Contribuir a la protección, defensa y conservación sostenible del medio ambiente y recursos naturales de la Región Sur del Ecuador.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios y/o comunidades.
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
- Ofrecer un servicio de calidad.

## **POLÍTICAS**

- No fumar dentro de las instalaciones.
- El respeto en los horarios tanto de entrada como de salida de la entidad.
- Trabajar siempre de manera honesta transparente.
- No ingresar a la entidad en estado de embriaguez.

## **SERVICIOS QUE OFRECE**

La Fundación se enfoca en proyectos relacionados a recursos naturales renovables y no renovables:

- Capacitación en recursos naturales y pecuarios
- Manejo y conservación de los recursos naturales (Directo Reforestación, producción de plantas, conservación del agua)
- Alternativas Agro productivas

## **BASE LEGAL**

Se inscribe legalmente en el Registro Único de Contribuyente con el No. 1191715523001 bajo acuerdo ministerial 126 del Ministerio del Ambiente del 5 de enero del 2005, con la razón social "FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE".

Número de socios: 3 personas

Capital mínimo con el cual fue constituido: \$400

Sueldos: Cumple con todo lo dispuesto en el Código de Trabajo

## REGLAMENTO INTERNO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA “MISIÓN VERDE”

La FUNDACIÓN MISIÓN VERDE, en uso de las atribuciones que le concede la Ley, y con el objeto de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 63 del Código de Trabajo y bajo los reglamentos que rigen las Fundaciones sin fines de lucro, con el visto bueno de la Asamblea General y tomando como referencia la reglamentación que exige el Ministerio del Ambiente según sus estatutos y la ley de creación de ONGs, ha propuesto un reglamento interno con la finalidad de regular las actividades que se realizan dentro de la entidad (**ver anexo n° 4**).

### LOCALIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

La Fundación **Ecológica Misión Verde** se encuentra ubicada en la Ciudad de Loja, en el sector de San Sebastián, en la calle Azuay entre Bolívar y Bernardo Valdivieso 13-44 segundo piso, Oficina N° 206 como se demuestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 15 LOCALIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN**



**FUENTE:** Estudio de campo  
**ELABORACIÓN:** La Autora

## DIAGNÓSTICO EXTERNO

Como es de conocimiento el contexto externo comprende el medio que rodea a la Fundación y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades organizacionales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: el económico, social, político, tecnológico y competitivo.

## FACTOR ECONÓMICO

### RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS

GRÁFICO N° 16



FUENTE: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación.- Servicio de Rentas Internas

ELABORACIÓN: La Autora

Los impuestos recaudados por el Servicio de Rentas Internas en el 2010 son de \$ 8, 357, 203,223.50 y en el 2011 de \$ 9, 560, 993,789.95; valor superior al año anterior, situación favorable para las entidades no gubernamentales dedicadas a la elaboración de proyectos del medio ambiente, ya que parte de estos valores son destinados por el gobierno al desarrollo de dichos

proyectos; lo que genera una fuente de financiamiento público para dichas entidades.

## **DONACIONES**

En el 2010 el Gobierno de Ecuador firmó con el Gobierno de la República Federal de Alemania un contrato por un aporte financiero no reembolsable por 10 millones de euros (12.5 millones de dólares), para el “Programa Conservación de Bosques (Socio Bosque).

El 22 de Marzo del 2011, en Vietnam, Ecuador presentó su propuesta de Programa Nacional Conjunto (PNC) ante la VI Junta Normativa del “Programa de Naciones Unidas para la Reducción de las Emisiones por Deforestación y Degradación del Bosque en los Países en Vías de Desarrollo” ONU-REDD. Esta propuesta, que busca contribuir con cooperación técnica y financiera al proceso de preparación para la implementación del mecanismo REDD+ en el Ecuador, fue aprobada por un monto de USD 4.000.000 para un período de dos años. Lo cual es positivo ya que evidencia que existe el financiamiento externo para el apoyo de programas que contribuyen al cuidado del medio ambiente.

## **FACTOR SOCIAL**

En el año 2011 e inicios del 2012 la situación social del Ecuador ha mejorado sobre todo en el área ambiental ya que mediante un Foro realizado por el **Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA)**, conjuntamente con la Coalición Acceso, con el tema titulado “**Los Nuevos Retos de la**

**Participación Ciudadana en el Ecuador: Una perspectiva desde lo Socioambiental**”, se ha comprometido con el desafío de difundir y generar la educación ambiental desde las escuelas, donde niños y jóvenes tengan un contacto directo con la naturaleza, fomentando un desarrollo comunitario a través de la convivencia entre la comunidad, por medio de actividades recreativas como la reforestación y otros mecanismos de interacción, basándose en los principios del buen vivir, el reconocimiento de los derechos de la naturaleza y el nuevo régimen de tutela de estos derechos, marcando un cambio en la concepción misma de la relación Estado- ciudadanos y Estado-naturaleza..<sup>6</sup>

Por lo tanto, la decisión por parte del gobierno de infundir el reconocimiento de los derechos de la naturaleza a los ciudadanos y de destinar los recursos necesarios para la implementación de **proyectos socio ambientales**, ha despertado el interés de las organizaciones (ONGS) a servir de intermediarias por la lucha del bien común, y a concientizar a las personas de los malos hábitos que contaminan el medio ambiente afectando a la renovabilidad de sus recursos y a los daños en la salud que se puedan ocasionar. En este caso la Fundación Ecológica Misión Verde está trabajando por una causa específica que involucra el bienestar de las comunidades mediante el manejo y cuidado del medio ambiente. Lo cual genera una oportunidad de crecimiento para la misma.

---

<sup>6</sup> MEMORIA FORO PARTICIPACIÓN CIUDADANA. Disponible en:  
<http://www.ceda.org.ec/descargas/publicaciones/MemoriaForoParticipacion.pdf>

## **FACTOR POLÍTICO**

Las fundaciones dedicadas al cuidado del medio ambiente se rigen al marco jurídico y legal de las Organizaciones no Gubernamentales, dicha ley establece los principios y normas que gobiernan los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de las ONGs, sin fines de lucro. Así como también a políticas de protección ambiental establecidas por el Ministerio de Ambiente; el cual actuará como instancia rectora, coordinadora y reguladora del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental.

Además se acogen a las normas internacionales de contabilidad para la presentación de los instrumentos financiero. De la misma manera la Fundación Ecología Misión Verde debe sujetarse a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas del Ecuador ya que ejerce jurisdicción coactiva en la entidad; por el cobro de impuesto a la renta, regalías, patentes e intereses por mora, multas, compensaciones económicas a favor del estado, según lo establece la Ley de Régimen Tributario en el Art. 40. Finalmente debe cumplir con las disposiciones del código de trabajo tales como sueldos, beneficios sociales para empleados; etc. Lo cual es un amenaza ya que el sinnúmero de cambios de leyes, procedimientos tributarios, fiscales, laborales, operativos dificulta la ejecución de las actividades de las organizaciones no gubernamentales ya que deben acogerse a las mismas.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

El ámbito tecnológico avanza día a día lo cual hace que este factor se comporte de una forma dinámica y siempre este en proceso de innovación. Tal es el caso de que en los últimos años la tecnología ha ofrecido una serie de alternativas que permiten optimizar los procesos operativos de las entidades, y a la vez mejorar las actividades empresariales ofreciendo un servicio ágil.

La tecnología es después del capital humano, fundamental en todo proceso de crecimiento de la organización. Si las personas son las responsables de la reflexión y el cambio de sus actividades y esquemas mentales se encuentra en la tecnología el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia.

A la informática con frecuencia la han llamado Capacitador o Habilitador, esto nos indica claramente, que no tiene mucho sentido pensar en los esfuerzos de cambio de la entidad, sin considerar el uso estratégico y adecuado de la tecnología, ya que es una herramienta de trabajo por ejemplo el Internet nos permite comunicarnos, enviar información y empaparnos de lo que está sucediendo en nuestro medio.

Para sintetizar se puede decir que la base del cumplimiento de los objetivos lo constituyen tres pilares fundamentales: Las personas, los procesos y las tecnologías. Lo cual es una oportunidad para la entidad ya que permite agilizar el cumplimiento de sus operaciones.

## **FACTOR COMPETITIVO**

El aspecto competitivo engloba a las entidades rivales que una organización debe superar con sus productos o servicios para lograr sus objetivos. Entre las principales entidades dedicadas al cuidado del medio ambiente a nivel nacional tenemos la Fundación Ecológica RESCATE JAMBELI que se encuentra en la provincia de Manabí, y la Fundación NATURA ubicada en la provincia de Pichincha en Quito. A nivel local las entidades más importantes son: la Fundación ECOLÓGICA ARCO ÍRIS, ubicada en el Sector la Pradera y la Fundación Ecológica NUEVO AMANECER, las mismas que se dedican a la actividad relacionada con el cuidado del medio ambiente, por lo cual la Fundación Ecológica Misión Verde debe aprovechar al máximo su habilidad competitiva para adquirir una mayor ventaja frente a sus competidores.

## **ANÁLISIS FODA**

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir al aspecto situacional en dos partes que son: Primero, se consideró las fortalezas y debilidades (medio interno) más importantes y Segundo, se consideró las oportunidades y amenazas (medio externo) más relevantes.

La fuente principal para desarrollar la matriz FODA, se tomó como base la entrevista realizada al Director (Gerente) de la Fundación Misión Verde, la encuesta aplicada a los empleados, la entrevista aplicada a los dirigentes de las comunidades, la observación directa y el estudio del contexto externo

que le rodea a la Fundación, de lo cual se pudo determinar las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

#### **FORTALEZAS:**

Constituyen los puntos fuertes o ventajas que posee internamente la Fundación, en los cuales puede apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

- 1. Cuenta con equipos y personal especializado en temas de Proyectos.-** La Fundación consiente de su ardua labor por proteger el medio ambiente, cuenta con materiales de construcción, agroquímicos y equipos de campo, los cuales son indispensables para llevar a cabo la elaboración y ejecución de proyectos ambientales.
- 2. Dispone de presupuesto por proyecto.-** existen las disposiciones de los gobiernos locales para apoyar este tipo de proyectos.
- 3. Cuentan con personal de instrucción formal de tercer y cuarto nivel en adelante:** el personal que labora en la entidad son todos profesionales, lo cual es una ventaja a favor de la Fundación.
- 4. El personal que labora cuenta con una gran experiencia de acuerdo al puesto que ocupa:** todo el personal tiene la suficiente experiencia para desempeñar muy bien su trabajo.

#### **DEBILIDADES:**

Constituyen los factores negativos presentes a lo interno de la entidad y que obstaculizan alcanzar el éxito organizacional; deben ser superados o

eliminados a través de los objetivos estratégicos, para lograr mayores niveles de competitividad y rentabilidad.

- 1. No se encuentra estructurada la parte administrativa y organizacional:** no cuenta con organigramas que permitan conocer la estructura general de la entidad, el grado de autoridad que posee cada uno de los empleados, así como la delimitación y separación de funciones de cada uno de ellos.
- 2. La Misión y Visión no se encuentran bien orientadas:** es decir no se especifica muy bien el fin que se propone la Fundación.
- 3. La entidad no cuenta con manual de funciones:** lo que no permite mantener un control adecuado de las actividades que se realiza dentro de la entidad originando duplicidad de fundición.
- 4. Falta de capacitación al personal:** Por lo que el personal no puede desempeñar eficazmente funciones asignadas en la entidad.
- 5. Inadecuada infraestructura.** La Fundación viene laborando en un espacio muy reducido lo que dificulta en parte el buen desempeño de los empleados.
- 6. No cuentan con equipos de computación actualizados:** lo que entorpece la agilidad en los procesos.
- 7. Poca motivación y reconocimiento para el personal:** lo que ocasiona disminución en el desempeño laboral del personal en las acciones que ejecuta.

**8. No se realizan evaluaciones de desempeño:** no permite conocer el nivel de eficiencia de cada uno de los empleados.

**9. Falta de un análisis financiero:** Nunca se ha realizado ningún tipo de análisis que permita conocer la situación económica-financiera de la entidad.

### **OPORTUNIDADES:**

Se refiere a los hechos, situaciones y fenómenos que existen potencialmente en el entorno de la entidad y que pueden afectar en su desempeño; también son tendencias, acontecimientos en los que no se puede influir pero que pueden ser aprovechados convenientemente si se actúa en esa dirección.

**1. Empresas de capacitación en diversos temas:** existen empresas que ofrecen capacitación a cualquier organización de acuerdo a su necesidad.

**2. Apoyo Gubernamental:** Destino de impuestos recaudados y generación de capital externo para el financiamiento de proyectos ambientales en el Ecuador.

**3. Implementación de proyectos Socio-Ambientales:** la decisión por parte del gobierno de infundir el reconocimiento de los derechos de la naturaleza a los ciudadanos, ha despertado el interés de las organizaciones (ONGS) a servir de intermediarias por la lucha del bien común, y a concientizar a las personas de los malos hábitos que contaminan el medio ambiente.

**4. Avances tecnológicos:** la tecnología es fundamental en todo proceso de crecimiento de la organización, ya que agiliza el cumplimiento de operaciones.

#### **AMENAZAS:**

Se refiere a situaciones, hechos o fenómenos negativos latentes, y que se encuentran en el entorno externo donde se desenvuelve la Fundación, su ocurrencia no se puede evitar ni provocar por lo cual la entidad debe fortalecerse para minimizarlos.

**1. Políticas gubernamentales Variables:** El sinnúmero de cambios de leyes, procedimientos tributarios, fiscales, laborales, operativos dificulta la ejecución de las actividades de las organizaciones no gubernamentales ya que deben acogerse a las mismas.

**2. Competencia:** existen otras entidades como la Fundación Arcoíris que compite con la Fundación Ecológica Misión verde, por lo tanto debe aprovechar sus fortalezas y oportunidades que se le presenten para hacer frente a la competencia.

## MATRIZ DE AGRUPACIÓN FODA

CUADRO N° 17

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con equipos y personal especializados en temas de Proyectos (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 15</b>).</li> <li>2. Dispone de presupuesto por proyecto (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 15</b>).</li> <li>3. Cuentan con personal de instrucción formal de tercer y cuarto nivel en adelante (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°1</b>).</li> <li>4. El personal que labora cuenta con una gran experiencia de acuerdo al puesto que ocupa (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°1</b>).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se encuentra estructurada la parte administrativa y organizacional (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°4</b>).</li> <li>2. La Misión y Visión no se encuentran bien orientadas (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 2</b>).</li> <li>3. No se cuenta con manual de funciones. (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 5</b>).</li> <li>4. Falta de capacitación al personal (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°6</b>).</li> <li>5. Poca motivación y reconocimiento para el personal (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°7</b>).</li> <li>6. Inadecuada infraestructura (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°10</b>).</li> <li>7. No cuentan con equipos de computación actualizados (<b>Encuesta a los empleados, Pregunta N°13</b>).</li> <li>8. No se realizan evaluaciones de desempeño (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 11</b>).</li> <li>9. No aplica análisis financiero (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 3</b>).</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas de capacitación en diversos temas (<b>Entrevista al Director Ejecutivo, Pregunta N° 15</b>).</li> <li>2. Apoyo gubernamental (<b>Diagnóstico Externo, Factor Económico</b>).</li> <li>3. Implementación de proyectos ambientales. (<b>Diagnóstico Externo, Factor Social</b>).</li> <li>4. Avances tecnológicos (<b>Diagnóstico Externo, Factor Tecnológico</b>).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas Gubernamentales Variables (<b>Diagnóstico Externo, Factor Político</b>).</li> <li>2. Competencia. (<b>Encuesta a las comunidades, pregunta N° 8; Diagnostico Externo, Factor Competitivo</b>).</li> </ol>

FUENTE: Entrevistas y Encuesta  
ELABORACIÓN: La Autora

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

**CUADRO N° 18**

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Cuenta con equipos y personal especializados en temas de Proyectos	0.10	4	0.40
Dispone de presupuesto por proyecto	0.09	4	0.36
Cuentan personal con instrucción formal de tercer y cuarto nivel en adelante	0.10	3	0.30
El personal que labora cuenta con una gran experiencia de acuerdo al puesto que ocupa	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
No se encuentra estructurada la parte administrativa y organizacional	0.08	1	0.09
La Misión y Visión no se encuentran bien orientadas.	0.08	1	0.08
No cuentan con manual de funciones	0.07	2	0.14
Falta de capacitación al personal	0.06	1	0.06
Inadecuada infraestructura.	0.07	1	0.07
No cuentan con equipos de computación actualizados	0.08	1	0.08
Poca motivación y reconocimiento para el personal	0.05	2	0.10
No se realizan evaluaciones de desempeño	0.07	2	0.14
No aplica análisis financiero	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>2.23</b>

**FUENTE:** Cuadro N° 17  
**ELABORACIÓN:** La Autora

## RESULTADOS DE LOS VALORES PONDERADOS

CUADRO N° 19

CALIFICACIÓN	RESULTADOS
4	Excelente
3	Por arriba del promedio
2	Nivel Promedio
1	Deficiente

FUENTE: Cuadro N° 18  
ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN

Luego de analizar los factores internos que posee la Fundación Ecológica Misión Verde, se pudo determinar una calificación de 2.23 lo cual indica que las fortalezas y debilidades se encuentran por debajo del nivel promedio que es de 2.5, así mismo nos indica que las debilidades son mayores que las fortalezas lo que significa que la Fundación se encuentra en una situación poco favorable, sin embargo esta situación se puede mejorar valiéndose de las fortalezas para minimizar debilidades y con la aplicación de nuevas estrategias para que este valor sea más óptimo y sobre todo pueda crecer, mantenerse en su ámbito y poder prestar un servicio eficiente y eficaz a las comunidades.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

CUADRO N° 20

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Empresas de capacitación en diversos temas.	0.18	4	0.72
Apoyo gubernamental.	0.20	4	0.80
Implementación de proyectos ambientales.	0.19	4	0.76
Avances tecnológicos.	0.16	3	0.48
<b>AMENAZAS</b>			
Políticas Gubernamentales Variables	0.15	1	0.15
Competencia	0.12	2	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>3.15</b>

**FUENTE:** Cuadro N° 17  
**ELABORACIÓN:** La Autora

## RESULTADOS DE LOS VALORES PONDERADOS

CUADRO N° 21

CALIFICACIÓN	RESULTADOS
4	Excelente
3	Por arriba del promedio
2	Nivel Promedio
1	Deficiente

FUENTE: Cuadro N° 20  
ELABORACIÓN: La Autora

### INTERPRETACIÓN

Luego de realizar el análisis a los factores externos de la Fundación Ecológica Misión Verde se tiene un promedio de 3.15 en factores externos lo cual indica que las oportunidades y amenazas están en un nivel por encima del valor promedio, es decir que dispone más oportunidades que amenazas externamente y por ende las oportunidades tienen un mayor peso, por lo que demuestra que la entidad se encuentra en una situación favorable, por lo cual debe aprovechar las oportunidades que se le presentan al máximo para hacer frente a las amenazas mediante la utilización de estrategias para crear una ventaja competitiva y así pueda seguir creciendo.

## MATRIZ FODA

**CUADRO N° 22**

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Cuenta con equipos y personal especializados en temas de proyectos.</li> <li>2 Dispone de presupuesto por proyecto</li> <li>3 El personal tiene instrucción formal de tercer y cuarto nivel en adelante.</li> <li>4 El personal que labora cuenta con una gran experiencia de acuerdo al puesto que ocupa.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 No se encuentra estructurada la parte administrativa y organizacional</li> <li>2 La Misión y Visión no se encuentran bien orientadas.</li> <li>3 No se cuenta con manual de funciones.</li> <li>4 Falta de capacitación al personal.</li> <li>5 Inadecuada infraestructura.</li> <li>6 No cuentan con equipos de computación actualizados.</li> <li>7 Poca motivación y reconocimiento para el personal.</li> <li>8 No se realizan evaluaciones de desempeño.</li> <li>9 No aplica análisis financiero</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ofertas de capacitación en temas a fines.</li> <li>2 Apoyo gubernamental.</li> <li>3 Implementación de proyectos socio-ambientales.</li> <li>4 Avances tecnológicos.</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigorizar la instrucción que posee cada empleado brindando cursos de capacitación referentes al cargo que desempeñan los mismos que mantengan actualizados los conocimientos. (F3,F4,O1)</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales de funciones. (D1,D2,D3,O4)</li> <li>- Buscar instalaciones amplias que permitan mejorar la infraestructura con la que cuenta la Fundación en la actualidad. (D5,O3)</li> <li>- Adquirir equipos informáticos actualizados que favorezcan el desempeño de actividades. (D6,O4)</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Políticas Gubernamentales Variables</li> <li>2 Competencia.</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagar proyectos rentables, que se pueden efectuar en base a la experiencia con la que disponen los empleados. (F1,F4,A2)</li> </ul>	<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear un plan de motivación e incentivos para empleados. (D7,A2)</li> <li>- Realizar evaluaciones de desempeño frecuentes, las cuales permitan conocer si están aptos para efectuar nuevos proyectos. (D8,D9,A1)</li> </ul>

**Fuente:** Matriz de evaluación de factores internos y externos de la Fundación  
**Elaboración:** La Autora

## **INFORME ADMINISTRATIVO**

### **FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

Con la finalidad de que se conozca detalles administrativos, respecto al trabajo cumplido en el presente estudio, permitió determinar los aciertos y debilidades de la Fundación Ecológica Misión Verde, para ellos se aplicó la Matriz FODA, ponderando cada una de sus factores internos y externos:

Entre las fortalezas, que destacan a la entidad están: cuenta con equipos y personal especializado en temas de proyectos, dispone de presupuesto, personal con instrucción formal avanzado y con una gran experiencia de acuerdo al puesto que ocupan, factores positivos que contribuyen al adelanto de la Fundación. Entre las Debilidades detectadas se encuentran: no se encuentra estructurada la parte administrativa y organizacional de la entidad, la Misión y Visión no están bien orientadas, existe duplicidad de funciones, carece de un Manual de funciones, falta de capacitación al personal, inadecuada infraestructura, desactualización de los equipos informáticos, escasa motivación y reconocimiento al personal y no se evalúa el desempeño del personal, problemas que limitan el crecimiento de la entidad.

En cuanto a los factores externos las oportunidades con las que cuenta la Fundación están: ofertas de capacitación, apoyo gubernamental, implementación de proyectos ambientales y avances tecnológicos, factores positivos que deben ser aprovechados por la entidad para mejorar su

crecimiento. Entre las Amenazas que afectan a la Fundación se encuentran: las políticas externas cambiables y la competencia, factores negativos que entorpecen el normal crecimiento de la misma.

La ponderación de los **elementos internos** dio como resultado **2.23** que significa que la entidad se encuentra por debajo del nivel promedio, y los **elementos externos** cuyo resultado fue de **3.15**, indica que se encuentra por arriba del nivel promedio, lo que indica que la Fundación en ambos aspectos tiene posibilidades de contrarrestar sus debilidades y amenazas utilizando las fortalezas y oportunidades y convertirse en una entidad eficiente que contribuya al desarrollo social de la misma y por ende de las comunidades de la provincia de Loja.

# DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA “MISIÓN VERDE”

## ANÁLISIS VERTICAL

### BALANCE GENERAL Al 31 de Diciembre del 2011 CUADRO N° 23

DCOD.	DETALLE	2011	%Parcial	% Total	% Total y Parcial
1.	<b>ACTIVOS</b>				
1.1	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
1.1.01	Caja	875.97	18.06%	2.79%	
1.1.02	Bancos	2,376.43	49.00%	7.58%	
1.1.03	Cuentas por Cobrar	680.00	14.02%	2.17%	
1.1.04	Suministros de Clientes	262.50	5.41%	0.84%	
1.2.05	Suministros de Aseo y Limpieza	256.94	5.30%	0.82%	
1.2.06	Suministros de Materiales de Oficina	397.92	8.20%	1.27%	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>4,849.76</b>	<b>100%</b>		15.47%
1.2	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
1.2.01	Muebles de Oficina	5,900.00	22.26%	18.81%	
1.2.02	Equipo de Oficina	8,500.00	32.07%	27.11%	
1.2.03	Equipo de computación y Software	1,408.00	5.31%	4.49%	
1.2.04	Vehículos	12,500.00	47.15%	39.86%	
1.2.05	Equipo de Campo	1,100.00	4.15%	3.51%	
1.2.06	Materiales Agroquímicos	422.40	1.59%	1.35%	
1.2.07	Materiales de Capacitación	704.00	2.66%	2.25%	
1.2.08	Materiales de Propagación Vegetal	452.00	1.71%	1.44%	
1.2.09	Materiales de Construcción	3,440.80	12.98%	10.97%	
1.2.10	Suministros de Decoración	900.00	3.40%	2.87%	
1.2.11	(-) Depreciación Acumulada AF	-8,818.67	-33.27%	-28.12%	
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26,508.53</b>	<b>100%</b>		84.53%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>31,358.29</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>
2.	<b>PASIVOS</b>				
2.1	<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
2.1.01	Cuentas por Pagar	945.00	15.10%		
2.1.02	Documentos por Pagar	1,246.00	19.91%		
2.1.03	Retención a la Fuente por Pagar	270.17	4.32%		
2.1.04	Retención del IVA por Pagar	298.89	4.78%		
2.1.05	Participación a Trabajadores por pagar	1,481.74	23.68%		
2.1.06	Impuesto a la Renta por Pagar	2,015.16	32.21%		
	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>6,260.28</b>	<b>100%</b>		
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6,256.95</b>		<b>100%</b>	19.95%
3.	<b>PATRIMONIO</b>				
3.1	Capital Social	18,720.00	74.58%		
3.1.01	Reserva Legal	638.13	2.54%		
3.1.02	Utilidad del Ejercicio	5,743.21	22.88%		
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25,101.34</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	80.05%
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>31,358.29</b>			<b>100%</b>

FUENTE: Balance General de la Fundación Ecológica “Misión Verde”

ELABORADO: La Autor

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL 2011 DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

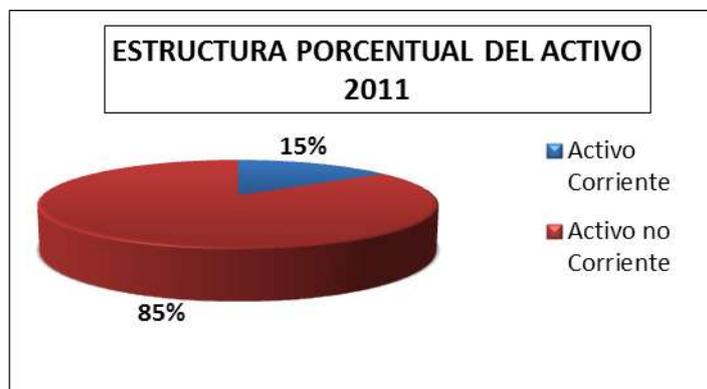
Para poder comprender de una mejor manera el análisis vertical aplicado a los estados financieros de la Fundación Ecológica Misión Verde, se representa gráficamente a continuación:

### ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL ACTIVO CUADRO N° 24

CUENTA	VALOR	%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,849.76	15%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	26,508.53	85%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>31,358.29</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuadro N° 23  
ELABORADO: La Autora

### GRÁFICO N° 17



FUENTE: Cuadro N°24  
ELABORADO: La Autora

De acuerdo al análisis vertical realizado a los balances de la Fundación Ecológica Misión Verde en el año 2011 ha tenido un total de activos de 31,358.29 dólares equivalente al 100% de los cuales el porcentaje mayor corresponde al Activo no Corriente con un 85% y un porcentaje mínimo en el Activo Corriente con un 15% lo que demuestra que la Fundación no cuenta

con suficiente liquidez para poder realizar sus actividades diarias; es importante mencionar que dentro de esta cuenta se observa que el rubro caja representa tan solo el 2.79% así como también la cuenta Bancos con un 7.58% y Cuentas por Cobrar con el 2.17% del total de Activos lo que implica que no disponga de suficiente dinero para operar, pero si se analiza de acuerdo a la razón social de la entidad la estructura del Activo Total de la Fundación sería la apropiada, puesto que la mayor inversión se realiza en activos fijos para poder realizar las actividades, que tiene como fin prestar los servicios a la comunidad vinculados con el manejo y cuidado del medio ambiente.

## ESTRUCTURA PORCENTUAL PASIVO-PATRIMONIO

CUADRO N° 25

CUENTA	VALOR	%
PASIVO	6,256.95	20%
PATRIMONIO	25,101.34	80%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>31,358.29</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuadro N° 23  
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 18



FUENTE: Cuadro N° 25  
ELABORADO: La Autora

En esta ilustración se determina la relación entre el patrimonio y el pasivo corriente, lo cual es evidente que existe una mayor concentración en el Patrimonio con el 80% ya que la organización es de servicios y tiene las aportaciones de los socios, la reserva legal y lo que es la utilidad del ejercicio lo que constituye el total del patrimonio, en cambio el pasivo corriente tiene un porcentaje menor del 20%, puesto que tiene deudas menores a corto plazo, lo cual indica que la entidad se encuentra en una situación estable.

### ESTRUCTURA PORCENTUAL PASIVO CORRIENTE

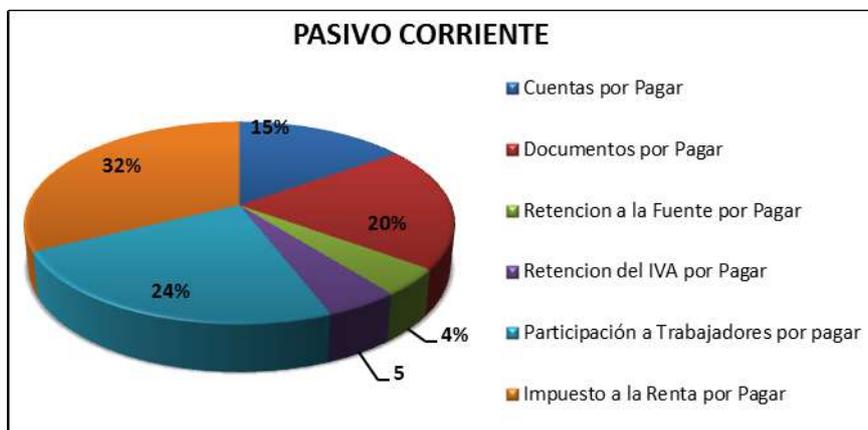
CUADRO N° 26

CUENTA	VALOR	%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Cuentas por pagar	945.00	15.10%
Documentos por pagar	1,246.00	19.91%
Retención a la fuente por pagar	270.17	4.32%
Retención del IVA por pagar	298.89	4.78%
Participación a trabajadores por pagar	1,481.74	23.68%
Impuesto a la Renta por pagar	2,015.16	32.21%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6,260.28</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Cuadro N° 23

ELABORADO: La Autora

## GRÁFICO N° 19



**FUENTE:** Cuadro N° 26  
**ELABORADO:** La Autora

El Pasivo Corriente constituye el 100% del pasivo ya que la entidad no cuenta con deudas a largo plazo, en el cual se puede observar que las cuentas más significativas son: Impuesto a la Renta por pagar con un porcentaje de 32.21% del total del Pasivo, que es el impuesto que hasta la fecha no ha sido cancelado respectivamente, luego le sigue participación a trabajadores por pagar que representa el 23.68% en el 2011, después esta Documentos por pagar con un porcentaje 19.91% que surgen de cuentas pendientes a los proveedores, otra de las cuentas de mayor relevancia es cuentas por pagar que representa el 15.10% del total del Pasivo, considerándose un rubro mínimo ya que estas son obligaciones pendientes con trabajadores. A todo esto se puede concluir que la entidad tiene deudas que no afectan el normal funcionamiento de la misma.

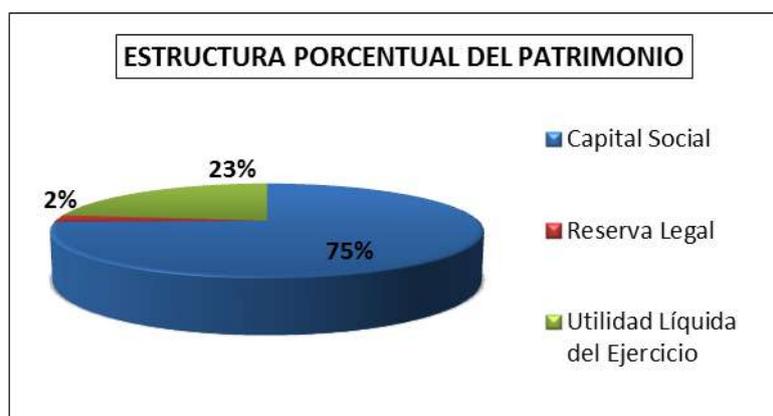
## ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PATRIMONIO

CUADRO N° 27

CUENTA	VALOR	%
CAPITAL SOCIAL	18,720.00	75%
RESERVA LEGAL	638.13	2%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5,743.21	23%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>25,101.34</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Cuadro N° 23  
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 20



FUENTE: Cuadro N° 27  
ELABORADO: La Autora

La cuenta Capital Social tiene un valor total de \$18,720.00 que representa el 75%, el mismo que es el dinero que los socios aportan a la Fundación, así mismo tenemos la cuenta Reserva Legal con un 2% la cual hace parte del Patrimonio y la utilidad del Ejercicio con un 23% lo que indica que ha obtenido una ganancia significativa ya que es una entidad que no persigue lucro sino mas bien su finalidad es servir a la sociedad, por lo tanto se encuentra en una situación estable.

**FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de Diciembre del 2011**

**CUADRO N° 28**

<b>COD.</b>	<b>DETALLE</b>	<b>2011</b>	<b>%Parcial</b>	<b>% Total</b>
4	<b>INGRESOS</b>			
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
	Ingresos por proyecto	55,543.00		
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>55,543.00</b>		
5	<b>GASTOS</b>			
5.1	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
5.1.01	Gasto Publicidad Promoción Propaganda	622.00	1.36%	
5.1.02	Gasto Alimentación y Lonch	1,709.00	3.74%	
5.1.04	Gasto Hospedaje	393.00	0.86%	
5.1.05	Gasto Transporte	724.00	1.59%	
5.1.06	Trabajadores Autónomos	1,680.00	3.68%	
5.1.07	Gastos Suminis. y Materiales Operacionales	670.30	1.47%	
	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>5,798.30</b>		
5.2	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
5.2.01	Arriendo Local	2,400.00	5.26%	
5.2.02	Servicios Básicos	1,997.00	4.37%	
5.2.03	Honorarios Profesionales	23,276.00	50.97%	
5.2.04	Capacitación y Entrenamiento	1,686.00	3.69%	
5.2.05	Mantenimiento Repara. Vehículos	615.80	1.35%	
5.2.06	Mantenimiento Repara. Eq. Computación	596.00	1.31%	
5.2.07	Depreciaciones	8,818.67	19.31%	
5.2.08	<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>			
5.2.08.01	MAE	27.00	0.06%	
5.2.08.02	Contribuciones y Donaciones	450.00	0.99%	
	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>39,866.47</b>		
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>45,664.77</b>	<b>100%</b>	<b>82.22%</b>
3.1	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>9,878.23</b>		<b>17.78%</b>
	(-) 15% Participación Trabajadores	1,481.74		
	<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>8,396.50</b>		
	(-) 25% Impuesto a la Renta	2,015.16		
	<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>	<b>6,381.34</b>		
	(-) 10% Reserva Legal	638.13		
	<b>UTILIDAD LÍQUIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>5,743.21</b>	<b>10.34%</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Estado de Resultados de la Fundación Ecológica "Misión Verde"

**ELABORADO:** La Autora

**REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO  
DE RESULTADOS 2011**

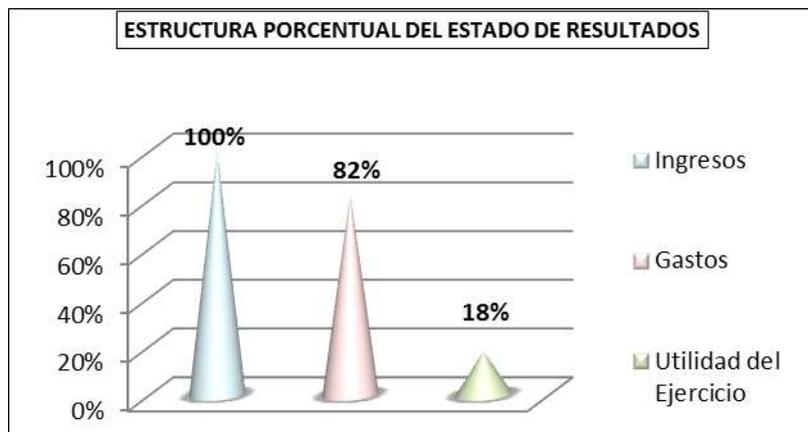
**ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL ESTADO DE RASULTADOS**

**CUADRO N° 29**

<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
GASTOS	45,664.77	82%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	9,878.23	18%
INGRESOS	<b>55,543.00</b>	<b>100.00%</b>

**FUENTE:** Cuadro N° 28  
**ELABORADO:** La Autora

**GRÁFICO N° 21**



**FUENTE:** Cuadro N° 29  
**ELABORADO:** La Autora

Esta gráfica nos muestra que en la estructura total del estado de resultado, existe una mayor concentración en lo que constituye el total de los gastos que representa el 82% y una menor concentración en la utilidad del ejercicio 18%. Lo ideal sería que existiera mayor utilidad que gastos, sin embargo, como es una organización de servicios que no persigue lucro, por lo tanto se justifica.

Dentro de los gastos tenemos los operacionales que representa el 10.44% del total de ingresos, dentro de los cuales están los gastos de publicidad, de alimentación y lonch, de hospedaje, de transporte, trabajadores autónomos y de suministros y materiales de operación, luego están los gastos Administrativos que tienen un porcentaje de 71.78%, entre los cuales están los gastos de arriendo, servicios básicos, honorarios profesionales, capacitación y entrenamiento, mantenimiento y reparación vehículo, mantenimiento y reparación equipo de computación, depreciaciones que se deriva del desgaste físico de los bienes los mismos que sirven para el normal funcionamiento de las actividades de la entidad y por ultimo gastos de impuestos y contribuciones.

## ANÁLISIS HORIZONTAL

### FUNDACIÓN ECOLÓGICA "MISIÓN VERDE" BALANCE GENERAL Al 31 de Diciembre del 2010-2011 CUADRO N° 30

COD.	DETALLE	2010	2011	Valor Absoluto	Valor relativo
1.	<b>ACTIVOS</b>				
1.1	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
1.1.01	Caja	394.48	875.97	481.49	122.06%
1.1.02	Bancos	1,562.32	2,376.43	814.10	52.11%
1.1.03	Cuentas por Cobrar	350.00	680.00	330.00	94.29%
1.1.04	Suministros de Clientes	180.00	262.50	82.50	45.83%
1.2.05	Suministros de Aseo y Limpieza	152.92	256.94	104.02	68.02%
1.2.06	Suministros de Materiales de Oficina	297.60	397.92	100.32	33.71%
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2,937.32</b>	<b>4,849.76</b>	<b>1,912.44</b>	<b>65.11%</b>
1.2	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
1.2.01	Muebles de Oficina	5,900.00	5,900.00	0.00	0%
1.2.02	Equipo de Oficina	8,500.00	8,500.00	0.00	0%
1.2.03	Equipo de computación y Software	1,408.00	1,408.00	0.00	0%
1.2.04	Vehículo	12,500.00	12,500.00	0.00	0%
1.2.05	Equipo de Campo	1,100.00	1,100.00	0.00	0%
1.2.06	Materiales Agroquímicos	422.40	422.40	0.00	0%
1.2.07	Materiales de Capacitación	704.00	704.00	0.00	0%
1.2.08	Materiales de Propagación Vegetal	452.00	452.00	0.00	0%
1.2.09	Materiales de Construcción	3,440.80	3,440.80	0.00	0%
1.2.10	Suministros de Decoración	900.00	900.00	0.00	0%
1.2.11	(-) Depreciación Acumulada Activos Fijos	-4,409.33	-8,818.67	4,409.33	100%
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>30,917.87</b>	<b>26,508.53</b>	<b>-4,409.33</b>	<b>-14.26%</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>33,855.19</b>	<b>31,358.29</b>	<b>-2,496.89</b>	<b>-7.38%</b>
2.	<b>PASIVOS</b>				
2.1	<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
2.1.01	Cuentas por Pagar	730.00	945.00	215.00	29.45%
2.1.02	Documentos por Pagar	952.00	1,246.00	294.00	30.88%
2.1.03	Retención a la Fuente por Pagar	225.68	270.17	44.49	19.72%
2.1.04	Retención del IVA por Pagar	271.80	298.89	27.09	9.97%
2.1.05	Participación a Trabajadores por pagar	1,943.36	1,481.74	-461.62	-23.75%
2.1.06	Impuesto a la Renta por Pagar	2,753.09	2,015.16	-737.93	-26.80%
	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>6,875.92</b>	<b>6,256.95</b>	<b>-618.97</b>	<b>-9.00%</b>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6,875.92</b>	<b>6,256.95</b>	<b>-618.97</b>	<b>-9.00%</b>
3.	<b>PATRIMONIO</b>				
3.1	Capital	18,720.00	18,720.00	0.00	0%
3.1.01	Reserva Legal	825.93	638.13	-187.79	-22.74%
3.1.02	Utilidad Líquida del Ejercicio	7,433.34	5,743.21	-1,690.14	-22.74%
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>26,979.27</b>	<b>25,101.34</b>	<b>-1,877.93</b>	<b>-6.96%</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>33,855.19</b>	<b>31,358.29</b>	<b>-2,496.90</b>	<b>-7.38%</b>

FUENTE: Balance General de la Fundación Ecológica "Misión Verde"

ELABORADO: La Autora

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

### CUADRO N° 31 VARIACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE

AÑOS	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2010	2,937.32		
2011	4,849.76	1,912.44	65.11%

FUENTE: Cuadro N° 30  
ELABORADO: La Autora

### GRÁFICO N° 22



FUENTE: Cuadro N° 31  
ELABORADO: La Autora

Aplicando el análisis horizontal del periodo 2010 al 2011 se obtiene que la Fundación Ecológica Misión Verde, en los activos corrientes presenta un incremento con una variación absoluta de \$1,912.44 representando el 65.11% debido a que sus cuentas que lo integran también se han incrementado, por ejemplo la cuenta caja tiene un aumento del 122.06% es decir de \$394.48 a \$875.97 lo que significa que esto no es conveniente para la entidad ya que este dinero no se lo está produciendo; la cuenta Bancos tiene un incremento del 52.11% debido a que la entidad ha recibido

donaciones por parte de otras entidades; en cuanto a las cuentas por cobrar su incremento fue de 94.29% esto debido a que existen cuentas pendientes de los servicios por capacitación que presta la entidad; de igual manera la cuenta suministros de clientes se ha incrementado en un 45.83% material que es necesario para suministrar a los clientes; así mismo los suministros de aseo y limpieza ha sufrido un incremento del 68.02% y por último los suministros de materiales de oficina experimentan un crecimiento del 33.71% esto debido a que se considera necesario mantener una reserva suficiente con la finalidad de optimizar las actividades.

### CUADRO N° 32 VARIACIÓN ACTIVO NO CORRIENTE

AÑOS	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2010	30,917.87		
2011	26,508.53	-4,409.33	-14.26%

FUENTE: Cuadro N° 30  
ELABORADO: La Autora

### GRÁFICO N° 23



FUENTE: Cuadro N° 32  
ELABORADO: La Autora

En cuanto al activo no corriente experimenta una disminución de \$4,409.33 que representa el 14.26% debido a que los activos no corrientes se

mantienen durante el año 2011 no obstante la depreciación acumulada experimenta un crecimiento del 100% lo que justifica la disminución ya que no se han adquirido nuevos equipos.

### VARIACIÓN DEL PASIVO CORRIENTE

CUADRO N° 33

AÑOS	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2010	6,875.92		
2011	6,256.95	-618.97	-9%

FUENTE: Cuadro N° 30  
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 24



FUENTE: Cuadro N° 33  
ELABORADO: La Autora

Al analizar al pasivo corriente se observa una disminución de \$618.97 que equivale a una variación relativa del 9% debido a que algunas de las cuentas que lo integran también han disminuido como son, participación a trabajadores por pagar que ha disminuido en un 23.75% e impuesto a la

renta por pagar de la misma manera ha disminuido en un 26.80%, esto debido a que la utilidad del ejercicio para el periodo 2011 ha disminuido.

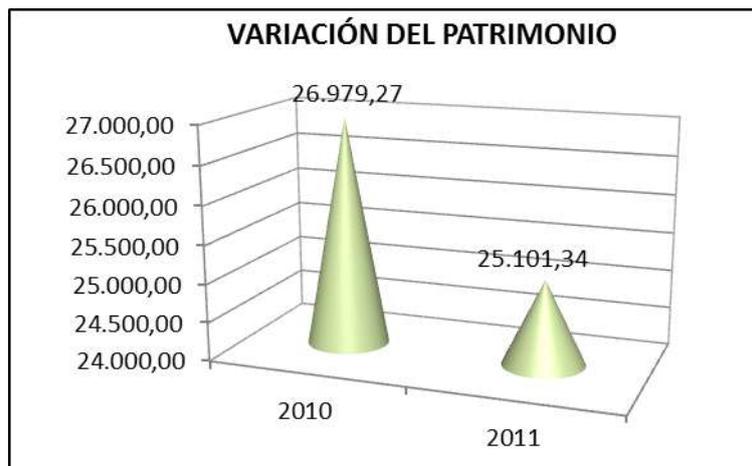
## VARIACIÓN DEL PATRIMONIO

CUADRO N° 34

AÑOS	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2010	26,979.27		
2011	25,101.34	-1,877.93	-6.96%

FUENTE: Cuadro N° 30  
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 25



FUENTE: Cuadro N° 34  
ELABORADO: La Autora

En cuanto al patrimonio se observa que en su totalidad se tiene una disminución de \$1,877.93 equivalente al 6.96%, en razón de que se han disminuido algunas de las cuentas que lo conforman; así por ejemplo la cuenta reserva legal sufre una disminución del 22.74%, así como también en la misma proporción la utilidad líquida de ejercicio ha disminuido en un

22.74%, esto debido a que los ingresos en el año 2011 no se incrementan en mayor proporción, en tanto que los gastos aumentan ocasionando que la utilidad disminuya para este periodo.

**FUNDACIÓNNECOLÓGICA MISIÓN VERDE**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de Diciembre del 2010-2011**

**CUADRO N° 35**

COD.	DETALLE	2010	2011	Valor Absoluto	Valor relativo
4	<b>INGRESOS</b>				
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
	Ingresos por proyecto	50,020.83	55,543.00		
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>50,020.83</b>	<b>55,543.00</b>	<b>5,522.17</b>	<b>11.04%</b>
5	<b>GASTOS</b>				
5.1	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
5.1.01	Gasto Publicidad Promoción Propaganda	528.00	622.00	94.00	17.80%
5.1.02	Gasto Alimentación y Lonch	1,320.00	1,709.00	389.00	29.47%
5.1.04	Gasto Hospedaje	308.00	393.00	85.00	27.60%
5.1.05	Gasto Transporte	580.00	724.00	144.00	24.83%
5.1.06	Trabajadores Autónomos	1,320.00	1,680.00	360.00	27.27%
5.1.07	Gastos Suministros y Mater Operacionales	580.88	670.30	89.42	15.39%
	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>4,636.88</b>	<b>5,798.30</b>	<b>1,161.42</b>	<b>25.05%</b>
5.2	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
5.2.01	Arriendo Local	2,400.00	2,400.00	0.00	0%
5.2.02	Servicios Básicos	1,876.00	1,997.00	121.00	6.45%
5.2.03	Honorarios Profesionales	21,157.88	23,276.00	2,118.12	10.01%
5.2.04	Capacitación y Entrenamiento	1,366.32	1,686.00	319.68	23.40%
5.2.05	Mantenimiento Repara. Vehículos	502.70	615.80	113.10	22.50%
5.2.06	Mantenimiento Repara. Equipo Computación	396.00	596.00	200.00	50.51%
5.2.07	Depreciaciones	4,409.33	8,818.67	4,409.33	100.00%
5.2.08	<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>				
5.2.08.01	MAE	20.00	27.00	7.00	35.00%
5.2.08.02	Contribuciones y Donaciones	300.00	450.00	150.00	50.00%
	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>32,428.23</b>	<b>39,866.47</b>	<b>7,438.23</b>	<b>22.94%</b>
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>37,065.11</b>	<b>45,664.77</b>	<b>8,599.65</b>	<b>23.20%</b>
3.1	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>12,955.72</b>	<b>9,878.23</b>	<b>-3,077.48</b>	<b>-23.75%</b>
	(-)Participación Trabajadores	1,943.36	1,481.74	-461.62	-23.75%
	<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>11,012.36</b>	<b>8,396.50</b>	<b>-2,615.86</b>	<b>-23.75%</b>
	(-)Impuesto a la Renta	2,753.09	2,015.16	-737.93	-26.80%
	<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>	<b>8,259.27</b>	<b>6,381.34</b>	<b>-1,877.93</b>	<b>-22.74%</b>
	(-)Reserva Legal	825.93	638.13	-187.79	-22.74%
	<b>UTILIDAD LÍQUIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>7,433.34</b>	<b>5,743.21</b>	<b>-1,690.14</b>	<b>-22.74%</b>

FUENTE: Fundación Ecológica "Misión Verde"

ELABORADO: La Autora

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2010-2011

### VARIACIÓN DE LOS INGRESOS

CUADRO N° 36

AÑOS	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2010	50,020.83		
2011	55,543.00	5,522.17	11.04%

FUENTE: Cuadro N° 35  
ELABORADO: La Autora

GRÁFICO N° 26



FUENTE: Cuadro N° 36  
ELABORADO: La Autora

Dentro de la interpretación del análisis horizontal al estado de resultados se observa que los ingresos se incrementa entre el 2010 y 2011 en \$5,522.17 equivalente al 11.04%, debido a que el proyecto en el 2011 ha requerido de mayores recursos, puesto que depende de cada proyecto el monto de fondos que se requiere para ejecutarlo.

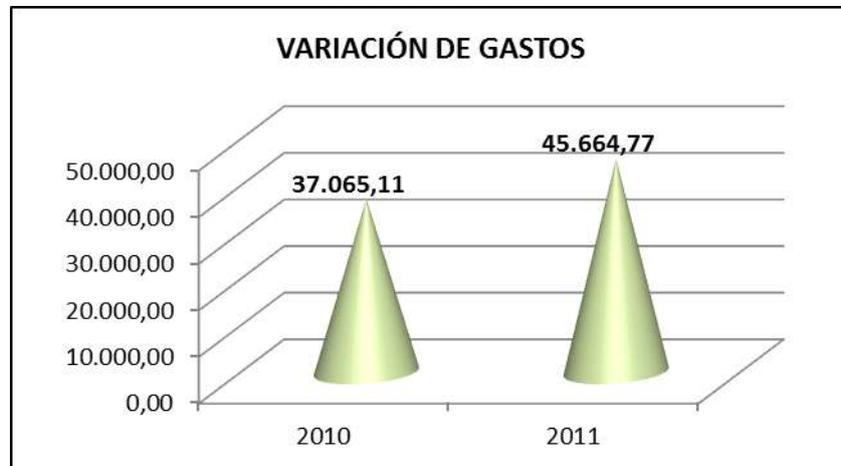
### CUADRO N° 37 VARIACIÓN DE GASTOS

AÑO	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2010	37,065.11		
2011	45,664.77	8,599.65	23.20%

FUENTE: Cuadro N° 35  
ELABORADO: La Autora

Así mismo los gastos también se han incrementado en \$8,599.65 y con un valor relativo de 23.20%, se observa que los Gastos han aumentado en mayor porcentaje que el de los ingresos, sobre todo los gastos de operación han tenido un incremento del 25.05%, en tanto que los gastos administrativos han aumentado en 22.94%.

### GRÁFICO N° 27



FUENTE: Cuadro N° 37  
ELABORADO: La Autora

### CUADRO N° 38 VARIACIÓN DE LA UTILIDAD

AÑO	MONTO EN UDS	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN ABSOLUTA
2010	7,433.34		
2011	5,743.21	-1,690.14	-22.74%

FUENTE: Cuadro N° 35  
ELABORADO: La Autora

**GRÁFICO N° 28**



**FUENTE:** Cuadro N° 38  
**ELABORADO:** La Autora

En cambio la utilidad líquida del ejercicio decrece en \$1,690.14 que equivale al 22.74%, debido lógicamente a que los gastos han aumentado en este año, pero esto no ha ocasionado pérdida en este periodo, por cuanto se obtiene utilidad del 18%, un valor significativo, puesto que la fundación no persigue lucro sino más bien trabaja en beneficio de la sociedad.

## **ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA “MISIÓN VERDE”**

Para el presente análisis se tomó como referencia algunos indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad; los cuales fueron aceptados mediante la relación del balance general y los estados de resultados.

Vale la pena aclarar, que el indicador de prueba ácida determinante dentro del de liquidez, así como también de actividad no se pudo calcular por

carecer la Fundación del manejo de inventarios. El periodo en estudio comprendió los años 2010 y 2011 para lo cual se hizo en forma agrupada los balances general y los estados de resultados.

Lo anteriormente dicho, nos muestra los cálculos realizados en cada parámetro o indicador en estudio así como su respectiva interpretación; igualmente, se visionó las deficiencias o debilidades presentadas en el manejo financiero de la entidad, específicamente lo relacionado con los gastos de operación y administración, a pesar de que la Fundación muestra una utilidad en estos periodos. Para mayor comprensión a continuación se establecen los cálculos con su respectiva interpretación:

### **RAZONES DE LIQUIDEZ**

#### **➔ Capital de Trabajo**

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Año 2010**

$$\text{CT} = \$2,937.32 - \$6,875.92$$

$$\text{CT} = - \$3,938.60$$

**Año 2011**

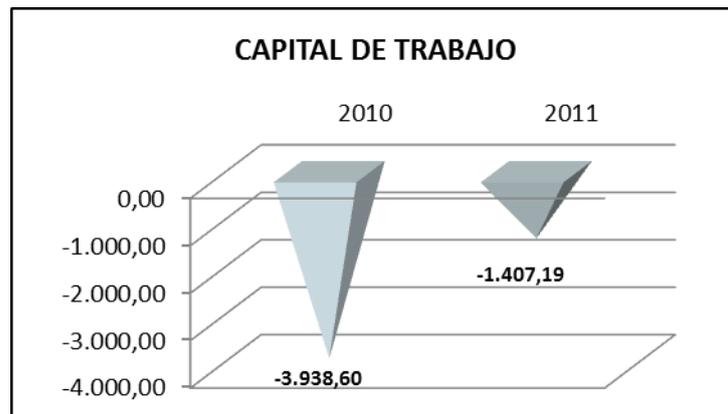
$$\text{CT} = \$4,849.76 - \$6,256.95$$

$$\text{CT} = - \$1,407.19$$

Después de analizar el capital de trabajo, podemos apreciar que la entidad presenta un capital negativo de -\$3,938.60 en el año 2010 y -\$1,407.19 en el 2011, lo que significa que los Pasivos corrientes tienen mayor peso que los Activos corrientes y por ende no dispone de suficiente capital a corto plazo

para cubrir el activo corriente demostrando la ineficiencia en cuanto a la administración de los recursos financieros, es por esto que se recomienda ejecutar proyectos que incrementen a los activos corrientes, así como también la reinversión de utilidades que es una fuente de financiamiento interna ya que de esta manera disminuiría el Pasivo Corriente y el déficit de Capital de trabajo por la exoneración de impuestos según lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario, para de esta manera incrementar el circulante de la fundación ya que es el activo más importante de la misma. A continuación se presenta el siguiente gráfico, donde se muestra el nivel de disminución.

**GRÁFICO N°29**



FUENTE: Balance General de la Fundación Ecológica Misión Verde  
ELABORADO: La Autora

➔ **Índice de Solvencia**

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Año 2010**

$$\text{IS} = \frac{2,937.32}{6,875.92}$$

**IS = 0.43 veces**

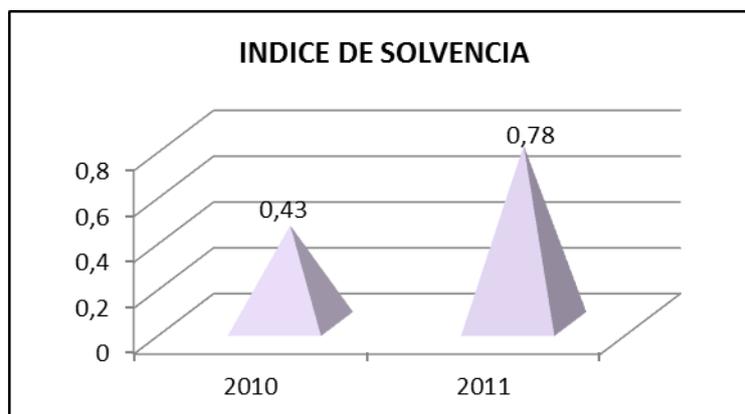
**Año 2011**

$$\text{IS} = \frac{4,849.76}{6,256.95}$$

**IS = 0.78 vece**

La razón de solvencia nos indica que es de 0.43 veces en el año 2010 y de 0.78 veces en el año 2011, esto quiere decir que por cada unidad monetaria de deuda, la Fundación cuenta con 0.43 y 0.78 centavos de dólar respectivamente para pagar un dólar del pasivo corriente, lo que demuestra que la entidad no está en capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo, ya que mientras más alto sea este índice la entidad puede afrontar más fácilmente sus pasivos a corto plazo, por lo cual se recomendaría reducir gasto innecesarios y seguir invirtiendo en proyectos que generen mayor rentabilidad. Gráficamente se representa de la siguiente manera.

**GRÁFICO N° 30**



FUENTE: Balance General de la Fundación Ecológica Misión Verde  
ELABORADO: La Autora

➤ **Prueba Defensiva**

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

**Año 2010**

$$\text{PD} = \frac{394.48 + 1,562.32}{6,875.92}$$

**Año 2011**

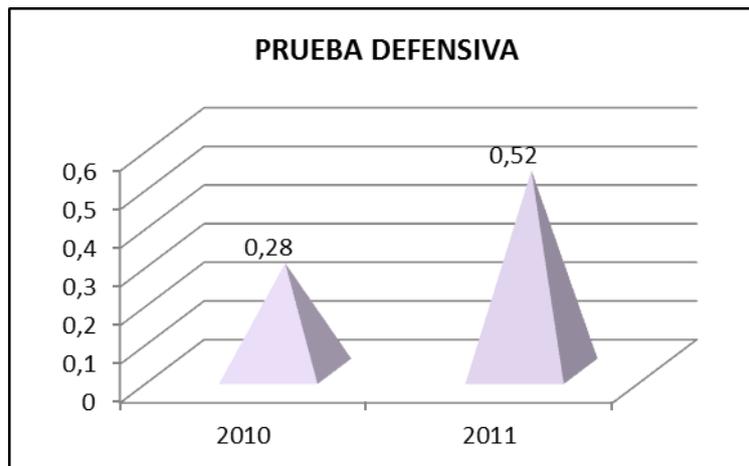
$$\text{PD} = \frac{875.97 + 2,376.43}{6,256.95}$$

**PD = 0.28**

**PD = 0.52**

En lo que respecta con este indicador significa que en dinero líquido la Fundación ha tenido en el 2010 0.28 centavos de dólar y en el 2011 0.52 centavos de dólar para pagar 1 dólar de deuda a corto plazo, lo que es deficiente, sin embargo aquí se toman en cuenta solamente el dinero líquido de las cuentas Caja y Bancos lo que se determina que es suficiente efectivo que le permitirá a la entidad enfrentar cualquier emergencia financiera. Seguidamente se puede apreciar en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO N° 31**



FUENTE: Balance General de la Fundación Ecológica Misión Verde  
ELABORADO: La Autora

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

➔ Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasvo Total}}{\text{Actvo Total}}$$

**Año 2010**

$$NE = \frac{6,875.92}{33,855.19} * 100$$

**NE = 20.31%**

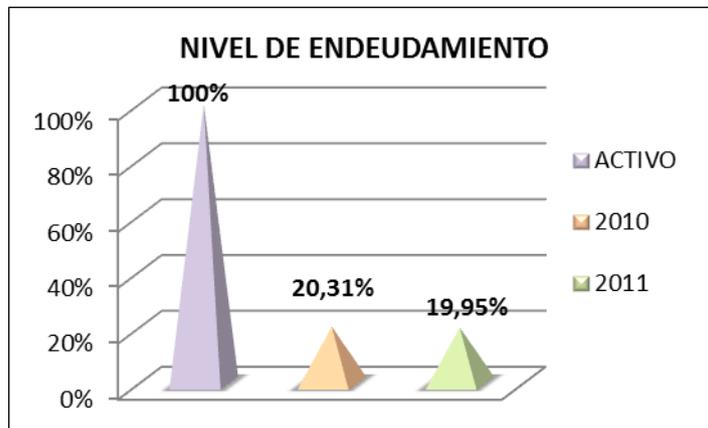
$$NE = \frac{6,256.95}{31,358.29} * 100$$

**Año 2011**

**NE = 19.95%**

Esto indica que la Fundación ha financiado el 20.31% de sus activos con deuda en el 2010 y el 19.95% en el 2011, situación que es favorable para la entidad ya que mientras más bajo sea este índice es mejor, puesto que no necesita endeudarse, ya que los proyectos que realiza están financiados por otras entidades interesadas en el proyecto. Además el pasivo corriente constituye el total de pasivos ya que la entidad no tiene deudas a largo plazo.

**GRÁFICO N° 32**



**FUENTE:** Balance General de la Fundación Ecológica Misión Verde

**ELABORADO:** La Autora

## RAZONES DE RENTABILIDAD

### ➔ Margen Neto de Utilidad

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}} * 100$$

**Año 2010**

$$\text{MNU} = \frac{7,433.34}{50,020.83} * 100$$

**MNU = 14.86%**

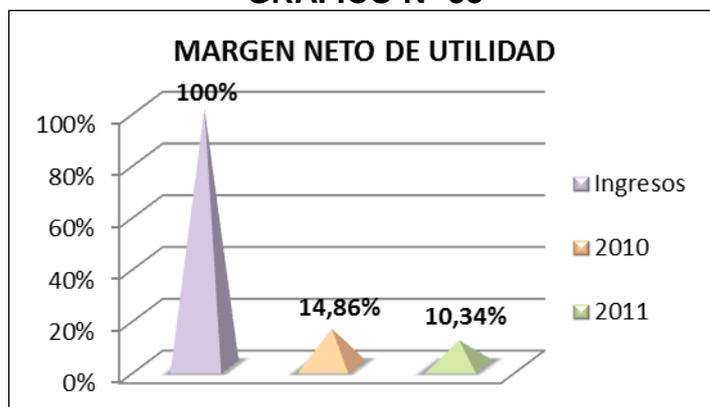
**Año 2011**

$$\text{MNU} = \frac{5,743.21}{55,543.00} * 100$$

**MNU = 10.34%**

Esta cifra nos muestra la rentabilidad exacta que ha tenido la Fundación después de deducir todos sus gastos, incluyendo los impuestos, la misma que es de 14.86% para el año 2010 y 10.34% para el 2011, es decir que por cada dólar invertido obtuvo 0,15 y 0.10 centavos de dólar respectivamente después de los gastos, esto debido a que sus gastos han sido significativos sobre todo en 2011 por lo que ha disminuido el margen neto de utilidades con respecto a la utilidad del año anterior en un 22.74%. Posteriormente se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° 33**



**FUENTE:** Estado de Resultados de la Fundación Ecológica Misión Verde

**ELABORADO:** La Autora

➔ **Rendimiento de la Inversión (REI)**

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$$

**Año 2010**

$$\text{REI} = \frac{7,433.34}{33,855.19} * 100$$

**REI = 21.96%**

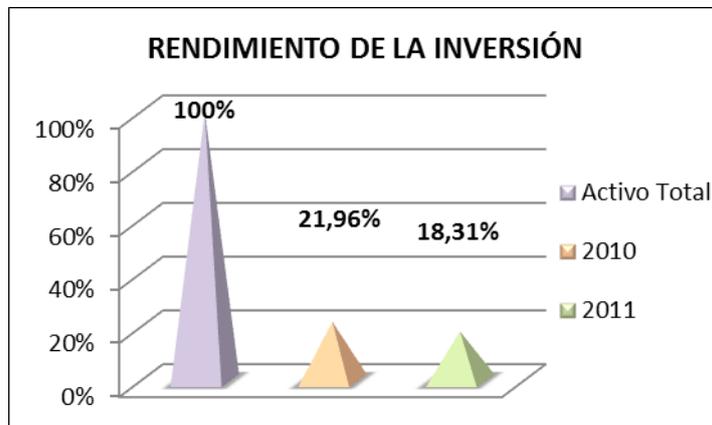
**Año 2011**

$$\text{REI} = \frac{5,743.21}{31,358.29} * 100$$

**REI = 18.31%**

Esto quiere decir, que la Fundación ha hecho producir utilidades sobre los activos totales en un 21.96% sobre la inversión en el 2010 y 18.31% para el 2011, es decir que por cada dólar invertido en activos ha generado un rendimiento de 0.22 y 0.18 centavos de dólar respectivamente de utilidad líquida disponible. Se puede determinar que la entidad se encuentra mas o menos bien ya que no busca lucro, sino mas bien servir a la sociedad en base al buen uso de los recursos, sin embargo internamente al comparar con el periodo pasado que obtuvo un porcentaje mayor de rendimiento sobre la inversión, no demuestra que ha mejorado, es por ello que se recomienda en este caso preocuparse por reducir en lo posible gastos que a lo mejor son innecesarios.

**GRÁFICO N° 34**



**FUENTE:** Estado de Resultados de la Fundación Ecológica Misión Verde  
**ELABORADO:** La Autora

### Rendimiento del Patrimonio (ROA)

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

**Año 2010**

$$\text{ROA} = \frac{7,433.34}{26,979.27} * 100$$

**ROA = 27.55%**

**Año 2011**

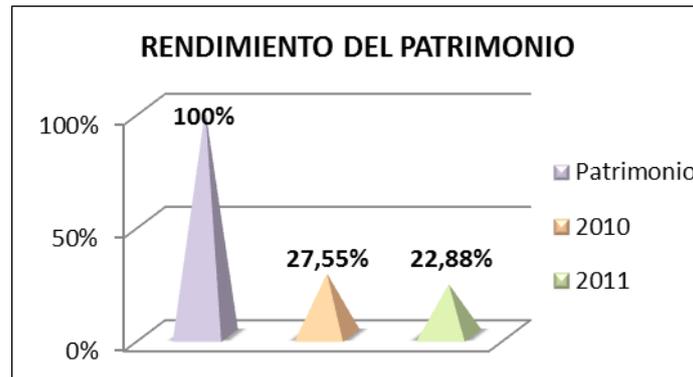
$$\text{ROA} = \frac{5,743.21}{25,101.34} * 100$$

**ROA = 22.88%**

Este indicador nos demuestra que la rentabilidad obtenida respecto a su inversión representada en el Patrimonio por los socios es del 27.55% en lo que respecta al 2010 y 22.88% en el 2011, es decir que por cada dólar que han mantenido invertido en el 2010 los socios de la Fundación, estos se benefician con 0.28 y 0.23 centavos respectivamente, lo que indica que la inversión en esta entidad es rentable sobre todo en el 2010, puesto que es

un porcentaje significativo. Para mayor comprensión esto se encuentra lustrado en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO N° 35**



FUENTE: Estado de Resultados de la Fundación Ecológica Misión Verde  
ELABORADO: La Autora

**RESUMEN DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS DE LA FUNDACIÓN**

**CUADRO N° 39**

RAZONES	FUNDACIÓN ECOLÓGICA "MISIÓN VERDE"	
	2010	2011
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$-3,938.60</b>	<b>\$-1,407.19</b>
<b>ÍNDICE DE SOLVENCIA</b>	<b>0.43 veces</b>	<b>0.78 veces</b>
<b>PRUEBA DEFENSIVA</b>	<b>0.28</b>	<b>0.52</b>
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>20.31%</b>	<b>19.95%</b>
<b>MARGEN NETO DE UTILIDADES</b>	<b>14.86%</b>	<b>10.34%</b>
<b>RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>	<b>21.96%</b>	<b>18.31%</b>
<b>RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</b>	<b>27.55%</b>	<b>22.88%</b>

FUENTE: Estados Financieros de la Fundación ecológica Misión Verde  
ELABORADO: La Autora.

## INFORME FINANCIERO

### FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

Luego de haber realizado los análisis Vertical, Horizontal y la aplicación de índices financieros, ha permitido conocer de una manera específica el desarrollo económico financiero de la Fundación Ecológica Misión Verde, de los años 2010 – 2011, y a obtener los siguientes resultados:

Del análisis Vertical, aplicado al Balance general, tenemos que del total de Activos en el 2011 es de **\$31,358.29**, valores que representan el 100%, de los cuales a **Activos Corrientes** le corresponde 15.47%, el mismo que se encuentra representado por Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar, suministros de clientes, suministros de aseo y limpieza y suministros de materiales de oficina, lo que refleja que la entidad no cuenta con recursos suficientes para atender sus obligaciones a corto plazo; en lo que concierne a **los Activos no Corrientes** cuenta con el 84.53%, lo cual indican una mayor inversión en materiales y equipos, ya que son herramientas necesarias para el normal desenvolvimiento de sus operaciones.

El total de **Pasivos** es de 19.95%; y en cuanto al **Patrimonio** se evidencia que tiene un porcentaje de 80.05%, que es el capital propio con el que cuenta la entidad, dinero aportado por cada uno de los socios de la Fundación.

En relación a los **Ingresos** en el año 2011 es de \$55,543.00 que equivalen al 100% producto de los financiamientos por proyecto que les otorgan otras

instituciones; los **Gastos** son de 82.22%, a estos rubros le corresponden los Gastos operacionales y los Gastos Administrativos, lo que indica que la entidad mantiene un alto nivel de gastos, lo que no es adecuado y limita el crecimiento de la entidad, sin embargo como se trata de una organización sin fines de lucro no implica mayores problemas, pero si es recomendable una distribución adecuada de los recursos que vaya en beneficio y desarrollo de las comunidades.

Con el desarrollo del análisis horizontal se conoce la variación o evolución que experimentan las cuentas que conforman tanto el balance General y el Estado de resultados, entre las cuales tenemos: del total de los Activos, el Activo Corriente durante los años estudiados, presentaron un incremento de \$1,912.44 que equivale al 65.11%, mientras que el Activo no Corriente experimenta una disminución de \$2,496.89 equivalente al 7.38%, esto debido a la acumulación de depreciaciones por el desgaste que sufren los equipos por el uso.

En los Pasivos Corrientes que conforman el 100% del total de Pasivos ya que la entidad no tiene obligaciones a largo plazo, muestran una disminución de \$618.97 que en valores relativos equivale al 9%, debido a que las utilidades también han disminuido en el 2011 por el incremento en los gastos, es por esto que las cuentas que presentan una disminución en el pasivo son: participación a trabajadores por pagar e impuesto a la renta por pagar que hacen el resultado negativo.

Así mismo el Patrimonio de la Fundación, presentó una disminución de \$1.877,93, que equivale al 6.96%, disminuyendo por ende el valor de la entidad.

Los Ingresos presentan un incremento de \$5,522.17 equivalente a 11.04%, así mismo los gastos se han incrementado en \$8,599.65 relativo a 23.20%, lo que no es conveniente para la entidad debido a que provoca una disminución en las utilidades.

Con la aplicación de los índices financieros se logra tener una visión más clara del manejo de la Fundación Ecológica Misión Verde, comenzando con el Capital de Trabajo donde se evidencia un capital negativo de \$-3,938.60 en el año 2010 y \$-1,407.19 en el 2011, lo que significa que no dispone de suficiente capital a corto plazo para cubrir el activo corriente y poder operar normalmente; luego tenemos el índice de Solvencia que es de vital importancia ya que mide la capacidad que tiene una entidad para cancelar sus obligaciones a corto plazo. La Solvencia que tiene la Fundación para cubrir los pasivos a corto plazo es de 0.43 (2010) y de 0.78 (2011), lo que quiere decir que no está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Así mismo la Prueba defensiva que tiene la entidad es deficiente puesto que no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir cualquier emergencia. En cuanto al nivel de endeudamiento la Fundación ha financiado sus activos en un 20.31% y 19.95% respectivamente, una cifra moderada lo cual es favorable para la misma puesto que no necesita endeudarse ya que cuenta con el financiamiento otorgado por otras

entidades. El Margen neto de utilidades al 2010 se obtiene al 14.86% y al 10.34% en el 2011 de utilidad después de deducir los gastos e impuestos. El rendimiento producido sobre los activos para el 2010 es de 21.96% y para el 2011 es de 18.31%. Así mismo el rendimiento del patrimonio para el 2010 se ha obtenido en un 27.55% y en el 2011 el 22.88%, en estos tres indicadores la Fundación se encuentra en un buen nivel de rendimiento, por lo tanto la entidad debe encaminar los recursos a servir a la sociedad haciendo un buen uso de los mismos y fomentar el desarrollo de las comunidades.

## **g. DISCUSIÓN**

La calidad es el aspecto primordial para el logro de los objetivos de las organizaciones, para ello se necesitan cumplir con eficiencia y eficacia cada una de sus actividades, por lo tanto es necesario la utilización de herramientas de control de la gestión administrativa financiera que permitan detectar los aciertos y falencias de una organización y así mejorar su desenvolvimiento organizacional y poder ser competitivos.

Una vez que ha sido aplicada la Guía de Entrevistas, encuestas y de Observación, cuyo objetivo es diagnosticar la situación actual de la organización Administrativa - Financiera de la Fundación Ecológica Misión Verde, en la cual se pudo evidenciar lo siguiente:

En lo que respecta a la Misión y Visión no se encuentran bien orientadas a los objetivos de la Fundación. Además no cuenta con un organigrama que permita conocer el grado de autoridad y/o el nivel de jerarquía que posee cada uno de los empleados, así mismo en la entidad no existe una delimitación y separación de funciones para el cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados, lo que da lugar a una duplicidad de funciones en unos casos y el desaprovechamiento del talento humano en otros, es decir la falta de un organigrama así como también de un manual de funciones no permite mantener un control de las actividades que se realiza dentro de la entidad, lo que impide conocer los errores y debilidades para rectificarlos y evitar que se produzcan nuevamente. Así también hay una deficiencia en la capacitación, motivación y reconocimiento al personal, no

realizan evaluación del desempeño que permita conocer su nivel de eficiencia en el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados, su infraestructura es incomoda tanto para el personal que labora como para los usuarios, no cuentan con equipos informáticos actualizados, por lo tanto estos son problemas que impiden el buen desempeño del personal de la Fundación.

Por otro lado se observó que es fundamental que exista un sistema de análisis financiero a los Estados Financieros del año 2010 al 2011 capaz de conocer en cierta forma su situación actual y su buen manejo dentro de los proyectos que se han ejecutado durante los años señalados.

Por lo que se considera importante la aplicación de una propuesta de investigación que fortalezca el sistema administrativo y financiero a través de un correcto análisis, ya que el mismo ayudará al mejoramiento y calidad de los servicios administrativos y financieros para los usuarios y en especial para los donantes de fondos.

En el aspecto financiero la Fundación en lo que respecta al capital de trabajo no dispone de suficiente capital a corto plazo como para cubrir el activo corriente, sin embargo esto puede mejorar puesto que no tiene deudas a largo plazo, y el nivel de endeudamiento es bajo por lo tanto no implica ningún riesgo, en tanto que en la rentabilidad para el año 2011 es menor de \$5,743.21 comparado al año anterior 2010 que fue de \$7,433.34, esto debido a que han incrementado sus gastos ya que los ingresos no han aumentado en mayor proporción en el 2011, sin embargo el rendimiento es

significativo en estos dos años ya que se trata de una entidad con finalidad social que no persigue lucro.

Por lo expuesto anteriormente se plantea herramientas administrativas básicas, como la delimitación tanto de la Misión, Visión y valores, así como la elaboración de Organigramas que muestren las líneas de autoridad y responsabilidad, dando una visión de conjunto de la organización, así como la realización del Manual de Funciones, que establezca puestos de trabajo, naturaleza de cargo, deberes y requisitos para cada función. Así mismo elaborar un programa de capacitación, un plan de motivación e incentivos y evaluación del desempeño para el personal de la Fundación, así como también realizar un plan para buscar instalaciones amplias que permitan mejorar la infraestructura y adquirir equipos informáticos actualizados que favorezcan el desempeño de las actividades y por ultimo indagar sobre proyectos rentables con la finalidad de obtener mayores beneficios para la entidad y por ende a las comunidades.

Para incrementar su liquidez y poder solventar las obligaciones a corto plazo, se recomienda buscar proyectos que generen mayor rendimiento para la Entidad, tomando muy en cuenta los gastos que se vayan a incurrir para realizar dicho propósito. Otra recomendación sería la reinversión de utilidades que es una fuente de financiamiento interna ya que de esta manera disminuiría el Pasivo Corriente y el déficit de Capital de trabajo por la exoneración de impuestos según lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario, para de esta manera incrementar el circulante de la Fundación.

## **PROPUESTAS**

### **PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE DE LA CIUDAD DE LOJA**

Luego de haber determinado los factores externos e internos de la Fundación Ecológica Misión Verde, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico, en donde se establecen los objetivos estratégicos que el Gerente de la Fundación deberá tomar en cuenta para mejorar la gestión de la misma.

Los objetivos estratégicos propuestos se plantean en función a las principales necesidades, requerimientos y falencias que posee la entidad en la actualidad; en los cuales se determina cada uno de los pasos necesarios que se debe seguir para su posterior ejecución.

#### **PROPUESTA N° 1**

##### **CUADRO N° 40**

###### **OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1**

LOGRAR QUE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE CUENTE CON ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL REDISEÑO DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y LA ELABORACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL, ASÍ COMO TAMBIÉN EL MANUAL DE FUNCIONES.

### **META**

- Rediseñar la Misión, Visión y Valores
- Proponer un organigrama estructural y funcional donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Fundación.
- Elaborar un Manual de Funciones para normar las actividades que el personal deberá desempeñar en cada cargo.

### **ESTRATEGIAS**

- Dar a conocer la estructura de la entidad a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones.
- Entregar un folleto en el que conste las diferentes actividades y departamentos de la Fundación para que el nuevo trabajador conozca el funcionamiento de la entidad.
- Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones.

### **TACTICAS**

- El marco de la estructura estará ubicado en la entrada para visibilidad de todo público.
- Cada empleado que labora en la fundación tendrá su respectivo manual de funciones.
- La estructura organizacional de la entidad será flexible a los cambios que pueda tener durante el período establecido.

### **POLITICAS**

- Exhibir la Misión y Visión en las instalaciones de la entidad.
- La exhibición del organigrama será permanente y ubicado en un lugar estratégico.
- Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz.

### **RESPONSABLE**

La ejecución de la estructura organizativa de la entidad estará a cargo del Director Ejecutivo y el personal, quienes garantizarán su cumplimiento.

### PLAZO DE EJECUCION

Tres meses y el diseño de la representación gráfica y el manual administrativo propuestos será para 5 años.

### COSTO TOTAL

El costo para la elaboración de la estructura organizacional es \$23.60

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: La Autora

## CUADRO N° 41 PRESUPUESTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
1	Impresión (gigantografías) 50cm x 100cm	18.00	18.00
1	Materiales de oficina	3.00	3.00
10	Impresiones	0.10	1.00
80	Copias	0.02	1.60
<b>TOTAL</b>			<b>23.60</b>

FUENTE: Imprenta Ortiz

ELABORADO: La Autora

# FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

## GRÁFICO N° 36

### MISIÓN

*La Fundación Ecológica Misión Verde es una organización sin fines de lucro que ofrece servicios ambientales, sociales y turísticos, como la protección, defensa y conservación del medio natural humano en la región sur del Ecuador como una propuesta de desarrollo que promueve la conservación del medio natural, los recursos naturales renovables y no renovables de sistemas ecológicos y apoyo comunitario.*

### VISIÓN

*Posesionarse como una Organización líder en la región sur del Ecuador creando una cultura conservacionista del medio natural en las comunidades y en la ciudadanía en general con miras a evitar la desaparición de los recursos renovables y no renovables y lograr un manejo sustentable.*

### VALORES

- ✓ *Transparencia*
- ✓ *Confianza*
- ✓ *Compromiso al aceptar la responsabilidad con las comunidades y con las instituciones.*
- ✓ *Compartir y potenciar los recursos legados por los fundadores.*
- ✓ *Calidad para obtener el máximo resultado.*
- ✓ *Calidez como actitud, calor humano que se complementa con eficacia y eficiencia para actuar solidariamente.*

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORACIÓN: La Autora

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

La estructura orgánica, estará integrado por los siguientes niveles jerárquicos.

1. Nivel Legislativo
2. Nivel Ejecutivo
3. Nivel Asesor
4. Nivel Auxiliar o Apoyo
5. Nivel Operativo

a) **NIVEL LEGISLATIVO:** Dentro de este nivel se encuentran el grupo de personas encargadas de legislar las políticas que debe seguir la entidad, establecer los reglamentos y resoluciones, encontrándose en este nivel la Asamblea general de socios.

b) **NIVEL EJECUTIVO:** Este nivel está conformado por el Director Ejecutivo (Gerente), será el responsable de la gestión operativa de la entidad, el éxito o fracaso operacional se deberá en gran medida a su capacidad de gestión.

c) **NIVEL ASESOR:** Normalmente constituye este nivel el órgano destinado a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como es el caso de las situaciones de carácter laboral y las relaciones judiciales de la Fundación con otras organizaciones. Generalmente toda entidad cuenta con un asesor jurídico sin que por ello se descarte la posibilidad

de tener asesoramiento de profesionales en otras áreas en caso de requerirlo.

d) **NIVEL AUXILIAR O DE APOYO:** Este nivel se lo conforma con todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con las actividades administrativas de la entidad. Su grado de autoridad es mínimo y su responsabilidad se limita a cumplir órdenes de los niveles ejecutivos. Este nivel está conformado por la secretaria.

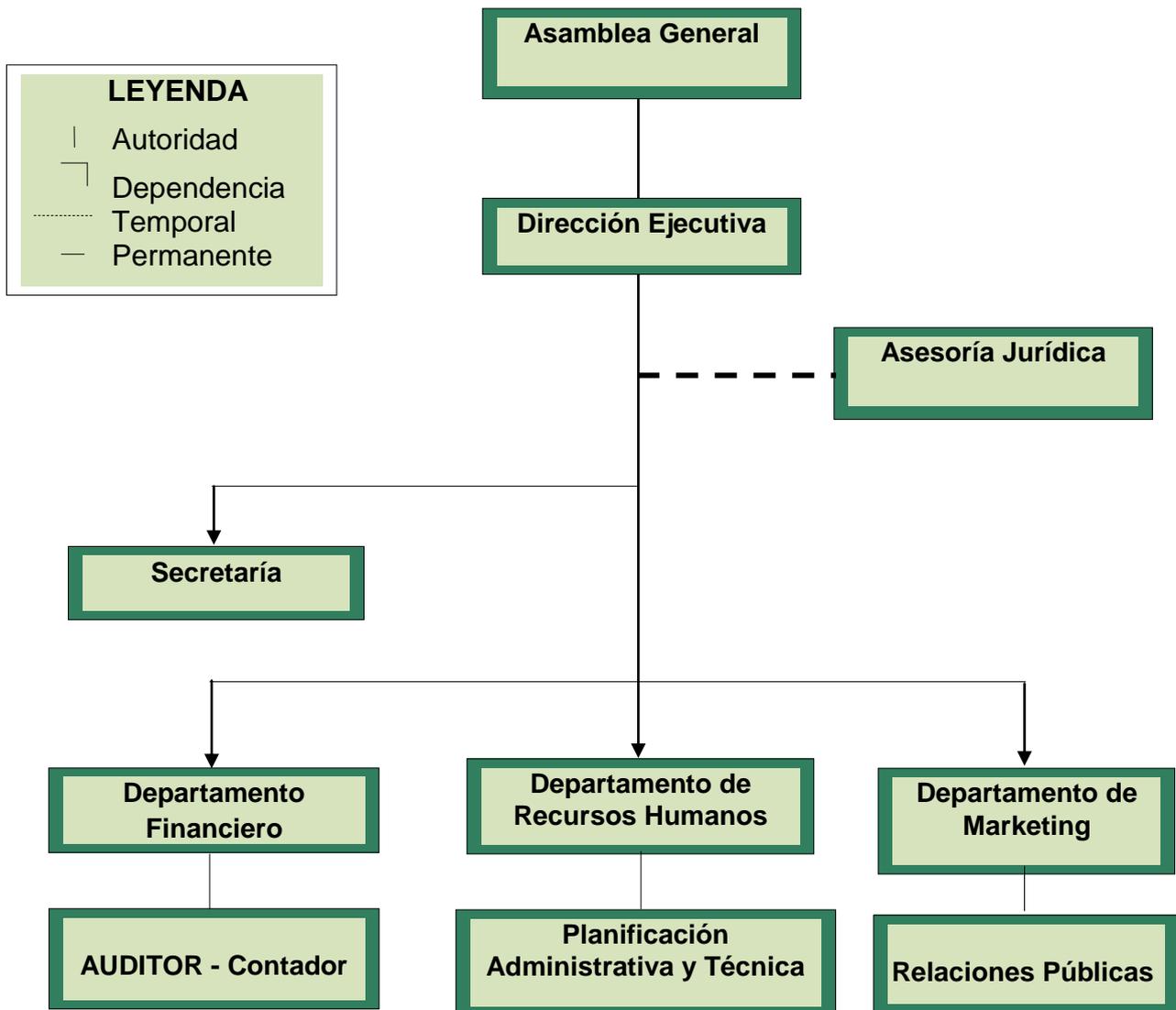
e) **NIVEL OPERATIVO:** Este nivel ejecuta las actividades delimitadas por los niveles superiores, constituye el ejecutor y operativizador de las disposiciones organizacionales. Este nivel está conformado por los departamentos: Financiero, de Recursos Humanos y de Marketing.

## **ORGANIGRAMAS**

Un organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura organizativa de una Organización, mostrando las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos y autoridad.

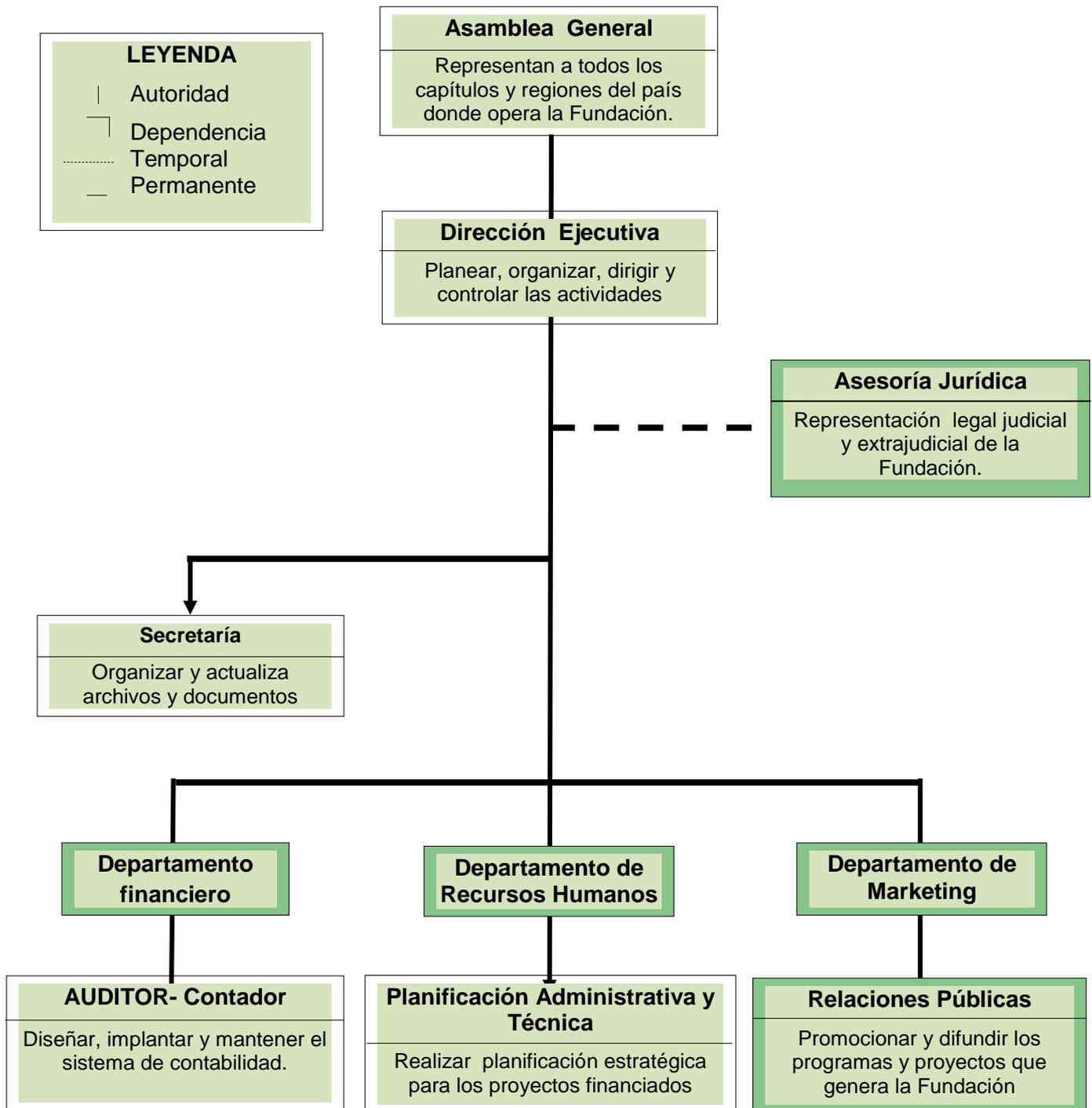
A continuación se propone los organigramas estructural y funcional de la Fundación Ecológica Misión Verde:

**GRÁFICO N° 37 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA LA  
“FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE”**



FUENTE: Fundación Ecológica Misión Verde  
ELABORACIÓN: La Autora

**GRÁFICO N° 38 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA LA “FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE”**



FUENTE: Fundación Ecológica Misión Verde  
ELABORACIÓN: La Autora

## MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones establece la manera clara y precisa las responsabilidades, obligaciones, derechos y relación de dependencia de cada uno de los empleados de la Fundación, estableciendo de esta manera normas que regulen el buen funcionamiento de la misma.

### CUADRO N° 42 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA “FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE”

 <p><b>Fundación Ecológica Misión Verde</b></p>	<p><b>MANUAL DE FUNCIONES FUNDACIÓN ECOLÓGICA “MISIÓN VERDE”</b></p>	
<b>I. NIVEL LEGISLATIVO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>001</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	ASAMBLEA GENERAL	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
<p>La Asamblea General de socios es el máximo organismo de la Fundación y la integran los socios activos, estará constituida por un número no menor a 2 y no mayor a 5 miembros, los mismos que representen a todos los capítulos y regiones del país donde opera la Fundación en este caso la conforman tres personas.</p>		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Dirigir y orientar las actividades de la Fundación.</li> <li>☒ Interpretar en forma obligatoria para todos los socios y órganos de gobierno y administración, las normas consagradas en estos estatutos.</li> <li>☒ Elegir a los socios activos de la Fundación.</li> <li>☒ Elegir y remover al Director Ejecutivo de entre sus miembros.</li> <li>☒ Determinar la política de inversiones, proyectos prioritarios y servicios que prestará la Fundación.</li> <li>☒ Ejercer las facultades y cumplir con las obligaciones que los presentes Estatutos establecen como de su competencia privativa.</li> <li>☒ Elegir a la persona que deba sustituir a un socio activo que haya fallecido, renunciando o que por otra causa haya perdido tal calidad.</li> <li>☒ Decidir la expulsión definitiva de un socio activo.</li> <li>☒ Reformar los Estatutos con el 60% de los socios presentes.</li> <li>☒ Determinar y reformar el Reglamento sobre los límites, montos, tipos de contrato y</li> </ul>		

<p>actos en los que el Director Ejecutivo podrá obligar a la Fundación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Resolver sobre la disolución y liquidación de la Fundación</li> <li>⊗ Ratificar o negar la creación de los capítulos regionales</li> <li>⊗ Determinar o modificar los Reglamentos que se refieran a la administración de fondos fiduciarios o actividad financiera de la Fundación.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS:</b>	Ser socios/as activos fundadores	
<b>EDUCACIÓN</b>	Tener título universitario	
<b>EXPERIENCIA</b>	En proyectos similares	
<b>II. NIVEL EJECUTIVO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>002</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	DIRECTOR EECUTIVO	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO:</b>		
Será elegido por la Asamblea General y ejercerá la representación social, formal y protocolar de la Fundación. El cargo tendrá una duración 4 años pudiendo ser reelegido.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamentos y las decisiones de la Asamblea.</li> <li>⊗ Administrar la Fundación, para lo cual queda autorizado de manera ejemplificativa pero no limitativa a abrir, manejar y cerrar cuentas bancarias, firmar y negociar toda clase de instrumentos legales, girar, aceptar, pagar, cancelar, tener cheques, letras de cambio pagares y demás instrumentos y documentos negociables.</li> <li>⊗ Convocar y presidir las Asambleas Generales y firmar actas de más y de otras.</li> <li>⊗ Resolver los asuntos que no sean de la exclusiva competencia de la Asamblea General</li> <li>⊗ Rendir el informe de todas las actividades a la Asamblea General.</li> <li>⊗ Ejercer más funciones que le confiera la Asamblea General.</li> <li>⊗ En caso de ausencia asumirá el cargo una persona que sea designada por la Asamblea General.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS:</b>	Ser socio activo o Fundador	
<b>EDUCACIÓN</b>	Poseer título universitario en carreras afines a temas socio-ambientales.	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en labores afines.	
<b>III. NIVEL ASESOR</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>003</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	ASESOR JURÍDICO	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
Ejercerá la representación legal judicial y extrajudicial de la Fundación. Para lo cual queda investido, dentro de los límites del respectivo Reglamento.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Establecer y mantener las relaciones de la Fundación con otras personas naturales o jurídicas.</li> <li>⊗ Realizar contratos del personal seleccionado, fijarles su remuneración de conformidad con el presupuesto aprobado y dar por terminados dichos contratos cuando fuere el caso obrando siempre con sujeción a la Ley, a los Estatutos, a los</li> </ul>		

Reglamentos y al presupuesto.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Negociar, celebrar y ejecutar en nombre de la Fundación los actos, proyectos y contratos que tiendan al cumplimiento del objeto social y sujeto al reglamento que para efecto expide la Asamblea General.</li> <li>⊗ Responder por los bienes, valores, dinero y archivo de la Fundación.</li> <li>⊗ Presentar por lo menos dos veces en el año a la Asamblea General un informe detallado sobre la marcha de la Fundación.</li> <li>⊗ Desempeñar las demás funciones que la Asamblea General le asigne o el Director Ejecutivo le encargue.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Doctor en Jurisprudencia, Abogado, tener conocimientos al tema socio ambiental.	
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en labores afines.	
<b>IV. NIVEL AUXILIAR</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>004</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	SECRETARIA	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
Organiza las actividades de administración, ordenamiento de archivos y demás documentos de utilización permanente de la fundación.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Cumple con las resoluciones de la Dirección Ejecutiva</li> <li>⊗ Redactar, mecanografiar y enviar oficios, solicitudes a diferentes instituciones.</li> <li>⊗ Mantiene y ordena el archivo</li> <li>⊗ Controla el manejo de vehículos y es responsable de algunos enseres y muebles de la entidad con el contador.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS MINIMOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo un año en funciones similares	
<b>ADICIONAL</b>	Cursos de Relaciones Humanas y computación	
<b>V. NIVEL OPERATIVO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>005</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
Será encargado de Planificar la Fundación en todos sus procesos o programas que realiza la misma y le ayuda directamente al Director Ejecutivo (Elaboración de proyectos y programas).		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Planificación estratégica, selección del recurso humano.</li> <li>⊗ Elaboración, Ejecución y monitoreo de proyectos</li> <li>⊗ Dirección y Coordinación de proyectos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título universitario en carreras del área de	

	recursos naturales, ambientales, economistas o afines al tema.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años	
<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>006</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	CONTADOR - Auditor	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
Es el encargado de la organización y control financiero de la Fundación rigiéndose en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Diseñar, implantar y mantener el sistema de contabilidad general.</li> <li>☛ Elabora Estados Financieros mensuales, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente, con el correspondiente análisis financiero.</li> <li>☛ Remite resúmenes de cuenta a los deudores y controla los que envían los acreedores.</li> <li>☛ Realiza la toma de inventarios y su valoración.</li> <li>☛ Controla la concesión de crédito y la regularidad de la cobranza.</li> <li>☛ Brinda asesoramiento a la dirección ejecutiva</li> <li>☛ Liquida las remuneraciones a favor del personal.</li> <li>☛ Efectúa declaraciones tributarias, IVA y Retenciones a la Fuente.</li> <li>☛ Elabora presupuestos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título universitario Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Contador	
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en funciones afines.	
<b>ADICIONAL</b>	Conocimiento en tributación y computación	
<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>007</b>
<b>Denominación del Cargo</b>	RELACIONES PÚBLICAS	
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>		
Promocionar y difundir los diferentes programas y acciones que plantea la entidad a través de los proyectos sobre todo a las comunidades beneficiarias.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Promocionar a través de cuñas radiales, afiches, páginas web, Tv, Trípticos, entre otros los proyectos y programas.</li> <li>☛ Proponer políticas de comunicación interna y externa con el Director Ejecutivo de la entidad y los técnicos.</li> <li>☛ Coordinar programas con el Director Ejecutivo y el Técnico de proyectos de la Fundación actividades que mejoren la difusión y conocimiento de los proyectos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS:</b>		
<b>EDUCACIÓN</b>	Título universitario en Comunicación social.	
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año en funciones afines.	
<b>ADICIONAL</b>	Conocimiento sobre Fundaciones ecológicas.	

FUENTE: Investigación de campo

ELABORACIÓN: La Autora

## PROPUESTA N° 2

### CUADRO N° 43

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2</b>
AFIANZAR LA INSTRUCCIÓN QUE POSEE CADA EMPLEADO BRINDANDO CURSOS DE CAPACITACIÓN REFERENTES AL CARGO QUE DESEMPEÑAN LOS MISMOS QUE MANTENGAN ACTUALIZADOS LOS CONOCIMIENTOS.
<p style="text-align: center;"><b>META</b></p> <p>Mejorar la capacitación individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión organizacional, mediante un plan de capacitación.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la Fundación.</li><li>• Realizar una conferencia en temáticas de relaciones humanas y excelencia en el servicio, dirigida a todo el personal.</li><li>• Desarrollo de una conferencia dirigida al área de contabilidad sobre Tributación, para que conozcan acerca de las obligaciones tributarias.</li><li>• Desarrollar una conferencia en ecología y medio ambiente. Estos temas serán expuestos al técnico de proyectos y director ejecutivo.</li><li>• El Director Ejecutivo recibirá conferencias en temas de Marketing y Estrategia de negocios.</li></ul>

### **TACTICAS**

- La conferencia de Ecología y medio ambiente y Tributación, tendrán una duración de 4 horas.
- Cada conferencia tendrá una duración de 2 horas.
- La capacitación se desarrollará en el salón de reuniones de la fundación.
- Entregar memos al personal de la capacitación a desarrollarse

### **POLITICAS**

- La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables, mediante convenios con prestigiosas instituciones de la ciudad de Loja.
- La capacitación del personal será de carácter obligatorio.

### **RESPONSABLE**

Director Ejecutivo

### **PLAZO DE EJECUCION**

Una vez al año

### **COSTO TOTAL**

El costo para para el Plan de Capacitación es de \$450,00

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO:** La Autora

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Lograr que el personal obtenga mayores conocimientos acerca de las Relaciones Humanas con el fin de motivarlos a mejorar su desempeño laboral.
- Modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural

proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

- Mejorar los niveles de desempeño del personal para lograr competitividad en el mercado actual.
- Perfeccionar al empleado en su puesto de trabajo.

#### CUADRO N° 44 PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIÓN

DETALLE	N° DE ASISTENTES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Marketing y Estrategias de negocios	2	30.00	60.00
Relaciones Humanas y excelencia en el servicio	5	30.00	150.00
Tributación	1	60.00	60.00
Ecología y Medio Ambiente	2	60.00	120.00
Material de trabajo y Lonch		60.00	60.00
<b>TOTAL</b>			<b>450.00</b>

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO: La Autora

#### PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

Está probado que la capacitación del personal es el factor que más incide en el corto plazo tanto en los estándares de desempeño como los niveles de satisfacción individual.

## **Objetivos**

- ✓ Proporcionar a la Entidad Talento humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la Entidad a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Fundación.
- ✓ Sistematizar los conocimientos existentes sobre ofrecimiento de Servicios y presentarlos como una actividad muy especializada.
- ✓ Concienciar que los Objetivos organizacionales son parte de los objetivos personales, que al cumplirlos adecuadamente se logra la unión necesaria de los Equipos de servicios de éxito.

**CUADRO N° 45 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

CONFERENCIA	CONTENIDOS	DIRIGIDO	DURACIÓN	HORARIO
<b>MARKETING. Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de Marketing</li> <li>2. El Marketing en la empresa</li> <li>3. El marketing Estratégico</li> <li>4. Las Funciones de los Directivos de Marketing.</li> <li>5. Estrategia de Diferenciación.</li> <li>6. Estrategia de Liderazgo en Costos.</li> <li>7. Estrategia de Focalización.</li> <li>8. Estrategia Genérica de Nuestro Negocio.</li> </ol>	Director Ejecutivo y Relacionista Pública	Un día de 2 horas	14:00 a 16:00
<b>RELACIONES HUMANAS Y EXCELENCIA EN EL SERVICIO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué son las relaciones humanas?</li> <li>2. Hagamos un uso correcto de la comunicación no verbal.</li> <li>3. Optemos por el silencio cuando sea necesario.</li> <li>4. Conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente.</li> </ol>	Todo el personal	Un días de 2 horas	14:00 a 16:00
<b>TRIBUTACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deberes Formales.</li> <li>2. Impuesto a la Renta.</li> <li>3. IVA.</li> <li>4. Gastos Personales.</li> </ol>	Contador	Dos días de 2 horas	14:00 a 16:00

	5. Declaración Patrimonial 6. Anexo en relación de dependencia. 7. Nuevas reformas que se aprobaron en la Asamblea Constituyente.			
<b>ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE</b>	1. ¿Qué es la ecología? 2. Principios de la ecología 3. Riqueza, diversidad y biodiversidad 4. Disciplinas de la Ecología 5. Concepto de ambiente 6. Constituyentes del medio ambiente 7. Problemas medio ambientales	Director Ejecutivo, Coordinador de Proyectos	Dos días de 2 horas	14:00 a 16:00
<b>MÉTODO</b>	Teórico Practico			
<b>TÉCNICA</b>	Psicoactivo			
<b>CONFERENCISTAS</b>	Profesionales con perfiles de Ingeniería en Marketing, en Relaciones Públicas, Ingeniería en Administración de Empresas, Ingeniería en Medio Ambiente y por supuesto la colaboración del SRI.			

FUENTE: Investigación de campo  
ELABORADO: La Autora

## PROPUESTA N° 3

### CUADRO N° 46

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3</b>
<b>PLANTEAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVO PARA EMPLEADOS</b>
<b>META</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr el máximo desempeño laboral del personal en las acciones que ejecutan.</li><li>• Lograr que el personal se encuentre motivado en las actividades diarias.</li><li>• Reconocer el esfuerzo del personal mediante un plan de incentivos.</li></ul>
<b>ESTRATEGIAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disponer de un sistema de evaluación continuo para medir el grado de rendimiento del personal que labora en la entidad.</li><li>• Reforzar el compromiso de equipo de trabajo hacia la calidad mediante un premio.</li><li>• Otorgar incentivos no económicos al personal, de acuerdo a su desenvolvimiento.</li></ul>
<b>TACTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Considerar cada sugerencia que puedan dar el personal, haciéndoles partícipes de los resultados que se alcanza progresivamente.</li><li>• Dar oportunidad de relacionarse con sus compañeros creando equipos de trabajo, eventos o reuniones sociales.</li><li>• Realizar una ceremonia social donde se condecere al mejor empleado por su</li></ul>

desempeño, puntualidad, cada semestre, a través de placas, y medallas de honor

- Administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales.
- Ubicar dentro de las instalaciones de la fundación frases de superación personal y profesional.

#### **POLITICAS**

- Comunicar al personal los objetivos, metas y resultados que se desea alcanzar
- El personal estará recompensado económicamente por su desempeño; además, serán elogiados por el trabajo realizado y reconocerlo ante sus compañeros.
- Buen ambiente de trabajo, con una buena infraestructura y recursos necesarios para desempeñar sus funciones.
- El personal debe ser entes solidarios y cooperar con los intereses de la fundación

#### **RESPONSABLE**

Director Ejecutivo

#### **PLAZO DE EJECUCION**

Se lo realizará cada año

#### **COSTO TOTAL**

El costo para para el Plan de Motivación e Incentivos es de \$87,00

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO:** La Autora

## RESULTADOS ESPERADOS

- Con personal motivado, se facilitan los cambios que puedan producirse en la Fundación, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y, finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la entidad.
- Proveer eficacia al esfuerzo colectivo para trabajar en una línea de satisfacción, la interacción del individuo con la situación y procurando que los intereses personales y organizacionales, coincidan.

## CUADRO N° 47 PRESUPUESTO PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
5	Placas mesa vidrio	10.00	50.00
5	Medallas de honor	5.00	25.00
4	Impresiones	3.00	12.00
<b>TOTAL</b>			<b>87.00</b>

FUENTE: Joyería Orient, Imprenta Ortiz

ELABORADO: La autora

## PLACAS Y MEDALLAS



## FRASES DE SUPERACIÓN

*"Sólo una cosa convierte en imposible un sueño: el miedo a fracasar."*

*Paulo Coelho*

*"Para que los cambios tengan un valor verdadero deben ser consistentes y duraderos."*

*Anthony Robbins*

*"Lo importante en la vida no es superar a los demás, sino superarnos a nosotros mismos."*

*Thomas L. Monson*

*"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica. Esa fuerza es la voluntad."*

*Albert Einstein*

## PROPUESTA N° 4

### CUADRO N° 48

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4</b>
REALIZAR EVALUACIONES DE DESEMPEÑO FRECUENTES CON EL FIN DE OBTENER INFORMACIÓN QUE PERMITA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ENTIDAD Y A LA VEZ ESTABLECER CRITERIOS QUE SIRVAN DE BASE PARA LAS POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO
<p style="text-align: center;"><b>META</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr el máximo desempeño laboral del personal en las acciones que intentan ejecutar.</li><li>• Alcanzar un mejoramiento en la ejecución de actividades</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disponer de un sistema de evaluación continuo para medir el grado de rendimiento del personal que labora en la entidad.</li><li>• Aplicar encuestas referentes a la evaluación de desempeño</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>TACTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar formularios de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento y premiar el esfuerzo de los mejores empleados.</li><li>• Entregar encuestas al personal con preguntas relacionadas a su desempeño diario y su nivel de satisfacción.</li></ul>

### **POLITICAS**

- Evaluar al personal para medir su desempeño dentro de la entidad.
- Los resultados serán comunicados de forma inmediata.

### **RESPONSABLE**

Director Ejecutivo

### **PLAZO DE EJECUCION**

La evaluación de desempeño se la realizará cada año.

### **COSTO TOTAL**

El costo para la elaboración de la Evaluación de desempeño es \$2,40

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO:** La Autora

### **CUADRO N° 49 PRESUPUESTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
25	Impresiones	0.10	2.50
<b>TOTAL</b>			<b>2.50</b>

**FUENTE:** Servicopias

**ELABORADO:** La Autora

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso que permitirá conocer y valorar el comportamiento laboral del personal de la Fundación durante un periodo dado, y contribuirá a establecer el nivel de eficiencia de cada uno de ellos.

Además permitirá hacer una comparación entre la ejecución esperada y la ejecución realizada por el empleado en su puesto de trabajo, en un período de tiempo determinado.

A continuación se presenta un cuadro con la valoración correspondiente a cada factor de acuerdo al grado de importancia.

**CUADRO N° 50 GRADOS DE PUNTUACIÓN**

N°	FACTORES	GRADOS DE VALORACIÓN				
		A	B	C	D	E
1	INSTRUCCIÓN FORMAL	190	180	170	160	150
2	EXPERIENCIA	180	170	160	150	140
3	CONOCIMIENTO DEL CARGO	170	160	150	140	130
4	CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130	120
5	DESEMPEÑO LABORAL	150	140	130	120	110
6	CAPACITACIÓN	140	130	120	110	100
7	RENDIMIENTO	130	120	110	100	90
8	RESPONSABILIDAD	120	110	100	90	80

<b>9</b>	HABILIDADES Y DESTREZAS	110	100	90	80	70
<b>10</b>	CONFIABILIDAD	100	90	80	70	60
<b>11</b>	PUNTUALIDAD	90	80	70	60	50
<b>12</b>	INICIATIVA	80	70	60	50	40
<b>13</b>	TRABAJO EN EQUIPO	70	60	50	40	30
<b>14</b>	TRATO CON LAS COMUNIDADES	60	50	40	30	20
<b>15</b>	ACTITUD	50	40	30	20	10
	<b>TOTAL</b>	<b>1800</b>	<b>1650</b>	<b>1500</b>	<b>1350</b>	<b>1200</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: La Autora

## SISTEMA DE PUNTUACIÓN

El método que se ha utilizado para evaluar el desempeño de los empleados es el de escalas gráficas, mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados como excelente, muy bueno, bueno, regular e insuficiente. Es un sistema de puntuación que permite determinar el grado de desenvolvimiento de cada uno de los empleados en el cargo.

### CUADRO N° 51 SISTEMA DE PUNTUACIÓN

GRADOS	VALOR	RECONOCIMIENTO Y/O SANCIÓN
A	1651-1800	EXCELENTE
B	1501-1650	MUY BUENO
C	1351-1500	BUENO
D	1201-1350	REGULAR
E	1- 1200	INSUFICIENTE

FUENTE: Cuadro N°48  
ELABORADO: La Autora

### ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El análisis de la evaluación del desempeño se lo realiza tomando en cuenta los niveles jerárquicos, que permitirá analizar el grado de desempeño por departamentos, tomando en cuenta los diferentes factores.

## DIRECTOR EJECUTIVO (GERENTE)

CUADRO N° 52

N°	FACTORES	GRADOS DE VALORACIÓN				
		A	B	C	D	E
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	INSTRUCCIÓN FORMAL	190				
2	EXPERIENCIA	180				
3	CONOCIMIENTO DEL CARGO	170				
4	CALIDAD DE TRABAJO		150			
5	DESEMPEÑO LABORAL	150				
6	CAPACITACIÓN	140				
7	RENDIMIENTO	130				
8	RESPONSABILIDAD		110			
9	HABILIDADES Y DESTREZAS		100			
10	CONFIABILIDAD		90			
11	PUNTUALIDAD	90				
12	INICIATIVA	80				
13	TRABAJO EN EQUIPO		60			
14	TRATO CON LAS COMUNIDADES	60				
15	ACTITUD	50				
	<b>TOTAL</b>	<b>1240</b>	<b>510</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>PUNTAJE TOTAL:</b>	<b>1,750</b>				

FUENTE: Encuestas  
 ELABORADO: La Autora  
 Ver Anexo N° 5

### ANÁLISIS:

De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada al Director Ejecutivo que corresponde al Nivel Ejecutivo, se recopila un puntaje de 1,750 puntos equivalente a excelente que muestran un desempeño de la misma forma excelente en factores como instrucción formal, experiencia, capacitación, desempeño, conocimiento del cargo, rendimiento, puntualidad, iniciativa y actitud los cuales son factores sobresalientes en el ocupante del cargo y la

responsabilidad, habilidades y destrezas, confiabilidad, calidad de trabajo, que se encuentran en rango muy bueno, lo que demuestra que tiene la capacidad para desempeñar sus funciones.

## SECRETARIA

**CUADRO N° 53**

N°	FACTORES	GRADOS DE VALORACIÓN				
		A	B	C	D	E
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	INSTRUCCIÓN FORMAL		180			
2	EXPERIENCIA				150	
3	CONOCIMIENTO DEL CARGO		160			
4	CALIDAD DE TRABAJO		150			
5	DESEMPEÑO LABORAL		140			
6	CAPACITACIÓN		130			
7	RENDIMIENTO		120			
8	RESPONSABILIDAD		110			
9	HABILIDADES Y DESTREZAS		100			
10	CONFIABILIDAD			80		
11	PUNTUALIDAD	90				
12	INICIATIVA	80				
13	TRABAJO EN EQUIPO	70				
14	TRATO CON LAS COMUNIDADES		50			
15	ACTITUD	50				
	<b>TOTAL</b>	<b>290</b>	<b>1,140</b>	<b>80</b>	<b>150</b>	<b>0</b>
	<b>PUNTAJE TOTAL:</b>	<b>1,660</b>				

FUENTE: Encuestas  
 ELABORADO: La Autora  
 Ver Anexo N° 5

## ANÁLISIS:

La secretaria evaluada que concierne al Nivel Auxiliar, tiene un puntaje de evaluación 1,660 puntos equivalente a excelente señalando factores que sobresalen como puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, actitud los cuales son factores sobresalientes en el ocupante del cargo y la responsabilidad, habilidades y destrezas, instrucción formal, desempeño laboral, conocimiento del cargo, rendimiento y calidad de trabajo, que se encuentran en rango muy bueno, la confiabilidad es bueno y la experiencia en un nivel regular, lo que demuestra la eficiencia de la misma.

## COORDINADOR DE PROYECTOS

CUADRO N° 54

N°	FACTORES	GRADOS DE VALORACIÓN				
		A	B	C	D	E
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	INSTRUCCIÓN FORMAL	190				
2	EXPERIENCIA		170			
3	CONOCIMIENTO DEL CARGO	170				
4	CALIDAD DE TRABAJO		150			
5	DESEMPEÑO LABORAL		140			
6	CAPACITACIÓN	140				
7	RENDIMIENTO		120			
8	RESPONSABILIDAD		110			
9	HABILIDADES Y DESTREZAS		100			
10	CONFIABILIDAD	100				
1	PUNTUALIDAD	90				
12	INICIATIVA	80				
13	TRABAJO EN EQUIPO	70				
14	TRATO CON LAS COMUNIDADES	60				
15	ACTITUD		40			
	<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>830</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>PUNTAJE TOTAL:</b>	<b>1,730</b>				

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: La Autora  
Ver Anexo N° 5

## ANÁLISIS:

De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada al Coordinador de proyectos, que representa al nivel Operativo del departamento de recursos Humanos, se recopila un puntaje de 1,730 puntos equivalente a excelente indicando factores como instrucción formal, capacitación, conocimiento del cargo, confiabilidad, puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, trabajo con las comunidades tienen un rango de excelente, la experiencia, el desempeño laboral, rendimiento, responsabilidad, habilidades y destrezas, calidad de trabajo, actitud en parámetros de muy bueno, lo que demuestra que tiene la capacidad para desempeñar su trabajo dentro del área.

## CONTADOR

**CUADRO N° 55**

N°	FACTORES	GRADOS DE VALORACIÓN				
		A	B	C	D	E
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	INSTRUCCIÓN FORMAL	190				
2	EXPERIENCIA		170			
3	CONOCIMIENTO DEL CARGO		160			
4	CALIDAD DE TRABAJO		150			
5	DESEMPEÑO LABORAL		140			
6	CAPACITACIÓN			120		
7	RENDIMIENTO	130				
8	RESPONSABILIDAD		110			
9	HABILIDADES Y DESTREZAS		100			
10	CONFIABILIDAD		90			
11	PUNTUALIDAD		80			
12	INICIATIVA		70			
13	TRABAJO EN EQUIPO		60			
14	TRATO CON LAS COMUNIDADES			40		
15	ACTITUD		40			
	<b>TOTAL</b>	<b>320</b>	<b>1,170</b>	<b>160</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>PUNTAJE TOTAL:</b>		<b>1,650</b>			

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: La Autora  
Ver Anexo N° 5

## ANÁLISIS:

En lo que se refiere a la Contador que representa al Nivel Operativo del departamento Financiero, se recopila un puntaje de 1,650 puntos equivalente a muy bueno destacando factores como instrucción formal y rendimiento. Con un desempeño de muy bueno en experiencia, conocimiento del cargo, calidad de trabajo, desempeño laboral, responsabilidad, habilidades y destrezas, confiabilidad, puntualidad, trabajo en equipo y actitud y con una valoración de bueno en lo que se refiere a la capacitación y trato con las comunidades.

## RELACIONISTA PÚBLICA

CUADRO N° 56

N°	FACTORES	GRADOS DE VALORACIÓN				
		A	B	C	D	E
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	INSTRUCCIÓN FORMAL	190				
2	EXPERIENCIA			160		
3	CONOCIMIENTO DEL CARGO			150		
4	CALIDAD DE TRABAJO		150			
5	DESEMPEÑO LABORAL		140			
6	CAPACITACIÓN		130			
7	RENDIMIENTO		120			
8	RESPONSABILIDAD	120				
9	HABILIDADES Y DESTREZAS		100			
10	CONFIABILIDAD			80		
11	PUNTUALIDAD	90				
12	INICIATIVA		70			
13	TRABAJO EN EQUIPO		60			
14	TRATO CON LAS COMUNIDADES	60				
15	ACTITUD			30		
	<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>770</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>PUNTAJE TOTAL:</b>		<b>1,650</b>			

FUENTE: Encuestas  
ELABORADO: La Autora  
Ver Anexo N° 5

## **ANÁLISIS:**

De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada a la Relacionista público que representa al nivel Operativo en el departamento de Marketing, se recopila un puntaje de 1,650 puntos equivalente a muy bueno que muestran un desempeño excelente en factores como instrucción formal, responsabilidad, puntualidad y trato con las comunidades; y con una valoración de muy bueno en parámetros como capacitación, desempeño laboral, rendimiento, habilidades y destrezas, iniciativa, calidad de trabajo y trabajo en equipo; el conocimiento del cargo, confiabilidad, actitud y experiencia con una calificación de bueno.

## **PROPUESTA N° 5**

### **CUADRO N° 57**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5</b>
BUSCAR INSTALACIONES AMPLIAS QUE PERMITAN MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA CON LA QUE CUENTA LA FUNDACIÓN EN LA ACTUALIDAD
<b>META</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el ambiente laboral</li><li>• Brindar mayor comodidad a los empleados en la ejecución de actividades.</li></ul>

### **ESTRATEGIAS**

- Búsqueda de locales con oficinas amplias a precios de alquiler cómodos.
- Adecuar oficinas de acuerdo a los requerimientos del personal.

### **TACTICAS**

- Realizar un recorrido por las principales calles de la ciudad con el fin de visualizar la existencia de locales comerciales.
- Anunciar en programas de avisos clasificados la necesidad de arrendar local comercial.
- Comparar ofertas.

### **POLITICAS**

- El local deberá ubicarse en lugares periféricos al centro de la ciudad.
- El alquiler no deberá exceder el monto que actualmente se cancela por las oficinas actuales.

### **RESPONSABLE**

Director Ejecutivo ( Ing. Jhon Gálvez )

### **PLAZO DE EJECUCION**

- El recorrido por las principales calles se lo efectuara dos veces por semana en un horario de 30 minutos.
- Los anuncios se los emitirá dos veces por semana en el horario de 10H00 a 12H00.
- La búsqueda de la mejor oferta se la efectuara hasta 7 días, para luego comparar y elegir la mejor.

### **COSTO TOTAL**

El costo es de \$200.60

**FUENTE:** Investigación de campo  
**ELABORADO:** La Autora

## RESULTADOS ESPERADOS

- Mejor distribución de las áreas de trabajo, mejorando el ambiente laboral.
- Satisfacción laboral y mejor estadía a los usuarios.

## CUADRO N° 58 PRESUPUESTO DE ALQUILER DEL LOCAL

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Local comercial	200.00	200,00
2	Anuncio vía telefónica ( Radio Rumba )	0.30	0.60
<b>TOTAL</b>			<b>200.60</b>

FUENTE: Investigación de campo

ELABORADO: La Autora

## ANUNCIO

*Se necesita arrendar un local comercial con oficinas amplias cuya ubicación sea el centro de la ciudad, para mayor información comunicarse al teléfono 3057569 o al celular 0990866895*

## PROPUESTA N° 6

### CUADRO N° 59

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6</b>
ADQUIRIR EQUIPOS DE COMPUTACIÓN ACTUALIZADOS QUE FAVOREZCAN EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES.
<b>META</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agilizar los procesos informáticos a efectuarse.</li><li>• Mejor presentación del área de trabajo.</li></ul>
<b>ESTRATEGIAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener información de proveedores de equipos informáticos.</li><li>• Actualizar constantemente programas informáticos.</li></ul>
<b>TACTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visitar las empresas que ofrezcan precios más aceptables y convenientes para adquirir los equipos.</li><li>• Instalar los equipos informáticos de acuerdo a las adecuaciones del personal.</li></ul>
<b>POLITICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los equipos adquiridos serán nuevos.</li><li>• La capacidad de equipo dependerá de los requerimientos del personal.</li></ul>
<b>RESPONSABLE</b> El Director Ejecutivo ( Ing. Jhon Gálvez )
<b>PLAZO DE EJECUCION</b> Se acudirá a las empresas proveedoras de equipos de 15H00 a 17H00.
<b>COSTO TOTAL</b> El costo de los equipos de computación es de \$2,400.00

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO:** La Autora

## RESULTADOS ESPERADOS

- Rapidez en la ejecución de actividades con programas informáticos.
- Mejor presentación de instalaciones con equipos actualizados.

## CUADOR N° 60 PRESUPUESTO DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
4	Equipos de computación	600,00	2,400.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,400.00</b>

FUENTE: Master PC

ELABORADO: La autora

## PROPUESTA N° 7

### CUADOR N° 61

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 7</b>
INDAGAR SOBRE PROYECTOS RENTABLES, QUE SE PUEDEN EFECTUAR EN BASE A LA EXPERIENCIA CON LA QUE DISPONEN LOS EMPLEADOS
<b>META</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar en proyectos que generen mayor rentabilidad</li><li>• Generar mayores recursos económicos.</li><li>• Obtener mayor experiencia.</li></ul>
<b>ESTRATEGIAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indagar en páginas web sobre proyectos ecológicos, que generen rentabilidad.</li><li>• Analizar beneficios a los cuales pueda acceder la Fundación.</li></ul>

### **TACTICAS**

- Ingresar en navegadores web y plantear temas relacionados a proyectos ecológicos.
- Establecer contacto con organizaciones que requieran el servicio.
- Abrir diálogos directos por vía internet a cerca de los beneficios que ofrecen

### **POLITICAS**

- Los proyectos deberán efectuarse dentro del país, caso contrario deberán financiarse en su totalidad los gastos al extranjero.
- Los proyectos a realizarse deberán ser afines a los temas en los cuales Se especializa la Fundación.

### **RESPONSABLE**

Director Ejecutivo y Relaciones Públicas

### **PLAZO DE EJECUCION**

Se utilizara el tiempo que sea necesario en la recopilación de información.

### **COSTO TOTAL**

El costo de investigación sobre proyectos rentables es de \$20.00

**FUENTE:** Investigación de campo

**ELABORADO:** La Autora

### **RESULTADOS ESPERADOS**

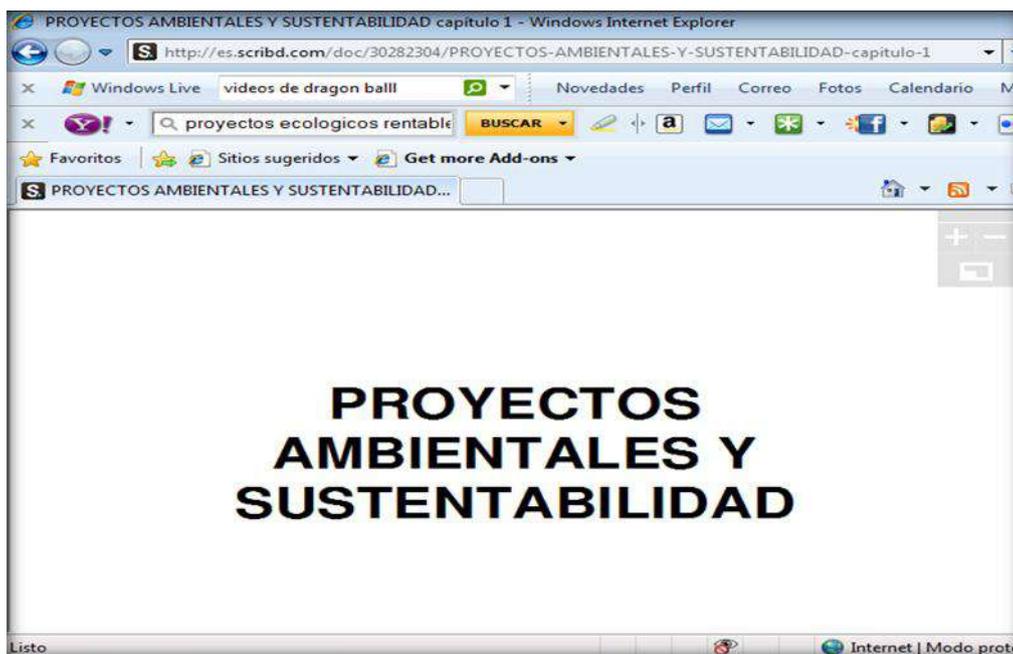
- Reconocimiento de los servicios que brinda la entidad.
- Desarrollo de conocimientos y experiencias
- Generación de recursos

**CUADRO N° 62 PRESUPUESTO DE PAGO DE INTERNET**

<b>CANT</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Mensualidad de internet	20,00	20,00
<b>TOTAL</b>			<b>20.00</b>

**FUENTE:** Fundación Ecológica Misión Verde

**ELABORADO:** La autora



## **h. CONCLUSIONES**

Luego de finalizar el presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La estructura administrativa de la Fundación Misión Verde no es la adecuada ya que no tiene definidas correctamente la misión y la visión lo que dificulta conocer y efectuar los lineamientos estratégicos para cumplir con sus objetivos, así como también carece de organigramas y manual de funciones, por lo tanto sus niveles jerárquicos no están debidamente definidos y por ende esto hace que los empleados realicen funciones que no corresponden al cargo que desempeñan en la entidad, impidiendo que las actividades no se realicen eficientemente.
- A través del Análisis FODA se logró establecer la ponderación de las Fortalezas y Debilidades en el ámbito interno de la organización con un resultado de 2.23, así como también de las amenazas y oportunidades del medio externo con un resultado de 3.15, lo que indica que la Fundación en ambos casos tiene posibilidad de superar las debilidades que afectan el normal desarrollo de las actividades y enfrentar sus amenazas a través de una adecuado plan de trabajo.
- La Fundación no imparte capacitaciones constantes tanto a directivos como empleados, lo que ocasiona que el personal que presta sus servicios dentro de la misma no tenga conocimientos y técnicas actualizadas dentro del sector organizacional, lo que impide prestar un servicio oportuno y eficiente.

- El personal de la Fundación no recibe motivación e incentivos por lo cual se genera un ambiente de insatisfacción así como también una disminución en el desempeño laboral. Así mismo no se realizan evaluaciones de desempeño al personal que permitan determinar el grado de desenvolvimiento en el puesto de trabajo, ya que el desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal.
- La infraestructura de la entidad es inadecuada ya que es muy reducida y esto ocasiona un ambiente incomodo puesto que impide desempeñar las funciones de una forma eficiente. De igual forma no cuenta con equipos de computación actualizados lo que dificulta la agilidad en los procesos que realiza, causando ineficiencia en los servicios que presta siendo necesario implementar una propuesta para mejorar los servicios.
- En la Fundación no se efectúa un análisis financiero de sus balances lo que impide conocer la situación de la estructura financiera-económica, en cuanto a liquidez endeudamiento y rentabilidad así como su incidencia en la correcta toma de decisiones.
- En el análisis Vertical se pudo constatar que los Activos no corrientes tienen mayor peso que los activos corrientes de 84.53% lo cual indican una mayor inversión en materiales y equipos. Así mismo el Patrimonio con relación al pasivo tiene mayor peso de 80.05% lo que demuestra una estructura patrimonial apropiada; además los ingresos son mayores que los gastos obteniendo un excedente de 17.78% lo que permite un crecimiento importante de la organización.

- El análisis horizontal demuestra que el Activo Corriente experimenta un crecimiento de 65.11% debido a que sus cuentas que lo integran también se incrementan, en tanto que el Activo no Corriente experimenta una disminución de 14.26% debido a que los activos no corrientes se mantienen durante el periodo y la depreciación acumulada experimenta un crecimiento del 100% lo que justifica la disminución; el Pasivo en su totalidad se observa que experimenta una disminución del 9% debido a que algunas de las cuentas que lo integran también han disminuido, de igual manera el Patrimonio ha disminuido en un 6.96% en razón de que se han disminuido algunas de las cuentas que lo conforman así como también la utilidad líquida de ejercicio ha disminuido en un 22.74%, esto debido a que los gastos han aumentado en este periodo.
- En lo que respecta a la aplicación de indicadores Financieros tenemos que las razones de liquidez comenzando con el Capital de Trabajo se evidencia un capital negativo de \$-3,938.60 en el año 2010 y \$-1,407.19 en el 2011, lo que significa que no dispone de suficiente capital a corto plazo para cubrir el activo corriente, sin embargo obtiene una utilidad de 14.86% y 10.34% respectivamente lo que permite que la Fundación siga creciendo a pesar de ser una entidad sin fines de lucro.

## **i. RECOMENDACIONES**

Al concluir el presente trabajo de investigación se pone a consideración las siguientes recomendaciones:

- Que el director de la Fundación deben tomar en consideración el diseño adecuado de su estructura administrativa considerando y comprometiéndose conjuntamente con sus empleados a cumplir con los objetivos, a mantener actualizados los manuales de funciones y organigramas de la fundación, los mismos que sirvan como patrones para identificar responsabilidades que posee cada empleado y a ofrecer un mejor servicio a la comunidad.
- Trabajar conjuntamente aplicando herramientas técnicas tanto administrativas como financieras que ayuden a determinar aspectos positivos y negativos de la entidad como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así establecer medidas correctivas a tiempo.
- Desarrollar talleres de capacitación para los directivos y empleados que laboran en la Fundación con el fin de tener un personal calificado con conocimientos actualizados, de tal forma que se puedan desenvolver correctamente en sus funciones.
- Motivar e incentivar a los empleados reconociendo su esfuerzo diario en el trabajo y haciéndoles sentir parte fundamental dentro de la organización. Así mismo se recomienda realizar anualmente

evaluaciones de desempeño al personal que permitan conocer específicamente el grado de desenvolvimiento de cada uno de ellos en su puesto de trabajo

- Realizar en forma periódica la aplicación de Análisis Financiero tomando como modelo el presente trabajo y de esta manera se lograra tener una visión real de la estructura financiera de la Fundación, conocer el nivel de gestión administrativa al final de cada periodo para que de esta manera se tomen las medidas correctivas necesarias.
- Finalmente se recomienda al director de la Fundación se tome en cuenta y desarrolle todas las propuestas planteadas en el presente trabajo de investigación con la finalidad de mejorar el servicio a la comunidad y con ello asegurar su permanencia en el ámbito organizacional.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

### **TEXTOS**

- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Organización y Control. Segunda edición. Editorial Mc Graw Gil. 2002
- ✓ CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción de la teoría general de la administración, Quinta edición, Mc Graw Hill, México, D.F., México, 1999
- ✓ GAVA, L.; E. ROPERO; G. SERNA y A. UBIERNA Decisiones de Inversión, Dirección Financiera: Editorial Delta: 2008.
- ✓ HAMERMESH, Richard G., Planificación Estratégica, Segunda edición. Editorial Luminosa S.A., México. 1999
- ✓ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global, 11ª, edición, Mc Graw Hill, México, D.F., México, 1998.
- ✓ M. D. R. Diagnostico Organizacional (6º Edición). México: Alfa omega. 2005

### **PÁGINAS WEB**

- ✓ <http://es.scribd.com/doc/2192293/MATRIZ-FODA>.
- ✓ [www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html)
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/62542538/Diagnostico-Administrativo-Financiero-y-Operativo>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/evafinan.html>
- ✓ <http://www.soydebuenaventura.com/?tipo=contenidos&seleccion=153&ver=1&id=2769:que-son-las-fundaciones?>

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO N° 1**

#### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

#### **ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

#### **CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

#### **Entrevista dirigida al Director (Gerente) de la Fundación**

1. ¿Cómo surgió la Fundación y actualmente cómo se encuentra?
2. ¿Cuenta con Misión, Visión y Objetivos la Fundación?
3. ¿Se ha realizado algún Diagnóstico Administrativo y Financiero a la Fundación?
4. ¿Cuenta con Organigramas que detallen la estructura de la Fundación?
5. ¿La Institución cuenta con un Manual de Funciones?
6. ¿El personal que labora en la entidad tiene un cargo acorde a su formación?
7. ¿Cómo se considera el desempeño de los trabajadores en la Fundación?
8. ¿Cómo se realiza la contratación del personal que labora en la Fundación?
9. ¿Brinda capacitación a los empleados para mejorar su desempeño?
10. ¿Los trabajadores reciben algún tipo de motivación e incentivos por parte de la Fundación?
11. ¿Se ha realizado Evaluación del Desempeño Humano en la Fundación?
12. ¿La Fundación cuenta con un reglamento interno que norme las actividades?

- 13.** ¿La entidad efectúa algún tipo de control a su gestión empresarial, con qué frecuencia?
- 14.** ¿Existen reuniones constantes con todo el personal para tratar asuntos referentes a la entidad?
- 15.** ¿Indique según su criterio algunas fortalezas y debilidades de la Fundación?

**ANEXO N° 2**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

Como estudiante de la U.N.L, en la Carrera de Banca y finanzas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente Encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo que se realizará en la Fundación Ecológica “MISIÓN VERDE”.

**Encuesta dirigida a los empleados de la Fundación Ecológica Misión Verde**

1. Datos Generales del empleado: ¿Cuál es su cargo actual, que tiempo de servicio tiene y cuál es su nivel de estudios?

.....  
.....

2. ¿Conoce la visión y misión de la Fundación?

SI ( )            NO ( )

Especifique:

.....

3. ¿Está bien planificadas las actividades dentro de su área de trabajo?

SI ( )            NO ( )

Especifique: .....

4. ¿La entidad cuenta con manuales organizacionales?

SI ( ) NO ( )

Especifique: .....

5. ¿Usted realiza actividades distintas a su puesto de trabajo?

SI ( ) NO ( )

Especifique: .....

6. ¿Recibe la capacitación necesaria dentro de la Fundación para desempeñar correctamente su trabajo, indicar en qué áreas?

SI ( ) NO ( )

Especifique: .....

7. ¿Recibe motivación constante y le reconocen cuando hace una mejora en su trabajo?

SI ( ) NO ( )

Especifique: .....

8. ¿La comunicación y coordinación interna dentro de la Fundación funciona correctamente?

SI ( ) NO ( )

Especifique: .....

9. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?

SI ( )            NO ( )

Especifique: .....

10. ¿La distribución física del área de trabajo facilita la realización de sus funciones?

SI ( )            NO ( )

Especifique: .....

11. ¿Le parece adecuado el ambiente de trabajo?

SI ( )            NO ( )

Especifique: .....

12. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas y está acorde con lo que establece la ley?

SI ( )            NO ( )

Especifique: .....

13. ¿Las herramientas informáticas que utiliza están actualizadas y adaptadas a su trabajo?

SI ( )            NO ( )

Especifique: .....

**14.** ¿La entidad efectúa algún tipo de control a su gestión empresarial, con qué frecuencia?

Control presupuestario (      )

Control de costos (      )

Control del personal (      )

Control de auditorías (      )

Especifique: .....

**15.** ¿Qué sugerencias recomienda dar a los directivos de la Fundación para el mejoramiento de la misma?

Mejorar la estructura organización (      )

Capacitación (      )

Seguir realizar promociones y publicidad (      )

Contratar los servicios de una empresa de Guardianía independiente (      )

Otro (      )

Especifique: .....

### ANEXO N° 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRIGENTE DE LAS COMUNIDADES**

1. INFORMACIÓN GENERAL:

<b>LUGAR DE LA COMUNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL DIRIGENTE</b>
Cantón Catamayo; Parroquia Zambí	Sr. Luis Jumbo
Cantón Catamayo; Parroquia Guayquichuma	Sr. Fausto Orellana
Cantón Catamayo; Parroquia El Tambo	Sr. Eugenio Suquilanda
Zamora, Cantón Palanda; Parroquia Palanda	Sr. Gonzalo Vivanco
Cantón Espíndola; Parroquia Jimbura	Sr. Santos Campoverde
Cantón Espíndola; Parroquia El Airo	Sr. Mauricio Jimenez
Cantón Zapotillo; Parroquia Garza Real	Sr. Santiago Reyes
Cantón Saraguro; Parroquia Manú	Sr. Manuel Ambuludí
Cantón Saraguro; Parroquia Selva Alegre	Sr. Roberto Chuchuca
Cantón Saraguro; Parroquia el Tablón	Sr. Lautaro Vargas
Cantón Sozoranga; Parroquia Tacamoros	Sr. Alcívar Collaguazo

**FUENTE:** Entrevistas

**ELABORACIÓN:** La Autora

2. ¿Conoce usted la Fundación Ecológica Misión Verde?
3. ¿Cómo se enteró de la existencia de esta Fundación?
4. ¿Ha recibido ayuda por parte de la Fundación?
5. ¿Qué tipo ayuda reciben por parte de la Fundación Ecológica Misión Verde?
6. ¿Cuáles son los beneficios que obtienen?

7. ¿Los servicios que brinda la Fundación cumplen con sus expectativas?
8. ¿Ha recibido servicios similares a los que brinda la Fundación por parte de otras instituciones?
9. ¿la Fundación le brinda una atención inmediata a las necesidades presentadas?
10. ¿Qué servicio adicional le gustaría recibir por parte de la Fundación?
11. ¿Qué sugerencia le daría a la Fundación Ecológica Misión Verde?

## **ANEXO N° 4**

### **REGLAMENTO INTERNO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA “MISIÓN VERDE”**

#### **DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y DESCANSOS**

- ✓ La jornada máximo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas laborables por semana (tal como lo establece el Código de Trabajo)
- ✓ El trabajo en la oficina será a partir de las 8:30 horas, hasta 18:30, con un receso a medio día de 2 horas.
- ✓ Los fines de semana y días feriados, serán días de descanso obligado, siempre y cuando la planificación no establezca lo contrario.

#### **Las Jornadas especiales:**

- ✓ Serán consideradas jornadas especiales aquellas que por el trabajo de campo requieren se desarrollen los fines de semana o feriados.
- ✓ Para el caso de jornadas especiales la Fundación empleará las siguientes modalidades:
  - a) El empleado trabajará 30 días calendario, excluyendo sábados y domingos. El empleado podrá trabajar los fines de semana (sea sólo sábado o domingo, o ambos días), luego de lo cual tendrá derecho a uno o dos días libres, según sea el caso, que deberá tomarlos en el transcurso de los siguientes 15 días, de lo contrario perderá sus días libres.

- b) El empleado que trabaje los fines de semana y por alguna causa no pudo tomar sus días libres, los recupera a través de los días que se tome al participar o asistir a cursos de capacitación o entrenamiento.

## **DE LAS VACACIONES Y PERMISOS**

- ✓ El personal de la Fundación tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo interrumpido de 15 días de descanso, incluidos días no laborables (tal como lo establece el Código de Trabajo). Además recibirán por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.
- ✓ Se establece un período de vacaciones para todo su personal, que se llevarán a cabo entre el 25 de diciembre y 1 de enero.
- ✓ Las fechas de vacaciones las definirá cada persona presentando por escrito una solicitud hasta el 31 de enero de cada año, a la Dirección Ejecutiva (Gerencia) indicando las fechas que tomará sus vacaciones.
- ✓ Para solicitar permisos, el empleado deberá hacerlo a través de un memorando dirigido a su jefe inmediato, quien informará a la Dirección Ejecutiva (Gerencia), para analizar dicha solicitud y proceder a autorizar o negar el mismo.

## **PAGOS**

- ✓ Cada empleado recibirá mensualmente un monto de dinero por su trabajo desempeñado, correspondiente al salario nominal más los beneficios sociales que la Ley establece, pago que se realizará a través de un cheque de la Fundación

- ✓ En el caso de los empleados, su sueldo tendrá rebajas por conceptos de aporte personal para Seguridad Social, Impuesto a la Renta, en los porcentajes que la Ley establezca; así como también por préstamos de los empleados al IESS y por anticipos otorgados por la Fundación.
- ✓ En caso de consultores, trabajadores ocasionales, contratos de obra cuando, la Fundación está obligada a realizar las retenciones según los porcentajes establecidos por la Ley.
- ✓ Para el pago a proveedores permanentes de la Fundación, se establecerán fechas fijas.
- ✓ El pago por equipos o materiales no frecuentes se harán una vez que se ha realizado las respectivas cotizaciones y que ha presentado a contabilidad una solicitud de cheques, indicando el nombre del beneficiario, el monto y el concepto.

## **SOLICITUD DE CHEQUES Y FONDOS**

- ✓ La Dirección Ejecutiva (gerencia) y los coordinadores del Proyecto, están en capacidad de solicitar y/o autorizar la solicitud de cheque, para lo cual deberán llenar el formulario correspondiente, o revisar o dar su visto bueno, para presentarlo a Contabilidad.
- ✓ Los montos solicitados, no deberán exceder los determinados en cada rubro del presupuesto de cada proyecto.
- ✓ Los cheques deben ser firmados por la Dirección Ejecutiva (gerencia) en firma conjunta con Contabilidad, u otras personas (Coordinador del proyecto), manteniendo siempre dos firmas autorizadas.

- ✓ Contabilidad recibirá las solicitudes de cheques los días lunes y jueves y despachará los cheques los días martes y viernes, los cuales tendrán su respectivo comprobante de egresos, el cual deberá ser firmado por el beneficiario director del desembolso.
- ✓ La liquidación de fondos recibidos se realizará adjuntando los recibos a un formulario de liquidación individual por cada proyecto en el que se haya incurrido en gastos. En el formulario se detallará los códigos presupuestarios a los cuales correspondan los recibos, descripción de gastos y el valor respectivo.
- ✓ Se establece estrictamente los días jueves para hacer las solicitudes y liquidaciones de fondos, a fin de que Contabilidad cuente con el tiempo necesario para contabilizar y proceder a reponer caja chica, y estar en posibilidades de entregar el dinero solicitado para la siguiente semana.
- ✓ Los recibidos deberán contener: fecha, cantidad en números, el nombre de la Fundación, cantidad en letras, el concepto del pago, la firma del beneficiario, el nombre y el número de cédula y/o el RUC. Los recibos o facturas que no llenen estos requisitos, no serán aceptados para reembolsos.

#### **DE LOS ANTICIPOS Y PRÉSTAMOS.**

- ✓ El personal de la Fundación podrá hacer uso de anticipos o préstamos, si estos no superan la de una quincena.

- ✓ El empleado realizará una solicitud por escrito a la Dirección Ejecutiva (Gerencia), indicando la solicitud de anticipo o préstamo, el monto al cual asciende éste y la manera de pago, en el caso de préstamo.
- ✓ Se concederá anticipos de más de dos quincenas en casos especiales (enfermedad, accidente, matrimonio o fallecimiento de familiares cercanos).
- ✓ La Dirección Ejecutiva (Gerencia), junto con Contabilidad tomarán la decisión final, la misma que será informada oportunamente al empleado.

#### **DE LAS COMPRAS Y ADQUISICIONES**

- ✓ Para las compras regulares (materiales de oficina por ejemplo), se determinarán proveedores específicos, que regularmente doten de dichos materiales a la Fundación. Las compras de materiales de oficina se harán de tal forma que los costos se reduzcan significativamente, esto es, en la mayoría de los casos al por mayor.
- ✓ Para el caso de adquisiciones (entiéndase, equipos de campo o de oficina, muebles, material de campo no frecuentes, etc), que sobrepasen 10 salarios mínimos vitales, se requerirá por lo menos de tres proformas.
- ✓ Para los dos puntos anteriores, el pago se hará con cheque de la Fundación, indicando en el comprobante de egreso, el monto, el beneficiario y la razón del mismo.
- ✓ Quedan exentos de este sistema aquellos materiales que se adquieren en el campo, tales como: estacas de mora, adquisición de semillas en los mercados, contrataciones de buses, entre otros. Sin embargo, se debe

considerar la calidad y precio aunque sea verbalmente (sea por teléfono o personalmente).

- ✓ Para el gasto de combustible, se debe establecer convenios con al menos tres gasolineras, al fin de pagar mensualmente y con cheque a dichos establecimientos.

### **NORMAS PARA PREVENIR RIESGOS**

- ✓ Realizar la limpieza del equipo adecuadamente
- ✓ Las instalaciones deben estar correctamente distribuidas y ordenadas.
- ✓ Utilizar los medios de protección necesarios en cada actividad
- ✓ No fumar dentro de la entidad.

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS**

Aquellos trabajadores (permanente u ocasional) y/o voluntarios, que no cumplan eficazmente con las funciones y actividades a su cargo, serán sancionados de la siguiente manera:

- ✓ Falta leve: amonestación verbal.
- ✓ Incurrir nuevamente en la falta leve: amonestación escrita y multa del 10% del salario.
- ✓ Segunda incursión en falta leve: amonestación escrita y multa del 15% del salario.
- ✓ Falta grave: amonestación escrita y multa del 20% del salario.

- ✓ En caso de incurrir falta grave: la Dirección tomara decisiones en reemplazar a esta persona terminantemente

## **OTRAS CONSIDERACIONES**

### **➔ DEL SISTEMA DE CORRESPONDENCIA Y SU ARCHIVO**

- ✓ Serán consideradas comunicaciones aquellas que lleguen o se envíen vía correo normal (o expreso), vía correo electrónico y/o vía fax.
- ✓ Toda correspondencia debe ser debidamente archivada.

### **➔ CORRESPONDENCIA RECIBIDA**

- ✓ Toda correspondencia será registrada por secretaría (único organismo encargado de recibir y registrar toda correspondencia), a excepción de aquellos que se considere personal, es decir, la que no incluyan el membrete del destinatario el nombre de Fundación Ecológica Misión Verde.
- ✓ En caso otra persona de la Fundación, que no es de Secretaría, reciba correspondencia, deberá hacer entrega de la misma a Secretaría, para su respectivo registro y despacho.
- ✓ Secretaría será la encargada de colocar el sello de “Recepción de Correspondencia”, en la parte superior derecha de toda correspondencia recibida. Dicho sello constará de la siguiente información: fecha, asunto, destinatario y archivado en (esta última sección será completada por la persona que despacha dicha correspondencia), con el fin de facilitar su seguimiento y archivo.

- ✓ La Secretaría además, llevará un “Cuaderno de Registro de Correspondencia”, con el fin de hacer un seguimiento de la recepción, despacho y archivo de la correspondencia. Anotará la fecha de recepción, fecha de envío, destinatario, remitente, asunto, responsable del trámite y firma del mismo.
- ✓ Una vez colocado el sello y completada la información en el cuaderno de registro, Secretaría hará la entrega de la correspondencia a la persona que dará trámite a la misma, a la vez que le hará entrega de la correspondencia la persona que dará trámite a la misma, a la vez que le hará firmar en el cuaderno de registro.
- ✓ En caso se reciban boletines informativos, periódicos, información de cursos o eventos, entre otros, es decir, comunicaciones que no requieran respuesta, se procederá a circular dicha documentación entre el personal de la Fundación. Para asegurarse que todos revisen, se colocará un membrete (en la parte superior derecha), con las iniciales de los nombres de cada miembro del personal. La persona que revise la documentación, pondrá un visto en sus iniciales y tendrá la obligación de pasar a la siguiente persona en la lista. En último término, y al cabo máximo de una semana de circulación, este tipo de documentación será devuelta a Secretaría, con el fin de ser archivada o enviada al Centro de Documentación.
- ✓ Los mensajes que se reciban a través de correo electrónico deberán ser impresos por Secretaría y tendrán el mismo procedimiento de los recibidos por correo normal o expreso.

- ✓ La correspondencia original, una vez que se ha dado respuesta, debe dejarse en la papelera de Secretaría indicando en el recuadro del sello de correspondencia, dónde archivarla.
- ✓ Director Ejecutivo
- ✓ Dirección Administrativa Financiera, Se encuentra bajo la dirección del Contador
- ✓ Coordinación y Planificación Técnica
- ✓ Relaciones Publicas Comunicación y Difusión
- ✓ Secretaria

## ANEXO N° 5

### ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL APLICADA AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

<b>FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO</b>			
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<b>EVALUADO</b>	<b>Nombres:</b>		C.I.
	<b>Apellidos:</b>		
	<b>Cargo:</b>		
	<b>Departamento</b>		
<b>EVALUADOR</b>	<b>Nombres:</b>		C.I.G
	<b>Apellidos:</b>		
<b>FECHA:</b>	<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>
<b>2. INSTRUCCIONES</b>			
<p>2.1. Teniendo en cuenta el nivel de ejecución de los indicadores, se toma en consideración los siguientes aspectos:</p> <p>2.3. Báse en la realidad, por favor señale con una (X) en el casillero que mejor refleja su actuación.</p> <p>2.4. Escoger una sola de las cinco alternativas propuestas en cada una de las quince preguntas consideradas, sea objetivo y real.</p> <p>2.5. Al final del cuestionario emitir su comentario y firmar (Firma del evaluado).</p>			
<b>GRADOS DE VALORACIÓN</b>			
La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:			
<b>A</b>	EXCELENTE	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado.	
<b>B</b>	MUY BUENO	Desempeño promedio conforme a lo esperado.	
<b>C</b>	BUENO	Desempeño promedio por encima del desempeño básico esperado.	
<b>D</b>	REGULAR	Desempeño básico conforme al mínimo esperado.	
<b>E</b>	DEFICIENTE	Desempeño muy por debajo del básico esperado. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.	
<b>INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
Para efectos de evaluación se tienen en cuenta los siguientes grados:			

EXCELENTE:	1651-1800
MUY BUENO:	1501-1650
BUENO:	1351-1500
REGULAR:	1201-1350
DEFICIENTE:	1- 1200

3. FACTORES	CARACTERISTICAS	PUNTAJE
<b>3.1 Instrucción Formal</b> Posee todos los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar las funciones o tareas.	<b>A</b> Posee Títulos de 4 <sup>to</sup> nivel en adelante	
	<b>B</b> Posee Título de Tercer Nivel, o es Egresado de una facultad Universitaria	
	<b>C</b> Ha aprobado 3 o 4 años de Universidad o su equivalente a Tecnólogo	
	<b>D</b> Posee Título de bachiller técnico, tiene conocimientos en el manejo de instrumentos que son utilizados en el puesto de trabajo.	
	<b>E</b> Tiene aprobado el ciclo básico, posee conocimientos sobre su puesto de trabajo y sabe sobre el manejo de instrumentos dificultosos.	
<b>3.2 Experiencia</b> Conocimientos que se los adquieren gracias a la práctica de la observación y ejecución de actividades similares.	<b>A</b> Tiene de 13 a 15 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	
	<b>B</b> Tiene de 10 a 12 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	
	<b>C</b> Tiene de 7 a 9 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	
	<b>D</b> Tiene por lo menos de 4 a 6 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce	
	<b>E</b> Tiene únicamente de 1 a 3 años desempeñando actividades relacionadas al cargo que actualmente ejerce.	
<b>3.5 Conocimiento del cargo</b> Utiliza las habilidades y los conocimientos necesarios para el buen desempeño de las actividades.	<b>A</b> Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.	
	<b>B</b> Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus laborales.	
	<b>C</b> Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.	
	<b>D</b> Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	
	<b>E</b> No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo.	
<b>3.12 Calidad de Trabajo</b> Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus usuarios en términos de contenido, exactitud, presentación y	<b>A</b> Su trabajo es excepcional totalmente bueno y se supera cada vez más	
	<b>B</b> Hace su trabajo con exactitud, esmero y minuciosidad	
	<b>C</b> Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	
	<b>D</b> Cumple en forma irregular con las obligaciones de su puesto, debe mejorar continuamente	
	<b>E</b> Comete errores con frecuencia y en general su trabajo es	

atención.		insatisfactorio	
<b>3.4 Desempeño Laboral</b> Realiza sus actividades eficientemente de manera ágil y oportuna.	<b>A</b>	Es responsable, planifica el trabajo y lo realiza con orden y claridad	
	<b>B</b>	Cumple con el trabajo responsablemente.	
	<b>C</b>	Reporta avances en tareas para evitar equivocaciones.	
	<b>D</b>	Realiza el trabajo con algunas dificultades.	
	<b>E</b>	Tiene inconvenientes para presentar informes	
<b>3.3 Capacitación</b> Comprende todos los cursos, talleres y seminarios que el empleador acredita.	<b>A</b>	Cursos sobre medio ambiente, gestión gerencial y técnicas administrativas	
	<b>B</b>	Atención al usuario o comunidad.	
	<b>C</b>	Talleres de Relaciones Humanas, ecología, gestión, ejecución	
	<b>D</b>	Gestión de servicios agroambientales.	
	<b>E</b>	Ningún taller ni capacitación alguna.	
<b>3.6 Rendimiento</b> Mide el nivel del trabajo realizado	<b>A</b>	Su trabajo es de calidad.	
	<b>B</b>	El trabajo que realiza es eficaz.	
	<b>C</b>	Tiene algunos inconvenientes al momento de realizar el trabajo.	
	<b>D</b>	Siempre tiene problemas al realizar un trabajo.	
	<b>E</b>	No tiene conocimientos técnicos para realizar las tareas de calidad.	
<b>3.7 Responsabilidad</b> Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	<b>A</b>	No requiere supervisión	
	<b>B</b>	Requiere supervisión en casos especiales	
	<b>C</b>	Requiere eventual supervisión	
	<b>D</b>	Necesita frecuentemente supervisión	
	<b>E</b>	Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores	
<b>3.8 Habilidades y Destrezas</b> Comprende ciertas aptitudes para la ejecución de una determinada tarea	<b>A</b>	Tiene la capacidad de realizar múltiples tareas, es imaginativo.	
	<b>B</b>	Es creativo, al momento de realizar su tarea.	
	<b>C</b>	En algunas ocasiones toma la iniciativa, para realizar alguna tarea.	
	<b>D</b>	Casi nunca es apto para realizar las tareas.	
	<b>E</b>	No tiene destreza para realizar más de una tarea.	

<b>3.9 Confiabilidad</b> Percibe el grado de confianza que se tiene al momento de desarrollar las actividades encargadas.	<b>A</b>	Puede Confiarse en su trabajo, no necesita verificaciones.	
	<b>B</b>	Necesita pocas verificaciones, siempre sigue los procedimientos.	
	<b>C</b>	Sigue los procedimientos, se necesita verificarlos ocasionalmente.	
	<b>D</b>	Requiere verificaciones continuamente.	
	<b>E</b>	No sigue los procedimientos, se equivoca constantemente.	
<b>3.10 Puntualidad</b> Cumple deberes, funciones y compromisos de forma oportuna	<b>A</b>	Es puntual en el horario de trabajo y reuniones, siempre llega a tiempo.	
	<b>B</b>	Logra llegar puntual a su trabajo, solamente en casos especiales es impuntual.	
	<b>C</b>	Casi siempre llega puntual	
	<b>D</b>	Casi nunca es puntual.	
	<b>E</b>	Nunca es puntual con el horario de trabajo y reuniones	
<b>3.11 Iniciativa</b> Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	<b>A</b>	Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presenten	
	<b>B</b>	Resuelve por si solo problemas que se le presenten, con frecuencia aporta ideas	
	<b>C</b>	Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	
	<b>D</b>	Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanentemente.	
	<b>E</b>	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y en resolver problemas.	
<b>3.13 Trabajo en Equipo</b> Considera la habilidad para integrarse con otros y ejecutar un trabajo	<b>A</b>	Coopera con el equipo de trabajo, crea propuestas constructivas.	
	<b>B</b>	Tiene la capacidad de aceptar críticas, y trabaja en equipo	
	<b>C</b>	Coopera de manera ocasional con el equipo de trabajo	
	<b>D</b>	Casi nunca ayuda a su equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas	
	<b>E</b>	No tiene predisposición para el trabajo en equipo.	
<b>3.14 Trato con los usuarios o comunidad</b> Se refiere principalmente al trato que se ofrece a las personas.	<b>A</b>	Es Cortez, cordial y cumple satisfactoriamente con las necesidades de las comunidades	
	<b>B</b>	Tiene carisma y es amable con los usuarios o comunidad	
	<b>C</b>	Tiene buena relación con los usuarios o comunidad	
	<b>D</b>	No es muy amable con los usuarios o comunidad	
	<b>E</b>	Le cuesta tener una buena relación con los usuarios	
<b>3.15 Actitud</b> Considera la disposición hacia su oficina y su política de trabajo.	<b>A</b>	Identificación: Se esfuerza por elevar el prestigio de su centro de trabajo	
	<b>B</b>	Entusiasta: Se preocupa por el prestigio de su centro de trabajo.	
	<b>C</b>	Tolerante: Muestra interés por su centro de trabajo.	
	<b>D</b>	Indiferente: No muestra ningún interés por su centro de trabajo	

<b>E</b>	Descontento: Crítica negativamente a su centro de trabajo.	
----------	--	--

**SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO DE LA FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISION VERDE**

**Comentario del Evaluado:**

**Comentario del Evaluador:**

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

.....  
**FIRMA DEL EVALUADO**

## ANEXO N° 6

Fotografías tomadas durante la entrevista realizada al Gerente y la encuesta y evaluación del desempeño al personal de la Fundación.



## ANEXO N° 7

### CUMPLIMIENTO DE LA META DE RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS<sup>(1)</sup>

#### FRENTE AL PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO<sup>(2)</sup>

AÑO 2011

(Valores en US dólares)

	Meta 2011	Recaudación Ene - Dic 2010	Recaudación Ene - Dic 2011	Cumplimiento meta inicial	Crecimiento Nominal 2011/2010	Participación de la recaudación 2010
<b>TOTAL EFECTIVO<sup>(4)</sup></b>	<b>8,707,673,700</b>	<b>8,357,203,224</b>	<b>9,560,993,790</b>	<b>109.8%</b>	<b>14.4%</b>	<b>100.0%</b>
<b>TOTAL NETO<sup>(5)</sup></b>	<b>8,330,573,700</b>	<b>7,864,667,902</b>	<b>8,721,173,296</b>	<b>104.7%</b>	<b>10.9%</b>	
Devoluciones	(377,100,000)	(492,535,321)	(839,820,494)	222.7%	70.5%	
<b>DIRECTOS</b>						<b>41%</b>
<b>Impuesto a la Renta Recaudado</b>	<b>2,841,046,600</b>	<b>2,428,047,201</b>	<b>3,112,112,999</b>	<b>109.5%</b>	<b>28.2%</b>	
Retenciones Mensuales	1,744,600,000	1,571,464,356	2,004,488,166	114.9%	27.6%	
Anticipos al IR	310,086,600	297,766,660	267,762,160	86.4%	-10.1%	
Saldo Anual <sup>(6)</sup>	786,360,000	558,816,186	839,862,673	106.8%	50.3%	
<b>Impuesto Ingresos Extraordinarios</b>	<b>35,000,000</b>	<b>560,608,264</b>	<b>28,458,253</b>	<b>81.3%</b>	<b>-94.9%</b>	
<b>Impuesto a los Vehículos Motorizados</b>	<b>185,300,000</b>	<b>155,628,030</b>	<b>174,452,191</b>	<b>94.1%</b>	<b>12.1%</b>	
<b>Salida de Divisas</b>	<b>384,900,000</b>	<b>371,314,941</b>	<b>491,417,135</b>	<b>127.7%</b>	<b>32.3%</b>	
<b>Activos en el exterior</b>	<b>38,400,000</b>	<b>35,385,180</b>	<b>33,675,763</b>	<b>87.7%</b>	<b>-4.8%</b>	
<b>RISE</b>	<b>6,200,000</b>	<b>5,744,895</b>	<b>9,524,212</b>	<b>153.6%</b>	<b>65.8%</b>	

	Regalías, patentes y utilidades de conservación minera	12,329,100	12,513,117	14,896,622	120.8%	19.0%	
	Tierras Rurales	0	2,766,438	8,913,344			
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>3,503,175,700</b>	<b>3,569,241,628</b>	<b>3,873,450,519</b>	<b>111%</b>	<b>8.5%</b>	
INDIRECTOS	Impuesto al Valor Agregado	4,578,498,000	4,174,880,124	4,958,071,164	108.3%	18.8%	58%
	IVA de Operaciones Internas	2,695,998,000	2,506,451,046	3,073,356,416	114.0%	22.6%	
	IVA Importaciones	1,882,500,000	1,668,429,078	1,884,714,747	100.1%	13.0%	
	Impuesto a los Consumos Especiales	555,000,000	530,241,043	617,870,641	111.3%	16.5%	
	ICE de Operaciones Internas	421,200,000	392,058,663	455,443,944	108.1%	16.2%	
	ICE de Importaciones	133,800,000	138,182,380	162,426,696	121.4%	17.5%	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>5,133,498,000</b>	<b>4,705,121,167</b>	<b>5,575,941,804</b>	<b>109%</b>	<b>18.5%</b>	
DIRECTOS	Intereses por Mora Tributaria	30,300,000	39,281,608	58,610,116	193.4%	49.2%	1%
	Multas Tributarias Fiscales	38,700,000	38,971,467	49,533,117	128.0%	27.1%	
	Otros Ingresos	2,000,000	1,820,916	3,458,234	172.9%	89.9%	
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>71,000,000</b>	<b>80,073,991</b>	<b>111,601,466</b>	<b>157%</b>	<b>39.4%</b>	

Nota (1): Cifras provisionales sujetas a revisión.

Nota (2): Proporción establecida de acuerdo a la estacionalidad de cada impuesto

Nota (3): Corresponde al Total Neto, más Notas de Crédito y Compensaciones

Nota (4): Recaudación de impuestos sin descontar el valor por Devoluciones

Nota (5): Recaudación descontando las devoluciones

Nota (6): Corresponde a lo efectivamente recaudado por Impuesto a la Renta de personas naturales y sociedades (menos anticipos y retenciones) más las herencias y donaciones.

Elaboración: Dirección Nacional de Planificación y Coordinación.- Servicio de Rentas Internas

## ANEXO N° 8

### ESTADOS FINANCIEROS

#### FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1.	<b>ACTIVOS</b>		
1.1	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
1.1.01	Caja	394.48	1,956.80
1.1.02	Bancos	1,562.32	
1.1.03	Cuentas por Cobrar	350.00	
1.1.04	Suministros de Clientes	180.00	
1.2.05	Suministros de Aseo y Limpieza	152.92	
1.2.06	Suministros de Materiales de Oficina	297.60	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>2,937.32</b>
1.2	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
1.2.01	Muebles de Oficina	5,900.00	5,310.00
1.2.02	(-)Depre. Acum. Muebles de Oficina	590.00	
1.2.03	Equipo de Oficina	8,500.00	7,650.00
1.2.04	(-)Depre. Acum. Equipo de Oficina	850.00	
1.2.05	Equipo de computación y Software	1,408.00	938.67
	(-)Depre. Acum. Equipo de		
1.2.06	Computación	469.33	
1.2.07	Vehículos	12,500.00	10,000.00
1.2.08	(-)Depre. Acum. Vehículos	2,500.00	
1.2.09	Equipo de Campo		1,100.00
1.2.10	Materiales Agroquímicos		422.40
1.2.11	Materiales de Capacitación		704.00
1.2.12	Materiales de Propagación Vegetal		452.00
1.2.13	Materiales de Construcción		3,440.80
1.2.14	Suministros de Decoración		900.00
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>30,917.87</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>33,855.19</u></b>
2.	<b>PASIVOS</b>		
2.1	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
2.1.01	Cuentas por Pagar		730.00
2.1.02	Documentos por Pagar		952.00
2.1.03	Retención a la Fuente por Pagar		225.68
2.1.04	Retención del IVA por Pagar		271.80
	Participación a Trabajadores por pagar		1,943.36
	Impuesto a la Renta por Pagar		2,753.09
	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>6,875.92</b>
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b><u>6,875.92</u></b>

3.	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1	Capital	18,720.00	
3.1.01	Reserva Legal	825.93	
3.1.02	Utilidad Líquida del Ejercicio	7,433.34	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		26,979.27
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><b>33,855.19</b></u>





**GERENTE**
**CONTADOR**

FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

4	<b>INGRESOS</b>		
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
	Ingresos por proyecto	50,020.83	
	<b>TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES</b>		
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>50,020.83</b>
5	<b>GASTOS</b>		
5.1	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
5.1.01	Gasto Publicidad Promoción Propaganda	528.00	
5.1.02	Gasto Alimentación y Lonch	1,320.00	
5.1.04	Gasto Hospedaje	308.00	
5.1.05	Gasto Transporte	580.00	
5.1.06	Trabajadores Autónomos	1,320.00	
	Gastos Suministros y Materiales		
5.1.07	Operacionales	580.88	
	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>4,636.88</b>	
5.2	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
5.2.01	Arriendo Local	2,400.00	
5.2.02	Servicios Básicos	1,876.00	
5.2.03	Honorarios Profesionales	21,157.88	
5.2.04	Capacitación y Entrenamiento	1,366.32	
5.2.05	Mantenimiento Repara. Vehículos	502.70	
5.2.06	Mantenimiento Repara. Eq. Computación	396.00	
5.2.07	Depreciaciones	4,409.33	
5.2.08	<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>		
5.2.08.01	MAE	20.00	
5.2.08.02	Contribuciones y Donaciones	300.00	
	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>32,428.23</b>	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>37,065.11</b>
3.1	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>12,955.72</b>
	(-) 15% Participación Trabajadores	1943.36	
	<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>11,012.36</b>
	(-) 25% Impuesto a la Renta	2,753.09	
	<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>		<b>8,259.27</b>
	(-) 10% Reserva Legal	825.93	
	<b>UTILIDAD LÍQUIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>7,433.34</b>




**GERENTE**
**CONTADOR**

FUNDACION ECOLOGICA  
 MISION VERDE  
 DIRECCION  
 LOJA - ECUADOR

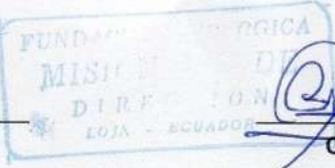
**FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

**BALANCE GENERAL**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>1.</b>	<b>ACTIVOS</b>		
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
1.1.01	Caja	875.97	
1.1.02	Bancos	2,376.43	
1.1.03	Cuentas por Cobrar	680.00	
1.1.04	Suministros de Clientes	262.50	
1.2.05	Suministros de Aseo y Limpieza	256.94	
1.2.06	Suministros de Material de Oficina	397.92	
	<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>4,849.76</b>
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
1.2.01	Muebles de Oficina	5,900.00	4,720.00
1.2.02	Depre. Acum. Muebles de Oficina	1,180.00	
1.2.03	Equipo de Oficina	8,500.00	6,800.00
1.2.04	Depre. Acum. Equipo de Oficina	1,700.00	
1.2.05	Equipo de computación y Software	1,408.00	469.33
1.2.06	Depre. Acum. Equipo de Computación	938.67	
1.2.07	Vehículos	12,500.00	7,500.00
1.2.08	Depre. Acum. Vehículo	5,000.00	
1.2.09	Equipo de Campo		1,100.00
1.2.10	Materiales Agroquímicos		422.40
1.2.11	Materiales de Capacitación		704.00
1.2.12	Materiales de Propagación Vegetal		452.00
1.2.13	Materiales de Construcción		3,440.80
1.2.14	Suministros de Decoración		900.00
	<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>26,508.53</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u>31,358.29</u></b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
2.1.01	Cuentas por Pagar	945.00	
2.1.02	Documentos por Pagar	1,246.00	
2.1.03	Retención a la Fuente por Pagar	270.17	
2.1.04	Retención del IVA por Pagar	298.89	
2.1.05	Participación Trabajadores por pagar	1,481.74	
2.1.06	Impuesto a la renta por pagar	2,015.16	
	<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>6,256.95</b>	
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>6,256.95</b>

3.	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1	Capital Social	18,720.00	
3.2	Reserva Legal	638.13	
3.3	Utilidad Líquida del Ejercicio	5743.21	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		25,101.34
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u><b>31,358.29</b></u>


**GERENTE**
**CONTADOR**

**FUNDACIÓN ECOLÓGICA MISIÓN VERDE**

**ESTADO DE RESULTADOS**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>		
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
	Ingresos por Proyecto	55,543.00	
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>55,543.00</b>
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>		
<b>5.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
5.1.01	Publicidad Promoción Propaganda	622.00	
5.1.02	Alimentación y Lonch	1,709.00	
5.1.04	Gasto Hospedaje	393.00	
5.1.05	Gasto Transporte	724.00	
5.1.06	Trabajadores Autónomos	1,680.00	
5.1.07	Gastos Suministros y Materiales Operacionales	670.30	
	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>5,798.30</b>	
<b>5.2</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
5.2.01	Arriendo Local	2,400.00	
5.2.02	Servicios Básicos	1,997.00	
5.2.03	Honorarios Profesionales	23,276.00	
5.2.04	Capacitación y Entrenamiento	1,686.00	
5.2.05	Mantenimiento Repara. Vehículos	615.80	
5.2.06	Mantenimiento Repara. Eq. Computación	596.00	
5.2.07	Depreciaciones	8818.67	
5.2.08	<b>IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS</b>		
5.2.08.01	MAE	27.00	
5.2.08.02	Donaciones y Contribuciones	450.00	
	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>39,866.47</b>	
	<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>45,664.77</b>
<b>3.1</b>	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>9,878.23</b>
	(-) 15% Participación Trabajadores	1481.74	
	<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>8,396.50</b>
	(-) 24% Impuesto a la Renta	2015.16	
	<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>		<b>6,381.34</b>
	(-) 10% Reserva Legal	638.13	
	<b>UTILIDAD LÍQUIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>5,743.21</b>

  
GERENTE

FUNDACION ECOLOGICA  
MISION VERDE  
DIRECCION  
LOJA - ECUADOR

  
CONTADOR

## INDICE

CARATULA.....	I
CERTIFICACION.....	II
AUTORIA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA .....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
a) TITULO.....	1
b) RESUMEN.....	2
SUMMARY .....	5
c) INTRODUCCION.....	8
d) REVISION DE LITERATURA .....	10
e) MATERIALES Y MÉTODOS .....	32
f) RESULTADOS .....	35
g) DISCUSIÓN.....	111
h) CONCLUSIONES.....	153
i) RECOMENDACIONES.....	156
j) BIBLIOGRAFIA.....	158
k) ANEXOS.....	159
INDICE.....	190