UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL SARAGURO EN EL PERIODO 2009 – 2011"

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERAS EN BANCA FINANZAS

AUTORAS:

ALBA CATALINA CAJAMARCA MORQUECHO

SILVIA VITALINA SARAGURO PACHAR

DIRECTORA:

ING. IDANIA PAUCAR JARAMILLO

LOJA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Ingeniera: Idania Paucar Jaramillo

DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado: **"DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO EN EL PERIODO 2009 - 2011"**presentado por las señoritas: Silvia Vitalina Saraguro Pachar y Alba Catalina Cajamarca Morquecho, previo a optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido desarrollado bajo mi dirección, el cual luego de haber sido revisado autorizo su presentación y sustentación ante el respectivo tribunal.

Loja, noviembre del 2012.

……..

Ing. Idania Paucar Jaramillo

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, ideas, procedimientos, análisis expuestos en el presente trabajo de investigación han sido elaborados en su totalidad bajo los criterios y opiniones de las autoras y son de absoluta responsabilidad de las mismas.

_____ _____

Alba C. Cajamarca M. Silvia V. Saraguro P.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja y por medio de ella al Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas; a todos y cada uno de los docentes que han contribuido para enriquecer nuestros conocimientos y actitudes de manera especial a la Ing. Idania Paucar Jaramillo Directora de Tesis por su valioso aporte profesional brindado para la realización y orientación de esta investigación.

De igual manera a la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro, a sus Directivos y Empleados Administrativos quienes nos abrieron sus puertas y nos brindaron toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Y finalmente a todas y cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron a que el presente trabajo culmine con éxito.

Las Autoras

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con amor a Dios por darme la vida y fuerza para seguir superándome cada día, a mis Padres, hermanos y esposo que con su amor, cariño sacrificio y sabios concejos me brindaron el apoyo incondicional y económico durante mi carrera, a mis hermanas que siempre me animaron a seguir delante en busca de mis ideales y sobre todo a mi hijo **Joseph** que desde que llego a mi vida ha sido mi motor y fortaleza para seguir luchando y la alegría en mis momentos difíciles, y a todos quienes de una u otra manera contribuyeron a que sea posible la culminación de mis estudios profesionales.

Alba Cajamarca

Primero a Dios por haberme dado fortaleza, sabiduría e inspiración para la culminación del presente trabajo; a mi Madre **Alexandra**, hermanos y demás familiares por el apoyado incondicionalmente que me brindaron en todo momento y a todos aquellos amigos que compartieron mis alegrías y tristezas, gracias.

Silvia Saraguro

TITULO

a. TITULO

"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO EN EL PERIODO 2009 – 2011"

RESUMEN

b. RESUMEN

El tema de investigación titulado “DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO EN EL PERIODO 2009 – 2011” ha sido realizado tomando en cuenta las directrices generales, académicas, técnicas, administrativas y financieras necesarias para la graduación, previo a obtener el grado de Ingeniería en Banca y Finanzas, con el propósito de aplicar los conocimientos teóricos impartidos y poder compararlos y aplicarlos en la práctica.

El presente trabajo investigativo muestra paso a paso el análisis administrativo - financiero de la entidad la misma que dentro de la comunidad tiene posicionamiento ya que es una institución única en la actividad que ofrece a la colectividad, gracias a la atención y calidad de servicio que ofrece, los mismos que se midieron a través de los indicadores de gestión, análisis vertical, análisis Sobre y Bajo la Línea; así como también el nivel de dependencia que tiene con el estado, utilizando los diferentes métodos, técnicas y procedimientos necesarios para la determinación de debilidades y planteamiento de soluciones, para ello se realizó cinco entrevistas al personal administrativo como lo son: El Presidente, Contadora, Secretario, Relacionador Público y Director Técnico.

Dentro del análisis administrativo se determinó que poseen Misión, Visión y valores institucionales, los cuales son importantes para el reconocimiento de la misma, para ello se aplicó los indicadores de gestión los cuales permiten medir la calidad, eficiencia, y eficacia de las actividades por parte de los empleados administrativos, dando como resultado que dentro de la entidad existe un adecuado ambiente de trabajo, el personal que labora posee un perfil profesional apropiado al cargo que

ejercen, el servicio que ofrece satisface las necesidades de la colectividad, entre otras, así también existen algunas debilidades como: la infraestructura, capacitación, equipo tecnológico, etc., debido a que el presupuesto otorgado no cubre los gastos necesarios.

El análisis financiero se realizó tomando los datos de los Estados Financieros de los años 2009-2011 como son: Estado de Situación Financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias en los que se aplicó el Análisis Vertical y la Metodología de las Finanzas Públicas, ayudando a conocer el comportamiento financiero de los diferentes rubros, componentes y cuentas. De esta manera se demuestra que la entidad en los últimos dos años ha tenido como resultado una situación económica inestable ya que los ingresos no cubren en su totalidad los gastos, manteniendo saldos que se deben cancelar en el siguiente año, esto se debe a que el presupuesto otorgado por parte del Ministerio del Deporte no es suficiente para cubrir los diferentes gastos ocasionados en la entidad.

En el desarrollo del Análisis vertical de los periodos 2009-2011, se obtuvo como resultado que la empresa cuenta con los activos necesarios para solventar sus operaciones, no tiene muchas obligaciones lo que beneficia a la misma; pero a pesar de ello sus ingresos no cubren todos los gastos que realiza durante el ejercicio económico.

Posteriormente se desarrolló las propuestas de mejoras, permitiendo dar algunas posibles soluciones a las falencias encontradas y así ayudar a mejorar la situación administrativa y financiera actual de la entidad.

SUMMARY

The research topic entitled "ADMINISTRATIVE DIAGNOSIS - FINANCIAL Cantonal sports league SARAGURO IN THE PERIOD 2009 - 2011" has been made taking into consideration the general, academic, technical, administrative and financial measures for graduation prior to obtaining the Engineering degree in Banking and Finance, in order to apply the theoretical knowledge imparted and to compare them and combine them with practice.

This research work step by step management analysis - financial institution within the same community that is positioning as a single entity in the services offered to the community, thanks to the care and quality of service offered them to be measured through performance indicators, vertical analysis, analysis of and below the line as well as the level of dependence on the state, using different methods, techniques and procedures for the determination of weaknesses and solutions approach, for it was done 5 interviews administrative staff such as: The President, Accountant, Secretary, Public Relations Officer and Technical Director.

In the analysis it was determined that possess administrative mission, vision and corporate values, which are important for the recognition of it, to analyze the performance, efficiency and effectiveness of administrative activities applied management indicators that help measure quality, efficiency, effectiveness and compliance with them by administrative employees, resulting in the entity that exists within an adequate working environment, the people who work have a professional profile appropriate to the position held, the service offered meets the needs of the community, among others, and there are some weaknesses in the infrastructure,

training, technical equipment, etc., because the budget allocated does not cover the necessary expenses.

The financial analysis was made on data from the financial statements of the years 2009-2011 as: Statement of Financial Position and Income State that applied in the vertical analysis and methodology of Public Finance, helping to meet financial performance of the different items, components and beads.

This will show that the Bank in the last two years resulted in a volatile economic situation as revenues do not cover the costs entirely, keeping balances canceled for next year, this is because the budget allocated by the Ministry of Sports is not enough to cover the various expenses incurred in the state.

It is noteworthy that the financial analysis was made superficially because there is no methodology to perform a detailed analysis of the financial statements. Subsequently developed proposals for improvements, allowing give some possible solutions to the shortcomings noted and thus help improve the current financial and administrative status of the entity.

INTRODUCCION

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es de fundamental importancia el manejo adecuado de las actividades administrativas y financieras en las pequeñas, medianas o grandes empresas, sean estas públicas, privadas o mixtas, y de cualquier actividad sea de bienes o servicios, esto permite conocer el desarrollo administrativo, económico y financiero de las mismas; en la mayor parte de las empresas, especialmente en las entidades públicas no existe un control ni seguimiento continuo de las actividades administrativas ni financieras, sino que solo estudian los gastos ocasionados y de cómo los ingresos cubrieron dichos gastos; es por ello que algunas instituciones públicas carecen de estructura administrativa y financiera adecuada que impide obtener un rendimiento de las organizaciones o el reconocimiento de las mismas por lo que se ha creído conveniente realizar el **"DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO PERIODO 2009 - 2011"** aplicando métodos y procedimientos técnicos que den a conocer los movimientos económicos financieros y administrativos, para poder tomar las medidas correctivas oportunas que favorezcan a la institución.

En el presente trabajo se lo realizó con el propósito de ayudar a la institución, detectando las falencias y debilidades, las cuales se pueden mitigar tomando las medidas correctivas oportunas así como también aprovechar las fortalezas, aplicando las diferentes herramientas administrativas para determinar una adecuada gestión así como también el manejo financiero.

La estructura del trabajo investigativo inicia con el **Título**, que indica básicamente la razón del trabajo; el **Resumen** el cual contienen de manera general el desarrollo y resultado del mismo, **Introducción** en dónde se recalca la importancia del trabajo

realizado, su estructura, los resultados obtenidos y las propuestas sugeridas; continuando con la Revisión Literaria, el cual contiene todos los conceptos teóricos aplicados para el desarrollo del trabajo investigativo; seguido por los **Materiales y Métodos** en dónde se da a conocer los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en los diferentes análisis**.** Posteriormente se desarrolla los **Resultados,** dentro de esta se determina la situación interna de la institución como infraestructura, equipo tecnológico, Talento Humano, etc., así como también se realiza la aplicación de Indicadores de Gestión para medir la gestión administrativa, en el contexto financiero se aplica el Análisis Vertical , Análisis Bajo la Línea y Sobre la Línea, proceso que permitió obtener información real, clara y objetiva de la realidad financiera de los periodos analizados, así como el Desarrollo de las Propuestas ; la **Discusión,** muestra el análisis de los resultados en relación a la estructura financiera y los objetivos del proyecto de tesis.

Por último se destacan las **Conclusiones y Recomendaciones** más importantes de la investigación, dirigidas a los directivos y empleados y estudiantes de la carrera que contribuirán al mejoramiento de la entidad; además la **Bibliografía,** indica las fuentes de consulta como son libros, internet y otros documentos que sustentan los referentes teóricos, **Anexos** que contiene documentos complementarios que ayudaron en el proceso investigativo.

REVISION LITERARIA

d. REVISIÓN LITERARIA

4.1 EMPRESA

4.1.1 Concepto: Es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. [1]

4.1.2. Clasificaciones de las Empresa.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

4.1.2.1. Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

[1] Concepto de Empresa: Obtenido en: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa.

- **Industriales**. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
    - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
    - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales**. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
  - Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
  - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Servicio**. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)

- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

4.1.2.2 Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

4.1.2.3 Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.
- Macro emprendimiento si tiene más de 1000 trabajadores.

4.1.2.4 Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

- **Empresas locales**: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- **Empresas nacionales**: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- **Empresas multinacionales:** o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
- **Empresas Trasnacionales:** las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

4.1.2.5. Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- ✓ **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

- ✓ **Empresa especialista:** aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- ✓ **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- ✓ **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder[2].

4.1.3. EMPRESA DE SERVICIOS

4.1.3.1. Naturaleza y Características de un Servicio

"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un ingeniero implican todas las compras de un servicio. Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

- ✓ **La intangibilidad del servicio,** significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo, las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra

[2] Clasificación de las Empresas: Obtenido en: www.monografias.com.

y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevarán a su punto de destino. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “señales” de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por consiguiente, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.

- ✓ **La inseparabilidad del servicio,** significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

- ✓ **La variabilidad del servicio,** significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.

- ✓ **La naturaleza perecedera del servicio,** significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores.”[3]

[3]Empresa de Servicios: Obtenido en: http://www.rincondelvago.com/empresas-de-servicios.

4.1.3.2. ENTIDADES DEPORTIVAS

Según la Ley

"La célula de la estructura deportiva del Ecuador es el Club, el mismo que tiene como base jurídica a la LEY DE CULTURA FÍSICA,

DEPORTES Y RECREACIÓN. Registro Oficial 79, 10-VIII-2005, en el CAPÍTULO XIV, que se refiere a: DE LOS CLUBES.

Art. 42.- El club deportivo es el organismo básico del sistema deportivo ecuatoriano. Se constituye por una agrupación de personas con objetivos y metas comunes, orientadas al fomento y desarrollo del deporte en cualquiera de sus disciplinas y modalidades. Su personería jurídica será aprobada por la Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, previo informe favorable de la federación deportiva provincial. Deberán afiliarse al organismo del sistema deportivo de su jurisdicción provincial.

Art. 43.- Para que el club deportivo goce de los beneficios que señala esta Ley y pueda realizar su actividad como tal, debe reunir los siguientes requisitos:

Tener personería jurídica;

Ser afiliado al organismo deportivo de su jurisdicción;

Participar en las competencias oficiales de su jurisdicción, por lo menos en tres deportes; y los demás que contemplen los reglamentos."[4]

El deporte más practicado y seguido en el Ecuador, sin lugar a dudas, es el fútbol. Los clubes profesionales más populares son: Barcelona, Liga de Quito y Emelec. Pero también existen otros equipos muy populares a nivel regional como Deportivo Quito, El Nacional, Deportivo Cuenca, Liga de Portoviejo, Manta FC, Liga de Loja, Macará, Olmedo, Esmeralda Petrolero, entre otros.

[4]Entidades Deportivas: Obtenido en: http://deporte.gob.ec/servicios/entidades-deportivas

El fútbol también se practica masivamente y son muy comunes las ligas cantonales y barriales."[5]

4.2. SECTORES DE LA ECONOMÍA

"Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un Estado o territorio en los sectores primario, secundario, terciario y cuaternario.

4.2.1. Sectores

Los más estrictamente económicos se subdividen según distintos criterios: Los cuatro sectores de la producción también llamados sectores de ocupación que a su vez pueden subdividirse en sectores parciales por actividad:

4.2.1.1. Sector primario: el que obtiene productos directamente de la naturaleza, materias primas, creaciones, etc.

Sector Ganadero (agrícola)

- **Sector Pesquero** (del rio o mar)
- **Sector Minero** (de las minas y más complementos rocosos)
- **Sector Forestal** (del bosque)

4.2.1.2. Sector Secundario: el que transforma materias primas en productos terminados o semielaborados

- ✓ **Sector Industrial:** La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimenticia se dedica a la elaboración

[5]Entidades Deportivas: Obtenido en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Ecuador#Deporte

de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos, las conservas, etc.

- ✓ **Sector Energético:** En tecnología y economía, una fuente de energía es un recurso natural, así como la tecnología asociada para explotarla y hacer un uso industrial y económico del mismo.
- ✓ **Sector Minero:** Se considera también parte del sector secundario porque a partir de la minería se pueden crear distintos productos.
- ✓ **Sector de la Construcción:** Es el arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras.

4.2.1.3. Sector Terciario: También es considerado como sector servicios ya que no produce bienes, sino servicios.

- ❖ **Sector Transportes:** Al traslado de un lugar a otro de algún elemento, en general personas o bienes. El transporte es una actividad fundamental dentro de la sociedad.
- ❖ **Sector Comunicaciones:** Intercambio de información, un proceso de interacción social básico.
- ❖ **Sector Comercial:** Actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.
- ❖ **Sector Turístico:** Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

- **Sector Sanitario** o **Sector Salud:** Es el conjunto de bienes y servicios encaminados a preservar y proteger la salud de las personas.
- **Sector Educativo:** El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- **Sector Financiero:** Comprendido por las instituciones financieras como: Bancos, Cooperativas, Mutualistas, Cajas de Ahorro, etc.
- **Sector de la Administración**: conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

4.2.1.4. Sector cuaternario: Comprendido por el sector público y privado.

- **Sector Privado:** Es aquella parte de la economía que busca el ánimo de lucro en su actividad y que no está controlada por el Estado.

- **Sector Público:** Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

  Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca

todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan”[6].

4.2.2. Relación del Sector Público y Sector Privado

- El sector privado también se integra en la actividad del sector público, a través de la concesión y subcontratación de servicios al sector privado.
- El movimiento de una actividad desde el sector público hacia el privado se denomina Privatización.
- El proceso por el cual las empresas se integran en el sector público procedente de la actividad privada se denomina nacionalización.”[7]

4.3 ADMINISTRACIÓN

“La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

4.3.1. Proceso Administrativo

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto.

[6] Sectores Económicos: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_econ%C3%B3mico
[7] Relación del sector público y privado: Obtenido en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_privado-_publico.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización."[8]

4.3.2. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

"El Análisis Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas dentro de una organización."[9]

[8]Concepto de Administración: Obtenido en: http://es.wikipedia.org/wiki/Administracion.
[9] HERNÁNDEZ OROZCO Carlos, Análisis Administrativo; Quinta Edición 2007

4.3.3. MISIÓN

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión; La Misión es la declaración que sirve para saber cuál es la razón fundamental de ser y operar.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?
- ¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

4.3.1.1. Características de una misión

Las características que debe tener una misión son:

- ✓ Amplia
- ✓ Concreta

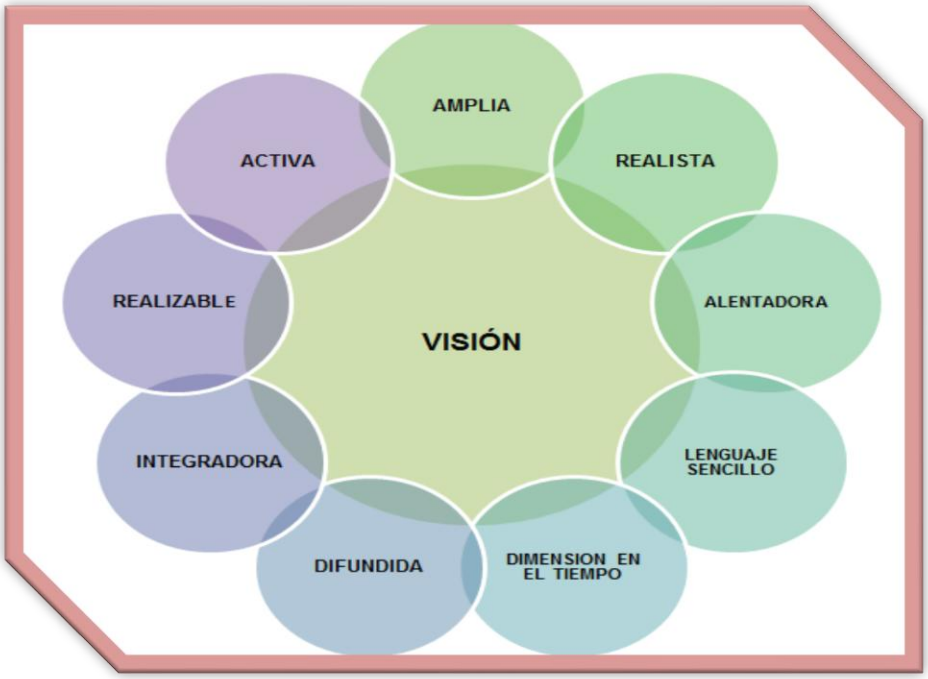
✓ Motivadora

✓ Posible

4.3.2.2. VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro**.** Es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. La visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

Gráfico N° 1
Características de la Visión.



Elaboración: Las Autoras.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

• ¿Qué tratamos de conseguir?

• ¿Cuáles son nuestros valores?

• ¿Cómo produciremos resultados?

• ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

• ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

4.3.2.3. VALORES INSTITUCIONALES

Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.

No hay un conjunto de valores que aseguren el éxito de una Empresa, la clave está en la intensidad con que se vivan. Estos valores agrupan posiciones éticas, de calidad y de seguridad, las cuales deben acompañarnos en el día a día de nuestro trabajo y aún más, entendiendo que debe ser la base de nuestro sentido de vida"[10].

4.4. GESTIÓN

"Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

4.4.1. GESTIÓN INTEGRAL

Es el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos. Implica tomar una serie de medidas entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, la producción, el marketing y las ventas.

[10] Conceptos de Misión, Visión y Valores Institucionales: Obtenido en: http://www.trabajo.com.mx/mision_visió_valores_de_una_empresa.htm.

El control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato.

4.4.2. ETAPAS PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN

Mediante la determinación y análisis de los resultados físicos, económicos y financieros obtenidos en un ciclo, es posible evaluar el desempeño de la gestión empresarial, identificar factores causantes de ineficacias e ineficiencias, como así también aquellos que importaron al logro de los objetivos. Por lo tanto una evaluación integral no solo debe perseguir un análisis descriptivo de resultados, sino también debe brindar información suficiente para las futuras toma de decisiones. Existen distintas propuestas metodológicas destinadas a la evaluación de la gestión empresarial, las cuales coinciden en destacar como acciones principales:

Recopilación de datos: La evaluación global de la gestión empresarial, requiere de cierta información básica que de una imagen de la evolución económica, patrimonial y global de la empresa. Esta información se extrae de los registros de inventarios de almacén, bienes, realización de actividades, etc.

Calculo de los resultados: Bajo el supuesto que el objetivo de una empresa debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos, los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.

Análisis de información: El control integral de la gestión empresarial deberá considerar análisis de los diferentes aspectos, del negocio, a saber: el análisis

patrimonial se concentra en observar como ha quedado la empresta en cuanto a su patrimonio, su solvencia y liquidez para hacer frente a deudas al finalizar el ciclo de gestión, observando la evolución respecto a situaciones anteriores.

Elaboración de conclusiones y recomendaciones: El objetivo de mejorar los procesos de gestión empresarial exige de los procesos evaluatorios así como el análisis de los resultados, pero principalmente debe obtener como producto conclusiones y recomendaciones. A tal efecto es necesario identificar aspectos positivos y negativos de la gestión"[11].

4.4.3. INDICADORES DE GESTIÓN

"Un indicador es un punto en una medida estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

4.4.3.1. DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

- **Impacto**

Mide el cumplimiento de los objetivos

Cuantifica valores y efectos en clientes

Mide el desarrollo de los procesos

[11] Concepto de Gestión: Obtenido en: http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm.

- **Cobertura**

Informa sobre el alcance de las acciones

- **Eficiencia**

Mide costos unitarios y productividad

Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para poder obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

- **Calidad**

Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuantifica la satisfacción del cliente.

4.4.3.2. INDICADORES ADMINISTRATIVOS

Sirven para evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico. Para poder estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asigna indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización e indicadores cuantitativos, que son los traducen en hechos el objeto de la organización. El manejo de estos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de, que el auditor tenga visión global y completa de la organización, asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

4.4.3.3. ÁREA DIRECTIVA

Los indicadores que a continuación se detallan permitirán establecer si las actividades, funciones, dediciones, etc.; están siendo cumplidas por el Área

Directiva, la misma que debe velar por-la buena marcha de la cooperativa haciendo cumplir y cumpliendo con lo establecido en los Estatutos, Reglamentos internos y demás disposiciones legales para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

VISIÓN

- Empleados que la Conocen/ Total de Empleados

MISIÓN

- Empleados que la Conocen/ Total de Empleados
- Empleados de base/ Total de Empleados
- Empleados que participan en su definición/ Total de Empleados.
- Empleados por Honorarios/ Total de Empleados.

OBJETIVOS

- Objetivos Alcanzados/ Objetivos Definidos.
- Objetivos Estratégicos alcanzados/ Objetivos Definidos.

METAS

- Metas alcanzadas/Metas establecidas.
- Metas alcanzadas/ Objetivos Definidos.

ESTRATEGIAS

- Estrategias implementadas/ Total de estrategias.

NIVELES

- Acciones realizadas por el nivel directivo/ Acciones realizadas.

- Acciones realizadas por el nivel operativo/ Acciones realizadas.
- Acciones realizadas por los mandos medios/ Total de estrategias.

HORIZONTE

- Acciones realizadas a corto plazo/ Acciones realizadas.
- Acciones realizadas a mediano plazo/ Acciones realizadas.

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEFUNCIONES

- Empleados total por áreas/ Número de Áreas.
- Tareas realizadas/ Tareas Programadas.

RECURSOS HUMANOS

- Análisis de puestos/ Total empleados.
- Personal de apoyo/ Total empleados.
- Empleados de nivel directivo/Total de Empleados.
- Procedimientos para el manejo del Personal/ Total de procedimientos.
- Empleados de mandos medios /Total de Empleados.
- Empleados de nivel operativo/ Total de Empleados.
- Gastos de Capacitación Invertidos/ Gastos de Capacitación Planeados.

MANEJO DEL ESTRÉS Y CONFLICTOS

- Personal con estrés/Total del personal Operativo.
- Conflictos por áreas/ Áreas de la organización.
- Conflictos/ Soluciones.

TOMA DE DECISIONES

- Decisiones Cumplidas/Total de decisiones.
- Alternativas de decisión posibles/ Total alternativas.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- Proyectos innovadores/ Total proyectos.
- Personal involucrado en proyectos innovadores/ Total del personal Operativo.

4.3. INDICADORES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Los indicadores para el Área Administrativa, permiten medir la administración adecuada de los recursos tanto económicos, financieros y humanos. Los cuales permiten satisfacer las necesidades de los clientes, y prestar mejores prestaciones.

INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

- Personal responsable/ Total de Empleados
- Manuales/ Áreas
- Manuales Elaborados/ Manuales Programados

COMUNICACIÓN

- Canales de comunicación utilizados/ Canales de comunicación establecidos
- Recurso Tecnológicos utilizados/ Recursos disponibles
- Canales de comunicación/ Total de áreas

INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

- Sistema de información tecnológica aceptados/ Sistema de información tecnológica propuestos

NATURALEZA

- Controles previstos/ Total de controles
- Auditorías/ Total de controles
- Controles concurrentes/ Total de controles

NIVELES

- Controles estratégicos/ Total de controles
- Controles basados en redes de información /Total de controles.

4.4. INDICADORES PARA EL ÁREA OPERATIVA

El Área Operativa se aplica los indicadores con el fin conocer que tan eficiente son los miembros que conforman esta área al momento de prestar sus servicios, el trato que reciben los clientes y la imagen que proyecta la institución al exterior.

SERVICIO A CLIENTES

- Personal responsable de atención a clientes/ Total personal Operativo
- Personal capacitado atención a clientes/ Personal responsable de atención a clientes
- Evaluación de servicios/ Total de servicios a clientes

CALIDAD

- Sistema de Administración y aseguramiento de la calidad / Total de sistemas
- Servicios defectuosos / Total de servicios

- Certificado de calidad actual / Certificado de calidad requerido
- Evaluación para determinar falencias en atención a clientes / Estudios para mejorar la atención a clientes programados

4.5. INDICADORES PARA EL ÁREA DE SERVICIOS

Sirven para evaluar las seguridades de la institución, los servicios complementarios que pueda ofrecer, la limpieza, orden, etc.; los cuales reflejan la imagen física de la empresa.

SERVICIOS GENERALES

- Personal de vigilancia / Total de personal Operativo
- Personal de limpieza / Total del personal Operativo
- Fotocopiadoras existentes / Fotocopiadoras necesarias
- Fotocopiadoras propias / Total de Fotocopiadoras
- Vehículos destinados al transporte / Total Vehículos
- Documentos Archivados / Total de Documentos

4.6. INDICADORES PARA EL ÁREA FINANCIERA

Los indicadores de Gestión del Área Financiera, permiten determinar la realidad financiera y económica de una institución financiera.

INDICADORES DE GESTIÓN	
=	Número de Empleados del Área
	Total de Empleados

=	N° empleados con Título de Educación Superior
	Total de empleados Área

=	N° de cursos de capacitación para el Área
	N° de cursos planificados para el Área"[12]

4.7. ANÁLISIS FINANCIERO

"El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación. El primer paso consiste en seleccionar del total de la información disponible respecto a un negocio, la que sea más relevante y que afecte la decisión según las circunstancias. El segundo paso es relacionar esta información de tal manera que sea más significativa. Por último, se deben estudiar estas relaciones e interpretar los resultados. Los tres pasos mencionados antes son definitivamente muy importantes, sin embargo, la esencia del proceso es la interpretación de los datos obtenidos como resultado de aplicar las herramientas y técnicas de análisis"[13].

4.7.1. OBJETIVO DEL ANÁLISIS FINANCIERO

"Las decisiones de un negocio, tales como comprar o vender, dar crédito o no, dependen de eventos futuros. Los estados financieros representan principalmente registros de transacciones pasadas y los usuarios externos estudian estos estados financieros como evidencia del funcionamiento de un negocio en el pasado, lo cual puede ser útil para predecir el comportamiento futuro de éste.

[12] BELTRÁN JESÚS Mauricio; Indicadores de Gestión, segunda edición 2009
[13] Concepto de Análisis Financiero: Obtenido en: http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html

La administración de una empresa es responsable de obtener las mayores utilidades posibles para lograr el mayor rendimiento sobre los recursos invertidos en la misma, del mismo modo es responsable de cumplir con sus obligaciones y conducir a la empresa de acuerdo con los objetivos establecidos"[14].

4.7.2. PERSONAS INTERESADAS EN EL ANÁLISIS FINANCIERO

- ✓ Los accionistas de la compañía
- ✓ Asesores de inversión
- ✓ Analistas de crédito
- ✓ Sindicatos
- ✓ Puestos de bolsa de valores.

4.7.3. ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros o Contables son aquellos documentos normalizados que se desarrollan a partir de la información contable propiamente dicha.

4.7.3.1. PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS

- ❖ **Estado de Resultados.-** A este estado lo componen las cuentas que registraron los ingresos y los gastos operativos y no operativos en el período contable que se analiza, para entregar como resultado la utilidad o pérdida líquida del ejercicio.
- ❖ **Balance General.-** Este refleja el resultado de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio de un periodo determinado, presentando las cuentas en forma ordenada y en función del dinero en efectivo y de la convertibilidad en dinero de los bienes y valores que dispone la empresa a la fecha del balance.

[14] Objetivo del Análisis Financiera: Obtenido en: http://www.buenastareas.com/ensayos/Objetivo-Del-Analisis-Financiero/103356.html

4.7.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Las técnicas más utilizadas en el análisis de los estados financieros son las siguientes:

- **De Comparación o Análisis Horizontal:** Consiste en determinar las analogías y diferencias existentes entre las distintas magnitudes que contiene un balance y demás estados contables, con el objeto de ponderar su cuantía en función de valores absolutos y relativos para diagnosticar las mutaciones y variaciones habidas. La comparación de partidas entre diferentes balances transforma en dinámicos los elementos estáticos contenidos en ellos, los cuales expresan únicamente la situación en un momento dado.

Una cuenta cualquiera puede medirse comparándola:

- ✓ Con el importe total del Activo, del Pasivo o de los Resultados
- ✓ Con el total del grupo o masa patrimonial a que corresponda
- ✓ Con la misma cuenta de un balance anterior o posterior
- ✓ Con otros epígrafes con los que tenga cierta relación y que convenga analizar
- ✓ Con otras empresas o estándares de referencia.

- **De Porcentajes o Análisis Vertical (análisis estructural):** Disponiéndoles verticalmente se puede apreciar con facilidad la composición relativa de activo, pasivo y resultados. Tiene una significación extraordinaria en el análisis de balances, pero con todo ello, no debemos prescindir de los valores absolutos, cuyo estudio es necesario para ponderar mejor las oscilaciones de los porcentajes; éstos pueden variar en un sentido y los totales en otro"[15].

[15] Personas Interesadas en el análisis, Estado de Resultados y Técnicas de Análisis: Obtenido en ;

4.7.5. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS.

"A continuación se detalla la metodología utilizada para realizar el análisis financiero de una institución pública.

4.7.5.1. Objetivo:

Proporcionar información estadística adecuada, que permita a las autoridades encargadas de diseñar y ejecutar políticas públicas, tener un conocimiento más preciso de la situación financiera, posición de endeudamiento y evolución de las finanzas públicas.

4.7.5.2. Aspectos Generales:

Toma como referencia la metodología internacional de finanzas públicas y la Normativa de Administración Financiera del Ecuador; y consta de 2 partes:

a. Sobre la Línea: Se registran los ingresos y gastos en devengado, con el objeto de determinar el resultado global (déficit o superávit).

b. Bajo la Línea: Se construye el financiamiento, que permitirá conocer las fuentes de fondos y los usos de esos fondos. El resultado de la diferencia entre fuentes y usos debe ser el mismo valor en términos absolutos que el resultado global del sobre la línea.

4.7.5.3. SOBRE LA LÍNEA

El análisis "sobre la línea" relaciona los ingresos y gastos en devengado, agrupando las cuentas en función de la naturaleza económica, es decir, si son corrientes o de capital. El resultado de los ingresos menos los gastos devengados es el resultado

global, el cual cuando es positivo corresponde a un superávit y cuando es negativo a un déficit.

Estructura: Se detallan los grupos de cuentas contables que se analizan.

Imagen N° 1
Estructura del Análisis Sobre la Línea

Análisis de Finanzas Públicas	
Sobre la línea	
INGRESOS	
1	**Ingresos Corrientes**
2	**Ingresos de Capital**
GASTOS	
5	**Gastos Corrientes**
6	**Gastos de Producción**
7	**Gastos de Inversión**
8	**Gastos de Capital**
RESULTADO GLOBAL (Superávit o Déficit Global)	
RESULTADO PRIMARIO (Superávit o Déficit Primario)	
RESULTADO OPERACIONAL (Ahorro Corriente)	

Fuente: Curso dictado pos la Contraloría General del estado

1. Ingresos Corrientes: Son los ingresos de carácter permanente y están conformados por: impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios, rentas de su patrimonio y de otros ingresos recibidos sin contraprestación. Los ingresos corrientes pueden dividirse en ingresos tributarios y no tributarios.

- ❖ **Ingresos tributarios:** Están conformados por los pagos que por ley deben efectuar los habitantes, sin contraprestación directa en forma de bienes y servicios.

- ✓ Impuesto a la Renta
- ✓ Impuesto al Valor Agregado
- ✓ Impuesto a los Consumos Especiales.

❖**Ingresos No Tributarios:** Las tasas corresponden a aquellos importes que deben pagar los usuarios y/o beneficiarios por los servicios prestados. Por ejemplo: peajes;

acceso a lugares públicos, etc. Las contribuciones corresponden a aquellos importes que debe pagar una o más personas, por los efectos económicos de un beneficio o mejora realizada por el Gobiernos Eje: las mejoras urbanas y rurales.

Ingresos de Capital: Los ingresos de capital provienen de la venta de bienes de larga duración, venta de intangibles y de la recepción de fondos como transferencias o donaciones sin contraprestación, destinadas a la inversión en la formación bruta de capital. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado

Gasto: El gasto es una disminución del patrimonio neto como resultado de una transacción. Los gastos de acuerdo a las finanzas públicas internacionales se clasifican de dos maneras: una clasificación económica y una clasificación funcional. Con respecto a la clasificación económica, en el país la Normativa establece que los gastos pueden ser de naturaleza corriente, de producción, inversión, capital y financiamiento.

Gastos Corrientes: Son los gastos destinados por el Estado para adquirir bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operacionales de administración y transferir recursos sin contraprestación, relacionados con remuneraciones, compra de bienes y servicios, intereses, transferencias y donaciones y otros gastos corrientes.

Gastos de Producción: Conjunto de gastos de trabajo vivo y de medios materiales en la elaboración del producto.

Gastos de Inversión: Son los gastos destinados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado, aumentando sus inversiones en infraestructura física institucional o en bienes nacionales de uso público; implica además la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la inversión.

Gastos de Capital: Son los gastos destinados a la adquisición de bienes de larga duración para uso institucional a nivel operativo y productivo. Su devengamiento produce contablemente modificaciones directas en la composición patrimonial del Estado, aumentando sus activos de larga duración (muebles e inmuebles); implica además la concesión de transferencias sin contraprestación destinadas a la formación bruta de capital.

Resultado Global: De la diferencia entre ingresos y gastos se obtiene el resultado global.

- El cual si es positivo significa que la entidad tuvo un **superávit** en la ejecución de su presupuesto en un período dado. Esto significa que los ingresos cubrieron todos los gastos e incluso sobran recursos.
- Cuando el resultado de la diferencia anterior es negativo, significa que la entidad tuvo un **déficit** en la ejecución de su presupuesto en un período dado. Lo que implica que los ingresos no fueron suficientes para cumplir con sus gastos.

4.7.5.4. BAJO LA LÍNEA

El análisis “Bajo la línea” relaciona las fuentes y usos de fondos con las que cuenta el Estado para financiarse. La diferencia entre fuentes y usos de fondos debe corresponder al mismo valor en términos absolutos que el superávit o déficit generado en el “sobre la línea”.

Estructura: En la siguiente imagen se detallan las cuentas contables para realizar el análisis **“Bajo la Línea”.**

Imagen N° 2
Estructura de Cuentas del Análisis Bajo la Línea

Bajo la línea
FUENTES
Desembolsos
Recuperación de Inversiones
Variación de Activos
Variación de Pasivos
USOS
Amortizaciones
Inversiones Financieras
Variación de Activos
Variación de Pasivos
FUENTES - USOS

Fuente: Curso dictado por la Contraloría General del Estado.

a. Fuente de Fondos:

Desembolsos: Corresponde a los recursos de desembolsos internos y externos atados al financiamiento de proyectos.

- ✓ **Externos*:*** En este campo se registran los desembolsos de créditos externos.
- ✓ **Internos***:* En este campo se registran los desembolsos de créditos internos.

b. Uso de Fondos:

Amortizaciones: Son las erogaciones que van destinadas a reducir el saldo de la deuda, se registra en base devengado.

- ✓ **Amortizaciones Externas**: Corresponde al capital por concepto de créditos externos que el Estado debe pagar.
- ✓ **Amortizaciones Internas:** Corresponde al capital que por concepto de créditos internos.

C. Variación de Activos:

Variación de Disponibilidades: los movimientos de disponibilidades no tienen afectación presupuestaria. La fórmula aplicada es saldo final menos saldo inicial. La desacumulación de disponibilidades en caja (saldo final menor a saldo inicial) se constituye en una fuente de fondos, puesto que la utilización de los mismos permitió cubrir el gasto de la entidad. Por el contrario, la acumulación de disponibilidades en caja (saldo final mayor a saldo inicial) se constituye en un uso de fondos, por cuanto se lo ha mantenido en caja.

Variación de cuentas por cobrar del año ejecutado; los movimientos de estas cuentas tienen vinculación presupuestaria y no presupuestaria. Esto significa que el saldo final será siempre mayor al inicial, por lo tanto estas cuentas nunca serán una fuente de fondos. La acumulación de cuentas por cobrar (saldo final mayor al inicial) se constituye siempre en uso de fondos.

Variación de Cuentas por Cobrar de años anteriores: Los movimientos de estas cuentas tienen vinculación presupuestaria y no presupuestaria. La recuperación de

las cuentas por cobrar (saldo final menor a saldo inicial) se constituye en una fuente de fondos. La acumulación de las cuentas por cobrar (saldo final mayor a saldo inicial) se constituye en un uso de fondos.

d. **Variación de Pasivos.**

Variación de depósitos y fondos de terceros: De igual forma que para el caso de los Anticipos, los Depósitos de Terceros constituyen movimientos directos de disponibilidades que no tienen afectación presupuestaria. La acumulación de depósitos y fondos de terceros (saldo final mayor a saldo inicial) se constituye una fuente de fondos. El pago de depósitos y fondos de tercero (saldo final menor a saldo inicial) se constituye en un uso de fondos.

Variación de cuentas por pagar del año ejecutado; los movimientos de estas cuentas tienen vinculación presupuestaria y no presupuestaria. Esto significa que el saldo final será siempre mayor al inicial. Por lo tanto, la acumulación de las cuentas por pagar (saldo final mayor a saldo inicial) se constituyen siempre en una fuente de fondos.

Variación de cuentas por pagar de años anteriores; los movimientos de estas cuentas tienen vinculación presupuestaria y no presupuestaria. Los movimientos de estas cuentas tienen vinculación presupuestaria y no presupuestaria. La acumulación de cuentas por pagar de años anteriores (saldo final mayor a saldo inicial) se constituye en una fuente de fondos .La desacumulación de las cuentas por pagar de años anteriores (saldo final menor a saldo inicial) se constituye en un uso de fondos."[16]

[16] ARNOLETTO Eduardo Jorge y DÍAZ Ana Carolina; un aporte a la gestión pública, hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública, Colombia primera edición 2009.

4.8. DEPORTE

“El deporte es toda actividad caracterizada por un conjunto de reglas a cumplir por todos sus participantes. Mediante la práctica de deporte se tratan de desarrollar tanto las capacidades físicas como las mentales, entrándose cada tipo de deporte en unas habilidades diferentes.

4.8.1. Características Básicas Del Deporte

La gran variedad de medios y materiales utilizados en cada uno de los deportes individuales hace difícil elaborar una lista de características básicas:

- ✓ Los aspectos técnicos y de aprovechamiento de las cualidades físicas superan a los tácticos.
- ✓ Se pueden describir tres fases de ejecución:
- Análisis global de la situación.
- Solución teórica.
- ✓ Solución motriz específica.
- ✓ La expresión del resultado se realiza en: tiempo, espacio, peso o puntos”[17].

4.8.2. Características Específicas de acuerdo al deporte

“Si el medio es fijo:

- ✓ La estructura estable y la perfecta interiorización de la ejecución práctica por el deportista hacen que se dé una alta organización y escasa exigencia de los mecanismos de percepción y decisión.
- ✓ Las limitaciones reglamentarias que condicionan su ejecución se refieren a condiciones espaciales, manejo del móvil y condiciones temporales.

[17] ALCOBA Antonio, Enciclopedia del deporte, Primera Edición, 2001.

- ✓ Muchos autores afirman la necesidad de enseñar estos deportes mediante métodos analíticos.

Si el medio es fluctuante o variable:

- ✓ Es difícil comparar resultados si el lugar y las condiciones son distintos.
- ✓ El grado de riesgo y aventura determina un gran componente de motivación.
- ✓ En algunos deportes existe gran tecnificación debido a la necesidad de utilizar materiales o instrumentos de gran complejidad (bicicletas, escalada)"[18].

4.8.3. TIPOS DE DEPORTES

Baloncesto: "Se trata de un juego competitivo, conformado por dos equipos de cinco jugadores cada uno, más siete jugadores suplentes, que deben encestar una pelota en un aro, para anotar tantos. Ese aro está ubicado a una altura de tres metros. Del aro pende una red, que le otorga la apariencia de un cesto. Se usan las manos para picar la pelota, y desplazarse haciéndolo, evitando los golpes de puño, y sin poder correr con el balón, que debe ser arrojado desde donde el jugador este ubicado"[19].

Boxeo o Box: "Es un deporte de contacto en el cual se enfrentan dos individuos que lucharán únicamente con sus puños enfundados en unos guantes especiales con los cuales se golpearán y cuya principal condición será golpear al contrario por encima de la cintura dentro de un cuadrilátero que se encuentra especialmente diseñado para tal fin"**[20].**

[18] HERNÁNDEZ MORENO José, La Iniciación a los deporte desde su estructura y dinámica – Aplicación a la Educación Física y escolar y al Entrenamiento Deportivo, España , Primera Edición 2000.
[19] Concepto de Baloncesto: Obtenido en: http://deconceptos.com/ciencias-sociales/baloncesto
[20] Concepto de Boxeo o Box: Obtenido en: http://www.definicionabc.com/deporte/boxeo.php

Tenis de mesa: "También conocido como ping-pong, es un deporte que se juega con una pelota pequeña y paletas. Los partidos pueden ser individuales o de dobles. Se practica sobre una mesa rectangular dividida en su mitad por una red. Se juega entre dos. El objetivo del juego es conseguir que el contrario no devuelva el golpe después del primer bote de la pelota sobre su lado de la mesa"[21].

Voleibol: "El Voleibol es un juego de equipo que se juega en una cancha dividida en dos partes iguales por una red. En cada parte se sitúa un equipo compuesto por 6 jugadores. El objetivo es pasar el balón por encima de la red y que dé en el suelo del campo del equipo contrario. El equipo contrario tiene tres golpes para devolver el balón"[22].

Gimnasia Rítmica: "Es una disciplina que combina elementos de ballet, gimnasia, danza y el uso de diversos aparatos como la cuerda, el aro, la pelota, las mazas y la cinta. En este deporte se realizan tanto competiciones como exhibiciones en las que la gimnasta se acompaña de música para mantener un ritmo en sus movimientos"[23]

Ajedrez:" Este deporte-ciencia-juego de ingenio simboliza la guerra, y ha adquirido gran popularidad, se juega entre dos oponentes, en que no interviene para nada el azar, sino la rapidez intelectual de los competidores. Cada jugador cuenta con dieciséis piezas (8 peones, 2 torres, 2 caballos, 2 alfiles, el Rey y la Reina); y se desplazan estas piezas por un tablero de 64 casillas blancas y negras alternadas,

[21] Concepto de Tenis de Mesa: Obtenido en: http://www.tododxts.com/deportes.
[22] Concepto de Voleibol: Obtenido en: http://www.ibertalleres.com/guias.
[23] BARTA PEREGOT Anna, DURAN DELGADO Coxita, 100 Ejercicios y Juegos de Gimnasia Rítmica y deportiva, España tercera Edición.

llamadas escaques. El juego concluye cuando uno de los Reyes es vencido, en la terminología ajedrecística, cuando está en Jaque Mate"[24].

Futbol: " Es un deporte competitivo, sumamente popular, que se juega con dos equipos de 11 jugadores cada uno, que se mueven conduciendo una pelota de forma redonda, con los pies, dentro de un campo rectangular de juego, de medidas variables de aproximadamente cien metros de largo por 75 metros de ancho, de césped, natural o artificial, con dos arcos enfrentados, cada uno defendido por un arquero que debe impedir que el equipo contrario introduzca dentro de ese arco el balón. Si esto sucede el equipo que logra ingresar la pelota en el arco contrario anota un gol. Las manos solo se usan para hacer los saques"[25].

Judo: "La filosofía oriental del judo que sostiene que debe hacerse un entrenamiento mental y físico para conseguir que la mente y el cuerpo estén en un estado de armonía y equilibrio, concepto fundamental en la mayoría de las artes marciales"[26].

Lucha: "Significa pelea o combate, ya sea en el plano del enfrentamiento físico entre dos ejércitos antagónicos armados, como entre uno o más o humanos, usando armas o su propia fuerza y estrategias de pelea"[27].

Natación: "arte de sostenerse y avanzar, usando los brazos o las piernas, dentro o sobre el agua, en general por deporte o diversión. Debido a que los seres humanos no nadan instintivamente, la natación es una habilidad que debe ser aprendida"[28].

[24] Concepto de Ajedrez: Obtenido en: http://html.rincondelvago.com/ajedrez.
[25] GOMA OLIVA, Antonio, Manual Moderno del Entrenador de Futbol, España Cuarta Edici
[26] Concepto de Judo: Obtenido en: http://www.educar.org/educacionfisicaydeportiva.
[27] Concepto de Lucha: Obtenido en: http://deconceptos.com/ciencias-sociales/lucha
[28] Concepto de Natación: Obtenido en: http://html.rincondelvago.com/natacion_21.html

4.8.4. DEPORTES COLECTIVOS

Los deportes colectivos son aquellos en los que existe cooperación entre dos o más compañeros y oposición a los deportistas contrarios, realizando una participación simultánea o alternativa de los jugadores. Podemos decir que las características de los deportes colectivos son:

- **Cooperación.-** Los componentes del equipo colaboran entre sí para conseguir un objetivo. Los movimientos, gestos y desplazamientos de los deportistas están orientados a que todo el equipo consiga hacer puntos
- **Dos o más jugadores.-** Si los equipos sólo tienen un jugador estaríamos ante deportes individuales o deportes de adversario.
- **Se oponen a otros jugadores.-** A la vez que el equipo pretende alcanzar el objetivo, deben intentar evitar que otro u otros equipos contrarios lo consigan antes o más veces.
- **Pueden desarrollan el juego en el mismo espacio.-** La participación puede ser simultáneamente en el mismo espacio de juego (waterpolo) o alternativamente (voleibol).
- **Se pueden interrelacionar a través de un móvil.-** Que habrá que llevar a una meta el mayor número de veces posibles para conseguir más puntuación que el otro equipo.

4.9. PLAN DE MEJORAS

“Documento donde se consignan las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación. El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar

en soluciones que generen mejores resultados. Como planteamiento de solución, un plan de mejora debe contener estrategias generales que permitan definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de si misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada.

Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio

4.9.1. Finalidad: Detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

4.9.2. ¿Quién está involucrado en un Plan de Mejora?

Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de

creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa. Cuando se logre esta interacción, se logrará entonces identificar todos los elementos, situaciones y/o problemas que presenta la empresa.

4.9.3. ¿Qué permiten las Estrategias?

Contar con procesos más competitivos y eficaces, Tener mayor control y seguimiento de las acciones que se van a emplear para corregir los problemas que se presentan en los procesos Conocer las causas que ocasionan los problemas y encontrar su posible solución. Decidir los puntos prioritarios y la estrategia que se debe seguir Determinar en un plan, las acciones a realizar en un futuro, al igual que la manera en que se controlará y se dará el seguimiento. Aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

4.9.4. Pasos para Elaborar un Plan de Mejora

- Identificar el área de mejora
- Detectar las principales causas del problema
- Formular el objetivo
- Seleccionar las acciones de mejora
- Realizar una planificación
- Seguimiento del plan de mejoras"[29]

[29]Plan de Mejora: Obtenido en: http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033

MATERIALES Y METODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para alcanzar los objetivos propuestos, se aplicó el desarrollo secuencial de los estudios pertinentes, en este contexto fue necesaria la aplicación de Métodos, Técnicas y Herramientas, que permitieron un correcto desarrollo, para determinar la comprobación y cumplimiento de los objetivos.

5.1. MÉTODOS

5.1.1. Científico: Este método sirvió para realizar la observación y el análisis del problema que se investigó, determinando los factores que intervienen al momento de obtener los resultados adecuados en cada una de las operaciones que realiza esta entidad, mediante un proceso que conlleve a un conjunto sistemático de medios y técnicas planificadas, que fueron ejecutadas secuencialmente para el cumplimiento de los objetivos planteados durante el desarrollo de todo el proceso investigativo.

5.1.2. Deductivo: Permitió establecer las variables más importantes para el análisis de la situación actual de las operaciones en la entidad considerando la aplicación de los indicadores de gestión y obteniendo una idea clara acerca de las actividades que realiza; y de cómo esta influye en el desarrollo del deporte en la ciudadanía.

5.1.3. Inductivo: Este método sirvió para analizar cada una de las operaciones que realiza la entidad y así determinar la situación económica financiera de la misma, con lo que se determinó el nivel de dependencia que mantiene con el estado, liquidez, solvencia, distribución económica, problemas internos de la entidad y en base a ellos se estableció una propuesta de mejoramiento para la institución

5.2. TÉCNICAS

5.2.1. Recolección bibliográfica: Permitió obtener las diferentes fuentes de consulta sean estos libros, folletos, internet; es decir información necesaria y relevante para la elaboración del marco teórico, el cual sirvió como base para analizar, interpretar y seleccionar todos los criterios que permitieron realizar el análisis administrativo- financiera de la institución en estudio.

5.2.2. Entrevista: Esta técnica se utilizó con la finalidad de mantener una comunicación directa con el Presidente, Secretario, Contadora, Relacionador Publico, el encargado del Departamento Técnico Metodológico y con cada uno de los entrenadores que prestan sus servicios profesionales a la Liga Deportiva Cantonal Saraguro, cuya información fue de vital importancia para poder desarrollar con eficiencia el trabajo investigativo ayudando a realizar el diagnóstico de la situación administrativa y financiera de la entidad deportiva.

5.2.3. Observación Directa: Esta técnica permitió conocer más detalladamente todos los aspectos relevantes, tanto de las actividades que realiza todo el personal que integra esta institución así también su infraestructura la cual no es adecuada ya que presenta falencias por el descuido y por no contar con el personal necesario para su cuidado, así mismo se observó los estados financieros de la Liga Deportiva Cantonal Saraguro, que de una u otra manera dará una idea clara acera de la operatividad de la misma.

5.3. PROCEDIMIENTOS

5.3.1. Cuestionario: Este procedimiento se utilizó al momento de elaborar un listado de dieciocho preguntas que permitieron conocer acerca de la operatividad, procedencia de los presupuestos, el personal que labora en cada uno de los departamentos, e información general.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

6.1. ASPECTOS GENERALES DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL SARAGURO.

6.1.1. ANTECEDENTES GENERALES.

6.1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

“Se creó el 27 de diciembre de 1962 como entidad privada bajo el nombre de Liga Deportiva Cultural por un grupo de valerosos hombres deportistas q visualizaron al deporte como un aspecto fundamental e importante para la ciudadanía del cantón. El 12 de enero de 1991 bajo acuerdo ministerial 191 se constituye legalmente bajo el nombre de Liga Deportiva Cantonal Saraguro, entidad dedicada al deporte en todos sus ámbitos y disciplinas.

6.1.1.2. MISIÓN

Fomentar y masificar el deporte en la niñez y juventud Saragurense en todas las disciplinas en las cuales se encuentra inmersa.

6.1.1.3. VISIÓN

Obtener los mejores resultados en las diferentes competiciones a nivel Cantonal, Provincial y Nacional.

6.1.1.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- ✓ Conseguir que los niños y jóvenes adquieran una vasta experiencia en las diferentes selecciones deportivas a nivel provincial.
- ✓ Consolidar el apoyo a los deportistas más destacados del cantón.
- ✓ Incluir a la niñez en los diferentes eventos que ofrece la entidad para su inserción en la comunidad deportiva.

6.1.1.5. VALORES

RESPETO: De niños hacia los entrenadores y de entrenadores a niños para fomentar un ambiente adecuado de trabajo.

PUNTUALIDAD: Inculcar perseverancia y puntualidad en los niños y entrenadores para el logro de los objetivos y metas propuestas en el desarrollo de la actividad.

HONESTIDAD: La honestidad de suma importancia ya q toda actividad deportiva requiera una acción concertada para obtener el mejor resultado.

6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6.1.2.1. GOBERNABILIDAD

La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro cuenta con un reglamento interno y estatutos los mismos que fueron aprobados el 11 de enero de 1994 dándole personería jurídica a la institución por primera vez; estos estatutos actualmente fueron reformados el 5 de diciembre del 2011 por decreto del Ministerio del Deporte como requisito para poder realizar la convocatoria a elecciones y para que todas las entidades deportivas estén reguladas bajo esta dependencia y lo referente al reglamento interno fue elaborado y aprobado el 14 de marzo de 1996 como requisito luego de la aprobación de los estatutos; los mismos que rigen la personería jurídica de la entidad.

6.1.2.2. NIVELES JERÁRQUICOS

“La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima para alcanzar los objetivos fijados es por ello que dentro de toda organización como es el caso de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro los niveles

jerárquicos son fundamentales ya que permiten definir cada uno de los cargos que tienen que desempeñar los funcionarios como la autoridad y dependencia que estos van a tener dentro de la entidad, a continuación se detalla el nivel jerárquico que tiene la entidad"[30]:

Directorio: Nivel Legislativo

Es el órgano principal de la entidad ya que este es el encargado de revisar y aprobar los diferentes informes emitidos por los funcionarios de la institución; este está conformado por el presidente de la institución, tres vocales principales y tres vocales suplentes que son:

- Ing. Robert Mora Medina. Presidente
- Sr. Luis Clotario Salinas ramón. Vicepresidente
- Lic. Ángel Oswaldo Pineda Minga. 1er Vocal Principal
- Eco. Ronald Néstor Ordoñez Chalan. 2do Vocal Principal
- Ing. Renán Guillermo Mogrovejo Muñoz. 3er Vocal Principal
- Sr. Luis Olmedo Ordoñez. 1er Vocal Suplente
- Ing. Andrés Muñoz Silva. 2do Vocal Suplente, y
- Sra. Mayra Janeth Ordoñez Cabrera. 3er Vocal Suplente

Presidente: Nivel Legislativo

Actualmente está encargado el Ing. Robert Mora Medina quien es el presidente de esta institución.

Departamento Administrativo.

En este departamento se distribuyen o realizan varias actividades como:

[30] Tomado del Estatuto Orgánico de la Liga Deportiva Cantona de Saraguro

- **Secretario:** Ing. Eduardo Vargas. Nivel Auxiliar
- **Contador:** Ing. Ana Lucia Alvarado. Nivel operativo
- **Relacionador Publico**: Lic. Danny Vera. Nivel Operativo

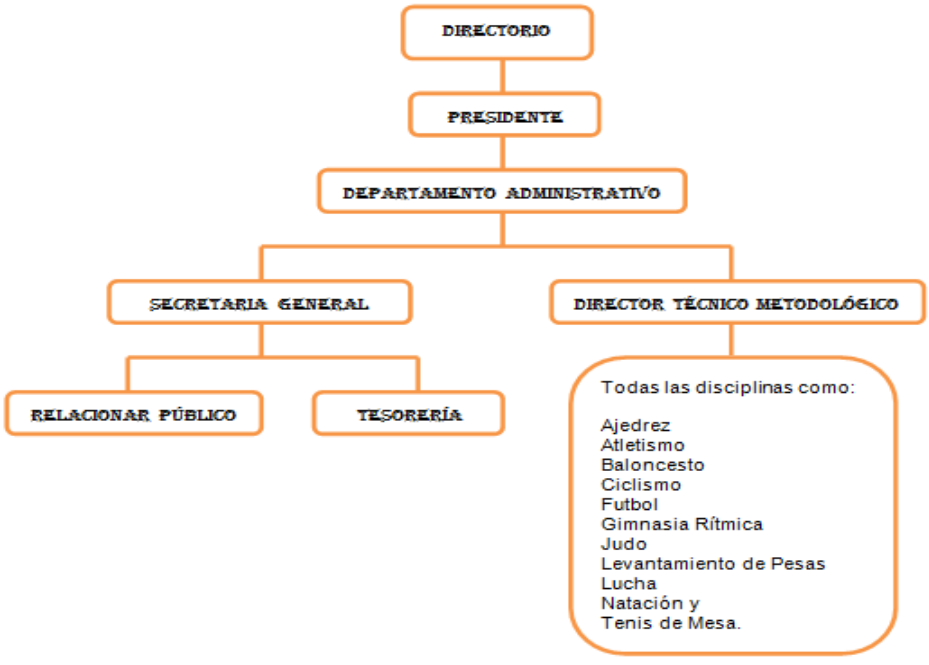
Departamento Técnico Metodológico. Nivel Operativo

De este departamento está encargado el Lic. Marco Vinicio Sisalima quien desempeña eficientemente sus actividades laborales.

6.1.2.3 ORGANIGRAMA

Este es la representación gráfica de la estructura organizativa de la institución un organigrama específicamente da cuenta de la división de funciones; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad; los jefes de cada grupo de empleados, y relaciones entre los puestos y departamentos de la empresa. Es por ello que la entidad cuenta con un organigrama estructural que se detalla a continuación:

Gráfico N°2
Organigrama Interno Estructural de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro



FUENTE: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

6.1.2.4. DISCIPLINAS

Actualmente la entidad deportiva cuenta con disciplinas permanentes como:

- ✓ Ajedrez
- ✓ Atletismo
- ✓ Baloncesto
- ✓ Ciclismo
- ✓ Futbol
- ✓ Gimnasia Rítmica
- ✓ Judo
- ✓ Levantamiento de Pesas (HALTEROFILIA)
- ✓ Lucha
- ✓ Natación y
- ✓ Tenis de Mesa.

6.1.2.5. MANEJO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Este manual comprende las funciones que tiene cada área dentro de la entidad, la finalidad de este es describir como es el funcionamiento general de la institución deportiva, el manual que se presenta a continuación detalla las funciones que se debe desarrollar según el cargo que ocupa, a su vez se incluye el perfil profesional necesario para dicho cargo así como también la edad necesaria para ocupar un cargo de este tipo:

CARGO: DIRECTORIO

Edad: 30 a 45 años

Funciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamento interno de la entidad.

- ✓ Nombrar, supervisar, remover al presidente.
- ✓ Aprobar modificar e interpretar el Reglamento interno.
- ✓ Solicitar los archivos de las actividades tanto deportivas como financieras desarrolladas en la entidad.
- ✓ Calificar el resultado obtenido de la participación en los intercantonales.

Requisitos:

- Poseer un conocimiento amplio sobre el deporte.
- Conocimiento en el manejo de la parte administrativa de una entidad pública.
- Tener experiencia de 2 a 3 años.
- Poseer un título en Ingeniería Comercial.

CARGO: PRESIDENTE

Edad: 30 a 48 años.

Funciones:

- ✓ Ejecutar las decisiones del directorio.
- ✓ Dirigir las actividades de la Liga Deportiva Cantonal Saraguro y velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos que se ha propuesto la entidad.
- ✓ Contratar el nuevo personal para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Conceder licencias, permisos, vacaciones a los funcionarios de la entidad.
- ✓ Vigilar y controlar todas las actividades que realiza el cuerpo administrativo y a los entrenadores.
- ✓ Promover todas las actividades deportivas que organice la entidad.

Requisitos:

- Experiencia profesional en el campo mínimo 2 años.

- Ser egresado o poseer un título en Ingeniería Comercial, Administración Pública.
- Conocer acerca del deporte en todo su ámbito.

CARGO: SECRETARIO

Edad: 25 a 40 años

Funciones:

- ✓ Apoyar al presidente en el desarrollo de las actividades deportivas organizadas en la entidad.
- ✓ Mantener un archivo de todos los documentos receptados en la entidad.
- ✓ Atender cordialmente a toda la ciudadanía que se acerque a la entidad.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normativas y reglamento interno de la entidad.

Requisitos:

- ➢ Poseer un título profesional en Banca y Finanzas, o en Ingeniería Comercial.
- ➢ Experiencia mínima de 2 años.
- ➢ Facilidad de expresión verbal y escrita.

CARGO: TESORERA – CONTADORA

Edad: 25 a 33 años

Funciones:

- ✓ Llevar un orden cronológico de los gastos e ingresos de la entidad.
- ✓ Realizar el pago a todos los trabajadores de la entidad.
- ✓ Realizar las declaraciones en el SRI.

- ✓ Llevar la contabilidad y emitir los informes al directorio y presidente.

Requisitos:

- ➢ Poseer título profesional en Contabilidad y auditoría, Banca y Finanzas.
- ➢ Tener experiencia profesional de 2 años como mínimo.
- ➢ Referencia de haber laborado en otra entidad sea pública o privada.
- ➢ Conocimiento amplio del sistema tributario del país.

CARGO: RELACIONAR PÚBLICO

Edad: 27 a 38 años.

Funciones:

- ✓ Realiza los spots publicitarios para dar a conocer las actividades que se desarrollan en la entidad.
- ✓ Emitir informes al presidente sobre las actividades a él encomendadas.
- ✓ Mantener actualizada la página social de la entidad.

Requisitos:

- Ser egresado o poseer título profesional en comunicación social.
- Poseer conocimiento en la utilización de sistemas informáticos.
- Tener experiencia profesional mínimo 2 años.

CARGO: DIRECTOR TÉCNICO METODOLÓGICO

Edad: 26 a 47 años

Funciones:

- ✓ Encargado de dirigir las actividades deportivas de la entidad.
- ✓ Evaluar las actividades desarrolladas por cada entrenador en las diferentes disciplinas.

- ✓ Emitir informes sobre el desarrollo de las distintas actividades de la entidad.
- ✓ Supervisar la asistencia de cada entrenador deportivo.

Requisitos:

- Poseer un título profesional en Cultura Física.
- Poseer amplios conocimientos acerca del manejo y supervisión del personal deportivo.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

6.1.3. TALENTO HUMANO

Cuadro N°1
Talento Humano Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO QUE OCUPA	TITULO	SALARIO	T. DE SERVICIO
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS					
1	Robert Mora	Presidente	Ing. Comercial	0,00	3 años
2	Marco Sisalima	Director Técnico	Lic. Educación Física	600,00	6 meses
3	Eduardo Vargas	Secretario	Ing. Comercial	500,00	2 años
4	Ana Lucia Alvarado	Contadora- Tesorera	Ing. Contabilidad y Auditoria	500,00	1 año
5	Danny Vera	Relacionador Publico	Egrs. en Comunicación Social	400,00	2 años
EMPLEADOS PARA EL DESARROLLO DE LAS DISCIPLINAS DEPORTIVAS					
6	Miguel Saraguro	Ajedrez	Técnico en Sistemas	220,00	5 meses
7	Oswaldo Abad	Atletismo	Lic. Educación Física	220,00	5 meses
8	Marco Sisalima	Baloncesto	Lic. Educación Física	600,00	6 meses
9	Leonardo Japa	Ciclismo Y Tennis de Mesa	Lic. Educación Física	220,00	6 meses
10	Yadira Tapia	Gimnasia Rítmica	Lic. Educación Física	700,00	5 meses
11	Santiago Calvopiña	Judo y Lucha Olímpica	Lic. Educación Física	300,00	5 meses
12	Jonatán Benavides	Levantamiento de Pesas (HALTEROFILIA)	Lic. Educación Física	350,00	6 meses
13	Johnny Vinamagua	Natación	Lic. Educación Física	500,00	5 meses
14	Wilson Rivera	Futbol	Lic. Educación Física	700,00	5 meses

FUENTE: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

6.1.3.1 ANÁLISIS DEL CUADRO N° 1 TALENTO HUMANO

Los 5 empleados del área administrativa existentes en la entidad que representa el 100% está acorde al perfil profesional necesario ya que el título que poseen es idóneo para desarrollar las actividades o funciones que a ellos se les otorgue, permitiendo que las operaciones se realicen eficientemente

Dentro de la capacitación del personal administrativo y de entrenadores supieron manifestar que solo el secretario es el que recibe capacitación acerca de administración deportiva la misma que es cada 6 meses con la finalidad de mejorar el desempeño de sus actividades dentro de la institución, la misma que es impartida por parte de la Federación Deportiva de Loja a todos los secretarios/as de las Ligas Deportivas Cantonales de la Provincia de Loja, en lo referente a los entrenadores se conoce que durante la prestación de sus servicios a la entidad no reciben ningún tipo de capacitación para desarrollar sus actividades ya que consideran que los conocimientos que estos poseen son suficientes; convirtiéndose en una debilidad ya que cada día hay nuevos conocimientos que permiten desarrollar de mejor manera las diferentes actividades por tal motivo el no capacitar al personal evita un correcto funcionamiento de todas las operaciones que se realizan en la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

6.1.4. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

6.1.4.1. Infraestructura

Actualmente la entidad se encuentra ubicada en el cantón Saraguro en las calles Fray Cristóbal Zambrano y Loja.

El edificio es propio cuenta con dos plantas. La planta baja esta adecuada para las disciplinas de ajedrez, yudo, lucha y levantamiento de pesas. En la planta alta se encuentran distribuidos todos los departamentos desde el directivo hasta el de mantenimiento de la entidad, además cuenta con la sala de espera en donde se exhiben todos los premios como trofeos y medallas que se ha ganado en las diferentes competencias.

La misma se encuentra con algunos daños físicos como son: Despintada, las sillas maltratadas, paredes rayadas, piso malgastado etc.

El horario de atención de la parte administrativa es de 08h00 a 13h00 en la mañana y en la tarde de 14h00 a 16h00 y el horario de los entrenadores en las distintas disciplinas es de 14h00 a 18h00.

6.1.4.2 Tecnología

Gracias a las entrevistas y observación que se ha realizado dentro de la entidad es evidente notar la falta de nuevos equipos tecnológicos y programas que estén acordes a las necesidades que surgen en la entidad; ya que los que se encuentran actualmente en la institución presentan fallas y no permiten que las actividades que se realizan lo hagan con normalidad, actualmente los programas que son utilizados para la elaboración de los respectivos informes son el Word y Excel. Según la entrevista realizada a los funcionarios de la entidad supieron manifestar que se está analizando la opción de incluir programas informáticos como el portal de compras públicas y el SIGET para la contabilidad el mismo que aún no ha sido adoptado por

que su costo es muy alto y el presupuesto que le es otorgado a la entidad no cubre todos los gastos.

6.1.5. MONITOREO Y CONTROL

El directorio y presidente son los encargados de vigilar y controlar que cada uno de los funcionarios cumplan con todas las actividades a ellos encomendados eficientemente, la forma en que lo hace es asistiendo a cada uno de las oficinas con la finalidad de verificar se cumpla el reglamento interno y a su vez que todas las operaciones permitan cumplir cada uno de los objetivos empresariales.

Cabe mencionar que el presidente realiza la visita a cada oficina porque la entidad no cuenta con cámaras de seguridad por tal motivo tiene que verificar personalmente el funcionamiento a cada departamento, además pide informes de acuerdo al cargo que desempeña cada funcionario que puede ser todos los días, semanalmente, o al culminar cada mes.

6.1.6. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

La encargada de estos aspectos es la Ing. Anita Alvarado quien realiza un informe mensual o cuando el presidente o el directorio lo requieran, para ello lleva un registro en forma manual sobre todos los gastos e ingresos que se dan en la entidad; para ello lleva una contabilidad gubernamental en un orden cronológico sobre todos los documentos de dichos gastos e ingresos.

Cabe mencionar que las operaciones las debe realizar manualmente porque no cuenta con un programa de acuerdo a sus necesidades que le facilite llevar la

contabilidad es por ello que el aspecto contable presenta una falencia dentro de la institución evitando desarrollar de buena manera sus operaciones financieras.

6.2. INDICADORES DE GESTIÓN.

Para determinar de mejor manera el cumplimiento de las actividades designadas al personal se aplica los indicadores de gestión que permitirán realizar un análisis profundo y así poder emitir medidas correctivas para una adecuada toma de decisiones.

La información que se empleará para la aplicación de los Indicadores de Gestión se obtuvo mediante una entrevista realizada a los empleados administrativos de la entidad.

Cuadro N° 2

INDICADORES ADMINISTRATIVOS			
ÁREA DIRECTIVA			
	FÓRMULA	**APLICACIÓN**	**INTERPRETACIÓN**
VISIÓN	Empleados que la conocen/ Total de Empleados	5/5 = 100%	Todos los empleados que laboran en la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro conocen la visión de la entidad, lo cual demuestra que saben a dónde quieren ir ayudando a cumplir con las metas propuestas.
MISIÓN	Empleados que la conocen/ Total de Empleados	5/5 = 100%	El resultado demuestra que el 100% de los empleados conocen la misión de la entidad siendo positivo ya que conocen lo que es la entidad, el servicio que presta y a quien va a beneficiar, ayudándole a tener mayor acogida y ser más confiable para la colectividad.
	Empleados de Base/ Total de Empleados	0/5	Dentro de La Liga Deportiva Cantonal Saraguro todos los empleados trabajan mediante contrato desde el Presidente hasta los entrenadores, ninguno tiene nombramiento
OBJETIVOS	Objetivos Alcanzados/ Objetivos Definidos	0/0	El cumplimiento de los objetivos no se puede medir ya que no existe un control ni seguimiento cercano para determinar el porcentaje de cumplimiento de los mismos.
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	Empleados total por áreas/ Número de Áreas	5/ 5 = 100%	Existe un solo empleado por Área, ya que son cinco áreas dentro de la institución, cada uno cumple las funciones asignadas al 100%.
	Tareas realizadas/ Tareas Programadas	0/0	Los empleados de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro no cuentan con un control interno, por cuanto no se puede determinar las tareas designadas ni el cumplimiento de las mismas.

RECURSO HUMANOS	Empleados de nivel operativo/ Total de Empleados	3/5= 60%	Del total de empleados de la Liga el 60% pertenecen al personal operativo como: Contador encargado de las actividades financieras – Relacionador Público responsables de la publicidad, Director Técnico el cual vigila y controla las actividades de los entrenadores, es decir las personas que ejecutan las actividades y son los encargados del buen desarrollo de las mismas.
INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO	Personal responsable/ Total de Empleados	0/5= 0%	El resultado demuestra que no hay personal encargado de la elaboración de instrumentos necesarios para la operatividad de todas las actividades que realiza de la Liga.
	Manuales/ Áreas	1/ 5= 20%	El 20% demuestra que la entidad maneja un solo Manual que es el de funciones, el cual describe todas las funciones que tiene que cumplir cada empleado de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro el cual es conocido por todos en todas las áreas.
MANEJO DEL ESTRÉS Y CONFLICTOS	Conflictos por áreas/ Áreas de la organización	0 / 5 = 0%	Este resultado refleja que en todas las áreas existe una excelente comunicación lo que demuestra que existe un adecuado ambiente laboral permitiendo un desarrollo eficiente de las actividades.
ÁREA OPERATIVA			
SERVICIO A CLIENTES	Personal responsable de atención a clientes/ Total personal	3/5=60%	El 60% es encargado de atender a las personas que llegan a utilizar las diferentes disciplinas que oferta la Liga, ya que cuentan con un secretario encargado de la atención al público, un Relacionador Público cuya función principal es dar a conocer mediante publicidad las disciplinas q ofrece la Liga y Un Director técnico encargado de revisar y controlar todas las actividades deportivas.
SERVICIO A CLIENTES	Personal capacitado atención a clientes/ Personal responsable de atención a clientes	1 / 3= 33%	El 33% demuestra que el secretario es el único que recibe algún tipo de capacitación relacionado a la Administración Deportiva ya que el presupuesto asignado para la Liga no cubren los gastos necesarios, impidiendo planificar capacitaciones para los demás empleados administrativos.

Elaborado: Las Autoras.
Fuente: Liga Deportiva Cantonal Saraguro.

6.2.1. INFORME DE ENTREVISTAS Y ANÁLISIS DEL CUADRO N° 2 – INDICADORES DE GESTIÓN

Luego de la aplicación de los indicadores de gestión esta información fue de vital importancia ya que permitió conocer de manera directa la estructura administrativa, personal que labora en la entidad, falencias y fortalezas que los mismos mantiene, ayudando a realizar la interpretación de estos indicadores así como también al momento de sugerir las propuestas de mejoramiento para la institución.

Las entrevistas fueron aplicadas a los funcionarios (Presidente, Secretario, Tesorera - Contadora, Director Técnico, Comunicador Social) de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro lo cual determinó que todos ellos poseen conocimientos de la misión, visión, y valores institucionales, lo cual demuestra que conocen la filosofía institucional, así también 4 de ellos conocen los planes y objetivos de la entidad ya que estos son importantes para el manejo y desempeño de la entidad, mientras tanto que la tesorera- contadora no conoce ninguno de estos, puesto que la misma lleva laborando un año en dichas funciones.

El Ambiente Laboral es muy importante dentro de la entidad es por ello que los entrevistados manifestaron que hay situaciones hostiles y situaciones favorables, dando como resultado un ambiente cómodo de trabajo debido que la comunicación es buena ya que las actividades necesitan de planificación y de cooperación de todos para desarrollarlas de mejor manera ya que no hay problemas graves sin resolver. Cabe recalcar que todos tienen un conocimiento claro acerca de las actividades que desempeñan cada uno de estos dentro de su cargo, como es el caso del director; que es el de dirigir eficientemente a la institución, el secretario

mantener un orden cronológico de los archivos, la contadora un registro adecuado de los ingresos y gastos debidamente sustentados, el del director técnico velar por que toda actividad realizada los deportistas obtengan el mejor lugar y el del relacionar publico mantener informada a la ciudadanía mediante los spots publicitarios ya q en base a estas y a una buena organización se desarrollan de la mejor manera, es por ello que los informes que estos emiten de las actividades realizadas en cada departamento son entregados con normalidad o cuando los directivos los requieran.

Pero en base a todo lo manifestado anteriormente es necesario que todas las entidades cuenten con algún Plan de Contingencia el cual permitirá en un futuro desarrollar las actividades sin desfases, a pesar de esto La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro no cuenta con este, lo que puede ocasionar interrupciones en las actividades diarias.

Otro punto importante que se destaca es la Capacitación que deberían recibir los funcionarios de esta institución, la misma que no es dada, ya que manifestaron que el presupuesto asignado en algunas ocasiones no cubre los gastos necesarios, peor aún para planificar capacitaciones para el personal, además los equipos tecnológicos que tiene la institución no están acordes a los avances tecnológicos, lo cual impide un eficiente desarrollo de las actividades, ocasionando molestias en el área administrativa al momento de realizar sus informes.

Las actividades que desempeñan los funcionarios de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro son reguladas y evaluadas por la Federación Deportiva Provincial de Loja

y por el Ministerio del Deporte, así como también las actividades internas son controladas y evaluadas por los directivos de la entidad ya sea cada mes, cada dos meses, semanalmente, o todos los días de acuerdo al cargo que desempeña cada funcionario así como el control de los documentos, como es el caso de la tesorera – contadora que el control es realizado a todos los comprobantes de egresos, facturas, retenciones archivadas en orden cronológico, al secretario los archivos que mantiene acerca de las actividades realizadas, al director los documentos de pago que este firma, al Relacionador publico los diferentes spots publicitarios y al director técnico todas las actividades planificadas y comprobar si estas se han dado en su totalidad; cabe mencionar que cada documento o actividad desarrollada debe estar archivada en orden cronológico.

En cuanto al aspecto financiero de la entidad todos manifestaron que los ingresos son provenientes del Ministerio del Deporte y de financiamiento propio al cobrar la inscripción de una a dos disciplinas para cubrir todos los gastos. Esto lo hacen con la finalidad de que el presupuesto asignado es muy corto y no cubre todos los gastos que se dan en la institución. Cabe mencionar que al finalizar cada periodo económico se debe presentar el respectivo informe financiero tanto al Ministerio del Deporte como a la Federación Deportiva de Loja que son los órganos que regulan las actividades que realiza la Liga cantonal de Saraguro.

Así también es claro destacar que todos los entrevistados manifestaron que no es reconocido ningún logro o meta alcanzada en la institución; a pesar de ello cada uno de los funcionarios dan lo mejor de sí al momento de desarrollar sus actividades para que la organización sea la mejor.

6.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Para el mejor entendimiento del manejo de los recursos financieros de la entidad se procede a realizar el cálculo e interpretación del análisis vertical del estado de Situación Financiera como se muestra a continuación:

6.3. Análisis Vertical

El análisis vertical es de gran importancia ya que permite establecer si la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro tiene una distribución equitativa de sus activos; es decir que estén de acuerdo a las necesidades financieras y operativas de la institución.

Cuadro N° 3
Estado de Situación Financiera – Análisis Vertical.
Al 31 de diciembre del 2010

CUENTA	DENOMINACIÓN	2010	%
1	**ACTIVOS**	**53436,27**	
	CORRIENTES	9624,65	18,01
111	**Disponibilidades**	**8792,84**	16,45
11116	Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal	8792,84	16,45
1111601	Banco del Austro Cta. Cte. 00-043534	8792,84	16,45
112	**Anticipos de Fondos**	**732,52**	1,37
11201	Anticipos de Servidores Públicos	0,00	0,00
1120101	Anticipos de Remuneración Tipo A	0,00	0,00
1120101006	Anticipo Sueldo Eduardo Vargas	0,00	0,00
1120101007	Anticipo de Sueldo Danny Vera	0,00	0,00
11205	Anticipos a proveedores de Bienes y/o Servicios	0,00	0,00
1120514	Anticipo de Fondos Henry Paredes	0,00	0,00
1120516	Anticipo Honorarios Dr. Carlos Córdova	0,00	0,00
1120518	Anticipo Eduardo Coello	0,00	0,00
1120519	Anticipo Fondos Sr. Enry Pachar	0,00	0,00
1120520	Anticipo Fondos Sr. Diego Jiménez	0,00	0,00
11213	Fondos de Reposición	150,67	0,28
1121301	Caja Chica Institucional	97,82	0,18
1121303	Fondo Rotativo Institucional	52,85	0,10
1120303002	Fondo Rotativo Alonso Ordoñez	52,85	0,10
11221	Egresos Realizados por Recuperar	581,85	1,09
1122108	Egresos por Recuperar SRI Declaraciones	581,85	1,09

124	**Deudores Financieros**	**99,29**	0,19
12482	Anticipo de Fondos de años Anteriores	99,29	0,19
1248205	Anticipo de Fondos Sr. Danilo Mogrovejo Muñoz	80,00	0,15
1248212	Anticipo de Viáticos, Pasajes y Otros Institucionales	19,29	0,04
1248212002	Anticipo de Fondos Alonso Ordoñez 2008	19,29	0,04
1248213	Fondos de Reposición Años Anteriores	0,00	0,00
1248213001	Fondo Rotativo Tesorero	0,00	0,00
1248214	Egresos por Recuperar Años Anteriores	0,00	0,00
1248214001	Egresos por Recuperar SRI	0,00	0,00
	FIJOS	**43811,62**	81,99
141	**Bienes de Administración**	**43811,62**	81,99
14101	Bienes Muebles	14119,45	26,42
1410103	Mobiliarios	2725,00	5,10
1410104	Maquinarias y Equipos	8391,85	15,70
1410107	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	3002,60	5,62
14103	Bienes Inmuebles	30019,86	56,18
1410302	Edificios, Locales y Residenciales	30019,86	56,18
14199	Depreciación Acumulada	-327,69	-0,61
1419904	Depreciación Acumulada- Maquinarias y Equipos	-180,83	-0,34
1419907	Depreciación Acumulada- Equipos, Sist y P. Informáticos	-146,86	-0,27
	OTROS		
125	**Inversiones Diferidas**	**0,00**	0,00
12531	Prepagos de Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos- Corrientes	0,00	0,00
1253101	Prepagos de Seguros	0,00	0,00
2	**PASIVOS**	**245,42**	0,46
	CORRIENTES	**245,42**	0,46
212	**Depósitos y Fondos de Terceros**	**0,00**	0,00
21203	Fondos de Terceros	0,00	0,00
2120307	Cheques Devueltos	0,00	0,00
213	**Cuentas por Pagar**	**43,25**	0,08
21351	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	36,00	0,07
2135110	C x P Gastos Personal- Honorarios	36,00	0,07
2135110002	C x P Gastos Personal- Honorarios IR	14,40	0,03
2135110003	C x P Gastos Personal- Honorarios IVA100% SRI	21,60	0,04
2135111	C x P Gastos Personal- Servicios Personales x Contrato	0,00	0,00
2135111001	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contarto- Beneficiario	0,00	0,00
2135111002	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contarto- IR	0,00	0,00
2135111003	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contarto- IVA SRI	0,00	0,00
2135114	C x P Salarios	0,00	0,00
2135114002	C x P Salarios- Aporte Personal IESS	0,00	0,00
2135115	C x P IESS Aporte Patronal	0,00	0,00
2135115001	C x P IESS Aporte Patronal Beneficiario	0,00	0,00

21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	7,25	0,01
2135306	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos	4,51	0,01
2135306001	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos Proveedores	0,00	0,00
2135306002	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos IR	4,51	0,01
2135307	C x P B y S de Consumo- Difusión Información y Publicidad	0,00	0,00
2135307001	C x P B y S de Consumo- Difusión Información y Publicidad Proveedor	0,00	0,00
2135308	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo	0,00	0,00
2135308001	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo Proveedor	0,00	0,00
2135308002	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo IR	0,00	0,00
2135308003	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo IVA SRI	0,00	0,00
2135311	C x P B y S de Consumo- Vestuario, Lencería y Prendas de Vestir	0,00	0,00
2135311002	C x P B y S de Consumo- Vestuario, Lencería y Prendas de Protección IR	0,00	0,00
2135316	C x P B y S de Consumo- Medicinas y Productos Farmacéuticos	0,00	0,00
2135316001	C x P B y S de Consumo- Medicinas y Productos Farmacéuticos Proveedor	0,00	0,00
2135317	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas	2,74	0,01
2135317001	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas Proveedor	0,00	0,00
2135217002	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas IR	0,53	0,00
2135117003	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas IVA SRI	2,21	0,00
2135318	C x P B y S de Consumo- Edición Impresión y Reproducción	0,00	0,00
2135218001	C x P B y S de Consumo- Edición Impresión y Reproducción Proveedor	0,00	0,00
2135320	C x P B y S de Consumo- Materiales de Oficina	0,00	0,00
213532001	C x P B y S de Consumo- Materiales de Oficina Proveedor	0,00	0,00
2135323	C x P B y S de Consumo- Arriendos	0,00	0,00
2135323001	C x P B y S de Consumo- Arriendos Edificios Proveedor	0,00	0,00
21357	Cuentas por Pagar Otros Gastos	0,00	0,00
2135706	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	0,00	0,00
2135706001	Obligaciones IESS x Responsabilidad Patronal	0,00	0,00
21358	Cuentas por Pagar Transferencias y Donaciones Corrientes	0,00	0,00
21355801	C x P Transferencias Corrientes 050% Planilla IESS	0,00	0,00
2135801001	C x P Transferencias Corrientes 050% Planilla IESS Beneficiario	0,00	0,00
224	**Financieros**	**202,17**	0,38
22482	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	0,00	0,00
2248201	Dep y Fondos de Terceros de Años Ant- Depósitos de Intermediación	0,00	0,00
2248201001	Fondos de Terceros Depositados 1861(17) - 10186(85)	0,00	0,00
22483	Cuentas por Pagar Años Anteriores	102,00	0,19
2248302	Fondos de Terceros Depositados 1861(17) - 10186(85)	102,00	0,19
2248398	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0,00	0,00
2248398001	Retenciones IVA SRI Años Anteriores	0,00	0,00
2248398002	Retenciones IR SRI Años Anteriores	0,00	0,00
2248398003	C x P Años Anteriores IR 2008	0,00	0,00
2248398004	C x P Años Anteriores Otros 2008	0,00	0,00
22498	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	100,17	0,19

2249801	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	100,17	0,19
2249801012	C x P Años Anteriores 1% Retención de la Fuente	0,41	0,00
2249801019	C x P Años Anteriores 2008	653,97	1,22
2249801021	C x P Años Anteriores - IR 2008 Retenido SRI	33,79	0,06
6	**PATRIMONIO**	**53190,85**	99,54
611	**Patrimonio Público**	**58897,30**	110,22
61103	Patrimonio Entidades Descentralizadas y Autónomas	58897,30	110,22
6110301	Patrimonio LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO	58897,30	110,22
618	**Resultados de Ejercicios**	**-5706,45**	-10,68
61803	Resultado del Ejercicio Vigente	-5706,45	-10,68
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	**53436,27**	100,00

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

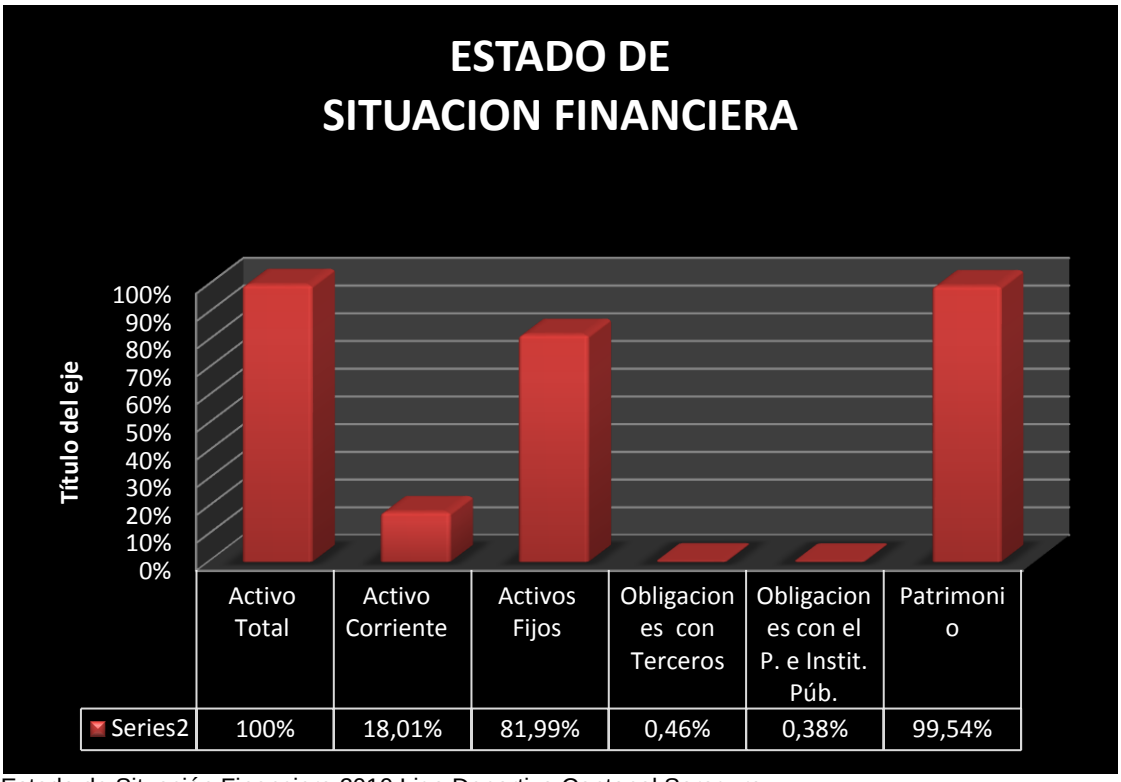
6.3.1. INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N°4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2010

La Deportiva Cantonal de Saraguro en el año 2010 cuenta con un Activo total de 53436,27 dólares siendo el 100%, estructurado por el Activo Corriente que representa 18,01% reflejando la disponibilidad necesaria de recursos financieros para eventualidades imprevistas, activos Fijos los mismos que poseen un 81,99% el cual demuestra que la Liga posee los activos fijos predominando los bienes inmuebles necesarios para desarrollar sus actividades, también consta de otros activos como inversiones diferidas las cuales en este periodo se mantienen en cero.

También posee Pasivos que demuestran las obligaciones que tiene con terceros dando un valor de 245,42 dólares representado por un 0,46%, en pasivos corrientes que consta de depósitos y fondos de terceros que se mantiene en cero, las cuentas por pagar a terceros indicando que la entidad posee un mínimo porcentaje de obligaciones con su personal e Instituciones Públicas como el SRI(Servicio de Rentas Internas),Financieros con 202,17 dólares y su porcentaje de 0,38% predominando dentro de esta cuenta los depósitos de terceros de años anteriores,

consta además del Patrimonio con un valor total de 53190,85 dólares con su porcentaje de 99,54%, ya que esta es una institución que opera con fondos del estado es por ello que en su patrimonio se concentra la mayor parte del estado de situación financiera. En el siguiente grafico se muestra la variación porcentual de las cuentas.

Gráfico N°3
Variación Porcentual
Estado de Situación Financiera



Fuente: Estado de Situación Financiera 2010 Liga Deportiva Cantonal Saraguro.
Elaboracion: Las Autoras

Cuadro N° 4
Estado de Resultados – Análisis Vertical
Al 31 de diciembre del 2010

CUENTA	DENOMINACIÓN	2010	%
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**0,00**	
	RESULTADO DE OPERACIÓN	**51732,64**	
63301	Remuneraciones Básicas	0,00	0,00
6330102	Salarios	0,00	0,00
63302	Remuneraciones Complementarias	0,00	0,00
6330203	Décimo Tercer Sueldo	0,00	0,00
63305	Remuneraciones Temporales	24201,17	46,78

6330507	Honorarios	504,00	0,97
6330510	Servicios Personales por Contrato	23697,17	45,81
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	6559,45	12,68
6330601	Aporte Patronal	0,00	0,00
6330602	Fondo de Reserva	0,00	0,00
6330603	Jubilación Patronal	0,00	0,00
63307	Indemnizaciones	5000,00	9,67
6330799	Otras Indemnizaciones Laborales	5000,00	9,67
63401	Servicios Básicos	663,32	1,28
6340401	Agua Potable	0,00	0,00
6340104	Energía Eléctrica	78,51	0,15
6340105	Telecomunicaciones	584,81	1,13
63402	Servicios Generales	8914,74	17,23
6340201	Transporte de Personal	285,00	0,55
6340204	Edición, Impresión. Reproducción y Publicación	282,09	0,55
6340207	Difusión, Información y Publicidad	1172,74	2,27
6340299	Otros Servicios Generales	7174,91	13,87
63403	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistemas	897,50	1,73
6340301	Pasajes al Interior	132,50	0,26
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	765,00	1,48
63405	Arrendamiento de Bienes	2838,57	5,49
6340502	Arrendamiento de Edificios, locales y Residenciales	369,67	0,71
6340505	Arrendamiento de Vehículos	2469,00	4,77
63407	Gastos en Informática	22,40	0,04
6340704	Mantenimiento y Reparación de Equipos de Sistema Informáticos	22,40	0,04
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente	8862,79	17,13
6340801	Alimentos y Bebidas	630,04	1,22
6340802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	1719,90	3,32
6340804	Materiales de Oficina	96,72	0,19
6340805	Materiales de Aseo	0,00	0,00
6340807	Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	0,00	0,00
6340809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	13,40	0,03
6340811	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomeras y Carpintería	678,40	1,31
6310899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	5724,33	11,07
63504	Seguros, Comisiones Financieras y Otros	332,15	0,64
6350401	Seguros	175,28	0,34
6350403	Comisiones Bancarias	94,06	0,18
6350416	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	0,00	0,00
6350499	Otros Gastos Financieros	62,81	0,12
	TRANSFERENCIAS NETAS	**46270,48**	
62601	Transferencia y Donaciones Corrientes del Sector Publico	600,00	1,30

6060102	De Entidades Descentralizadas y Autónomas	600,00	1,30
62603	Donaciones Corrientes del Sector Externo	0,00	0,00
6260304	Del Sector Privado no Financiero	0,00	0,00
62604	Aportes y Participaciones Corrientes del Sector Publico	45618,48	98,59
6260405	De Planillas de Telecomunicaciones	45618,48	98,59
62607	Parti Corri de la Fta Fiscal del Preto de Gob Ctral en los Ingre Pet.	52,50	0,11
6260799	Otros no Especificados	52,50	0,11
63604	Participación de Corrientes al Sector Publico	0,00	0,00
6360406	Para el IECE por el 0,5% de las Planillas de Pago al IESS	0,00	0,00
	RESULTADOS FINANCIEROS	**0,00**	
63502	Intereses Deuda Pública Interna	0,00	
63505205	Intereses a la Seguridad Social	0,00	
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	**-244,79**	
63851	Depreciación de Bines de Administración	244,79	
	RESULTADO DEL EJERCICIO	**-5706,45**	

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

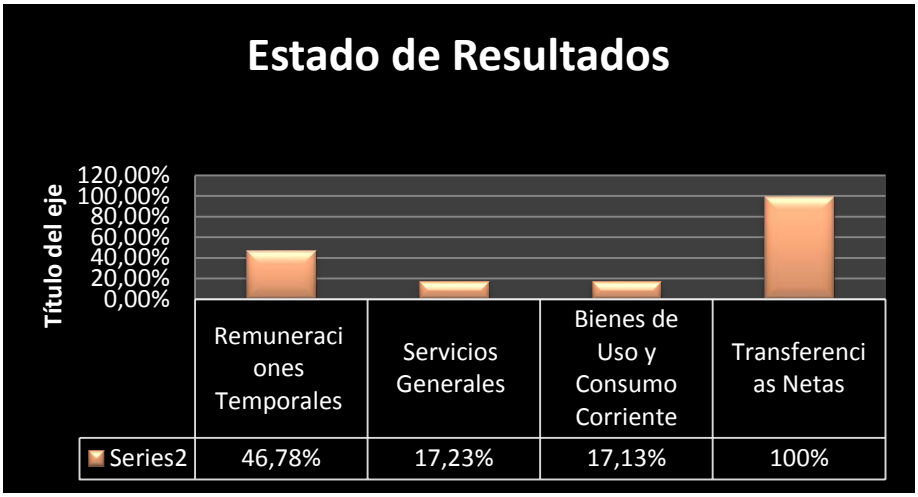
6.3.2. INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL DE CUADRO N° 3 - ESTADO DE RESULTADOS

La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro en el estado de resultados del periodo 2010 refleja que las cuentas que sobresale son: Remuneraciones Temporales con 24201,17 y un porcentaje de 46,78% demostrando que la entidad cancela a tiempo los honorarios profesionales a todo el personal que la labora en la misma, Servicios Generales con 8914,74 dólares con su porcentaje de 17,23% en la cual se muestra los gastos en publicidad empleada para informar a la colectividad sobre las actividades planificadas, Bienes de Uso y Consumo Corriente con un valor de 8862, 79 con 17,13% observando los gastos de alimentación, elaboración de uniformes para las competencias entre otros.

Dentro de los ingresos que recibe la institución por parte del estado tenemos Transferencias Netas con un valor de 46270,98 dólares siendo el 100% de ingresos

los cuales son utilizados para cubrir los diferentes gastos que se presentan durante el año. A continuación se muestra el grafico de los resultados antes mencionados:

Gráfico Nº 4
Variación Porcentual
Estado de Resultados- Análisis Vertical



Fuente: Estado de Resultados 2010 Liga Deportiva Cantonal Saraguro.
Elaboracion: Las Autoras

ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2011

Cuadro N° 5
Estado De Situación Financiera- Análisis Vertical
Al 31 de diciembre del 2011

CUENTA	DENOMINACIÓN	2011	%
1	**ACTIVOS**	**52373,43**	
	CORRIENTES	**9792,77**	**18,70**
111	**Disponibilidades**	**8794,2**	**16,79**
11116	Bancos Comerciales Módena de Curso Legal	8794,2	16,79
1111601	Banco del Austro Cta. Cte. 00-043534	8794,2	16,79
112	Anticipos de Sueldos	632,52	1,21
11201	Anticipos de Servidores Públicos	2,52	0,00
1120101	Anticipos de Remuneración Tipo A	2,52	0,00
1120101006	Anticipo Sueldo Eduardo Vargas	1,26	0,00
1120101007	Anticipo de Sueldo Danny Vera	1,26	0,00
11205	Anticipos a Proveedores de Bienes y/o Servicios	630	1,20
1120514	Anticipo de Fondos Henry Paredes	200	0,38
1120516	Anticipo Honorarios Dr. Carlos Córdova	150	0,29
1120518	Anticipo Eduardo Coello	50	0,10
1120519	Anticipo Fondos Sr. Enry Pachar	115	0,22
1120520	Anticipo Fondos Sr. Diego Jiménez	115	0,22

11213	Fondos de Reposición	0	0,00
1121301	Caja Chica Institucional	0	0,00
1121303	Fondo Rotativo Institucional	0	0,00
1120303002	Fondo Rotativo Alonso Ordoñez	0	0,00
11221	Egresos Realizados por Recuperar	0	0,00
1122108	Egresos por Recuperar SRI Declaraciones	0	0,00
124	**Deudores Financieros**	**366,05**	**0,70**
12482	Anticipo de Fondos de años Anteriores	366,05	0,70
1248205	Anticipo de Fondos Sr. Danilo Mogrovejo Muñoz	80	0,15
1248212	Anticipo de Viáticos, Pasajes y Otros Institucionales	16,3	0,03
1248212002	Anticipo de Fondos Alonso Ordoñez 2008	16,3	0,03
1248213	Fondos de Reposición Años Anteriores	52,85	0,10
1248213001	Fondo Rotativo Tesorero	52,85	0,10
1248214	Egresos por Recuperar Años Anteriores	216,9	0,41
1248214001	Egresos por Recuperar SRI	216,9	0,41
	FIJOS		0,00
141	**Bienes de Administración**	**42515,88**	**81,18**
14101	Bienes Muebles	14119,45	26,96
1410103	Mobiliarios	2725	5,20
1410104	Maquinarias y Equipos	8391,85	16,02
1410107	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	3002,6	5,73
14103	Bienes Inmuebles	30019,86	57,32
1410302	Edificios, Locales y Residenciales	30019,86	57,32
14199	Depreciación Acumulada	-1623,43	-3,10
1419904	Depreciación Acumulada- Maquinarias y Equipos	-936,1	-1,79
1419907	Depreciación Acumulada- Equipos, Sist y P. Informáticos	-687,33	-1,31
	OTROS		
125	**Inversiones Diferidas**	**63,78**	**0,12**
12531	Prepagos de Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos- Corrientes	63,78	0,12
1253101	Prepagos de Seguros	63,78	0,12
2	**PASIVOS**	**4372,58**	**8,35**
	CORRIENTES	**4372,58**	**8,35**
212	**Depósitos y Fondos de Terceros**	**295,23**	**0,56**
21203	Fondos de Terceros	295,23	0,56
2120307	Cheques Devueltos	295,23	0,56
213	**Cuentas por Pagar**	**3831,93**	**7,32**
21351	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	1301,01	2,48
2135110	C x P Gastos Personal- Honorarios	0	0,00
2135110002	C x P Gastos Personal- Honorarios IR	0	0,00

2135110003	C x P Gastos Personal- Honorarios IVA100% SRI	0	0,00
2135111	C x P Gastos Personal- Servicios Personales x Contrato	1247,84	2,38
2135111001	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contrato- Beneficiario	1052,8	2,01
2135111002	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contrato- IR	106	0,20
2135111003	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contrato- IVA SRI	89,04	0,17
2135114	C x P Salarios	25,17	0,05
2135114002	C x P Salarios- Aporte Personal IESS	25,17	0,05
2135115	C x P IESS Aporte Patronal	30	0,06
2135115001	C x P IESS Aporte Patronal Beneficiario	30	0,06
21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	2512,36	4,80
2135306	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos	1470	2,81
2135306001	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos Proveedores	1470	2,81
2135306002	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos IR	0	0,00
2135307	C x P B y S de Consumo- Difusión Información y Publicidad	55,44	0,11
2135307001	C x P B y S de Consumo- Difusión Información y Publicidad Proveedor	55,44	0,11
2135308	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo	285,25	0,54
2135308001	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo Proveedor	257,88	0,49
2135308002	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo IR	5,95	0,01
2135308003	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo IVA SRI	21,42	0,04
2135311	C x P B y S de Consumo- Vestuario, Lencería y Prendas de Vestir	30,25	0,06
2135311002	C x P B y S de Consumo- Vestuario, Lencería y Prendas de Protección IR	30,25	0,06
2135316	C x P B y S de Consumo- Medicinas y Productos Farmacéuticos	17,97	0,03
2135316001	C x P B y S de Consumo- Medicinas y Productos Farmacéuticos Proveedor	17,97	0,03
2135317	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas	437,92	0,84
2135317001	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas Proveedor	437,92	0,84
2135217002	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas IR	0	0,00
2135117003	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas IVA SRI	0	0,00
2135318	C x P B y S de Consumo- Edición Impresión y Reproducción	0,8	0,00
2135218001	C x P B y S de Consumo- Edición Impresión y Reproducción Proveedor	0,8	0,00
2135320	C x P B y S de Consumo- Materiales de Oficina	154,73	0,30
213532001	C x P B y S de Consumo- Materiales de Oficina Proveedor	154,73	0,30
2135323	C x P B y S de Consumo- Arriendos	60	0,11
2135323001	C x P B y S de Consumo- Arriendos Edificios Proveedor	60	0,11
21357	Cuentas por Pagar Otros Gastos	13,86	0,03
2135706	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	13,86	0,03
2135706001	Obligaciones IESS x Responsabilidad Patronal	13,86	0,03
21358	Cuentas por Pagar Transferencias y Donaciones Corrientes	2,7	0,01
21355801	C x P Transferencias Corrientes 050% Planilla IESS	2,7	0,01
2135801001	C x P Transferencias Corrientes 050% Planilla IESS Beneficiario	2,7	0,01

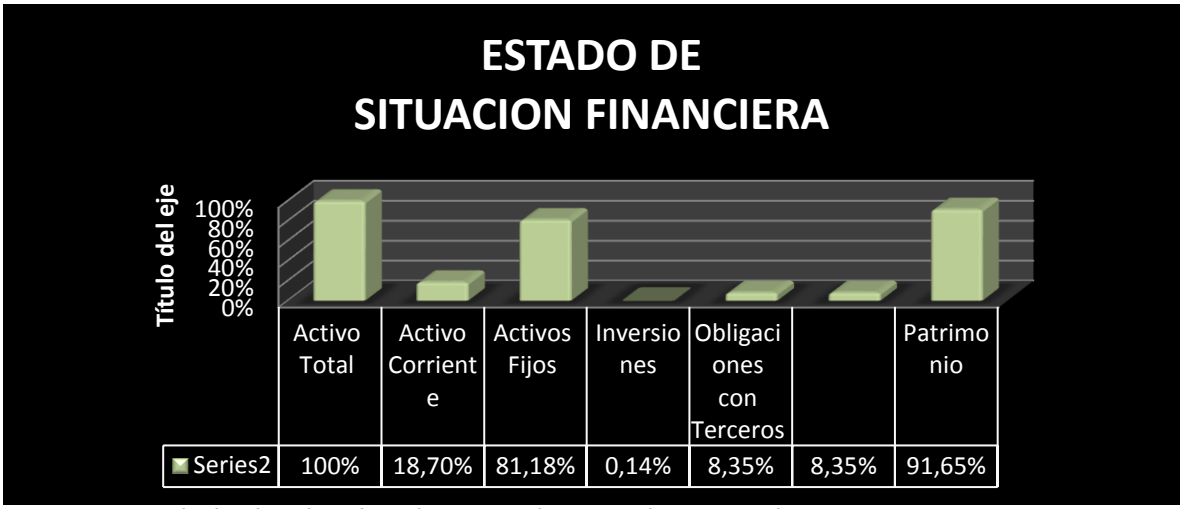
224	**Financieros**	**245,42**	**0,47**
22482	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	102	0,19
2248201	Dep y Fondos de Terceros de Años Ant- Depósitos de Intermediación	102	0,19
2248201001	Fondos de Terceros Depositados 1861(17) - 10186(85)	102	0,19
22483	Cuentas por Pagar Años Anteriores	143,42	0,27
2248302	Fondos de Terceros Depositados 1861(17) - 10186(85)	0	0,00
2248398	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	143,42	0,27
2248398001	Retenciones IVA SRI Años Anteriores	23,81	0,05
2248398002	Retenciones IR SRI Años Anteriores	19,44	0,04
2248398003	C x P Años Anteriores IR 2008	34,2	0,07
2248398004	C x P Años Anteriores Otros 2008	65,97	0,13
22498	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0	0,00
2249801	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0	0,00
2249801012	C x P Años Anteriores 1% Retención de la Fuente	0	0,00
2249801019	C x P Años Anteriores 2008	0	0,00
2249801021	C x P Años Anteriores - IR 2008 Retenido SRI	0	0,00
6	**PATRIMONIO**	**47999,85**	**91,65**
611	**Patrimonio Público**	**53190,85**	**101,56**
61103	Patrimonio Entidades Descentralizadas y Autónomas	53190,85	101,56
6110301	Patrimonio LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO	53190,85	101,56
618	**Resultados de Ejercicios**	**-5191**	**-9,91**
61803	Resultado del Ejercicio Vigente	-5191	-9,91
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	**52372,43**	**100,00**

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

6.3.3. INTERPRETACIÓN DEL CUADRO N° 5 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

La Deportiva Cantonal de Saraguro cuenta con un Activo total de 52373,43 dólares siendo el 100%, estructurado por el Activo Corriente que representa 18,70% reflejando la disponibilidad necesaria de recursos financieros, activos Fijos los mismos que poseen un 81,18% el cual demuestra que la Liga posee los activos fijos predominando los bienes inmuebles necesarios para desarrollar sus actividades, también consta de otros activos como inversiones diferidas las cuales representan el 0,14% siendo el porcentaje normal ya que son reservas para alguna eventualidad. Así mismo posee Pasivos que demuestran las obligaciones que tiene con terceros dando un valor de 4372,58 dólares representado por un 8,35% indicando que la entidad posee un mínimo porcentaje de obligaciones con su personal e Instituciones Públicas como el SRI(Servicio de Rentas Internas), consta además del Patrimonio con un valor total de 47999,85 dólares con su porcentaje de 91,65%, centrándose en este el mayor porcentaje de su estado de situación financiera, ya que es una institución considerada como patrimonio público.

Gráfico Nº 5
Variación Porcentual
Estado de Situación Financiera



Fuente: Estado de Situacion Financiera 2011 Liga Deportiva Cantonal Saraguro
Elaboracion: Las Autoras

Cuadro N° 6
Estado de Resultados- Análisis Vertical
Al 31 de diciembre del 2011

CUENTA	DENOMINACIÓN	2011	%
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		
	RESULTADO DE OPERACIÓN	**49143,72**	
63301	Remuneraciones Básicas	5087,57	10,35
6330102	Salarios	5087,57	10,35
63302	Remuneraciones Complementarias	215,83	0,44
6330203	Décimo Tercer Sueldo	215,83	0,44
63305	Remuneraciones Temporales	16705,68	33,99
6330507	Honorarios	1088,4	2,21
6330510	Servicios Personales por Contrato	15617,28	31,78
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	6559,45	13,35
6330601	Aporte Patronal	299,73	0,61
6330602	Fondo de Reserva	179,36	0,36
6330603	Jubilación Patronal	6080,36	12,37
63307	Indemnizaciones	0	0,00
6330799	Otras Indemnizaciones Laborales	0	0,00
63401	Servicios Básicos	951,97	1,94
6340401	Agua Potable	43,35	0,09
6340104	Energía Eléctrica	141,11	0,29
6340105	Telecomunicaciones	767,51	1,56
63402	Servicios Generales	2378,96	4,84
6340201	Transporte de Personal	0	0,00
6340204	Edición, Impresión. Reproducción y Publicación	152,32	0,31
6340207	Difusión, Información y Publicidad	306,32	0,62
6340299	Otros Servicios Generales	1920,32	3,91
63403	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistemas	1347,45	2,74
6340301	Pasajes al Interior	348,45	0,71
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	999	2,03
63405	Arrendamiento de Bienes	3233	6,58
6340502	Arrendamiento de Edificios, locales y Residenciales	637	1,30
6340505	Arrendamiento de Vehículos	2596	5,28
63407	Gastos en Informática	22,4	0,05
6340704	Mantenimiento y Reparación de Equipos de Sistemas Informáticos	22,4	0,05
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente	12303,89	25,04
6340801	Alimentos y Bebidas	2067,81	4,21
6340802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	4508,81	9,17
6340804	Materiales de Oficina	240,83	0,49
6340805	Materiales de Aseo	28,46	0,06
6340807	Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	90,54	0,18
6340809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	42,42	0,09

6340811	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	401,69	0,82
6310899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	4923,33	10,02
63504	Seguros, Comisiones Financieras y Otros	337,52	0,69
6350401	Seguros	111,5	0,23
6350403	Comisiones Bancarias	124,74	0,25
6350416	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	101,28	0,21
6350499	Otros Gastos Financieros	0	0,00
	TRANSFERENCIAS NETAS	**43351,04**	
62601	Transferencia y Donaciones Corrientes del Sector Publico	2500	5,77
6060102	De Entidades Descentralizadas y Autónomas	2500	5,77
62603	Donaciones Corrientes del Sector Externo	134,4	0,31
6260304	Del Sector Privado no Financiero	134,4	0,31
62604	Aportes y Participaciones Corrientes del Sector Publico	42738,48	98,59
6260405	De Planillas de Telecomunicaciones	42738,48	98,59
62607	Partí Corrí de la Fta Fiscal del Preto de Gob Ctral en los Ingre Pet.	0	0,00
6260799	Otros no Especificados	0	0,00
63604	Participación de Corrientes al Sector Publico	21,84	-0,05
6360406	Para el IECE por el 0,5% de las Planillas de Pago al IESS	21,84	-0,05
	RESULTADOS FINANCIEROS	**-102,58**	
63502	Intereses Deuda Pública Interna	-102,58	
63505205	Intereses a la Seguridad Social	-102,58	
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	**-1295,74**	
63851	Depreciación de Bines de Administración	-1295,74	
	RESULTADO DEL EJERCICIO	**-5191**	

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

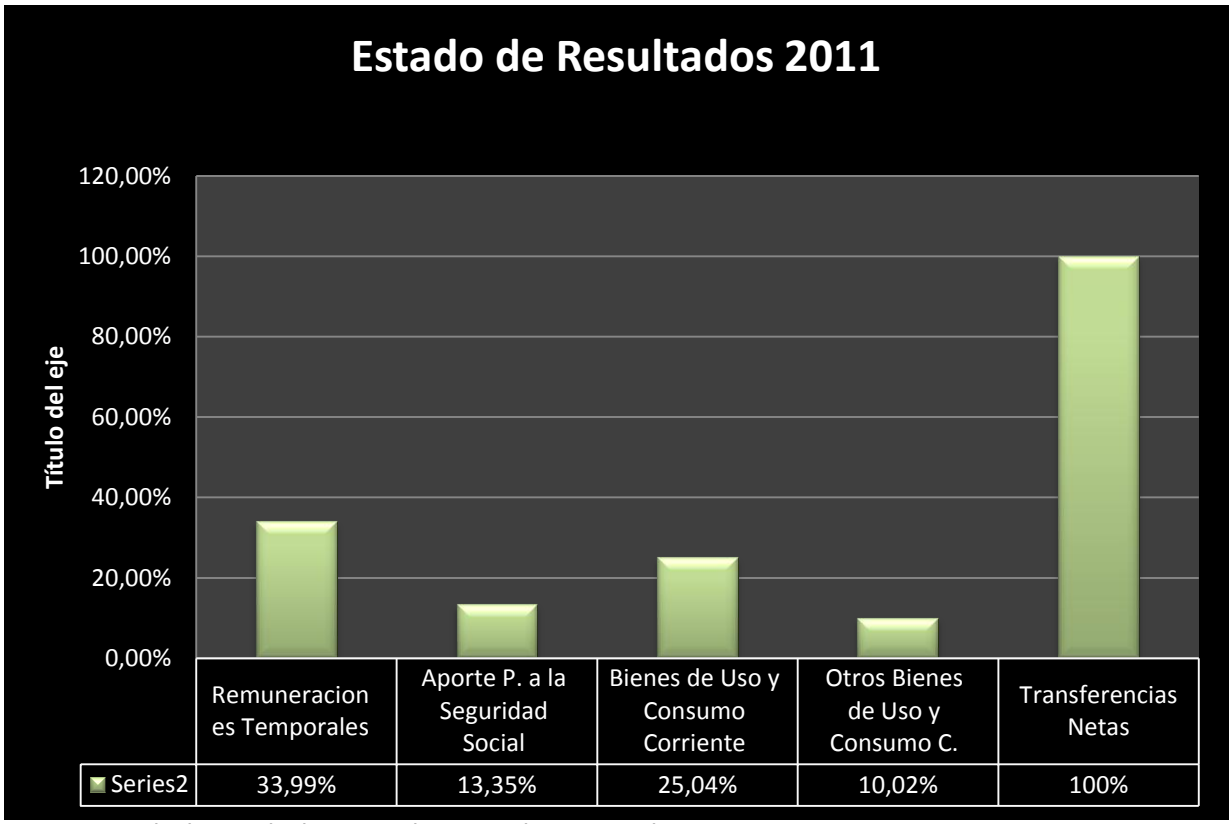
6.3.4. INTERPRETACIÓN ANÁLISIS VERTICAL DEL CUADRO N°6 ESTADO DE RESULTADOS 2011

La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro en el estado de resultados del periodo 2011 demuestra los diferentes gastos e ingresos realizados durante todo el periodo económico; en relación a los gastos se evidencia que la cuenta de remuneraciones Temporales con 16705.68 dólares expresada en el 33.99% demostrando que las salarios son cancelados a tiempo dentro de la institución.

Así mismo la cuenta del Aporte Patronal a la Seguridad Social representa el 13.35% en donde la subcuenta de mayor valor en la jubilación patronal con 12.37%

mostrando que la entidad está a tiempo con todas las obligaciones patronales que tiene con sus empleados; en los bienes de uso y consumo Corriente tiene -12303.89 dólares que representa el 25.04% y otros bienes de uso y consumo corriente con el valor de -4923.33 con el 10.02% indicando que la entidad recurre a estos gastos por concepto de adquirir materiales ya sean para aseo, oficina, impresiones, carpintería alimentación , entre otros; en lo referente a los ingresos que tiene la entidad es mediante transferencia con el valor de 45351.04 dólares los mismos que son provenientes del sector público con el valor de 42738.48 dólares expresado en el 98.59% los cuales son recursos otorgados por el estado para el desarrollo de las actividades de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

Gráfico Nº 6
Variación Porcentual
Estado de resultados



Fuente: Estado de Resultados 2011 Liga Deportiva Cantonal Saraguro.
Elaboracion: Las Autoras

6.4. ANÁLISIS DE LAS FINANZAS PÚBLICAS

Permite proporcionar información financiera adecuada, permitiendo a las autoridades encargadas de diseñar y ejecutar políticas públicas, tener un conocimiento más preciso de la situación financiera, posición de endeudamiento y evolución de las finanzas públicas. Por tal motivo es necesario realizar la identificación de las fuentes u usos de las cuentas de mayor importancia para la entidad como son:

- **Estado de Resultados**
- **Estado de Situación Financiera**

Cuadro N° 7
Estado de Resultados - Variación Porcentual
Al 31 de diciembre del 2011

CUENTA	DENOMINACIÓN	2011	2010	Variación
	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN			
	RESULTADO DE OPERACIÓN	**49143,72**	**51732,64**	-2588,92
63301	Remuneraciones Básicas	5087,57	0,00	5087,57
6330102	Salarios	5087,57	0,00	5087,57
63302	Remuneraciones Complementarias	215,83	0,00	215,83
6330203	Décimo Tercer Sueldo	215,83	0,00	215,83
63305	Remuneraciones Temporales	16705,68	24201,17	-7495,49
6330507	Honorarios	1088,40	504,00	584,40
6330510	Servicios Personales por Contrato	15617,28	23697,17	-8079,89
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	6559,45	6559,45	0,00
6330601	Aporte Patronal	299,73	0,00	299,73
6330602	Fondo de Reserva	179,36	0,00	179,36
6330603	Jubilación Patronal	6080,36	0,00	6080,36
63307	Indemnizaciones	0,00	5000,00	-5000,00
6330799	Otras Indemnizaciones Laborales	0,00	5000,00	-5000,00
63401	Servicios Básicos	951,97	663,32	288,65
6340401	Agua Potable	43,35	0,00	43,35
6340104	Energía Eléctrica	141,11	78,51	62,60
6340105	Telecomunicaciones	767,51	584,81	182,70
63402	Servicios Generales	2378,96	8914,74	-6535,78
6340201	Transporte de Personal	0,00	285,00	-285,00
6340204	Edición, Impresión. Reproducción y Publicación	152,32	282,09	-129,77
6340207	Difusión, Información y Publicidad	306,32	1172,74	-866,42
6340299	Otros Servicios Generales	1920,32	7174,91	-5254,59

63403	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistemas	1347,45	897,50	449,95
6340301	Pasajes al Interior	348,45	132,50	215,95
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	999,00	765,00	234,00
63405	Arrendamiento de Bienes	3233,00	2838,57	394,43
6340502	Arrendamiento de Edificios, locales y Residenciales	637,00	369,67	267,33
6340505	Arrendamiento de Vehículos	2596,00	2469,00	127,00
63407	Gastos en Informática	22,40	22,40	0,00
6340704	Mantenimiento y Reparación de Equipos de Sistemas Informáticos	22,40	22,40	0,00
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente	12303,89	8862,79	3441,10
6340801	Alimentos y Bebidas	2067,81	630,04	1437,77
6340802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	4508,81	1719,90	2788,91
6340804	Materiales de Oficina	240,83	96,72	144,11
6340805	Materiales de Aseo	28,46	0,00	28,46
6340807	Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	90,54	0,00	90,54
6340809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	42,42	13,40	29,02
6340811	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	401,69	678,40	-276,71
6310899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	4923,33	5724,33	-801,00
63504	Seguros, Comisiones Financieras y Otros	337,52	332,15	5,37
6350401	Seguros	111,50	175,28	-63,78
6350403	Comisiones Bancarias	124,74	94,06	30,68
6350416	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	101,28	0,00	101,28
6350499	Otros Gastos Financieros	0,00	62,81	-62,81
	TRANSFERENCIAS NETAS	**43351,04**	**46270,48**	-2919,44
62601	Transferencia y Donaciones Corrientes del Sector Publico	2500,00	600,00	1900,00
6060102	De Entidades Descentralizadas y Autónomas	2500,00	600,00	1900,00
62603	Donaciones Corrientes del Sector Externo	134,40	0,00	134,40
6260304	Del Sector Privado no Financiero	134,40	0,00	134,40
62604	Aportes y Participaciones Corrientes del Sector Publico	42738,48	45618,48	-2880,00
6260405	De Planillas de Telecomunicaciones	42738,48	45618,48	-2880,00
62607	Partí Corrí de la Fta Fiscal del Preto de Gob Ctral en los Ingre Pet.	0,00	52,50	-52,50
6260799	Otros no Especificados	0,00	52,50	-52,50
63604	Participación de Corrientes al Sector Publico	21,84	0,00	21,84
6360406	Para el IECE por el 0,5% de las Planillas de Pago al IESS	21,84	0,00	21,84
	RESULTADOS FINANCIEROS	**-102,58**	**0,00**	-102,58
63502	Intereses Deuda Pública Interna	-102,58	0,00	-102,58
63505205	Intereses a la Seguridad Social	-102,58	0,00	-102,58
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	**-1295,74**	**-244,79**	-1050,95
63851	Depreciación de Bines de Administración	-1295,74	244,79	-1540,53
	RESULTADO DEL EJERCICIO	**-5191,00**	**-5706,45**	515,45

Elaboración: Las Autoras

6.4.1. ANÁLISIS SOBRE LA LÍNEA

El análisis “sobre la línea” relaciona los ingresos y gastos que se han devengado, agrupando las cuentas en función de la naturaleza económica, es decir, si son corrientes o de capital. Para ellos se ha realizado el siguiente cuadro que permite demostrar cuál ha sido la variación de los ingresos frente a los gastos:

Cuadro N° 8
Ingresos vs Gastos

Cuentas	Descripción	2011	2010
626	Ingresos de Capital	45351,04	46270,98
63	Gastos Corrientes	49143,72	51732,64
	Déficit Global	-3792,68	-5461,66
	Porcentaje	-8,20%	

Fuente: Estado de Resultados 2010-2011 Liga Deportiva Cantonal Saraguro.
Elaboración: Las Autoras

Al realizar la comparación de los ingresos frente a los gastos se puede identificar claramente que los ingresos no cubrieron en su totalidad a los gastos dando un resultado de perdida con el valor de $3792.68 centavos que expresado en su valor porcentual da el 8,20% dando como resultado un déficit global ya que los gastos superaron a los ingresos.

Cuadro N° 9
Estado de Situación Financiera
Determinación de Fuentes y Usos
Años 2011 – 2010

CUENTA	DENOMINACIÓN	2011	2010	Variación	Fuente	Uso
1	**ACTIVOS**	**52373,43**	**53436,27**	-1062,84		
	CORRIENTES	**9792,77**	9624,65	168,12		
111	**Disponibilidades**	**8794,20**	**8792,84**	**1,36**		**X**
11116	Bancos Comerciales Módena de Curso Legal	8794,20	8792,84	1,36		
1111601	Banco del Austro Cta. Cte. 00-043534	8794,20	8792,84	1,36		
112	**Anticipos de Sueldos**	**632,52**	**732,52**	**-100,00**	**X**	
11201	Anticipos de Servidores Públicos	2,52	0,00	2,52		
1120101	Anticipos de Remuneración Tipo A	2,52	0,00	2,52		
1120101006	Anticipo Sueldo Eduardo Vargas	1,26	0,00	1,26		
1120101007	Anticipo de Sueldo Danny Vera	1,26	0,00	1,26		
11205	Anticipos a Proveedores de Bienes y/o Servicios	630,00	0,00	630,00		
1120514	Anticipo de Fondos Henry Paredes	200,00	0,00	200,00		

1120516	Anticipo Honorarios Dr. Carlos Córdova	150,00	0,00	150,00		
1120518	Anticipo Eduardo Coello	50,00	0,00	50,00		
1120519	Anticipo Fondos Sr. Enry Pachar	115,00	0,00	115,00		
1120520	Anticipo Fondos Sr. Diego Jiménez	115,00	0,00	115,00		
11213	Fondos de Reposición	0,00	150,67	-150,67		
1121301	Caja Chica Institucional	0,00	97,82	-97,82		
1121303	Fondo Rotativo Institucional	0,00	52,85	-52,85		
1120303002	Fondo Rotativo Alonso Ordoñez	0,00	52,85	-52,85		
11221	Egresos Realizados por Recuperar	0,00	581,85	-581,85		
1122108	Egresos por Recuperar SRI Declaraciones	0,00	581,85	-581,85		
124	**Deudores Financieros**	**366,05**	**99,29**	266,76		
12482	Anticipo de Fondos de años Anteriores	366,05	99,29	266,76		
1248205	Anticipo de Fondos Sr. Danilo Mogrovejo Muñoz	80,00	80,00	0,00		
1248212	Anticipo de Viáticos, Pasajes y Otros Institucionales	16,30	19,29	-2,99		
1248212002	Anticipo de Fondos Alonso Ordoñez 2008	16,30	19,29	-2,99		
1248213	Fondos de Reposición Años Anteriores	52,85	0,00	52,85		
1248213001	Fondo Rotativo Tesorero	52,85	0,00	52,85		
1248214	Egresos por Recuperar Años Anteriores	216,90	0,00	216,90		
1248214001	Egresos por Recuperar SRI	216,90	0,00	216,90		
	FIJOS		**43811,62**	-43811,62		
141	**Bienes de Administración**	**42515,88**	**43811,62**	-1295,74		
14101	Bienes Muebles	14119,45	14119,45	0,00		
1410103	Mobiliarios	2725,00	2725,00	0,00		
1410104	Maquinarias y Equipos	8391,85	8391,85	0,00		
1410107	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	3002,60	3002,60	0,00		
14103	Bienes Inmuebles	30019,86	30019,86	0,00		
1410302	Edificios, Locales y Residenciales	30019,86	30019,86	0,00		
14199	Depreciación Acumulada	-1623,43	-327,69	-1295,74		
1419904	Depreciación Acumulada- Maquinarias y Equipos	-936,10	-180,83	-755,27		
1419907	Depreciación Acumulada- Equipos, Sist y P. Informáticos	-687,33	-146,86	-540,47		
	OTROS			0,00		
125	**Inversiones Diferidas**	**63,78**	**0,00**	63,78		
12531	Prepagos de Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos- Corrientes	63,78	0,00	63,78		
1253101	Prepagos de Seguros	63,78	0,00	63,78		
2	**PASIVOS**	**4372,58**	**245,42**	4127,16		
	CORRIENTES	**4372,58**	**245,42**	4127,16		
212	**Depósitos y Fondos de Terceros**	**295,23**	**0,00**	295,23		
21203	Fondos de Terceros	295,23	0,00	295,23		
2120307	Cheques Devueltos	295,23	0,00	295,23		
213	**Cuentas por Pagar**	**3831,93**	**43,25**	3788,68		
21351	**Cuentas por Pagar Gastos en Personal**	**1301,01**	**36,00**	**1265,01**	X	x
2135110	C x P Gastos Personal- Honorarios	0,00	36,00	-36,00		

2135110002	C x P Gastos Personal- Honorarios IR	0,00	14,40	-14,40		
2135110003	C x P Gastos Personal- Honorarios IVA100% SRI	0,00	21,60	-21,60		
2135111	C x P Gastos Personal- Servicios Personales x Contrato	1247,84	0,00	1247,84		
2135111001	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contrato- Beneficiario	1052,80	0,00	1052,80		
2135111002	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contrato- IR	106,00	0,00	106,00		
2135111003	C x P Gastos Personal- Serv Person x Contrato- IVA SRI	89,04	0,00	89,04		
2135114	C x P Salarios	25,17	0,00	25,17		
2135114002	C x P Salarios- Aporte Personal IESS	25,17	0,00	25,17		
2135115	C x P IESS Aporte Patronal	30,00	0,00	30,00		
2135115001	C x P IESS Aporte Patronal Beneficiario	30,00	0,00	30,00		
21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	2512,36	7,25	2505,11		x
2135306	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos	1470,00	4,51	1465,49		
2135306001	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos Proveedores	1470,00	0,00	1470,00		
2135306002	C x P Bienes y Serv. Consumo- Arrendamiento Vehículos IR	0,00	4,51	-4,51		
2135307	C x P B y S de Consumo- Difusión Información y Publicidad	55,44	0,00	55,44		
2135307001	C x P B y S de Consumo- Difusión Información y Publicidad Proveedor	55,44	0,00	55,44		
2135308	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo	285,25	0,00	285,25		
2135308001	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo Proveedor	257,88	0,00	257,88		
2135308002	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo IR	5,95	0,00	5,95		
2135308003	C x P B y S de Consumo- Otros de Uso y Consumo IVA SRI	21,42	0,00	21,42		
2135311	C x P B y S de Consumo- Vestuario, Lencería y Prendas de Vestir	30,25	0,00	30,25		
2135311002	C x P B y S de Consumo- Vestuario, Lencería y Prendas de Protección IR	30,25	0,00	30,25		
2135316	C x P B y S de Consumo- Medicinas y Productos Farmacéuticos	17,97	0,00	17,97		
2135316001	C x P B y S de Consumo- Medicinas y Productos Farmacéuticos Proveedor	17,97	0,00	17,97		
2135317	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas	437,92	2,74	435,18		
2135317001	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas Proveedor	437,92	0,00	437,92		
2135217002	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas IR	0,00	0,53	-0,53		
2135117003	C x P B y S de Consumo- Alimentos y Bebidas IVA SRI	0,00	2,21	-2,21		
2135318	C x P B y S de Consumo- Edición Impresión y Reproducción	0,80	0,00	0,80		
2135218001	C x P B y S de Consumo- Edición Impresión y Reproducción Proveedor	0,80	0,00	0,80		
2135320	C x P B y S de Consumo- Materiales de Oficina	154,73	0,00	154,73		
213532001	C x P B y S de Consumo- Materiales de Oficina Proveedor	154,73	0,00	154,73		
2135323	C x P B y S de Consumo- Arriendos	60,00	0,00	60,00		
2135323001	C x P B y S de Consumo- Arriendos Edificios Proveedor	60,00	0,00	60,00		
21357	**Cuentas por Pagar Otros Gastos**	**13,86**	**0,00**	**13,86**		**x**
2135706	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	13,86	0,00	13,86		
2135706001	Obligaciones IESS x Responsabilidad Patronal	13,86	0,00	13,86		
21358	**Cuentas por Pagar Transferencias y Donaciones Corrientes**	**2,70**	**0,00**	**2,70**		**x**

21355801	C x P Transferencias Corrientes 050% Planilla IESS	2,70	0,00	2,70		
2135801001	C x P Transferencias Corrientes 050% Planilla IESS Beneficiario	2,70	0,00	2,70		
224	**Financieros**	**245,42**	**202,17**	43,25		
22482	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	102,00	0,00	102,00		
2248201	Dep y Fondos de Terceros de Años Ant- Depósitos de Intermediación	102,00	0,00	102,00		
2248201001	Fondos de Terceros Depositados 1861(17) – 10186(85)	102,00	0,00	102,00		
22483	Cuentas por Pagar Años Anteriores	143,42	102,00	41,42		
2248302	Fondos de Terceros Depositados 1861(17) – 10186(85)	0,00	102,00	-102,00		
2248398	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	143,42	0,00	143,42		
2248398001	Retenciones IVA SRI Años Anteriores	23,81	0,00	23,81		
2248398002	Retenciones IR SRI Años Anteriores	19,44	0,00	19,44		
2248398003	C x P Años Anteriores IR 2008	34,20	0,00	34,20		
2248398004	C x P Años Anteriores Otros 2008	65,97	0,00	65,97		
22498	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0,00	100,17	-100,17		
2249801	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0,00	100,17	-100,17		
2249801012	C x P Años Anteriores 1% Retención de la Fuente	0,00	0,41	-0,41		
2249801019	C x P Años Anteriores 2008	0,00	653,97	-653,97		
2249801021	C x P Años Anteriores – IR 2008 Retenido SRI	0,00	33,79	-33,79		
6	**PATRIMONIO**	**47999,85**	**53190,85**	-5191,00		
611	**Patrimonio Público**	**53190,85**	**58897,30**	-5706,45		
61103	Patrimonio Entidades Descentralizadas y Autónomas	53190,85	58897,30	-5706,45		
6110301	Patrimonio LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO	53190,85	58897,30	-5706,45		
618	**Resultados de Ejercicios**	**-5191,00**	**-5706,45**	515,45		

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

6.4.3. BAJO LA LÍNEA

El análisis “Bajo la línea” relaciona las fuentes y usos de fondos con las que cuenta el Estado para financiarse y cubrir todos los gastos que se dieron durante el periodo económico. Para ello se ha analizado las siguientes cuentas:

6.4.3.1. VARIACIÓN DE LOS ACTIVOS:

- **Variación de Disponibilidades**: Se constituye como un **USO** puesto que el saldo del año final es superior al saldo del año inicial con el valor de $1,36 centavos, lo que significa que la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro cubrió todos los gastos corrientes de la institución durante ese periodo quedando como resultado un saldo mínimo que puede ser acumulado para el siguiente periodo.
- **Variación de Anticipos**: Se constituye como una **FUENTE** de fondos debido a que el saldo del año inicial es menor al saldo del año final con el valor de $100,00 integrados como anticipos de sueldos por adquirir equipos deportivos para los niños cuando hay competencia a nivel cantonal.

6.4.4.2. VARIACIÓN DE LOS PASIVOS:

- **Variación de los Depósitos y Fondos de Terceros:** Se constituye como una **FUENTE** ya que el saldo del año final es mayor al saldo del año inicial con una variación del $295,23 centavos, que representan el monto de los cheques que han sido devueltos a la institución ya sean por falta de fondos o porque ya no requieren el servicio.

- **Variación de las Cuentas por Pagar:** Se establece como una **FUENTE** por que el saldo final es mayor al saldo del año final es menor al saldo del año inicial con un valor de $3788,68 centavos, representando las obligaciones que la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro mantiene con terceros.
- **Variación de las Cuentas por Pagar Años Anteriores:** Se constituye con una **FUENTE** ya que su saldo inicial es mayor al saldo del año final con el valor de $43,25 centavos, demostrando que las obligaciones que se arrastran de periodos anteriores es mínima pero debe ser cancelada para que se obtenga un mejor resultado.

6.5. ANÁLISIS GLOBAL

En este se va a determinar cómo es la variación de los usos frente a las fuentes identificadas en los estados financieros de la liga deportiva cantonal de Saraguro. Para ellos se analizara el siguiente cuadro:

Cuadro N° 10
Análisis Global

Cuentas	Descripción	2011
	Fuentes	**Variación**
112	Anticipos de Sueldos	100,00
212	Depósitos y Fondos de Terceros	295,23
213	Cuentas por pagar año vigente	3788,68
224	Cuentas por pagar años anteriores	43,25
	Total Fuentes	4227,16
	Usos	
111	Disponibilidades	1,36
	Total Usos	1,36

Fuente: Estado de Situación Financiera 2010-2011 L.D.C.S.
Elaboración: Las Autoras

Al realizar el respectivo análisis de los usos y fuentes identificadas se puede observar que las fuentes mantienen un valor de $4227,16 centavos en comparación con los usos que tienen un saldo mínimo de 1,36 centavos, demostrando que la

entidad cuenta con los recursos necesarios para solventar sus gastos; cabe mencionar que las fuentes identificas son parte del pasivos de la entidad las cuales están concentradas en las obligaciones, y cuentas por pagar por que obtuvo un producto para poder seguir desarrollando sus actividades, dando como resultado un superávit global.

6.6. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Con la información obtenida de los indicadores de gestión y el análisis financiero se procede a determinar los puntos fuertes y débiles de la entidad, ayudando así a una mejor toma de decisiones.

6.6.1. FORTALEZAS.

- ✓ El personal que labora está acorde al perfil profesional requerido para cada área que existe dentro de la entidad.

- ✓ La Atención a la colectividad es eficiente y oportuna, ya que laboran en horario normal y continuo.

- ✓ El servicio deportivo que ofrece satisface las expectativas de la colectividad, ya que la Liga se encuentra en tercer lugar a nivel de todas las Ligas Deportivas Cantonales.

- ✓ Cuenta con un Manual de Funciones que es conocido por todos sus trabajadores lo que les permite cumplir eficientemente las actividades.

- ✓ El ambiente de trabajo es agradable, ya que mantienen una comunicación constante lo que permite solucionar los problemas o inconvenientes que se presenten.

- ✓ En ocasiones una o dos disciplinas como futbol y gimnasia rítmica tienden a ser cobradas ya que el presupuesto no cubre todos los gastos realizados dentro de la entidad y a su vez que la entidad identifique a los buenos deportistas para que representen a la entidad en las competencias a nivel nacional.

- ✓ Los Sueldos y Salarios de los empleados son cancelados a la fecha determinada dando cumplimiento a las órdenes y produciendo satisfacción en los empleados.

- ✓ Los movimientos contables son registrados de acuerdo a las actividades económicas realizadas, siendo positivo ya que si la autoridad competente de control requiera esos registros los pueda entregar a tiempo.

6.6.2. DEBILIDADES

- ✓ El presupuesto otorgado por el Ministerio del Deporte a la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro es muy bajo ya que no cubre todos los gastos necesarios, causando problemas al momento de cancelar los sueldos y demás gastos ocasionados para el buen funcionamiento, impidiendo el desarrollo y crecimiento de la misma.

- ✓ El equipo tecnológico que poseen no está acorde con los avances tecnológicos, debido a que el presupuesto no cubre los gastos evitando la renovación de los mismos, lo cual ocasiona incomodidad al momento de elaborar los informes de las actividades desarrolladas.

- ✓ La Capacitación al personal no es continua ni equitativa ya que solo el secretario la recibe, dando como resultado desactualización de conocimientos en los demás funcionarios evitando un eficiente desarrollo de las actividades de la entidad.

- ✓ No existe un control ni seguimiento continuo en las actividades desarrolladas, lo cual provoca un desconocimiento del cumplimiento de metas y objetivos planteados, imposibilitando una correcta toma de decisiones.

- ✓ La infraestructura es propia pero debido a que la entidad no cuenta con un personal de aseo continuo se encuentra en algunos lugares obsoleta por el mal trato de individuos ajenos a la misma, siendo negativo ya que perjudica a la imagen de la institución.

- ✓ La contadora - tesorera no cuenta con un programa adecuado para desarrollar sus funciones, impidiendo obtener informes financieros oportunos ya que lo tiene que realizar manualmente utilizando mayor tiempo para elaborarlos limitando un correcto funcionamiento de esta área dentro de la entidad.

- ✓ Dentro de los estados financieros las cuentas registradas son generales lo que no permite deducir de manera más entendible dichos registros.

6.7. DESARROLLO DE PROPUESTAS (SOLUCIONES)

Cuadro N° 11
Desarrollo de Propuestas
Propuesta Nº 1

SITUACIÓN- PARTIDA	PROPUESTA	ACTIVIDADES	COSTOS FINANCIEROS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
El presupuesto otorgado por el Ministerio del Deporte a la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro es muy corto ya que no cubre todos los gastos necesarios, causando problemas al momento de cancelar los sueldos y demás gastos ocasionados para el buen funcionamiento, impidiendo el desarrollo y crecimiento de la misma.	Realizar el cobro de dos disciplinas deportivas mensualmente con la finalidad de aumentar los ingresos.	*Determinar las disciplinas de mayor acogida. *Determinamos costos e ingresos de los entrenadores. *Promocionar públicamente las disciplinas.	*El costo de la disciplina (básquet, futbol y gimnasia rítmica) que se cobrara será de $5,00 dólares mensuales. *Costo de entrenadores: Básquet.- 1200,00 Gimnasia Rítmica.- 700,00 y Futbol.- 700,00	Aumento de ingresos para cancelar las obligaciones que mantiene con el personal.	* Presidente *Secretario *Relacionador Publico

Elaboración: Las Autoras

Cuadro N° 12
Desarrollo de Propuestas
Propuesta Nº 2

SITUACIÓN- PARTIDA	PROPUESTA	ACTIVIDADES	COSTOS FINANCIEROS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
El equipo tecnológico que poseen no está acorde con los avances tecnológicos, debido a que el presupuesto no cubre los gastos evitando la renovación de los mismos, lo cual ocasiona incomodidad al momento de elaborar los informes de las actividades desarrolladas.	Realizar un plan de autogestión para la adquisición de hardware y software	Convenios con instituciones públicas (Municipio de Saraguro y Consejo Provincial de Loja) y privadas (Comerciales de Electrodomésticos) con la finalidad de que aporten con capital o el equipo que hace falta en la institución. *Implementación de programas como: Visual Fac o el programa contable general que utilizan las instituciones del estado SIGET.	———	Incorporación y actualización de los equipos tecnológicos para mejorar las operaciones diarias de la institución	*Presidente *Relacionador Publico

Elaboración: Las Autoras

Cuadro N° 13
Desarrollo de Propuestas
Propuesta Nº 3

SITUACIÓN-PARTIDA	PROPUESTA	ACTIVIDADES	COSTOS FINANCIEROS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
La Capacitación al personal no es continua ni equitativa ya que solo el secretario la recibe, dando como resultado desactualización de conocimientos en los demás funcionarios evitando un eficiente desarrollo de las actividades de la entidad.	Realización de un plan de capacitación en el que se incluya a todo el personal que labora en la institución	*Buscar un capacitador que tenga conocimiento en las entidades deportivas *Solicitar un capacitador en la Federación Deportiva de Loja. *Realizar convenios con entidades públicas para solicitar un agente que capacite al personal.	_____	Todos los funcionarios tengan conocimiento del tipo de operaciones que realiza la entidad	*Presidente *Relacionador Publico

Elaboración: Las Autoras

Cuadro N° 14
Desarrollo de Propuestas
Propuesta Nº 4

SITUACIÓN-PARTIDA	PROPUESTA	ACTIVIDADES	COSTOS FINANCIEROS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
No existe un control ni seguimiento continuo en las actividades desarrolladas, lo cual provoca un desconocimiento del cumplimiento de metas y objetivos planteados, imposibilitando una correcta toma de decisiones.	Control continuo y permanente.	*Control diario en las operaciones de la entidad y evaluar los resultados. *Revisión de las actividades para detectar errores y solucionarlos. *Establecer un cronograma de monitoreo. Designar responsables para la actividad de control. *Aplicar indicadores de gestión que permitan medir lo planteado con lo ejecutado.	———————	Cumplimiento de los objetivos, metas y propósitos que tenga la institución.	Presidente

Elaboración: Las Autoras

Cuadro N° 15
Desarrollo de Propuestas
Propuesta Nº 5

SITUACIÓN- PARTIDA	PROPUESTA	ACTIVIDADES	COSTOS FINANCIEROS	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
La infraestructura es propia pero debido a que la entidad no cuenta con un personal de aseo continuo se encuentra en algunos lugares obsoleta por el mal trato de individuos ajenos a la misma, siendo negativo ya que perjudica a la imagen de la institución.	Concientizar a la ciudadanía sobre la importancia del deporte.	*Realizar reuniones con los Padres de Familia para pedir ayuda para el arreglo y cuidado de la institución. *Pedir utensilios y demás materiales de aseo para realizar la limpieza. *Solicitar materiales para el arreglo de la fachada de la institución.	_____	Mejorar el ambiente laboral y convivencias para el personal q labora y los deportistas.	* Presidente. *Entrenadores de cada disciplina

Elaboración: Las Autoras

6.8. DESARROLLO DE PROGRAMAS

En el desarrollo del presente trabajo investigativo determinamos dos programas que benefician a la institución, a continuación se detallan los programas que se entregaran a la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro los cuales servirán para mejorar el desarrollo de sus actividades:

6.8.1. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Mediante este se ofrecerá a la institución desarrollar las capacidades del trabajador ya que proporciona beneficios tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización le favorece por que la vuelve más y productiva en cuanto al deporte.

6.8.1.1 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

El programa de capacitación incluye temas que deben conocer todos los funcionarios de la entidad con la finalidad mejorar el desarrollo de las actividades diarias dentro de la misma; a su vez tener un enfoque global del tipo de operaciones que realiza, de manera especial se hace el enfoque de los sistemas contables ya que actualmente no existe un sistema que permita levar eficientemente el registro de los ingresos y gastos que realiza la entidad, se continua con el manejo del talento humano, administración deportiva y finalmente con la capacitación de administración deportiva, a continuación se detalla los programas y la forma en que tos serán impartidos.

Cuadro N° 16
Programa de Capacitación
Propuesta Nº 6

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO				
CONTENIDO	1.- Sistemas Contables para el personal de contabilidad 2.- Relaciones Humanas. 3.- Gerencia Administrativa. 4.- Administración Deportiva.			
TÉCNICAS	Vinculación de la teoría con la práctica.			
FECHAS Y HORARIOS	**FECHAS:** Se establecen de acuerdo a la capacitación: 1.- Sistemas Contables será del 11 al 22 de marzo del 2013. 2.- Relaciones Humanas será del 01 al 12 de abril del 2013. 3.- Gerencia Administrativa será del 06 al 17 de mayo del 2013, y 4.- Administración Deportiva será del 03 al 14 de junio del 2013.			
	TEMA	**HORARIO**	**DURACIÓN**	**FRECUENCIA**
	Sistemas Contables para el personal de Contabilidad.	19h00 a 21h00 horas	20 horas	10 días
	Relaciones Humanas para atender mejor a la ciudadanía y deportistas.	19h00 a 21h00 horas	20 horas	10 días
	Gerencia Administrativa para directivos de la institución.	19h00 a 21h00 horas	20 horas	10 días
	Administración deportiva	19h00 a 21h00 horas	20 horas	10 días
DESTINATARIOS	Personal Directivo y Administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro			
CAPACITADORES	Profesionales con perfiles de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero en Administración de Empresas e Ingeniero en Administración Deportiva			

Elaboración: Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

6.8.1.2. PROGRAMA DE CONTROL INTERNO DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS FUNCIONARIOS DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO.

En la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro durante el desarrollo de sus actividades diarias no cuenta con un control adecuado y constante, es por ello que se hace necesario incluir un programa que facilite el control de todas las actividades que se dan dentro de la institución; en el siguiente cuadro se detalla un programa de capacitación el cual servirá de mucha ayuda para la entidad.

Cuadro N° 17
Programa de Control Interno
Propuesta Nº 7

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO						
ACTIVIDAD	**OBJETIVO**	**TAREAS**	**SE CUMPLIÓ**		**RESULTADOS ESPERADOS**	**VERIFICACIÓN**
			SI	**NO**		
CONTROL CONTINUO Y PERMANENTE DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO	MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES EN LA INSTITUCIÓN	Control estratégico de las operaciones que realiza el departamento de contabilidad.			Conocimiento de todos los ingresos y salidas de efectivo de la institución	Informe contable de las operaciones dada en este departamento.
		Revisión permanente del registro de ingreso y salida de cada funcionario para comprobar si laboro en la institución.			Determinar el grado de cumplimiento de cada funcionario para el desarrollo de sus actividades	Informe sobre las actividades que realizan diariamente cada funcionario de la institución.
		Realizar el seguimiento continuo de todas las actividades realizadas internas y externas en la Liga Deportiva.			Conocimiento de todos los eventos que organiza la entidad como son los campeonatos internos y externos-	Control e Informe de todos los eventos deportivos que se dan en el Cantón y fuera de él.

Elaboración: Las Autoras

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

En la actualidad las instituciones públicas cumplen un rol específico dentro de la sociedad, ya que son las encargadas de ejecutar los planes y programas designados por el estado para mejorar la calidad de vida de la sociedad. Las mismas que deben planificar todas las actividades a desarrollarse para así poder hacer uso eficiente de los recursos financieros otorgados por el Estado.

Las instituciones públicas están inmersas en todos los sectores ya sean financieras, políticas, de bienes o servicios. Siendo de vital importancia un control adecuado de las actividades administrativas y el manejo eficiente de los recursos financieros, para ello se aplica herramientas como el análisis administrativo el cual permite medir la calidad, eficiencia, cumplimiento de las actividades y el desenvolvimiento de los empleados hacia la colectividad permitiendo tomar las decisiones correctivas a tiempo, y el análisis financiero el cual ayuda a determinar si los recursos recibidos son los necesarios para cubrir con todos los gastos realizados en el periodo contable.

Es por ello que en la Provincia de Loja Cantón Saraguro luego de haber realizado el trabajo investigativo denominado:" **Diagnóstico Administrativo – Financiero en la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro periodo 2009 – 2011",** se procede a detallar paso a paso su desarrollo.

Para la aplicación de los indicadores de Gestión los mismos que sirven para determinar la eficiencia en las actividades administrativas y la calidad del servicio se realizó un diagnóstico interno a cada uno de los empleados que laboran en las diferentes áreas de la institución para ello se aplicó una entrevista la misma que

tenía como objetivo conocer si los empleados conocen la misión, visión, valores institucionales, manejo de manuales, planteamiento de estrategias, cumplimiento de objetivos, calidad de servicio, el estado de hardware y software, relación de trabajo, tipo de capacitación; estado de la infraestructura entre otros, dando como resultado en el Área Directiva, que el 100% de los empleados conocen la filosofía institucional, el 0% representa que los objetivos no son cumplidos ya que no poseen objetivos planteados con anterioridad, que mantienen un solo empleado por área es decir 100% ya que son 5 áreas, el 60% de total de empleados pertenece al nivel operativo siendo la contadora, el Relacionador público y el Director Técnico, no poseen personal encargado a la elaboración de instrumentos técnicos necesarios y complementarios para el desarrollo de las actividades, poseen un solo manual que es el de funciones en el cual se detalla las actividades que desarrollan cada uno dentro de su área perteneciendo al 20% del 100%, ya que todos conocen y manejan este manual, el ambiente de trabajo es el adecuado ya que dentro del indicador manejo de conflictos posee un 0%, reflejando que los empleados mantienen una buena comunicación y relación entre sí, dentro del Área Operativa se obtuvo los siguientes resultados, que del total de empleados el 60% es el encargado de la atención a los clientes siendo estos la Contadora, Relacionador Público y el Director Técnico, del 100% del personal encargado de la atención al cliente el 33% que es el Secretario recibe capacitación referente a la Administración Deportiva siendo negativo para la institución ya que los demás empleados se encuentran desactualizados.

Con estos resultados se pudo determinar las fortalezas y debilidades dentro de la entidad, las mismas que se detallan a continuación:

En lo referente a las Fortalezas se destacan varias de mayor importancia como: el personal que labora en la institución posee el perfil adecuado al cargo que ejercen, la atención al cliente es eficiente, la institución satisface las expectativas de la colectividad, los empleados conocen y manejan el manual de funciones, el ambiente de trabajo es el adecuado y los empleados se sienten a gusto, la entidad realiza autogestión es decir cobra una o dos disciplinas ya que el presupuesto no cubre los gastos y con esto se puede identificar a los mejores deportistas, permitiendo demostrar que la entidad cuenta con puntos fuertes los cuales contribuyen a seguir desarrollando las actividades y a su vez seguir apoyando al talento existentes en la colectividad.

También se pudo determinar los puntos débiles que afecta a la institución siendo principal el bajo presupuesto otorgado por el estado, el cual no permite cubrir los gastos que se generan por la actividad, ocasionando problemas al momento de cancelar los sueldos al personal, el equipo tecnológico tanto en software ni hardware que posee no está acorde a los avances tecnológicos existentes, la capacitación no es constante ni equitativa, no existe un seguimiento ni control permanente a las actividades desarrolladas, la infraestructura en algunos lugares se encuentra obsoleta perjudicando a la imagen de la misma, todas estas falencias pueden ser corregidas con una adecuada toma de decisiones y planificando las actividades.

Para Determinar el grado de dependencia que la liga deportiva cantonal Saraguro mantiene con el estado se aplicó el Análisis Financiero Vertical en el Estado de Resultados y en el Estado de Situación Financiera de los años 2010 y 2011

reflejando los siguientes resultados: En el Estado de Resultados del año 2010 se determina que las cuentas que sobresalen son :Remuneraciones Temporales con 24201,17 y un porcentaje de 46,78% , Servicios Generales con 8914,74 dólares con su porcentaje de 17,23% , Bienes de Uso y Consumo Corriente con un valor de 8862, 79 con 17,13% , dentro de los ingresos que recibe la institución por parte del estado tenemos Transferencias Netas con un valor de 46270,98 dólares siendo el 100% de ingresos. En el Estado de Situación Financiera se refleja un Activo total de 53436,27 dólares siendo el 100%, estructurado por el Activo Corriente que representa 18,01%, un 81,99% de los activos fijos predominando los bienes inmuebles necesarios para desarrollar sus actividades, en los Pasivos que demuestran las obligaciones que tiene con terceros dando un valor de 245,42 dólares representado por un 0,46%, en pasivos corrientes que consta de depósitos y fondos de terceros que se mantiene en cero, las cuentas por pagar a terceros indicando que la entidad posee un mínimo porcentaje de obligaciones con su personal e Instituciones Públicas como el SRI(Servicio de Rentas Internas),Financieros con 202,17 dólares y su porcentaje de 0,38% predominando dentro de esta cuenta los depósitos de terceros de años anteriores, consta además del Patrimonio con un valor total de 53190,85 dólares con su porcentaje de 99,54%, ya que esta es una institución que opera con fondos del estado, es por ello que en su patrimonio se concentra la mayor parte del estado de situación financiera. En el año 2011 tenemos: En el Estado de Resultados en relación a los gastos se evidencia que la cuenta de remuneraciones Temporales con 16705.68 dólares expresada en el 33.99%, la cuenta del Aporte Patronal a la Seguridad Social representa el 13.35% en donde la subcuenta de mayor valor en la jubilación patronal con 12.37%; en los bienes de uso y consumo Corriente tiene -12303.89 dólares que

representa el 25.04% y otros bienes de uso y consumo corriente con el valor de -4923.33 con el 10.02%; en lo referente a los ingresos que tiene la entidad es mediante transferencia con el valor de 43351,04 dólares de los cuales el valor de 42738.48 dólares expresado en el 98.59% son provenientes del sector público ,los cuales en su totalidad son recursos otorgados por el estado. Dentro del Estado de Situación Financiera cuenta con un Activo total de 52373,43 dólares siendo el 100%, estructurado por el Activo Corriente que representa 18,70% reflejando la disponibilidad necesaria de recursos financieros, activos Fijos los mismos que poseen un 81,18% el cual predominando los bienes inmuebles ,también consta de otros activos como inversiones diferidas las cuales representan el 0,14%. Así mismo posee Pasivos que demuestran las obligaciones que tiene con terceros dando un valor de 4372,58 dólares representado por un 8,35% indicando que la entidad posee un minimo porcentaje de obligaciones con su personal e Instituciones Públicas como el SRI(Servicio de Rentas Internas), consta además del Patrimonio con un valor total de 47999,85 dólares con su porcentaje de 91,65%, centrándose en este el mayor porcentaje de su estado de situación financiera, ya que es una institución considerada como patrimonio público.

También se aplicó el Análisis Sobre la Línea luego de analizar los gastos Corrientes e Ingresos de Capital se obtiene un resultado de perdida con el valor de $3792.68 centavos que expresado en su valor porcentual da el 8,20%, reflejando claramente que los ingresos recibidos no cubren en su totalidad los gastos ocasionados dando como resultado un Déficit Global.

Luego se aplicó el Análisis bajo la Línea tomando en cuenta las reglas emitidas por la ley y determinando Usos y Fuentes : Siendo **USOS** las Disponibilidades, y **FUENTES** los Anticipos, Depósitos y Fondos de Terceros, Cuentas por Pagar del Año Vigente, Cuentas por pagar de Años anteriores, dando como resultado que en fuentes mantienen un valor de $4227,16 centavos en comparación con los usos que tienen un saldo mínimo de 1,36 centavos, demostrando que la entidad cuenta con los recursos necesarios para solventar sus gastos; cabe mencionar que las fuentes identificas son parte del pasivos de la entidad las cuales están concentradas en las obligaciones, y cuentas por pagar por que obtuvo un producto para poder seguir desarrollando sus actividades, dando como resultado un superávit global.

Una vez realizado el Análisis Financiero se puede afirmar que el grado de dependencia de La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro con relación al Estado es del 100% ya que el estado aporta con todos los recursos financieros necesarios para que la misma desarrolle sus actividades.

Para plantear las respectivas propuestas de mejoramiento de acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación, se desarrollan cinco matrices de soluciones: la primera está enfocada en el bajo presupuestó que obtiene la Institución por parte del estado, se propone que la entidad realice el cobro de dos disciplinas con la finalidad de obtener más ingresos y cubrir los gastos que se dan en el periodo económico; la segunda está enfocada en realizar un plan de autogestión, que permita adquirir programas de hardware y software con la finalidad de actualizar los equipos tecnológicos de la entidad, la tercera propuesta es un plan de capacitación para el personal de la institución, ya que no tienen capacitación

continua lo que permitirá mejorar el desarrollo de las operaciones, la cuarta está relacionada al control continuo y permanente de las actividades que realiza cada funcionario con el objetivo de identificar el grado de cumplimiento de las actividades que cada uno de estos cumple, finalmente se expone la propuesta de concientizar a la ciudadanía Saragurense sobre el deporte y la importancia de la entidad en el cantón con el propósito de que ayuden a cuidar y preservar la infraestructura física de la institución, en base a esto se desarrolla las matrices de soluciones las cuales ayudan a determinar las actividades prioritarias para corregir las falencias identificadas en la entidad, es por ello que como alternativa de solución se plantea como referencia un modelo de Programa de Capacitación el cual contiene los temas a tratar, el tiempo de duración, los asistentes y el financiamiento de la capacitación, así también un Modelo de Programa de Control y Seguimiento de las actividades, en el cual se detalla los Objetivos y las tareas para cumplir los mismos, el Resultado que se espera obtener, y la manera de verificar si se cumple o no, con estas propuestas se pretende mejorar el desarrollo de las actividades tomando en cuenta este trabajo investigativo que muestra paso a paso las actividades y herramientas que deben utilizar para determinar la situación actual de la entidad. Finalmente con todos los resultados obtenidos se pudo plantear una serie de conclusiones y por ende recomendaciones que le permitirán a la Entidad tomar las mejores decisiones para continuar con sus actividades.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de concluido el presente trabajo de tesis se procederá a determinar las conclusiones del análisis administrativo y financiero practicado a la entidad.

1. La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro lleva una Filosofía Corporativa, compuesta por Misión, Visión, Valores Institucionales, Organigrama Estructural y un Manual de Funciones siendo esto positivo ya que todos los empleados los conocen.

2. En la actualidad no aplican ningún análisis ni en la parte administrativa ni en la parte financiera lo que impide tener un conocimiento claro de la situación actual de la entidad, siendo negativo, ya que no se puede planificar las actividades ni realizar con precisión el presupuesto anual necesario para desarrollar las actividades.

3. En la Entidad no existe capacitación a todo el personal administrativo el único que la recibe es el Secretario en temas referentes a la Administración Deportiva, lo que ocasiona que el personal que presta sus servicios dentro de esta organización no se encuentre constantemente actualizado dentro del sector deportivo lo que le impide prestar un servicio oportuno y de calidad.

4. El Equipo Tecnológico tanto en software como en Hardware se encuentra desactualizado impidiendo realizar con eficiencia las actividades ya que se las lleva en registros hechos a mano.

5. No existe un control ni seguimiento continuo dentro de la entidad debido a que no tienen ningún plan de monitoreo ni control, ocasionando así el desconocimiento de cumplimiento de metas y objetivos planteados.

6. Dentro de la aplicación de los Indicadores de Gestión se obtuvo como resultado que las actividades administrativas se desarrollan con normalidad existen algunas debilidades pero se pueden eliminar con una mejor planificación, así como también hay fortalezas las cuales favorecen la credibilidad de la entidad.

7. El análisis Vertical da como resultado que posee activos necesarios para cumplir con las obligaciones que se han generado por la actividad; el Análisis Sobre la Línea con el porcentaje del 8.20% se puede mencionar que los ingresos que reciben por parte del estado no cubren con los gastos, teniendo que arrastrar algunos valores para el próximo periodo contable produciendo una disminución del presupuesto a recibir, en el Análisis Bajo la Línea con el valor del $1.36 de disponibilidad frente a sus obligaciones del $4227.16 da como resultado que los valores absolutos no se igualan a cero, lo que significa que hay valores que no se puede justificar su procedencia, ya que la contabilidad que lleva la institución no cumple ciertas normas que exige la ley.

8. Para mejorar el desempeño de la institución se establecen cinco propuestas que están enfocadas en las necesidades de la institución como son el control de las actividades, la infraestructura, el bajo presupuesto que recibe del Estado, la capacitación al personal y la tecnología; tomando como punto de

partida el control de las actividades y capacitación se establecen dos programas que permitirán mejorar el desarrollo de las operaciones en la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

RECOMENDACIONES

i. **RECOMENDACIONES**

Para culminar el presente trabajo investigativo procedemos a sugerir algunas recomendaciones:

1. Los Directivos deben realizar una Planeación de las actividades a desarrollar y asignar funciones puntuales las cuales ayuden a mejorar el desarrollo de las actividades.

2. Que se realice en forma periódica la aplicación del Análisis administrativo - Financiero tomando como modelo el presente trabajo de esta manera se lograra tener una visión real de la estructura financiera de la Entidad, conocer el nivel de gestión administrativa al final de cada periodo contable para que de esta manera sus directivos realicen una toma de decisiones adecuada.

3. Desarrollar un Programa de Capacitación Auto gestionando con instituciones Públicas o Privadas y así capacitar a todo el personal administrativo de la entidad, esto ayudará a que todos se encuentren actualizados y desarrollen con mayor responsabilidad cada una de sus funciones.

4. Realizar las actividades necesarias para la adquisición de programas tecnológicos y contables ya sea el Visual Fac o el programa SIGET utilizado en las instituciones públicas, lo cual facilitará la generación de estados financieros así como también se podrá emitir con mayor facilidad los comprobantes y demás documentos contables.

5. Realizar un Plan de monitoreo y Control para realizar un seguimiento continuo y oportuno de las actividades desarrolladas.

6. Realizar periódicamente el análisis vertical y análisis de las finanzas públicas para medir el grado de desenvolvimiento económico y financiero de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro.

7. Revisar y aplicar las propuestas antes señaladas para mejorar la operatividad de la entidad; las cuales están enfocadas en los puntos más estratégicos de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

BIBLIOGRAFIA

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- HERNÁNDEZ OROZCO Carlos, Análisis Administrativo; Quinta Edición 2007
- BELTRÁN JESÚS Mauricio; Indicadores de Gestión, segunda edición 2009
- ARNOLETTO Eduardo Jorge y DÍAZ Ana Carolina; un aporte a la gestión pública, hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública, Colombia primera edición 2009.
- ALCOBA Antonio, Enciclopedia del deporte, Primera Edición, 2001.
- HERNÁNDEZ MORENO José, La Iniciación a los deporte desde su estructura y dinámica – Aplicación a la Educación Física y escolar y al Entrenamiento Deportivo, España, Primera Edición 2000.
- BARTA PEREGOT Anna, DURAN DELGADO Coxita, 100 Ejercicios y Juegos de Gimnasia Rítmica y deportiva, España tercera Edición.
- GOMA OLIVA, Antonio, Manual Moderno del Entrenador de Futbol, España Cuarta Edición.

Internet

- Concepto de Empresa: Obtenido en: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa.
- Clasificación de las Empresas: Obtenido en: www.monografias.com
- Entidades Deportivas: Obtenido en: http://deporte.gob.ec/servicios/entidades-deportivas
- Sectores Económicos: http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_econ%C3%B3mico
- Concepto de Administración: Obtenido en: http://es.wikipedia.org
- Conceptos de Misión, Visión y Valores Institucionales: Obtenido en: http://www.trabajo.com.mx/mision_visió_valores_de_una_empresa.

- Concepto de Análisis Financiero: Obtenido en: http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.
- Concepto de Baloncesto: Obtenido en: http://deconceptos.com/ciencias-sociales/baloncesto
- Concepto de Boxeo o Box: Obtenido en: http://www.definicionabc.com
- Concepto de Tenis de Mesa: Obtenido en: http://www.tododxts.com/deportes.
- Concepto de Voleibol: Obtenido en: http://www.ibertalleres.com.
- Concepto de Lucha: Obtenido en: http://deconceptos.com.
- Plan de Mejora: Obtenido en: http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033

ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO Nº 1
ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LDCS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Nombre: Marco Sisalima.

Cargo que desempeña: Director Técnico.

Título Profesional: Licenciado en Educación Física.

1.¿Conoce Ud. la misión, visión y valores institucionales?

Si,

Misión: Masificar el deporte en la juventud Saragurense.

Visión: Lograr el máximo puntaje en una competición.

Valores: Respeto, Puntualidad.

2.¿Usted tiene conocimiento acerca de los planes y objetivos de la entidad?

Sí.

3. ¿Cómo piensa Ud. que se encuentra el ambiente laboral dentro de la entidad?

Bueno, todos mantenemos un ambiente cordial y trabajamos en equipo.

4. **¿Existe una comunicación de trabajo eficiente y cordial dentro de la institución para el desarrollo adecuado de las actividades en todo su ámbito?**

   Si, ya que todas las actividades necesitan de planificación y cooperación de todos para desarrollarlas muy bien.

5. **De acuerdo al cargo que Usted desempeña ¿Conoce cuáles son sus funciones básicas a desempeñar?**

Si, planificar un buen desenvolvimiento de todos los deportistas en las diferentes disciplinas para obtener el mejor resultado.

6. **¿La entidad cuenta con algún programa de contingencia en caso de surgir alguna eventualidad que afecte el desarrollo de las actividades?**

   No, pero se trata de evitar riesgos que afecten el desarrollo de las actividades.

7. **¿Usted recibe algún tipo de capacitación dentro de la empresa?**

   SI ( )

   NO (X)

   Explique: Porque los recursos no cubren todos los gastos.

8. **¿Los equipos que usted utiliza para realizar sus actividades son los adecuados?**

   No, falta actualización tecnológica.

9. ¿Las actividades que usted realiza son evaluadas por algún ente?

SI ( )

No ( )

Explique: Por la Federación Deportiva Provincial y el Ministerio del Deporte.

10. ¿Los informes sobre el desarrollo de las actividades que usted desempeña son entregados con normalidad?

Si, ya que son entregados a tiempo y con el respectivo detalle de las actividades realizadas.

11. ¿Qué tipo de control interno es el que realizan en la entidad?

Revisión de cada documento en el que constan las actividades desarrolladas dentro de la institución.

12. ¿Cada qué tiempo realizan control a las actividades que usted desarrolla?

Cada mes ya que los informes que se entrega son mensuales.

13. ¿Quién realiza el control de las actividades desarrolladas?

El Ministerio del deporte y la Federación deportiva Provincial.

14. ¿A qué documentos realizan control para supervisar el buen desempeño de la entidad?

En mi departamento los informes y archivos de las actividades planificadas y de los gastos que serán necesarios para cubrirlos.

15. **¿Los ingresos que utiliza la entidad deportiva de donde provienen?**

    Del estado, en su mayoría pero no cubren todos los gastos.

16. **¿Los ingresos obtenidos cubren todos los gastos de la institución?**

    No, por tal motivo se cobra de una a dos disciplinas para financiar todos los gastos.

17. **¿Los resultados administrativos y financieros a quien son presentados?**

    Al ministerio del deporte, Federación deportiva Provincial y al Presidente de la entidad

18. **¿Son reconocidos los logros y el compromiso de las personas y equipo de trabajo que se esfuerzan por mejorar la institución?**

    No.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Nombre: Danny Vera.

Cargo que desempeña: Relacionador público.

Título Profesional: Egresado en comunicación social.

1. **¿Conoce Ud. la misión, visión y valores institucionales?**

   Si,

   Misión: Velar por los deportista.

   Visión: Tener mejores deportistas.

2. **¿Usted tiene conocimiento acerca de los planes y objetivos de la entidad?**

   Sí.

3. **¿Cómo piensa Ud. que se encuentra el ambiente laboral dentro de la entidad?**

   Bueno, como en toda entidad hay momentos cruciales y momentos en el que el ambiente se vuelve agradable por tal motivo lo considero bueno.

4. **¿Existe una comunicación de trabajo eficiente y cordial dentro de la institución para el desarrollo adecuado de las actividades en todo su ámbito?**

   Más o menos hay momentos en que el ambiente de trabajo se desmejora.

5. **De acuerdo al cargo que Usted desempeña ¿Conoce cuáles son sus funciones básicas a desempeñar?**

   Si, el de dar a conocer el accionar que cumple la entidad en la cual estoy en el ámbito de comunicación.

6. **¿La entidad cuenta con algún programa de contingencia en caso de surgir alguna eventualidad que afecte el desarrollo de las actividades?**

   No.

7. **¿Usted recibe algún tipo de capacitación dentro de la empresa?**

   SI ( )

   NO (X)

   Explique: Primero porque la institución no cuenta con recursos necesarios.

8. **¿Los equipos que usted utiliza para realizar sus actividades son los adecuados?**

   No.

9. **¿Las actividades que usted realiza son evaluadas por algún ente?**

   Si (X)

   No ( )

   Explique: Presidente de la entidad es el que evalúa el trabajo de cada uno de los personajes quien está encargado de tal o cual función.

10. **¿Los informes sobre el desarrollo de las actividades que usted desempeña son entregados con normalidad?**

    Sí.

11. **¿Qué tipo de control interno es el que realizan en la entidad?**

    Es el de ver cómo avanza el proceso deportivo y de comunicación es decir el rendimiento de los trabajadores.

12. **¿Cada qué tiempo realizan control a las actividades que usted desarrolla?**

    Semanalmente.

13. **¿Quién realiza el control de las actividades desarrolladas?**

    El Presidente de la entidad.

14. **¿A qué documentos realizan control para supervisar el buen desempeño de la entidad?**

    En mi caso boletines de recursos, spots publicitarios y comunicaciones.

15. **¿Los ingresos que utiliza la entidad deportiva de donde provienen?**

    Del Ministerio del deporte.

16. **¿Los ingresos obtenidos cubren todos los gastos de la institución?**

    No.

17. **¿Los resultados administrativos y financieros a quien son presentados?**

Al ente regulador del deporte Ministerio de deportes.

18. **¿Son reconocidos los logros y el compromiso de las personas y equipo de trabajo que se esfuerzan por mejorar la institución?**

    Hay casos pero en su mayoría no.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Nombre: Ana Lucia Alvarado León.

Cargo que desempeña: Tesorera – Contadora.

Título Profesional: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

1. **¿Conoce Ud. la misión, visión y valores institucionales?**

   Sí.

2. **¿Usted tiene conocimiento acerca de los planes y objetivos de la entidad?**

   No.

3. **¿Cómo piensa Ud. que se encuentra el ambiente laboral dentro de la entidad?**

   Bien, porque existe colaboración y compañerismo al momento de realizar las actividades..

4. **¿Existe una comunicación de trabajo eficiente y cordial dentro de la institución para el desarrollo adecuado de las actividades en todo su ámbito?**

   Si, ya que todas las actividades necesitan de planificación.

5. **De acuerdo al cargo que Usted desempeña ¿Conoce cuáles son sus funciones básicas a desempeñar?**

   Si, mantener en orden el archivo de ingresos y gastos de la institución.

6. **¿La entidad cuenta con algún programa de contingencia en caso de surgir alguna eventualidad que afecte el desarrollo de las actividades?**

   No, pero en su mayoría se trata de evitar hechos que afecten el desarrollo de las actividades.

7. **¿Usted recibe algún tipo de capacitación dentro de la empresa?**

   SI ( )

   NO (X)

   Explique: Porque la institución no cuenta con recursos económicos para planificar actividades de capacitación.

8. **¿Los equipos que usted utiliza para realizar sus actividades son los adecuados?**

   No.

9. **¿Las actividades que usted realiza son evaluadas por algún ente?**

Si (X)

No ( )

Explique: Por la Federación deportiva de Loja y el Ministerio del Deporte.

10. ¿Los informes sobre el desarrollo de las actividades que usted desempeña son entregados con normalidad?

Sí.

11. ¿Qué tipo de control interno es el que realizan en la entidad?

Revisión de documentos sustentatorios de gastos por parte de los directivos.

12. ¿Cada qué tiempo realizan control a las actividades que usted desarrolla?

Todos los días por parte de los directivos y cada seis meses por parte de la Federación y el Ministerio del Deporte.

13. ¿Quién realiza el control de las actividades desarrolladas?

Los directivos de la Liga Deportiva Cantonal Saraguro.

14. ¿A qué documentos realizan control para supervisar el buen desempeño de la entidad?

Los documentos sometidos a control son: Comprobantes de pago, facturas, retenciones, entre otros.

15. ¿Los ingresos que utiliza la entidad deportiva de donde provienen?

Del Ministerio del deporte.

16. **¿Los ingresos obtenidos cubren todos los gastos de la institución?**

    No.

17. **¿Los resultados administrativos y financieros a quien son presentados?**

    A los directivos del Ministerio de Deporte.

18. **¿Son reconocidos los logros y el compromiso de las personas y equipo de trabajo que se esfuerzan por mejorar la institución.**

    No.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Nombre: José Eduardo Vargas Sierra.

Cargo que desempeña: Secretario.

Título Profesional: Ingeniero Comercial.

1. **¿Conoce Ud. la misión, visión y valores institucionales?**

   Sí.

2. **¿Usted tiene conocimiento acerca de los planes y objetivos de la entidad?**

   Claro que sí.

3. **¿Cómo piensa Ud. que se encuentra el ambiente laboral dentro de la entidad?**

   Es de mucha cordialidad y amistad con todo el personal tanto directivo, administrativo y técnico.

4. **¿Existe una comunicación de trabajo eficiente y cordial dentro de la institución para el desarrollo adecuado de las actividades en todo su ámbito?**

   Si, existe la comunicación con todos.

5. **De acuerdo al cargo que Usted desempeña ¿Conoce cuáles son sus funciones básicas a desempeñar?**

   Si, atención cordial y oportuna a la colectividad Saragurense.

6. **¿La entidad cuenta con algún programa de contingencia en caso de surgir alguna eventualidad que afecte el desarrollo de las actividades?**

   Se puede decir que no, pero se tiene pendiente evitar en su gran parte quedarse sin presupuesto..

7. **¿Usted recibe algún tipo de capacitación dentro de la empresa?**

   SI (X)

   NO ( )

   Explique: Por lo general se recibe cada dos meses se recibe capacitación por la Federación Deportiva Provincial.

8. **¿Los equipos que usted utiliza para realizar sus actividades son los adecuados?**

   Si, no tengo dificultad.

9. **¿Las actividades que usted realiza son evaluadas por algún ente?**

   Si (X)

   No ( )

   Explique: Por la Federación deportiva de Loja y el Ministerio del Deporte.

10. **¿Los informes sobre el desarrollo de las actividades que usted desempeña son entregados con normalidad?**

    Sí.

11. **¿Qué tipo de control interno es el que realizan en la entidad?**

    Se realiza seguimiento por parte de los directivos.

12. **¿Cada qué tiempo realizan control a las actividades que usted desarrolla?**

    Todos los días.

13. **¿Quién realiza el control de las actividades desarrolladas?**

    Los directivos de la Liga Deportiva Cantonal Saraguro.

14. **¿A qué documentos realizan control para supervisar el buen desempeño de la entidad?**

Por lo general documentos de pago y archivo.

15. ¿Los ingresos que utiliza la entidad deportiva de donde provienen?

Del Ministerio del deporte.

16. ¿Los ingresos obtenidos cubren todos los gastos de la institución?

Se puede decir que no pero se hace lo mejor para cubrir los egresos.

17. ¿Los resultados administrativos y financieros a quien son presentados?

Al Ministerio de Deporte.

18. ¿Son reconocidos los logros y el compromiso de las personas y equipo de trabajo que se esfuerzan por mejorar la institución?

En parte si pero no es frecuente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Nombre: Roberth Mora.

Cargo que desempeña: Presidente.

Título Profesional: Ingeniero Comercial.

1. ¿Conoce Ud. la misión, visión y valores institucionales?

Sí. Claro obvio.

2. **¿Usted tiene conocimiento acerca de los planes y objetivos de la entidad?**

   Si, puesto que son importantes para la entidad.

3. **¿Cómo piensa Ud. que se encuentra el ambiente laboral dentro de la entidad?**

   Se encuentra de manera buena y es un ambiente agradable para trabajar.

4. **¿Existe una comunicación de trabajo eficiente y cordial dentro de la institución para el desarrollo adecuado de las actividades en todo su ámbito?**

   Si, Existe buena comunicación y buena relación para el desenvolvimiento del trabajo.

5. **De acuerdo al cargo que Usted desempeña ¿Conoce cuáles son sus funciones básicas a desempeñar?**

   Claro, como es la de dirigir la institución.

6. **¿La entidad cuenta con algún programa de contingencia en caso de surgir alguna eventualidad que afecte el desarrollo de las actividades?**

   Se trabaja en eso para evitar el desfase de las finanzas.

7. **¿Usted recibe algún tipo de capacitación dentro de la empresa?**

SI ( )

NO (X)

Explique: Porque la institución no cuenta con recursos económicos para planificar actividades de capacitación.

8. **¿Los equipos que usted utiliza para realizar sus actividades son los adecuados?**

Si.

9. **¿Las actividades que usted realiza son evaluadas por algún ente?**

Si (X)

No ( )

Explique: Por la Federación deportiva de Loja y el Ministerio del Deporte.

10. **¿Los informes sobre el desarrollo de las actividades que usted desempeña son entregados con normalidad?**

Sí, ya que se realizan sesiones de trabajo para hacer conocer las actividades realizadas.

11. **¿Qué tipo de control interno es el que realizan en la entidad?**

Se realiza control de los directivos al personal.

12. **¿Cada qué tiempo realizan control a las actividades que usted desarrolla?**

Cada mes o dos meses.

13. **¿Quién realiza el control de las actividades desarrolladas?**

    Ministerio de Deporte y La federación Deportiva de Loja.

14. **¿A qué documentos realizan control para supervisar el buen desempeño de la entidad?**

    La documentación sobre los pagos realizados los mismos que deben estar bien justificados.

15. **¿Los ingresos que utiliza la entidad deportiva de donde provienen?**

    Del Ministerio del deporte.

16. **¿Los ingresos obtenidos cubren todos los gastos de la institución?**

    No.

17. **¿Los resultados administrativos y financieros a quien son presentados?**

    Ministerio de Deporte y Federación Deportiva Provincial de Loja.

18. **¿Son reconocidos los logros y el compromiso de las personas y equipo de trabajo que se esfuerzan por mejorar la institución?**

    No siempre pero se lo hace.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2
CERTIFICACIÓN DE AUTORIZACIÓN DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO
AFILIADA A LA F.D.P.I.
Fundada el 27 de Diciembre de 1962 Acuerdo Ministerial N° 191 del 11 de enero de 1994
PRESIDENCIA
2011 – 2015

Saraguro, 26 de julio del 2012

Lic.
Tito Arévalo Asanza.
COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me es grato dirigirme a usted con el propósito de comunicarle que esta Entidad Deportiva, prestará las facilidades para que las egresadas, señoritas: **ALBA CATALINA CAJAMARCA MORQUECHO y SILVIA VITALINA SARAGURO PACHAR** desarrollen su trabajo de investigación denominado: **"DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL SARAGURO EN EL PERIODO 2009 - 2011".**

Aprovecho la oportunidad para reiterarle el testimonio de consideración distinguido.

Atentamente,

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

Ing. Roberth Leonel Mora Medina
Presidente de Liga Deportiva Cantonal Saraguro

Dirección: Fray Cristóbal Zambrano y Av. Loja * Telefax: (07)2200-284
E-mail: ligadcsaraguro@hotmail.com / ligadcsaraguro@yahoo.es
Saraguro – Loja – Ecuador

ANEXO Nº 3
ESTADOS FINANCIEROS PERIODO 2010 – 2011
ESTADO DE RESULTADOS 2010

PARA ESTUDIO D' TESIS

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

SECRETARIA

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de diciembre del 2010

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
	RESULTADO DE EXPLOTACION	**0.00**	**0.00**
	RESULTADO DE OPERACION	**-51,732.64**	**-52,493.14**
63151	Inversiones de Desarrollo Social	0.00	-2,101.86
63301	Remuneraciones Básicas	0.00	-40.25
6330103	Jornales	0.00	-40.25
63305	Remuneraciones Temporales	-24,201.17	-24,579.51
6330507	Honorarios	-504.00	-1,041.60
6330510	Servicios Personales por Contrato	-23,697.17	-23,537.91
63307	Indemnizaciones	-5,000.00	0.00
6330799	Otras Indemnizaciones Laborales	-5,000.00	0.00
63401	Servicios Básicos	-663.32	-681.13
6340101	Agua Potable	0.00	-233.69
6340104	Energía Eléctrica	-78.51	-39.32
6340105	Telecomunicaciones	-584.81	-405.22
6340106	Servicios de Correo	0.00	-2.90
63402	Servicios Generales	-8,914.74	-1,000.09
6340201	Transporte de Personal	-285.00	0.00
6340204	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	-282.09	-536.57
6340207	Difusión, Información y Publicidad	-1,172.74	-415.52
6340299	Otros Servicios Generales	-7,174.91	-48.00
63403	Traslados, Instalaciones, Viáticos y Subsistencias	-897.50	-2,278.46
6340301	Pasajes al Interior	-132.50	-1,312.96
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	-765.00	-965.50
63405	Arrendamientos de Bienes	-2,838.57	-3,593.40
6340502	Arrendamientos de Edificios, Locales y Residencias	-369.57	-270.00
6340505	Arrendamientos de Vehículos	-2,469.00	-3,248.40
6340599	Otros Arrendamientos de Bienes	0.00	-75.00
63406	Contratación de Estudios e Investigaciones	0.00	-25.00
6340603	Servicios de Capacitación	0.00	-25.00
63407	Gastos en Informática	-22.40	0.00
6340704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	-22.40	0.00
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente	-8,862.79	-17,001.84
6340801	Alimentos y Bebidas	-630.04	-2,914.55
6340802	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	-1,719.90	-5,940.48
6340804	Materiales de Oficina	-96.72	-749.75
6340809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	-13.40	-187.87
6340811	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	-678.40	0.00
6340899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	-5,724.33	-7,209.19
63445	Bienes Muebles no Depreciables	0.00	-880.56
6344504	Maquinarias y Equipos	0.00	-277.98

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre del 2010

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
6344507	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	0.00	-71.64
6344511	Partes y Repuestos	0.00	-530.94
63504	Seguros, Comisiones Financieras y Otros	-332.15	-311.04
6350401	Seguros	-175.28	-175.28
6350403	Comisiones Bancarias	-94.06	-135.76
6350499	Otros Gastos Financieros	-62.81	0.00
	TRANSFERENCIAS NETAS	**46,270.98**	**47,118.48**
62601	Transferencias y Donaciones Corrientes del Sector Público	600.00	1,500.00
6260102	De Entidades Descentralizadas y Autónomas	600.00	1,500.00
62604	Aportes y Participaciones Corrientes del Sector Público	45,618.48	45,618.48
6260405	De Planillas de Telecomunicaciones	45,618.48	45,618.48
62607	Parti Corri de la Fte Fiscal del Preto del Gob Ctral en los Ingr Petr	52.50	0.00
6260799	Otros no Especificados	52.50	0.00
	RESULTADO FINANCIERO	**0.00**	**0.00**
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	**-244.79**	**-36.23**
62524	Otros Ingresos No Clasificados	0.00	46.67
6252499	Otros no Especificados	0.00	46.67
63851	Depreciación Bienes de Administración	-244.79	-82.90
	RESULTADO DEL EJERCICIO	**-5,706.45**	**-5,410.89**

Lic. Rober Mora Medina
PRESIDENTE

Econ. Alonso Ordóñez Ch.
TESORERO

PARA ESTUDIO D' TESIS

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO SECRETARIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2010

PARA ESTUDIO D' TESIS

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2010

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
1	**ACTIVOS**	**53,436.27**	**59,887.05**
	CORRIENTES		
111	**Disponibilidades**	**8,792.84**	**15,430.23**
11115	Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal	0.00	15,430.23
1111501	Banco del Austro Loja	0.00	15,430.23
11116	Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal	8,792.84	0.00
1111601	Bancos del Azuay - Cta.Cte.	8,792.84	0.00
112	**Anticipos de Fondos**	**732.52**	**533.30**
11205	Anticipos a Proveedores de Bienes y/o servicios	0.00	400.00
1120507	Anticipo de Fondos Ruperto Quille	0.00	250.00
1120508	Anticipo Fondos Efrain Romero	0.00	150.00
11213	Fondos de Reposición	150.67	97.82
1121301	Caja Chica Institucional	97.82	97.82
1121303	Fondo Rotativo Institucional	52.85	0.00
1121303002	Fondo Rotativo Alonso Ordoñez	52.85	0.00
11215	Fondos a Rendir Cuentas	0.00	35.48
1121501	Anticipos de Viáticos. Pasajes y Otros de Viaje Institucionales	0.00	35.48
1121501010	Fondo Rotativo Jose Vargas	0.00	35.48
11221	Egresos Realizados por Recuperar	581.85	0.00
1122108	Egresos por recuperar SRI declaraciones	581.85	0.00
124	**Deudores Financieros**	**99.29**	**107.11**
12482	Anticipos de Fondos de Años Anteriores	99.29	107.11
1248205	Anticipos de Fondos Sr. Danilo Mogrovejo Muñoz	80.00	80.00
1248210	Anticipo de Viaticos. Pasajes y otros de Viaje Institucionales	0.00	27.11
1248212	Anticipo de viaticos. pasajes y otros institucionales	19.29	0.00
1248212002	Anticipo de fondos Alonso Ordoñez 2008	19.29	0.00
	FIJOS		
141	**Bienes de Administración**	**43,811.62**	**43,816.41**
14101	Bienes Muebles	14,119.45	13,879.45
1410103	Mobiliarios	2,725.00	2,725.00
1410104	Maquinarias y Equipos	8,391.85	8,151.85
1410107	Equipos. Sistemas y Paquetes Informáticos	3,002.60	3,002.60
14103	Bienes Inmuebles	30,019.86	30,019.86
1410302	Edificios. Locales y Residencias	30,019.86	30,019.86

1

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2010

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
14199	Depreciación Acumulada	-327.69	-82.90
1419904	Depreciación Acumulada - Maquinaria y Equipos	-180.83	-43.50
1419907	Depreciación Acumulada - Equipos, Sist. y P. Informáticos	-146.86	-39.40
2	**PASIVOS**	**245.42**	**989.75**
	CORRIENTES		
212	**Depósitos y Fondos de Terceros**	**0.00**	**102.00**
21203	Fondos de Terceros	0.00	102.00
2120301	Fondos de Terceros Depositos 1861(17) 10186(85)	0.00	102.00
213	**Cuentas por Pagar**	**43.25**	**787.99**
21351	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	36.00	552.00
2135101	C x P Gastos en Personal - Líquido	0.00	0.20
2135101002	C x P Gasto en Personal - Honorarios	0.00	0.20
2135102	C x P Gastos en Personal - Impuesto a la Renta	0.00	256.00
2135102001	C x P Gastos en Personal - Impuesto a la Renta Servicios de Personales	0.00	220.00
2135102002	C x P Gasto en Personal Impuesto a la Renta Honorarios	0.00	36.00
2135104	C x P Gastos en Personal - IVA Retenido 70%	0.00	241.80
2135105	C x P Gastos en Personal - IVA Retenido 100%	0.00	54.00
2135110	C x P Gasto Personal - Honorarios	36.00	0.00
2135110002	C x P Gasto en Personal - Honorarios IR	14.40	0.00
2135110003	C x P Gasto en Personal - Honorarios IVA100% SRI	21.60	0.00
21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	7.25	231.14
2135301	C x P Bienes y Serv. Consumo - Proveedor	0.00	4.35
2135301004	Cuentas x Pagar Bienes y Servicios de Consumo Otros de Uso y Consu	0.00	0.56
2135301008	C x P Bienes y Servicios de Cosnumo Edicion Impresion, Publicacion	0.00	3.79
2135302	C x P Bienes y Serv. Consumo - Impuesto a la Renta	0.00	55.27
2135302001	C x P Bienes y Serv. Consumo - Impuesto a la RentaAlimentos y Bebid	0.00	8.36
2135302002	C x P Bienes y Servicios de Consumo Imp a la Renta Otros de Uso y C	0.00	12.25
2135302003	C x P Bienes y Servicios de Consumo Impuesto a la Renta Arrendamier	0.00	5.30
2135302004	C x P Bienes y Servicios de Consumo Impuesto a la Renta Materiales d	0.00	0.92
2135302005	C x P Bienes y Servicios de Consumo Impuesto a la Renta Edicion, Imp	0.00	1.14
2135302010	C x P Bienes y Servicios de Consumo Impuesto a la Renta Vestuario Le	0.00	27.30
2135303	C x P Bienes y Serv.Consumo - IVA Retenido 70%	0.00	4.80
2135304	C x P Biens y Serv.Consumo - IVA Retenido 100%	0.00	5.68
2135305	C x P Bienes y Serv.Consumo - IVA Retenido 30%	0.00	161.04

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2010

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
2135306	C x P Bienes y Serv.Consumo - Arrendamiento Vehiculos	4.51	0.00
2135306002	CxP ByS de consumo- Arrendamiento de vehiculo IR	4.51	0.00
2135317	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas	2.74	0.00
2135317002	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas IR	0.53	0.00
2135317003	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas IVA SRI	2.21	0.00
21384	Cuentas por Pagar Inversiones en Bienes de Larga Duración	0.00	4.85
2138401	C x P Inver. Bienes de Larga Duración - Proveedor	0.00	0.45
2138401003	C x P Bienes de Larga Duracion Partes y Repuestos	0.00	0.45
2138402	C x P Inver. Bienes de Larga Duración - Impuesto a la Renta	0.00	0.96
2138402003	Cx P Bienes de L/ Duracion Impuesto a la Renta Partes y Repuestos	0.00	0.96
2138403	C x P Inv. Bienes de Larga Duracion - IVA Retenido 30%	0.00	3.44
224	**Financieros**	**202.17**	**99.76**
22483	Cuentas por Pagar Años Anteriores	102.00	0.00
2248302	Fondos de Terceros Depositos 1861(17) - 10186(85)	102.00	0.00
22498	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	100.17	99.76
2249801	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	100.17	99.76
2249801012	C x P Años Anteriores 1% Retencion en la Fuente	0.41	5.38
2249801013	C x P Años Anteriores 8% Retencione en la Fuente	0.00	28.41
2249801019	C x P Años Anteriore 2008	65.97	65.97
2249801021	C x P Años Anteriores- IR 2008 Retenido SRI	33.79	0.00
6	**PATRIMONIO**	**53,190.85**	**58,897.30**
611	**Patrimonio Público**	**58,897.30**	**64,308.19**
61103	Patrimonio Entidades Descentralizadas y Autónomas	58.897.30	64.308.19
6110301	Patrimonio LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO	58.897.30	64.308.19
618	**Resultados de Ejercicios**	**-5,706.45**	**-5,410.89**
61803	Resultado del Ejercicio Vigente	-5.706.45	-5.410.89
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	**53,436.27**	**59,887.05**
9	**CUENTAS DE ORDEN**		
911	**Cuentas de Orden Deudoras**	**43.00**	**0.00**
91117	Bienes no Depreciables	43.00	0.00
9111701	Bienes no depreciables - Maquinarias y Equipos	43.00	0.00
9111701001	Bocina 17"con driver 100W	43.00	0.00
921	**Cuentas de Orden Acreedoras**	**43.00**	**0.00**
92117	Responsabilidad por Bienes no Depreciables	43.00	0.00

3

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2010

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
9211701	Bienes no depreciables Maquinarias y Equipos	43.00	0.00
9211701001	Bocina 17"con driver 100W	43.00	0.00

Lic. Rober Mora Medina
PRESIDENTE

Econ. Alonso Ordóñez Ch.
TESORERO

PARA ESTUDIO D'TESIS

ESTADO DE RESULTADOS 2011

PARA ESTUDIO DE TESIS

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARACURO SECRETARIA

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre del 2011

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
	RESULTADO DE EXPLOTACION	0.00	0.00
	RESULTADO DE OPERACION	-49,143.72	-51,732.64
63301	Remuneraciones Básicas	-5.087.57	0.00
6330102	Salarios	-5.087.57	0.00
63302	Remuneraciones Complementarias	-215.83	0.00
6330203	Decimotercer Sueldo	-215.83	0.00
63305	Remuneraciones Temporales	-16.705.68	-24.201.17
6330507	Honorarios	-1.088.40	-504.00
6330510	Servicios Personales por Contrato	-15.617.28	-23.697.17
63306	Aportes Patronales a la Seguridad Social	-6.559.45	0.00
6330601	Aporte Patronal	-299.73	0.00
6330602	Fondo de Reserva	-179.36	0.00
6330603	Jubilación Patronal	-6.080.36	0.00
63307	Indemnizaciones	0.00	-5.000.00
6330799	Otras Indemnizaciones Laborales	0.00	-5.000.00
63401	Servicios Básicos	-951.97	-663.32
6340101	Agua Potable	-43.35	0.00
6340104	Energía Eléctrica	-141.11	-78.51
6340105	Telecomunicaciones	-767.51	-584.81
63402	Servicios Generales	-2.378.96	-8.914.74
6340201	Transporte de Personal	0.00	-285.00
6340204	Edición. Impresión. Reproducción y Publicaciones	-152.32	-282.09
6340207	Difusión. Información y Publicidad	-306.32	-1.172.74
6340299	Otros Servicios Generales	-1.920.32	-7.174.91
63403	Traslados. Instalaciones. Viáticos y Subsistencias	-1.347.45	-897.50
6340301	Pasajes al Interior	-348.45	-132.50
6340303	Viáticos y Subsistencias en el Interior	-999.00	-765.00
63405	Arrendamientos de Bienes	-3.233.00	-2.838.57
6340502	Arrendamientos de Edificios. Locales y Residencias	-637.00	-369.57
6340505	Arrendamientos de Vehículos	-2.596.00	-2.469.00
63407	Gastos en Informática	-22.40	-22.40
6340704	Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	-22.40	-22.40
63408	Bienes de Uso y Consumo Corriente	-12.303.89	-8.862.79
6340801	Alimentos y Bebidas	-2.067.81	-630.04
6340802	Vestuario. Lencería y Prendas de Protección	-4.508.81	-1.719.90
6340804	Materiales de Oficina	-240.83	-96.72
6340805	Materiales de Aseo	-28.46	0.00
6340807	Materiales de Impresión. Fotografía. Reproducción y Publicacione:	-90.54	0.00
6340809	Medicinas y Productos Farmacéuticos	-42.42	-13.40
6340811	Materiales de Construcción. Eléctricos. Plomería y Carpintería	-401.69	-678.40

1

Para Estudio de Tesis

ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de diciembre del 2011

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
6340899	Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	-4,923.33	-5,724.33
63504	Seguros, Comisiones Financieras y Otros	-337.52	-332.15
6350401	Seguros	-111.50	-175.28
6350403	Comisiones Bancarias	-124.74	-94.06
6350416	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	-101.28	0.00
6350499	Otros Gastos Financieros	0.00	-62.81
	TRANSFERENCIAS NETAS	**45,351.04**	**46,270.98**
62601	Transferencias y Donaciones Corrientes del Sector Público	2,500.00	600.00
6260102	De Entidades Descentralizadas y Autónomas	2,500.00	600.00
62603	Donaciones Corrientes del Sector Externo	134.40	0.00
6260304	Del Sector Privado No Financiero	134.40	0.00
62604	Aportes y Participaciones Corrientes del Sector Público	42,738.48	45,618.48
6260405	De Planillas de Telecomunicaciones	42,738.48	45,618.48
62607	Parti Corri de la Fte Fiscal del Preto del Gob Ctral en los Ingr Petr	0.00	52.50
6260799	Otros no Especificados	0.00	52.50
63604	Participaciones Corrientes al Sector Público	-21.84	0.00
6360406	Para el IECE por el 0.5% de las Planillas de Pago al IESS	-21.84	0.00
	RESULTADO FINANCIERO	**-102.58**	**0.00**
63502	Intereses Deuda Pública Interna	-102.58	0.00
6350205	Intereses a la Seguridad Social	-102.58	0.00
	OTROS INGRESOS Y GASTOS	**-1,295.74**	**-244.79**
63851	Depreciación Bienes de Administración	-1,295.74	-244.79
	RESULTADO DEL EJERCICIO	**-5,191.00**	**-5,706.45**

Lic. Rober Mora Medina
PRESIDENTE

Econ. Alonso Ordóñez Ch.
TESORERO

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2011

PARA ESTUDIO D'TESIS

LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SECRETARIA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2011

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
1	ACTIVOS	52,372.43	53,436.27
	CORRIENTES		
111	**Disponibilidades**	**8,794.20**	**8,792.84**
11116	Bancos Comerciales Moneda de Curso Legal	8.794.20	8,792.84
1111601	Banco del Austro Cta.Cte.00-11-04353-4	8,794.20	8.792.84
112	**Anticipos de Fondos**	**632.52**	**732.52**
11201	Anticipos a Servidores Públicos	2.52	0.00
1120101	Anticipos de Remuneraciones Tipo A	2.52	0.00
1120101006	Anticipo sueldo Eduardo Vargas	1.26	0.00
1120101007	Anticipo sueldo Danny Vera	1.26	0.00
11205	Anticipos a Proveedores de Bienes y/o Servicios	630.00	0.00
1120514	Anticipo de fondos Henry Paredes	200.00	0.00
1120516	Anticipo Honorarios Dr. Carlos Cordova	150.00	0.00
1120518	Anticipo Eduardo Coello	50.00	0.00
1120519	Anticipo fondos Sr. Enry Pachar	115.00	0.00
1120520	Anticipo fondos Sr- Diego Jimenez	115.00	0.00
11213	Fondos de Reposición	0.00	150.67
1121301	Caja Chica Institucional	0.00	97.82
1121303	Fondo Rotativo Institucional	0.00	52.85
1121303002	Fondo Rotativo Alonso Ordoñez	0.00	52.85
11221	Egresos Realizados por Recuperar	0.00	581.85
1122108	Egresos por recuperar SRI declaraciones	0.00	581.85
124	**Deudores Financieros**	**366.05**	**99.29**
12482	Anticipos de Fondos de Años Anteriores	366.05	99.29
1248205	Anticipos de Fondos Sr. Danilo Mogrovejo Muñoz	80.00	80.00
1248212	Anticipo de viaticos. pasajes y otros institucionales	16.30	19.29
1248212002	Anticipo de fondos Alonso Ordoñez 2008	16.30	19.29
1248213	Fondos de Reposicion años anteriores	52.85	0.00
1248213001	Fondo Rotativo Tesorero	52.85	0.00
1248214	Egresos por Recuperar años Anteriores	216.90	0.00
1248214001	Egreso x recuperar SRI	216.90	0.00
	FIJOS		
141	**Bienes de Administración**	**42,515.88**	**43.811.62**
14101	Bienes Muebles	14,119.45	14.119.45

1

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de diciembre del 2011

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
1410103	Mobiliarios	2,725.00	2,725.00
1410104	Maquinarias y Equipos	8,391.85	8,391.85
1410107	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	3,002.60	3,002.60
14103	Bienes Inmuebles	30,019.86	30,019.86
1410302	Edificios, Locales y Residencias	30,019.86	30,019.86
14199	Depreciación Acumulada	-1,623.43	-327.69
1419904	Depreciación Acumulada - Maquinaria y Equipos	-936.10	-180.83
1419907	Depreciación Acumulada - Equipos, Sist. y P. Informáticos	-687.33	-146.86
	OTROS		
125	**Inversiones Diferidas**	**63.78**	**0.00**
12531	Prepagos de Seguros, Costos Financieros y Otros Gastos-Corrientes	63.78	0.00
1253101	Prepagos de Seguros	63.78	0.00
2	**PASIVOS**	**4,372.58**	**245.42**
	CORRIENTES		
212	**Depósitos y Fondos de Terceros**	**295.23**	**0.00**
21203	Fondos de Terceros	295.23	0.00
2120307	Cheques Devueltos	295.23	0.00
213	**Cuentas por Pagar**	**3,831.93**	**43.25**
21351	Cuentas por Pagar Gastos en Personal	1,303.01	36.00
2135110	C x P Gasto Personal - Honorarios	0.00	36.00
2135110002	C x P Gasto en Personal - Honorarios IR	0.00	14.40
2135110003	C x P Gasto en Personal - Honorarios IVA100% SRI	0.00	21.60
2135111	C x P Gasto en Personal- Servicios Personales x contrato	1,247.84	0.00
2135111001	C x P Gasto en Personal- Serv Person x Contrato - Beneficiario	1,052.80	0.00
2135111002	C x P Gasto en Personal- Serv Person x Contrato - IR	106.00	0.00
2135111003	C x P Gasto en Personal- Serv Person x Contrato - IVA SRI	89.04	0.00
2135114	CXP Salarios	25.17	0.00
2135114002	CxP Salarios - Aporte personal IESS	25.17	0.00
2135115	CxP IESS Aporte Patronal	30.00	0.00
2135115001	CxP IESS Aporte Patronal Beneficiario	30.00	0.00
21353	Cuentas por Pagar Bienes y Servicios de Consumo	2,512.36	7.25
2135306	C x P Bienes y Serv.Consumo - Arrendamiento Vehiculos	1,470.00	4.51
2135306001	C x P Bienes y Serv.Consumo - Arrendamiento Vehiculos Proveedor	1,470.00	0.00
2135306002	CxP ByS de consumo- Arrendamiento de vehiculo IR	0.00	4.51

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2011

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
2135307	C x P ByS de Consumo- Difusion Informacion y Publicidad	55.44	0.00
2135307001	C x P ByS de Consumo- Difusion Inform y Public Proveedor	55.44	0.00
2135308	C x P ByS Cosumo - Otros de Uso y Consumo	285.25	0.00
2135308001	C x P ByS Cosumo - Otros de Uso y Consumo Proveedor	257.88	0.00
2135308002	C x P ByS Cosumo - Otros de Uso y Consumo IR	5.95	0.00
2135308003	C x P ByS Cosumo - Otros de Uso y Consumo IVA SRI	21.42	0.00
2135311	C x P ByS Cosumo - Vestuario. Lenceria y Prendas de Vestir	30.25	0.00
2135311002	C x P ByS Cosum - Vestuario. Lenceria y Prendas Proteccion IR	30.25	0.00
2135316	C x P ByS Consumo - Medicinas y Productos Farmaceuticos	17.97	0.00
2135316001	C x P ByS Consumo - Medicinas y Productos Farmaceuticos Proveedor	17.97	0.00
2135317	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas	437.92	2.74
2135317001	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas Proveedor	437.92	0.00
2135317002	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas IR	0.00	0.53
2135317003	C x P ByS Consumo - Alimentos y Bebidas IVA SRI	0.00	2.21
2135318	C x P ByS de Consumo - Edicion Impresion y Reproduccion	0.80	0.00
2135318001	C x P ByS de Consumo - Edicion Impresion y Reproduccion Proveedor	0.80	0.00
2135320	CxP ByS de consumo - Materiales de Oficina	154.73	0.00
2135320001	CxP ByS de consumo - Materiales de Oficina Proveedor	154.73	0.00
2135323	CxP BySconsumo - Arriendos	60.00	0.00
2135323001	CxP BySconsumo - Arriendos Edificios Proveedor	60.00	0.00
21357	Cuentas por Pagar Otros Gastos	13.86	0.00
2135706	Obligaciones con el IESS por Responsabilidad Patronal	13.86	0.00
2135706001	Obligaciones IESS x Responsab Patronal - Beneficiario	13.86	0.00
21358	Cuentas por Pagar Transferencias y Donaciones Corrientes	2.70	0.00
2135801	CxP Transferencias Corrientes 0.50%Planilla IESS	2.70	0.00
2135801001	CxP Transferencias Corrientes 0.50%Planilla IESS Beneficiario	2.70	0.00
224	**Financieros**	**245.42**	**202.17**
22482	Depósitos y Fondos de Terceros de Años Anteriores	102.00	0.00
2248201	Dep y Fondos de Terceros de Años Ant - Depósitos de Intermediación	102.00	0.00
2248201001	Fondos de Terceros Depositos 1861(17) - 10186(85)	102.00	0.00
22483	Cuentas por Pagar Años Anteriores	143.42	102.00
2248302	Fondos de Terceros Depositos 1861(17) - 10186(85)	0.00	102.00
2248398	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	143.42	0.00
2248398001	Retenciones IVA SRI años anteriores	23.81	0.00

3

PARA ESTUDIO D'TESIS

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de diciembre del 2011

CUENTAS	DENOMINACIÓN	Año Vigente	Año Anterior
2248398002	Retenciones IR SRI años anteriores	19.44	0.00
2248398003	CxP años anteriores IR 2008	34.20	0.00
2248398004	CxP años anteriores Otros 2008	65.97	0.00
22498	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0.00	100.17
2249801	Cuentas por Pagar de Años Anteriores	0.00	100.17
2249801012	C x P Años Anteriores 1% Retencion en la Fuente	0.00	0.41
2249801019	C x P Años Anteriore 2008	0.00	65.97
2249801021	C x P Años Anteriores- IR 2008 Retenido SRI	0.00	33.79
6	**PATRIMONIO**	**47,999.85**	**53,190.85**
611	**Patrimonio Público**	**53,190.85**	**58,897.30**
61103	Patrimonio Entidades Descentralizadas y Autónomas	53,190.85	58,897.30
6110301	Patrimonio LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO	53,190.85	58,897.30
618	**Resultados de Ejercicios**	**-5,191.00**	**-5,706.45**
61803	Resultado del Ejercicio Vigente	-5,191.00	-5,706.45
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	**52,372.43**	**53,436.27**
9	**CUENTAS DE ORDEN**		
911	**Cuentas de Orden Deudoras**	**898.00**	**-43.00**
91117	Bienes no Depreciables	898.00	-43.00
9111701	Bienes no depreciables - Maquinarias y Equipos	898.00	-43.00
9111701001	Bocina 17"con driver 100W	43.00	-43.00
9111701002	15 Colchonetas de TaeKwondo/karate/gimnacia	420.00	0.00
9111701003	2 Tableros minibaloncesto	240.00	0.00
9111701004	Camara Sony de 14.1 MGAPIX	195.00	0.00
921	**Cuentas de Orden Acreedoras**	**898.00**	**43.00**
92117	Responsabilidad por Bienes no Depreciables	898.00	43.00
9211701	Bienes no depreciables Maquinarias y Equipos	898.00	43.00
9211701001	Bocina 17"con driver 100W	43.00	43.00
9211701002	15 Colchonetas de TaeKwondo/karate/gimnacia	420.00	0.00
9211701003	2 Tableros minibaloncesto	240.00	0.00
9211701004	Camara Sony de 14.1 MGAPIX	195.00	0.00

Lic. Rober Mora Medina

Econ. Alonso Ordóñez Ch.

ANEXO Nº 4

ESTATUTOS Y REGLAMENTO INTERNO DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE SARAGURO

ESTATUTO DE LIGA DEPORTIVA CANTONAL

CAPITULO I

GENERALIDADES

CONSTITUCIÓN, SEDE Y FINES

Art. 1. En el cantón Saraguro, provincia de Loja, se constituye la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro, como una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, ajena a toda actividad política o religiosa, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica y que se rige por la Ley de Cultura Física Deportes y Recreación, su Reglamento General por el presente Estatuto y sus reglamentos y más normativa conexa, al tenor de lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Art. 2. La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro se someterá en el aspecto técnico y administrativo a las disposiciones dictadas por la Federación Deportiva Provincial de Loja, conforme lo dispuesto en el artículo 41 del reglamento a la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Art. 3. La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro estará constituida por los siguientes Clubes Deportivos activos: Reina del Cisne, constituido mediante Acuerdo No. 5390 del 15 de octubre de 1993. Club San Pedro constituido mediante Acuerdo No. 3177 del 25 de junio de 1993. Club Sucre constituido mediante Acuerdo Nº 5386 del 15 de octubre de 1993 y del Club Urdaneta constituido mediante Acuerdo No. 298 del 08 de diciembre de 1995 que suscribieron el Acta de Fundación y las que

posteriormente se incorporen previo cumplimiento de las disposiciones legales y aprobación del Directorio.

CAPÍTULO II

DE LA SEDE

Art. 4. La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro tiene su domicilio y sede en el cantón Saraguro, provincia de Loja en las calles Fray Cristóbal Zambrano y Av. Loja

CAPÍTULO III

DE LOS FINES

Art. 5. Son fines y objetivos de la Liga, los siguientes:

a) Difundir y fomentar por todos los medios posibles la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus afiliados y de la comunidad;

b) Propender al mejoramiento físico y deportivo de los afiliados, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en los eventos, campeonatos y actividades planificadas;

c) Organizar y participar en cuantos eventos y compromisos deportivos se comprometa la Liga, estableciendo y fomentando relaciones con organismos deportivos provinciales y nacionales;

d) Velar por el bienestar, la seguridad física y moral de sus filiales;

e) Mejorar las condiciones alimenticias de los deportistas para un mejor rendimiento;

f) La Liga llevará como principio fundamental "la formación y masificación del deporte en todo el cantón.

g) Desarrollará y propiciará el deporte en la juventud; y,

h) Buscar talentos deportivos jóvenes y participar en las competencias oficiales, planificadas por los organismos deportivos superiores.

TÍTULO II

DE LOS CLUBES Y LIGAS DEPORTIVAS PARROQUIALES AFILIADOS

Art. 6. La Liga Deportiva Cantonal "Saraguro" está conformada por los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales activos legalmente constituidos, quienes deberán cumplir como únicos requisitos el presentar su respectivo Acuerdo de constitución y registro del Directorio otorgados por el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

CAPÍTULO I

DE LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS CLUBES Y LIGAS DEPORTIVAS PARROQUIALES CALIFICADOS

Art. 7. Son derechos de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales:

a) Participar con sus representantes para elegir y ser elegidos;

b) Participar de todos los beneficios de la Entidad;

c) Recibir ayuda técnica, deportiva, moral y económica de la Liga como tal de acuerdo a la disponibilidad de la Liga; y,

d) Intervenir directa y activamente en la vida de la Liga.

Art. 8. Son deberes de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales:

a) Cumplir con las obligaciones que se imponen al ingresar como filial de la Liga Deportiva Cantonal "Saraguro";

b) Observar y cumplir con la Constitución Política de la República, la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General, Estatuto

y reglamentos de la Federación Deportiva Provincial de Loja, el Estatuto y reglamento interno de la Liga y demás leyes aplicables;

c) Los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales deberán pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Asamblea General, en forma puntual;

d) Los representantes de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales deberán desempeñar los cargos o comisiones que les fuere encomendados;

e) Velar por el prestigio de la Liga, en todas las actividades en que participe;

f) Intervenir disciplinariamente en todos las eventos deportivos de la Liga, siempre que fueran requeridos; y,

g) Todas las demás que se desprendiesen del contenido del Estatuto y reglamentos internos de la Liga.

CAPÍTULO II

DEL INGRESO Y SALIDA DE LOS CLUBES Y LIGAS DEPORTIVAS PARROQUIALES AFILIADOS

Art. 9. El carácter de filial puede suspenderse o perderse por las siguientes causas.

a) Deber cuotas a la Liga por tres meses consecutivos o más;

b) Por agresiones físicas o verbales entre directores, técnicos y/o deportistas;

c) Por negarse a participar en eventos o programaciones organizadas por la Liga o por los organismos rectores del deporte a la cual la institución es afiliada;

d) Faltar a los reglamentos en el desarrollo de actos, sesiones, competencias o cualquier evento deportivo en el que participe su Club o

Liga Deportiva Parroquial a través de sus dignatarios, deportistas y/o socios;

e) Actos que impliquen desacato a la autoridad de la Liga, debidamente comprobados;

f) Para el caso de deportistas, por participar en eventos cantonales, parroquiales, provinciales o nacionales, en representación de otro Club o Liga Deportiva Parroquial; sin la respectiva autorización;

g) Por faltar gravemente a este Estatuto, al reglamento interno, reglamentos de eventos deportivos organizados por la Liga Deportiva Cantonal Saraguro, o por los organismos deportivos superiores del deporte, a los cuales es afiliada la Liga;

h) Faltas consecutivas de orden legal;

i) Por desafiliación voluntaria solicitada al Directorio;

j) Por expulsión decidida por la Asamblea General, de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento correspondiente;

k) Por disolución o liquidación del Club o Liga Deportiva Parroquial, previo conocimiento y aprobación del Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

l) Las demás contempladas en la Ley, el Estatuto y el reglamento interno.

En el caso de que uno de los Clubes o Ligas Deportivas Parroquiales afiliados a la Liga soliciten su suspensión en forma voluntaria, éstos deberán estar al día en sus obligaciones con la Liga.

Art. 10. El tiempo máximo que podrá durar la suspensión temporal será el de un año, según la gravedad de la falta. Una vez concluido el período de la sanción o transcurrido por lo menos el 50% del período de ésta, el sancionado podrá pedir su reincorporación a la Liga mediante solicitud escrita dirigida a la Asamblea General, previo informe favorable del presidente de la Liga.

Art. 11. Si la sanción impuesta por la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro a uno o más Clubes o Ligas Deportivas Parroquiales afiliados a ésta es la de suspensión temporal, esta sanción regirá para todas las actividades deportivas de dicho o dichos Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales.

Los sancionados por falta de pago podrán pedir su rehabilitación, una vez que hayan cancelado todo lo adeudado.

Art. 12. Se garantiza a todos los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales el derecho a la defensa y el debido proceso.

TÍTULO III

DE LOS ÓRGANOS DE LA LIGA

Art. 13. Los Órganos de la Liga, son: la Asamblea y el Directorio.

CAPÍTULO I

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 14. La Asamblea General, es el máximo organismo de la Liga, deberá estar integrada por dos representantes legalmente acreditados de cada uno los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales con personería jurídica, que hayan registrado

su Directorio en el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación y que se encuentren en ejercicio de sus derechos.

Art. 15. Los representantes son: el Presidente y el Vicepresidente de cada uno de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales, a falta de ellos, serán subrogados por los vocales principales o suplentes en orden de elección.

Art. 16. La Asamblea General podrá ser ordinaria o extraordinaria. La Asamblea General Ordinaria se reunirá una vez al año, dentro de los primeros tres meses, previa convocatoria escrita, ordenada por el Presidente, con un mínimo de ocho días de anticipación. La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en cualquier día del año.

Art. 17. La Asamblea General se instalará con la presencia de los representantes de por lo menos la mitad más uno de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales, en caso de no existir quórum a la hora señalada, la sesión se realizará una hora después con el número de Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales afiliados representados, presentes. Dicha advertencia, se hará constar en la convocatoria.

Art. 18. Las Asambleas Ordinarias y las Extraordinarias serán convocadas por el Presidente o por quien hiciere sus veces, por propia iniciativa o a petición de los miembros que representen por lo menos la tercera parte de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales, con ocho días de anticipación a la sesión, mediante carta enviada a cada uno de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales socios de lo cual deberá quedar constancia de su entrega; y/o, a través de una publicación por

una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación de la ciudad a la que pertenece la Liga; además, se fijarán carteles en lugares visibles de la sede de la Liga.

Art. 19. Toda Asamblea General, será presidida por el Presidente de la Liga y a falta o ausencia de éste por el Vicepresidente, o por uno de los vocales principales o suplentes, en su estricto orden de elección.

Art. 20. Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría simple de votos, es decir, con la mitad más uno de los representantes asistentes y debidamente acreditados. Cada socio tendrá derecho a un voto y en caso de empate, el Presidente tendrá voto dirimente

Art. 21. En las elecciones el voto podrá ser secreto o público a juicio de la Asamblea. La decisión de todo asunto que comprometa el buen nombre de cualquier dirigente, Club o Liga Deportiva Parroquial afiliados se hará necesariamente por voto público y razonado.

Art. 22. Son atribuciones de la Asamblea:

- **a)** Elegir por votación directa, secreta o pública al: Presidente, Vicepresidente, tres Vocales principales y tres Vocales Suplentes, proclamarlos y posesionarlos en sus cargos;
- **b)** Conocer y aprobar los reglamentos internos formulados por el Directorio;

c) Conocer y aprobar los informes financieros de los ingresos y gastos anuales presentados por el Presidente y Tesorero o responsable del área financiera, en la Asamblea General Ordinaria de cada año;

d) Conocer, aprobar y resolver los informes de las Comisiones;

e) Reformar el Estatuto y disponer el trámite ante el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación;

f) Fijar cuotas ordinarias y extraordinarias a las filiales;

g) Autorizar la enajenación de los bienes inmuebles de la Liga Deportiva Cantonal;

h) Aprobar el Plan de Actividades y el Presupuesto presentado por el Directorio;

i) Aprobar el Reglamento de gastos e inversiones; y,

j) Los demás que se desprendiesen del contenido del presente Estatuto.

CAPITULO II

DEL DIRECTORIO

Art. 23. El Directorio es el organismo ejecutor de las actividades de la Liga estará integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Tres vocales principales y Tres vocales suplentes.

Art. 24. El Directorio será elegido por un período de cuatro años; pudiendo ser reelegido en forma inmediata por una sola vez. Para una nueva postulación al mismo cargo, deberá transcurrir un período, de conformidad con la Disposición General Quinta de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación

Art. 25. El Directorio sesionará por lo menos una vez al mes o cuando lo convoque el Presidente, o lo soliciten por lo menos tres miembros del directorio, o el 20% de los representantes de los clubes filiales o de las ligas parroquiales.

Art. 26. El quórum reglamentario para sesiones del Directorio será el de la asistencia de cuatro de sus miembros.

Art. 27. El Directorio reglamentará la forma de presentación de las solicitudes de los clubes y de las ligas parroquiales que desearen ingresar a la Liga.

Art. 28. Las resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría simple de votos; es decir, con la mitad más uno de sus miembros. El Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 29. Las sesiones del Directorio serán convocadas por el Presidente, en su ausencia temporal o definitiva de este, por el Vicepresidente, o por quien haga sus veces.

Art. 30. Funciones y atribuciones del Directorio:

a) Cumplir y hacer cumplir la Ley, las disposiciones del presente Estatuto y de los reglamentos, así como las resoluciones de Asamblea General;

b) Conocer acerca de las solicitudes de afiliación y presentarlas ante la Asamblea General, para su aprobación o negación;

c) Elaborar la proforma presupuestaria y presentarla a conocimiento y aprobación de la Asamblea General;

d) Designar las Comisiones que fueren necesarias para el buen funcionamiento de la Liga;

e) Juzgar y sancionar a los dirigentes, jueces, técnicos o deportistas de conformidad con las disposiciones reglamentarias, garantizando el derecho a la defensa;

f) Nombrar anualmente dentro de sus tres primeras sesiones a: secretario, tesorero, síndico, médico, y otros empleados indispensables para el mejor funcionamiento de la Liga;

g) Nombrar a los empleados de la Liga que a su juicio sean necesarios para su buena marcha y señalarles sus obligaciones y remuneraciones de acuerdo al Código del Trabajo;

h) Preparar y presentar el proyecto de reglamento interno de la Liga, para la aprobación de la Asamblea General;

i) Autorizar gastos e inversiones de acuerdo al Reglamento aprobado por la Asamblea;

j) Presentar ante la Asamblea General para su conocimiento y aprobación en la sesión ordinaria, la proforma presupuestaria para el período inmediato;

k) Presentar anualmente ante la Asamblea General su informe de labores; y,

l) Todas las demás que les asigne este Estatuto, los reglamentos y la Asamblea General.

TITULO IV

DE LOS INTEGRANTES DEL DIRECTORIO DEL PRESIDENTE Y DEL VICEPRESIDENTE

Art. 31. Para ser electo Presidente y Vicepresidente de la Liga, se requiere:

a) Ser ecuatoriano;

b) Ser representante debidamente acreditados de uno de los Clubes o Ligas Deportivas Parroquiales filiales con personería jurídica;

c) Haber ejercido la dirigencia deportiva por más de un año a la fecha de la elección; y,

d) Residir en el cantón por lo menos dos años antes a la fecha de la elección.

Art. 32. Son deberes y atribuciones del Presidente:

a) Rendir caución previo a la posesión y desempeño del cargo;

b) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Liga;

c) Es el representante de la Liga ante la Asamblea General de la Federación Deportiva Provincial de……..;

d) Convocar asamblea General;

e) Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de procedimientos que contemplen las acciones de control para precautelar el uso eficiente de los recursos materiales y financieros;

f) Presentar al Directorio para su aprobación los planes, programas, reglamentos y variaciones al presupuesto general de la Liga, tendientes a mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la Entidad;

g) Tramitar a favor de la Liga, cuando fuere del caso, las herencias, legados y donaciones;

h) Presidir las sesiones de la Asamblea General y las del Directorio;

i) Legalizar con su sola firma los documentos oficiales de la Liga;

j) Supervisar el movimiento económico y técnico de la Liga;

k) Autorizar gastos e inversiones de acuerdo al Reglamento aprobado por la Asamblea;

l) Presentar a la Asamblea General Ordinaria su informe de labores cada año;

m) Vigilar las actividades de Tesorería, Secretaría y demás áreas de la Liga y hacer las recomendaciones que crea necesarias en cada caso;

n) Informar al Directorio las anomalías que encuentre, para su solución;

o) Firmar conjuntamente con el Secretario, las actas respectivas; y,

p) Las demás que le asigne el presente Estatuto, el reglamento interno, la Asamblea General y el Directorio.

Art. 33. El Vicepresidente, colaborará con el Presidente en todos los actos y funciones encomendadas por las autoridades de la Liga.

Art. 34. El Vicepresidente subrogará al Presidente en caso de ausencia temporal, pero si la vacante fuere definitiva, ya sea por imposibilidad que dure más de dos meses, fallecimiento o renuncia indeclinable, el Vicepresidente asumirá la Presidencia hasta que la Asamblea General nombre al Titular estatutariamente, el que durará en el cargo el periodo faltante del que cesó en su cargo y es reemplazado. Tendrá las mismas atribuciones y obligaciones que el Presidente, durante el tiempo que dure la subrogación.

TITULO V

DE LOS VOCALES PRINCIPALES

Art. 35. Son deberes y atribuciones de los vocales principales:

a) Concurrir a las sesiones de las Asambleas Generales y Directorio;

b) Cumplir con las disposiciones de la Asamblea General;

c) Reemplazar al Presidente o al Vicepresidente en el caso de falta; ausencia o impedimento de éstos, en orden de su nombramiento; y,

d) Las demás que le asigne el presente estatuto, reglamento, la Asamblea General y el Directorio.

TITULO VI

DE LOS VOCALES SUPLENTES

Art. 36. Los Vocales Suplentes reemplazarán, en el orden de su elección, a los Vocales Principales, en casos de impedimento o de ausencia temporal o definitiva, con las mismas funciones y atribuciones.

TITULO VII

DEL SECRETARIO

Art. 37. Son funciones del Secretario:

a) Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General y del Directorio con derecho a voz. Las convocatorias se harán en forma prescrita en este Estatuto y llevarán las firmas del Presidente y Secretario de la Liga;

b) Llevar un Libro de Actas de las sesiones de la Asamblea General, de Directorio y otros que a su juicio creyera convenientes;

c) Mantener la correspondencia oficial y los documentos de la Liga;

d) Tener a su cargo el archivo de la Liga y el inventario completo de la misma;

e) Suscribir con el Presidente las Actas respectivas;

f) Publicar los avisos que disponga la Asamblea General, el Directorio; y, el Presidente;

g) Conceder copias certificadas de los documentos de la Liga, previa autorización del Presidente;

h) Facilitar al Directorio y al Presidente los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones;

i) Informar a los socios sobre las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones, sobre asuntos que deben ser conocidos por ellos;

j) Notificar por escrito a la Asamblea General; a los Presidentes de las Comisiones; y, a los Clubes afiliados, las sanciones y penas impuestas por el Directorio;

k) Hacer conocer los acuerdos, votos de aplauso y demás resoluciones que la Asamblea General y el Directorio hubiesen expedido y enviar oficios;

l) Comunicar a Tesorería el ingreso y salida de los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales;

m) Mantener en orden alfabético un registro de todos los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales filiales; y,

n) Las demás establecidas en el presente Estatuto, reglamento interno, por la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente.

CAPÍTULO VIII

DEL TESORERO

Art. 38. Son deberes y atribuciones del Tesorero

a) Rendir caución previo a la posesión y desempeño del cargo;

b) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la Entidad;

c) Someter a consideración del Directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación;

d) Asesorar a la Asamblea General, al Directorio y al Presidente sobre aspectos de orden financiero;

e) Verificar la legalidad, procedencia y oportunidad de los pagos;

f) Velar que se observen las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y supervisar que dichas recaudaciones sean depositadas en forma intacta e inmediata;

g) Suscribir los cheques conjuntamente con el Presidente, quienes serán responsables de verificar que el proceso de control interno, previo al desembolso haya sido cumplido y que la documentación este completa, antes de autorizarlos con su firma;

h) Entregar al Presidente de la Liga los informes financieros, para conocimiento, legalización y aprobación de la Asamblea General;

i) Participar en la elaboración y entrega oportuna de la proforma presupuestaria para la aprobación de la Asamblea General, así como el proyecto de reformas al presupuesto;

j) Mantener el libro Auxiliar de Bancos actualizado con las correspondientes conciliaciones bancarias mensuales;

k) Controlar la correcta administración del fondo rotativo y caja chica y autorizar su reposición y liquidación;

l) Participar en los avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas - recepciones de los bienes de la Entidad y sus filiales;

m) Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios;

n) Diseñar, implantar y mantener actualizado el sistema específico de tesorería;

o) Recaudar oportunamente los fondos que les corresponda de conformidad a la Ley, reglamentos y contratos;

p) Presentar al Presidente, el reporte diario de recaudación, adjuntando las respectivas notas para su registro;

q) Entregar los cheques directamente a los beneficiarios, previa la verificación de: la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de la documentación sustentadora y del cumplimiento de las disposiciones legales, a fin de facilitar su identificación y revisión posterior;

r) Establecer salvaguardas físicas para proteger los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia;

s) Presentar al Directorio la caución correspondiente, previo al desempeño de sus funciones;

t) Organizar y mantener actualizado el archivo de documentos relacionados con las operaciones financieras de la Liga;

u) Efectuar la recaudación y liquidación de las especies valoradas;

v) Llevar los libros que sean necesarios para la buena marcha de la contabilidad a su cargo, los mismos que estarán a disposición de la Asamblea General, Directorio y del Presidente cuando éstos así lo requieran;

w) Mantener actualizado y valorado un detalle de los bienes y equipos propiedad de la Liga;

x) Recibir y entregar previo inventario, los libros, fondos y especies a su cargo; y,

y) Las demás que se desprendan de la aplicación del presente estatuto y demás reglamentos de la Entidad.

Art. 39. El Secretario y el Tesorero no integran el Directorio, son empleados de la Liga Deportiva Cantonal.

TITULO IX

DE LAS SANCIONES Y PENAS

Art. 40. Está prohibido a los deportistas afiliados:

a) Abandonar una competencia o evento deportivo sin el permiso del juez o árbitro, entrenador o dirigente;

b) Protestar indebidamente por las decisiones de los jueces o árbitros;

c) Promover incidentes en el lugar de las competencias o eventos deportivos;

d) Dar muestras de indisciplina o inmoralidad en el desarrollo de las competencias o eventos deportivos en los que representen a la Liga;

e) Actuar en representación de otros clubes o ligas deportivas parroquiales, sin el permiso respectivo;

f) Presentarse a los eventos organizados por la Liga, con uniforme distinto al oficial del mismo;

g) Los demás que se establezcan en las Leyes que rigen al Deporte, los reglamentos que dicte las Federación Deportiva Provincial de Loja, el presente Estatuto y sus reglamentos y demás leyes conexas.

Art. 41. Los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales estarán sujetos a la amonestación y/o multa en los siguientes casos que incurrieren sus dirigentes, deportistas o delegados:

a) Por inasistencia a las sesiones de Asamblea General o Directorio; Por abandonar una competencia sin la debida autorización, siempre que este abandono no sea definitivo;

b) Por escándalo ocasionado por mal comportamiento;

c) Por falta de respeto a jueces, árbitros, entrenadores, dirigentes o demás autoridades;

d) Por protestar o reclamar por las decisiones tomadas por jueces y árbitros;

e) Por utilizar vocabulario inadecuado, en los organismos de la Liga, competencias o lugares de concentración; y,

f) Por las demás que se señalaren en el reglamento.

Se debe indicar que la multa será fijada por el Presidente o por el Directorio según la falta.

Art. 42. Los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales, podrán ser sujetos de expulsión de la Liga, en los siguientes casos:

a) Quien habiendo sido sancionado o suspendido participe activamente en programas competencias dentro o fuera de la Liga;

b) Los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales que se negaren a conformar una selección o preselección de su deporte, sin causa justificada alguna; y,

c) Por las demás que se indiquen en el reglamento interno de la Liga.

Art. 43. Los dirigentes de los Clubes y las Ligas Deportivas Parroquiales filiales de la Liga, podrán ser sujetos de expulsión en los siguientes casos, que deberán ser debidamente comprobados respetando el derecho a la defensa del dirigente:

a) Por haber sido sancionado penalmente, mediante sentencia ejecutoriada;

b) En el caso de los dirigentes, cuando haya en su contra auto de llamamiento a juicio en infracciones relativas a abuso de recursos públicos;

c) En caso de agresión física entre dirigentes;

d) Por traición a la Entidad a la que se pertenecen, debidamente comprobada; y,

e) Por los demás que se indiquen en el reglamento interno de la Liga.

TITULO X

DE LOS EMPLEADOS

Art. 44. Los empleados de la Liga, que sean socios de los Clubes o de las Ligas Deportivas Parroquiales filiales, no podrán ejercer funciones directivas.

Art. 45. Los empleados están obligados a cumplir estrictamente el Estatuto, los reglamentos, las disposiciones de las autoridades de la Liga y las disposiciones legales pertinentes.

Art. 46. Todo contrato con los empleados de la Liga, deberá constar por escrito.

TITULO XI

DE LOS FONDOS Y PERTENENCIAS

Art. 47. Son fondos y pertenencias de la Liga, los ingresos ordinarios y extraordinarios que le corresponda por los siguientes conceptos:

a) Derechos de afiliación;

b) Producto de taquilla;

c) Los ingresos distribuibles del 5% del impuesto a los consumos especiales ICE, de conformidad con lo dispuesto en la letra del artículo 63 de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación;

d) Cuotas mensuales pagadas por las filiales;

e) Todos los bienes, muebles o inmuebles adquiridos a cualquier título por la Liga; o los que se adquieran en el futuro; y,

f) Todos los demás ingresos que tuviere la entidad en forma lícita.

Art. 48. El Presidente y el Tesorero de la Liga se preocuparán porque las recaudaciones de: donaciones, legados, herencias, subvenciones, cuotas, etc., en beneficio de la Liga sean oportunas.

TITULO XII

DE LOS ESTÍMULOS

Art. 49. Es obligación de la Liga;

a) Entregar los premios a los diversos equipos y triunfadores de los distintos eventos organizados por la Liga;

b) Estimular a las personas que se hubieren destacado en el mejoramiento social, cultural y deportivo, y,

c) Conformar las selecciones de la liga con los deportistas más destacados de los Clubes y de las Ligas Deportivas Parroquiales filiales.

TITULO XIII

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA LIGA

Art. 50. DISOLUCIÓN.- CAUSAS:

La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro solamente podrá disolverse por las siguientes causales:

a) Por incumplir o desviar los fines para los cuales fue constituida la organización;

b) Por comprometer la seguridad del Estado;

c) Por disminuir el número de asociados a menos del mínimo requerido para su constitución; y,

d) Por decisión voluntaria de la Asamblea General convocada exclusivamente con este objetivo. En el acta deberá constar los nombres de los asistentes y las firmas de éstos.

Cuando la organización incurriere en cualquiera de las causales de disolución, el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación instaurará de oficio o a petición de parte, un procedimiento administrativo, en el que se contará exclusivamente con las partes involucradas. De comprobarse la existencia de la causal de disolución, se procederá mediante Resolución motivada que será expedida por el Ministro del Deporte-Secretario Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación, para disolver la organización. En dicha Resolución, designará también a un Liquidador, a costa de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro y establecerá los mecanismos y procedimientos para llevar a cabo la liquidación.

Si estimare conveniente, en forma previa a disponer la disolución y liquidación podrá ordenar la intervención por parte de la Federación Deportiva Provincial de Loja.

Art. 51. Cuando la disolución fuere decidida por la Asamblea General, la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro, comunicará de este hecho al Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación, adjuntando fotocopias certificadas de las actas y la conformación de un Comité de Liquidación constituido por tres personas.

Art. 52. El Ministro del Deporte-Secretario Nacional de Cultura Física, Deporte y Recreación, mediante Acuerdo dispondrá la liquidación y procederá como en el caso anterior.

Art. 53. Los bienes que conformen el acervo líquido, serán traspasados a una o varias instituciones sin fines de lucro, que tengan por objetivo finalidades similares a las de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro, que determine la última Asamblea General.

Art. 54. En caso de disolución, los afiliados a la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro no tendrán derecho, a ningún título, sobre los bienes de la Organización.

TITULO XIV

SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Art. 55. Todos los conflictos internos que surjan entre los socios y los Órganos de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro y entre éstos entre sí, serán resueltos por

acuerdo de las partes en controversia y si aquello no fuere posible, se procederé de la siguiente manera:

a) Los conflictos que surjan entre socios, se someterán a la resolución del Directorio;

b) Los conflictos que surjan entre los socios y los Órganos de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro o entre éstos entre sí, serán resueltos por la Asamblea General convocada exclusivamente con este fin; y,

c) Las resoluciones de los Órganos de la Liga Deportiva Cantonal de Saraguro, serán apelables de conformidad con la Ley de Cultura Física, Deporte y Recreación y su Reglamento.

TITULO XV

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 56. Si la Liga Deportiva Cantonal “Saraguro”, deportistas y dirigentes infringen las disposiciones contenidas en la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General serán sancionados de conformidad con lo establecido en el Título X de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y artículo 69 del Reglamento General, según corresponda.

Art. 57. La Contraloría General del Estado ejercerá el control de los recursos proporcionados por el Estado, a través del Ministerio del Deporte- Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, a todas las organizaciones que forman parte del sistema deportivo nacional, según lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Art. 58. Ningún entrenador, árbitro, juez o deportista activo, podrá ser dirigente de la Liga Deportiva Saraguro, conforme prohíbe la Ley y su actuación causará nulidad y será objeto de sanción de suspensión en el deporte de su disciplina, con excepción de los casos especiales previstos legalmente.

Art. 59. La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro se somete al control, supervisión y fiscalización del Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, a través de sus dependencias.

Art. 60. Las resoluciones y disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones deberán notificarse a los Clubes y Ligas Deportivas Parroquiales. Se considerarán conocidos por éstos por las comunicaciones particulares que le sean entregadas, por las publicaciones hechas por la prensa de la ciudad y por los avisos colocados en lugares visibles de la sede permanente de la Liga.

Art. 61. Cualquier reclamo de los Clubes y Ligas Parroquiales deberá ser presentado al Secretario de la Liga; por escrito y firmado;

Art. 62. En el respectivo reglamento interno de la Liga se regularán los deberes y obligaciones del Síndico, Médico, y demás personal necesario para el buen funcionamiento de la Liga.

Art. 63. Es absolutamente prohibido, sacar fuera del local, los bienes muebles o equipos deportivos de cualquier especie que pertenezcan a la Liga, salvo para su reparación o en el caso de competencias, los mismos que quedarán bajo

responsabilidad absoluta del dirigente o funcionario que los solicite, debiendo en caso de pérdida, daño o deterioro del equipo, proceder a su reposición.

Art. 64. El Síndico, Médico y demás empleados nombrados por el Directorio, se sujetarán a las disposiciones del presente estatuto y sus respectivos reglamentos.

Art. 65. La Liga Deportiva Cantonal de Saraguro, a más del deporte del fútbol, regentará y fomentará también la práctica del baloncesto, ciclismo, atletismo, lucha olímpica, tenis de mesa, halterofilia, tae kwon do y gimnasia rítmica.

Art. 66. Los deportistas de los clubes y de las ligas deportivas parroquiales deberán tener un solo registro en un club, una liga o Matriz a la que pertenece, caso contrario serán sancionadas con un año calendario.

Art. 67. La Liga no podrá realizar actividades que atenten contra la seguridad, las buenas costumbres y el orden público, tampoco podrá desviar sus fines a labores lucrativas, político–partidistas, religiosas o raciales.

Art. 68. No tendrán validez las actuaciones de los miembros del Directorio si éste no ha sido registrado en el Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

TITULO XVI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Dentro de los treinta días subsiguientes a la aprobación de este Estatuto, el Presidente de la Directiva Provisional convocará a la primera Asamblea General para la elección y posesión de la Directiva Definitiva y dentro de los quince días posteriores presentará al Ministerio del Deporte-Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, para el registro correspondiente.

SEGUNDA.- La Liga deportiva Cantonal de “Saraguro” en el plazo de noventa días, contados a partir de la fecha de aprobación de este Estatuto, expedirá su reglamento interno.

TERCERA.- Una vez aprobado legalmente este Estatuto, el Directorio ordenará su impresión en folletos y su distribución entre los socios.

CUARTA.- El presente Estatuto entrará en vigencia a partir de la expedición del Acuerdo por parte del Ministro del Deporte-Secretario Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

Sr. Robar L. Mora MedinaIng. José Eduardo Vargas S.

PRESIDENTE LDCS.SECRETARIO LDCS.

ANEXO Nº 5

FOTOGRAFÍA 1
Edificio Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

Tomada por: Las Autoras

FOTOGRAFÍA 2
Edificio Liga Deportiva Cantonal de Saraguro

Tomada por: Las Autoras

FOTOGRAFÍA 3
Sala de Trofeos Ldcs

Tomada por: Las Autoras.

FOTOGRAFÍA 4
Sala de Trofeos Ldcs

Tomada por: Las Autoras

FOTOGRAFÍA 5
Contadora Ldcs

Tomada por: Las Autoras.

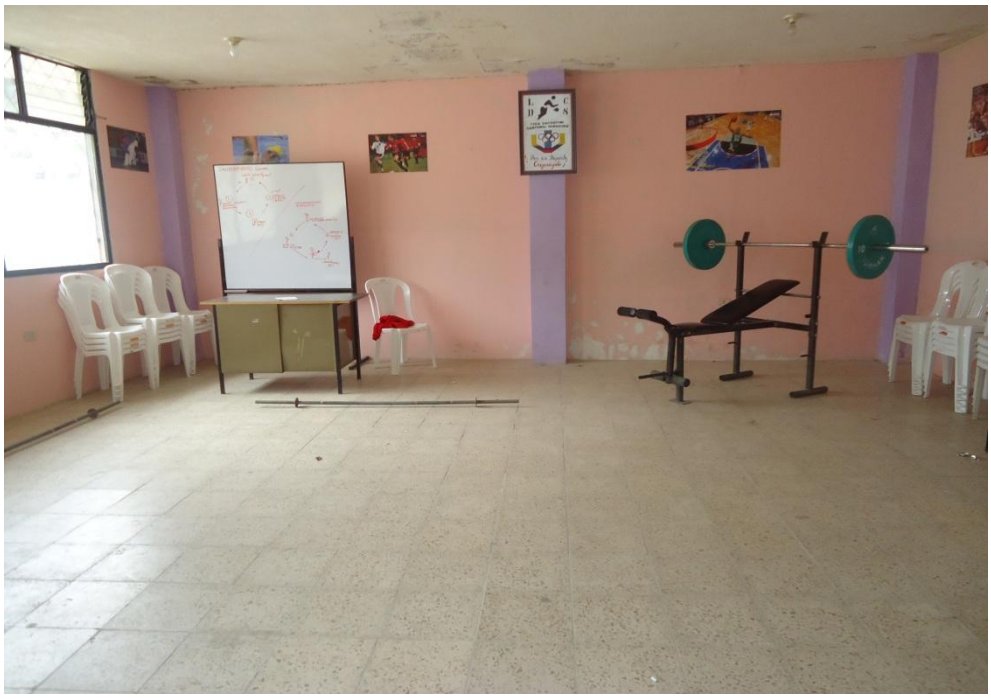
FOTOGRAFÍA 5
Instalaciones de trabajo Secretario - Contadora Ldcs

Tomada por: Las Autoras.

FOTOGRAFÍA 6
Presidente y Director Técnico Ldcs
Reunión de Trabajo

Tomada por: Las Autoras.

FOTOGRAFÍA 7
Instalaciones de Gimnasia Rítmica



Tomada por: Las Autoras.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	V
a. Titulo	7
b. Resumen	09- 10
b. Resumen en Ingles (SUMARY)	11- 12
c. Introducción	14 – 15
d. Revisión Literaria	17 – 55
Empresa – Concepto	17
Clasificación de Empresas	17 – 21
Empresa de Servicios	21 – 22
Entidades Deportivas	22 – 23
Sectores de la Economía	23 – 28
Análisis Administrativo	28 – 31
Gestión	31 – 32
Indicadores de Gestión	33
Indicadores Administrativos	34 – 39
Análisis Financiero	39 – 48
Deporte	48 – 53
Plan de Mejoras	53 – 55
e. Materiales y Métodos	57 – 59
f. Resultados	61
Antecedentes generales LDCS	62 – 70
Talento Humano	71 – 72
Infraestructura y Tecnología	72 – 73
Monitoreo y Control	74
Aspectos Contables y Financieros	74 – 75
Indicadores de Gestión	75 – 80
Análisis Financiero	81
Análisis Vertical	81 – 95
Análisis de las Finanzas Públicas	96 – 96
Análisis Sobre la Línea	98 – 101
Análisis Bajo la Línea	102 – 104
Identificación de Fortalezas y Debilidades	104 -107
Desarrollo de Propuestas	108 – 112
Programa de Capacitación	113 – 114
Programa de Control Interno	115
g. Discusión de Resultados	117 – 123
h. Conclusiones	125 – 127
i. Recomendaciones	129 – 130

j. Bibliografía---------- 132 – 134
k. Anexos---------- 136
Anexo N°1 Entrevistas Realizadas LDCS---------- 136 – 152
Anexo N° 2 Certificación de Autorización LDCS---------- 153
Anexo N° 3 Estados Financieros 2010 - 2011---------- 154 – 165
Anexo N° 4 Estatutos y Reglamento Interno---------- 166 – 192
Anexo N° 5 Fotografías---------- 193

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO **PÁGINA**

Cuadro Nº 1 Talento Humano---------- 71
Cuadro Nº2 Indicadores administrativos---------- 76 - 77
Cuadro Nº3 Estado de Situación Financiera 2010---------- 81 - 84
Cuadro Nº 4 Estado de Resultados 2010---------- 85 - 87
Cuadro Nº5 Estado de Situación Financiera 2011---------- 88 - 91
Cuadro Nº6 Estado de Resultados 2011---------- 93 - 94
Cuadro Nº7 Variaciones de Cuentas Estado de Resultados 2010 – 2011---------- 96 - 97
Cuadro Nº8 Ingresos VS Gastos---------- 98
Cuadro Nº9 Identificación de Fuentes y Usos---------- 98 - 101
Cuadro Nº10 Análisis Global ---------- 103
Cuadro Nº11 Propuesta Nº1---------- 108
Cuadro Nº12 Propuesta Nº2---------- 109
Cuadro Nº13 Propuesta Nº3---------- 110
Cuadro Nº14 Propuesta Nº4 ---------- 111
Cuadro Nº15 Propuesta Nº5 ---------- 112
Cuadro Nº16 Programa de Capacitación---------- 114
Cuadro Nº17 Programa de Control Interno---------- 115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO **PAGINA**

Gráfico Nº1 Características de la Visión---------- 30
Gráfico Nº2 Organigrama Estructural LDCS---------- 65
Gráfico Nº3 Variación Porcentual Estado de Situación Financiera 2010---------- 85
Gráfico Nº4 Variación Porcentual Estado de Resultados 2010--------- 88
Gráfico Nº5 Variación Porcentual Estado de Situación Financiera 2011---------- 92
Gráfico Nº6 Variación Porcentual Estado de Resultados 2011--------- 95