



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

## **UNIDAD DE POSGRADO**

### **MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Proyecto de investigación previa la obtención del  
Grado Académico de Magíster en Contabilidad y  
Auditoría.

#### **TEMA:**

Gestión administrativa – económica – financiera y su incidencia en  
la operatividad de la liga deportiva cantonal de Quevedo, año 2017.

#### **AUTOR:**

**ING. FÉLIX ARNALDO BERSOZA YÉPEZ**

#### **DIRECTORA:**

**ING. GUADALUPE MURILLO CAMPUZANO, M.Sc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2018**

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Guadalupe Murillo Campuzano, M.Sc Directora de Tesis, previo a la obtención del Título Académico de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

## **CERTIFICA**

Que el Ing. Félix Arnaldo Bersoza Yépez, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Tesis titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ECONÓMICA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO, AÑO 2017**. El mismo que está apto para la presentación y sustentación respectiva.

---

Ing. GUADALUPE MURILLO CAMPUZANO, M.Sc.  
**DIRECTORA**

## **AUTORÍA**

Yo, **Félix Arnaldo Bersoza Yépez**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Ing. **FÉLIX ARNALDO BERSOZA YÉPEZ**

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto primeramente a Dios por permitirme tener vida, salud y poder realizar uno más de mis propósitos.

A mi madre por brindarme su amor, apoyo, comprensión y educación durante esta larga y hermosa carrera.

A mi esposa por acompañarme y brindarme su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, que con su infinito amor y bendiciones ilumina mi vida.

A mi Madre, quien me guio por el camino del saber, ofreciéndome de esta forma un mejor porvenir.

A mi esposa por acompañarme y brindarme su apoyo incondicional.

A mis amigos y compañeros/as, y a las personas que de una u otra manera estuvieron conmigo apoyándome.

## **PRÓLOGO**

Las organizaciones necesitan estrategias de gestión para una eficaz toma de decisiones y el empleo eficiente de los recursos de la misma. Un objetivo empresarial, es desarrollar las actividades de manera efectiva bajo las normas de las ciencias administrativas, en un mercado que se rige por las reglas de la globalización.

Con la propuesta, el autor de la investigación deja en claro la necesidad de realizar un análisis integral de la gestión administrativa y económica – financiera de la liga quevedeña, contribuyendo a la corrección de falencias en el manejo de las operaciones internas, transparentar las transacciones económicas, mejorar la imagen institucional y generar un ambiente de confianza a sus integrantes. En cuanto al planteamiento de los fines de la investigación, estos atendieron a los lineamientos administrativos - contables para dar respuesta a la problemática suscitada en la organización y lograr la eficacia en el desarrollo de las actividades operativas de la institución deportiva; además, pone de manifiesto las competencias profesionales y académicas desarrolladas por el tesista.

En este sentido, considero que el Proyecto de Tesis: Gestión administrativa – económica – financiera y su incidencia en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017, evidencia la utilización adecuada de la ciencia administrativa – contable como instrumento de control para la ejecución de las actividades operativas de la institución. De esta manera, la propuesta es pertinente porque demuestra el manejo adecuado de la información y la correcta canalización de los resultados del trabajo. También considero, como aporte de la temática descrita, la elaboración de papers, conversatorios y mesas de trabajo con profesionales y empresarios para orientar el proceso administrativo, financiero y operativo de las organizaciones deportivas a corto plazo.

**Ing. César Litardo Caicedo**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfocó en la gestión administrativa, económica - financiera y su incidencia en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017. El trabajo abordó la necesidad de proporcionar al ente deportivo un instrumento para realizar con eficiencia y eficacia las actividades internas atendiendo al proceso administrativo y al adecuado manejo de los recursos para un correcto funcionamiento. El planteamiento de los objetivos respondió a: Examinar el sistema de gestión administrativa, estimar la afectación causada por la gestión económica en las actividades, analizar el sistema de gestión financiera desarrollado y determinar el nivel de operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. Metodológicamente, la propuesta se enmarcó en diferentes métodos y técnicas que permitió la recopilación de información idónea en cuanto a la deficiente gestión administrativa, económica y financiera que influye en la toma de decisiones oportunas que conduzcan al éxito institucional. Entre los resultados se destaca que administrativamente se incumple con la normativa vigente en un 100%, recurren a la aplicación de estatutos para normar las resoluciones y toma de decisiones en la entidad deportiva. En cuanto a la evaluación financiera, reflejó en un 50% que la información financiera es parcialmente razonable debido a la falta de control en cuanto al manejo del presupuesto. Operativamente, se propone al directorio tomar las medidas correspondientes para corregir las falencias en orden administrativo, económico – financiero para mejorar la percepción de los clientes internos sobre la institución.

**Palabras claves:** Gestión administrativa – eficiencia – resultados – operatividad financiero

## ABSTRACT

This research focused on administrative, economic and financial management and its impact on the operation of the Cantonal Sports League of Quevedo, 2017. The work addressed the need to provide the sports entity with an instrument to efficiently and effectively conduct activities internal to the administrative process and the proper management of resources for proper operation. The approach of the objectives responded to: Examine the administrative management system, estimate the impact caused by economic management on the activities, analyze the financial management system developed and determine the level of operation of the Cantonal Sports League of Quevedo. Methodologically, the proposal was framed in different methods and techniques that allowed the collection of appropriate information regarding the poor administrative, economic and financial management that influences the timely decision making that leads to institutional success. Among the results it stands out that administratively it is breached with the current regulations in 100%, resort to the application of statutes to regulate the resolutions and decision making in the sports entity. As for the financial evaluation, it reflected 50% that the financial information is unreasonable due to the lack of control over the management of the budget. Operationally, it is proposed to the board of directors to take the corresponding measures to correct the shortcomings in administrative, economic and financial order to improve the perception of internal clients about the institution.

**Key words:** Administrative management - efficiency - results - financial operability

# ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRÓLOGO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
ABSTRACT .....	viii
ÍNDICE .....	ix
ÍNDICE DE CUADROS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
CAPÍTULO I.....	21
1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	22
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	23
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.3.1. Problemas derivados .....	25
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
1.5. OBJETIVOS .....	26
1.5.1. Objetivo general.....	26
1.5.2. Objetivos específicos .....	26
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	26
CAPÍTULO II .....	28

2. MARCO TEÓRICO .....	28
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	28
2.1.1. Administración.....	29
2.1.2. Administración pública .....	29
2.1.3. Liga deportiva cantonal .....	29
2.1.4. Gestión administrativa.....	30
2.1.5. Proceso administrativo.....	30
2.1.6. Planeación .....	30
2.1.7. Organización .....	31
2.1.8. Dirección .....	31
2.1.9. Control .....	31
2.1.10. Gestión.....	32
2.1.11. Gestión económica .....	32
2.1.12. Gestión económica - financiera.....	32
2.1.13. Estados financieros.....	33
2.1.14. Operatividad.....	33
2.1.15. Estrategia empresarial .....	33
2.1.16. Procedimiento .....	34
2.1.17. Actividad empresarial.....	34
2.1.18. Eficiencia.....	34
2.1.19. Eficacia .....	35
2.1.20. Plan operativo anual .....	35
2.1.21. Administración deportiva .....	35
2.1.22. Toma de decisiones .....	36
2.1.23. Control financiero .....	36
2.1.24. Objetivos .....	36

2.1.25. Control administrativo .....	37
2.1.26. Proceso contable .....	37
2.1.27. Control de gestión .....	37
2.1.28. Evaluación empresarial.....	38
2.1.29. Proceso.....	38
2.1.30. Enfoque estratégico .....	38
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	39
2.2.1. Gestión.....	39
2.2.2. Gestión administrativa.....	39
2.2.2.1. Origen y desarrollo de la gestión administrativa.....	39
2.2.2.2. Objetivos de la gestión administrativa .....	40
2.2.2.3. Características de la gestión administrativa .....	40
2.2.2.4. Dimensiones de la gestión administrativa .....	41
2.2.2.5. Funciones del administrador y su relación con la gestión .....	45
2.2.2.6. El papel del administrador en la gestión .....	46
2.2.3. Gestión financiera .....	47
2.2.3.1. Importancia de la gestión financiera.....	47
2.2.3.2. Principios de la gestión financiera.....	48
2.2.3.3. Funciones de la gestión financiera.....	49
2.2.3.4. Componentes de la gestión financiera .....	49
2.2.3.5. Fases de la gestión financiera .....	50
2.2.3.6. Procesos fundamentales de la gestión financiera .....	50
2.2.3.7. Factores claves de éxito en la gestión financiera.....	52
2.2.3.8. La evaluación de la gestión financiera .....	52
2.2.4. Gestión económica .....	55
2.2.4.1. El proceso contable.....	55

2.2.4.2. Objetivos de la información contable .....	56
2.2.4.3. Calidad de la información contable .....	57
2.2.4.4. Flujo del proceso contable .....	57
2.2.4.5. Estados Financieros.....	60
2.2.5. Gestión operativa .....	62
2.2.5.1. Niveles de la gestión operativa .....	62
2.2.5.2. Alcance y funciones de la gestión operativa .....	63
2.2.5.3. Mejora del valor de la gestión operativa.....	64
2.2.6. Las organizaciones deportivas.....	65
2.2.6.1. La gestión deportiva.....	66
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	68
2.3.1. Constitución política del Ecuador, 2008 .....	68
2.3.2. Ley del deporte, educación física y recreación .....	69
2.3.3. Reglamento a la ley del deporte, educación física y recreación .....	70
2.3.5. Estatutos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.....	71
CAPÍTULO III .....	83
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	83
3.1.1. De campo.....	84
3.1.2. Descriptiva .....	84
3.1.3. Bibliográfica – documental .....	84
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	84
3.2.1. Inductivo.....	84
3.2.2. Deductivo .....	85
3.2.3. Estructural – Sistémico .....	85
3.2.4. Analítico - Sintético .....	85

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	85
3.3.1. Población y muestra.....	85
3.3.1.1. Población .....	85
3.3.1.2. Muestra .....	86
3.3.2. Técnicas de investigación.....	86
3.3.2.1. Observación .....	86
3.3.2.2. Encuesta .....	86
3.3.2.3. Entrevista .....	87
3.3.3. Instrumentos de investigación.....	87
3.3.3.1. Guía de observación .....	87
3.3.3.2. Cuestionario.....	87
3.3.3.3. Guía de entrevista.....	87
3.3.4. Elaboración del marco teórico.....	87
3.3.5. Recolección de la información .....	88
3.3.6. Procesamiento y análisis .....	88
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>89</b>
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>89</b>
4.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADA EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO .....	90
4.1.1. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	90
4.1.2. Análisis de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.....	93
4.2. GESTIÓN ECONÓMICA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO.....	106

4.2.1. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	106
4.2.2. Análisis de la encuesta aplicada a los directivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	108
4.3. GESTIÓN FINANCIERA DESARROLLADA EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO .....	115
4.4. NIVEL DE OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO.....	124
4.3.1. Estructura programática y nivel de cumplimiento en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	125
4.4. DISCUSIÓN.....	129
<b>CAPÍTULO V</b> .....	132
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	132
5.2. RECOMENDACIONES.....	134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS .....	139

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Población de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	86
Cuadro 2. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	90
Cuadro 3. Proceso de planeación formal .....	93
Cuadro 4. Eficacia del proceso de planeación .....	94
Cuadro 5. Cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones.....	95
Cuadro 6. Normativa que sustenta las relaciones laborales .....	96
Cuadro 7. Técnicas de organización administrativa.....	97
Cuadro 8. Respeto al orden jerárquico institucional.....	98
Cuadro 9. Asesoramiento del jefe inmediato .....	99
Cuadro 10. Forma de dirigir la institución.....	100
Cuadro 11. Recursos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.....	101
Cuadro 12. Técnica de control aplicada.....	102
Cuadro 13. Indicadores de gestión administrativa (Planeación) .....	103
Cuadro 14. Indicadores de gestión administrativa (Organización) .....	104
Cuadro 15. Indicadores de gestión administrativa (Dirección) .....	105
Cuadro 16. Indicadores de gestión administrativa (Control) .....	105
Cuadro 17. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	106
Cuadro 18. Tipo de control en la gestión económica .....	108
Cuadro 19. Sistema de información económica.....	109
Cuadro 20. Nivel de ejecución del presupuesto y plan operativo anual .....	110
Cuadro 21. Nivel de cumplimiento de programas y su presupuesto .....	111
Cuadro 22. Necesidad de evaluar la gestión económica .....	112
Cuadro 23. Capital de operación.....	113
Cuadro 24. Ingresos y egresos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo..	114
Cuadro 25. Índice de liquidez.....	122
Cuadro 26. Índice de capital neto de trabajo.....	122
Cuadro 27. Índice de endeudamiento .....	123
Cuadro 28. Asignación presupuestaria del Ministerio de Deportes.....	124

Cuadro 29. Nivel de cumplimiento de POA, 2017 .....	125
Cuadro 30. Capacitación.....	127
Cuadro 31. Eventos deportivos .....	128

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso de planeación formal .....	93
Gráfico 2. Eficacia del proceso de planeación .....	94
Gráfico 3. Cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones.....	95
Gráfico 4. Normativa que sustenta las relaciones laborales .....	96
Gráfico 5. Técnicas de organización administrativa .....	97
Gráfico 6. Respeto al orden jerárquico institucional .....	98
Gráfico 7. Asesoramiento del jefe inmediato.....	99
Gráfico 8. Forma de dirigir la institución.....	100
Gráfico 9. Recursos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	101
Gráfico 10. Técnica de control aplicada .....	102
Gráfico 11. Tipo de control en la gestión económica .....	108
Gráfico 12. Sistema de información económica .....	109
Gráfico 13. Nivel de ejecución del presupuesto y plan operativo anual .....	110
Gráfico 14. Nivel de cumplimiento de programas y su presupuesto .....	111
Gráfico 15. Necesidad de evaluar la gestión económica .....	112
Gráfico 16. Asignación presupuestaria del Ministerio de Deportes.....	124
Gráfico 17. Capacitación.....	127
Gráfico 18. Eventos deportivos .....	128

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado del Sistema anti plagio URKUND.....	139
Anexo 2. Carta de petición para realizar la investigación.....	140
Anexo 3. Carta de aceptación de la entidad .....	141
Anexo 4. Carta de petición de finalización del trabajo de investigación .....	142
Anexo 5. Carta de la entidad certificando la finalización del trabajo investigativo .....	143
Anexo 6. Entrevista dirigida al administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	144
Anexo 7. Encuesta dirigida al personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	148
Anexo 8. Encuesta dirigida a los directivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	151
Anexo 9. Estado de Situación Financiera 2017 de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	153
Anexo 10. Estado de Resultados 2017 de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	156
Anexo 12. Directorio 2017 de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo .....	158

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, el Estado garantiza la práctica de la cultura física, el deporte y la recreación como un derecho que le asiste a todo ciudadano. Uno de los organismos responsable, es la Liga Deportiva Cantonal, entidad que contribuye al desarrollo social de quienes demandan este beneficio.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deportivas están en la capacidad de fusionar los objetivos establecidos con una eficiente gestión administrativa y económica como pilar fundamental para el buen funcionamiento institucional. Entendiendo que la gestión brinda la posibilidad de administrar de manera eficiente los recursos con los que cuenta una entidad, con la intención de maximizar sus rendimientos.

En este sentido, las instituciones deportivas cuentan con herramientas de gestión, y una de las principales estrategias es la mejora continua de éstas organizaciones con la intención de optimizar la operatividad por medio de un modelo de gestión que garantice y transparente el empleo eficiente de los recursos a nivel administrativo y económico – financiero.

Lo anterior evidencia, que un adecuado control en la administración de las entidades deportivas garantiza que tengan una mayor capacidad de adaptación al entorno variable y a los cambios económicos derivados de este; por ello, se ven en la necesidad de aplicar nuevos enfoques de dirección que les permita mantenerse en el mercado.

Consecuentemente, el lograr controlar eficientemente las actividades administrativas y económicas – financieras en las instituciones deportivas apunta a la capacidad de optimizar la operatividad de las mismas, siempre y cuando los recursos reciban un manejo adecuado y se adopten estrategias que conduzcan al perfeccionamiento de la gestión organizacional. Todo ello para obtener un

mejor posicionamiento empresarial, desarrollar la competitividad y la eficiencia en las operaciones realizadas en estas entidades.

La investigación requiere una evaluación para determinar la incidencia de la gestión administrativa – económica – financiera en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017.

La presente iniciativa contiene cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Involucra el marco contextual de la Investigación donde se evidencia la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problemas de investigación: general y derivados, delimitación del problema, justificación y los cambios esperados en la investigación.

**Capítulo II:** Se fundamenta el marco teórico de la Investigación con los componentes de la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y la fundamentación legal.

**Capítulo III:** Hace referencia a la metodología, el tipo y métodos de investigación, la construcción metodológica del objeto de investigación que incluye la población y muestra, las técnicas e instrumentos de investigación, el procedimiento para la recolección de información y de resultados.

**Capítulo IV:** Se destaca los resultados y discusión de la investigación; el mismo que presenta un análisis pormenorizado para alcanzar los objetivos específicos de la propuesta investigativa.

**Capítulo V:** Corresponde a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas cuya función es verificar cada una de las fuentes de consultas realizadas y los anexos que son los documentos de soporte de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

*La vida es un aprendizaje de renunciamiento progresivo, de continua limitación de nuestras pretensiones, de nuestras esperanzas, de nuestra fuerza, de nuestra libertad.*

***Henry Frédéric Amiel***

## **1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

En el contexto ecuatoriano, la gestión administrativa, contable – financiera es un sistema que va ganando difusión en el campo empresarial deportivo, por este motivo adoptan como estrategia un estilo de dirección administrativa integral que involucre a todos los actores de la organización y especifique las actividades a desarrollar, así como el adecuado manejo de los recursos para un correcto funcionamiento.

En este sentido, las organizaciones adoptan diferentes modelos de gestión e incluso realizan estudios internos para la mejora de los procesos para enfrentar los cambios del mercado y mantenerse en el mismo. Las organizaciones deportivas no son ajenas a estas innovaciones y canalizan diversas alternativas que les permita mejorar la dirección administrativa y financiera, logrando tener una participación competitiva activa en eventos deportivos a nivel nacional y provincial.

La normativa deportiva la preside el Ministerio del Deporte, organismo que señala en su articulado el funcionamiento y control de las organizaciones, además presenta señalamientos en materia administrativa en concordancia con la legislación deportiva para sobrellevar la nueva dinámica deportiva nacional, que exige de sus gestores la aplicación de estrategias sólidas de competitividad.

En el ámbito provincial, las federaciones deportivas participan en la gestión económica y administrativa de los organismos que la conforman, existiendo deficiencias en la ejecución de las mismas, en gran medida, se debe a la práctica empírica desde los más altos niveles directivos e incluso a la concentración de poder y la visión de la entidad deportiva como un sistema lucrativo.

Una medida de planificación administrativa que beneficia a las Federaciones Deportivas Provinciales es transparentar los procesos de sus instituciones y regular el acceso a la información económica - financiera y el diseño de su

estructura organizacional que oriente los procesos y desarrollo de actividades para alcanzar óptimos resultados y mejora administrativa.

Liga Deportiva Cantonal de Quevedo es una organización deportiva de derecho privado con personería jurídica propia, ajena a toda actividad política, religiosa y racial, es filial de la Federación Deportiva de Los Ríos y avalada por el Ministerio del Deporte; impulsa principalmente el deporte amateur a través de varias disciplinas deportivas y que por su larga trayectoria ha demostrado ser formadora de deportistas seleccionados a nivel provincial y nacional. Está conformada por los clubes que hayan obtenido legalidad, mediante acuerdo ministerial.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Art. 24 prescribe que las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre. Para garantizar este derecho, la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo tiene 66 años de fructífera labor para los deportistas quevedeños y localidades aledañas. La institución fue creada el 14 de septiembre de 1952 para regular la práctica del deporte en los diversos clubes del cantón, a supervigilar la marcha administrativa de los mismos y gestionar los ingresos que por concepto de impuestos y asignaciones hechas por los poderes públicos, existen a favor del deporte local.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

El deporte ecuatoriano ha evolucionado en los últimos años, un considerable grupo de deportistas han alcanzado triunfos y reconocimiento a nivel internacional en diferentes disciplinas deportivas, entre los principales destacan las clasificaciones a mundiales de fútbol, obtención de medallas en juegos olímpicos y panamericanos. Estos importantes acontecimientos, son un factor determinante para que muchos niños y adolescentes elijan la actividad deportiva como una profesión y un estilo de vida. En este sentido, la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo es el semillero que garantiza la preparación y vinculación

de las presentes y futuras generaciones en la práctica de la actividad deportiva de excelencia.

A pesar del compromiso formativo en el deporte, la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, atraviesa las siguientes dificultades de gestión que afectan su posicionamiento institucional: la incorrecta generación de información administrativa, económica y financiera influye en la toma de decisiones oportunas que conduzcan al éxito institucional; otro problema es la inadecuada aplicación de herramientas a nivel administrativo que permitan controlar las funciones y responsabilidades del personal, ocasionando que las actividades sean cumplidas en forma empírica y de acuerdo al mejor criterio de cada colaborador de la entidad. La problemática descrita, afecta la operatividad del desarrollo organizacional de la institución y del talento humano que labora.

Otro inconveniente, es no contar con un sistema económico – financiero en el que se elabore estados financieros razonables y oportunos, obligaciones tributarias y un presupuesto acorde a las necesidades de la institución y del Ministerio del Deporte. El desfase en la presentación de estos informes, retrasan la asignación de recursos económicos para la institución deportiva, afectando el pago de sueldos, proveedores, servicios básicos, impuestos, entre otros.

La gestión administrativa, contable - financiera de la Liga Cantonal de Quevedo, también está sujeta a otros riesgos internos como la deficiente capacitación del talento humano que garantice un mejor desempeño en las actividades realizadas. A esto se suma, la presencia de factores externos como la supervisión de los organismos de control en cuanto a la entrega de información institucional y económica – financiera, y la creciente demanda de los usuarios de las diferentes disciplinas deportivas. Institucionalmente, no ha sido posible tomar los correctivos del caso porque no existen estudios que aborden la temática en la entidad deportiva referida en la presente investigación.

### 1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo incide la gestión administrativa – económica – financiera en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017?

#### 1.3.1. Problemas derivados

- ¿De qué manera se aplica el sistema de gestión administrativa en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?
- ¿De qué manera afecta la gestión económica al desarrollo de actividades de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del sistema de gestión financiera en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?
- ¿Cuál es el nivel de operatividad que presenta la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

### 1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

**CAMPO:** Económico

**ÁREA:** Gestión-Finanzas

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión administrativa – económica – financiera y su incidencia en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Estudio de los factores que impulsen el desarrollo económico y social de los grupos poblacionales del área de influencia de la UTEQ.

**LUGAR:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**TIEMPO:** 2017 - 2018

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Evaluar la gestión administrativa – económica – financiera y su incidencia en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Examinar el sistema de gestión administrativa que aplica la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.
- Estimar la afectación que causa la gestión económica en las actividades de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.
- Analizar el sistema de gestión financiera desarrollado en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.
- Determinar el nivel de operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La Liga Deportiva Cantonal de Quevedo debe enfrentar los cambios generados en el entorno interno y externo, ocasionados por factores como la globalización, la competitividad, la innovación y el acceso a la información. En este sentido, la institución deportiva está en la necesidad de recurrir a la ciencia administrativa - contable para optimizar el desarrollo integral de las operaciones realizadas en la misma, con los niveles aceptables en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad.

En este sentido, la temática de investigación es de importancia debido a que la evaluación de la gestión operativa acorde a los procedimientos administrativos, económicos y financieros de la institución, presentará información real y oportuna que servirá de sustento para una adecuada toma de decisiones de sus

directivos, y contribuirá al fortalecimiento de la competitividad de la entidad deportiva.

La presente investigación se justifica porque identifica las operaciones realizadas en cuanto a la gestión administrativa y económica - financiera de la institución deportiva mediante el estudio detallado de las variables intervinientes, aporta al desarrollo organizacional porque brinda un cambio en la gestión administrativa al promover y dinamizar la ejecución de los procesos con responsabilidad y agilidad de los mismos.

La investigación es relevante porque se enmarca en el direccionamiento de los procesos internos necesarios para una continua revisión de la información tanto administrativa, económica y financiera que propicie mejoras en cuanto a la gestión empresarial.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

*El aprendizaje es cualquier cambio que haga un sistema para adaptarse a su medio ambiente.*

***Herbert Simon***

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Administración**

Es considerada como una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener resultados. La misma desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar (Ramírez & Ramírez, 2016).

La administración es la ciencia que desde siempre ha estado inmersa en la sociedad, de manera técnica, teórica o de otras maneras, al igual que todo en la vida profesional, esta ciencia se ha convertido en una gran necesidad entre el área empresarial o instituciones del Estado (Fernández , 2012).

### **2.1.2. Administración pública**

La administración pública es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país, además menciona que la administración pública es la principal actividad que corresponde desarrollar al poder ejecutivo para la prestación de los servicios públicos (Gitman & Zutter, 2012).

Actividad ejecutada por el Estado de forma permanente, técnica y jurídica. Tiene como propósito la planificación organización, la dirección, el control y la evaluación de todos los servicios con la intención de que los usuarios se sientan satisfechos y se logre el desarrollo económico – social y cultural de un país (Mochón, Mochón, & Mochón, 2014).

### **2.1.3. Liga deportiva cantonal**

Son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados. (Federios, 2018).

Son organismos de derecho privado constituidas como asociaciones por un número mínimo de clubes deportivos para fomentar, patrocinar y organizar la práctica de un deporte con sus modalidades deportivas, dentro del ámbito territorial según el caso, e impulsarán programas de interés público y social (Coldeportes, 2018).

#### **2.1.4. Gestión administrativa**

Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Caldas, Carrión, & Heras, 2017).

La gestión administrativa de la empresa se encarga de que los procesos se hagan de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que el proceso debe ser oportuno, ha de minimizar los costos y ha de ser seguro (Díaz & León, 2014).

#### **2.1.5. Proceso administrativo**

El proceso administración es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión. Es decir, el hecho, de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación del proceso administrativo (Munch, 2014).

Corresponde al flujo continuo e interrelacionado entre las actividades de la planeación, la organización, la dirección y el control para utilizar de manera efectiva los recursos técnicos, humanos, materiales de una organización para administrarlos con eficacia (Córdoba R. , 2012)

#### **2.1.6. Planeación**

Es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de

planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver con los fines (el qué) como con los medios (el cómo)” (Robbins & Coulter, 2014).

### **2.1.7. Organización**

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo (Munch, 2014).

Distribución del trabajo entre el grupo para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias (Blandez, 2016).

### **2.1.8. Dirección**

Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (Robbins & Coulter, 2014).

### **2.1.9. Control**

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Munch, 2014).

Se basa en verificar si las actividades ocurren con normalidad en la empresa, para ello acoge instrucciones en principios determinados. Tiene como fin identificar debilidades para rectificarlas. Este proceso asocia, los resultados actuales con el de otras áreas o departamentos de la organización (Torres & Torres, 2014)

### **2.1.10. Gestión**

Proceso que permite que una organización asegure la producción de recursos y los utilice con eficacia en correspondencia con los objetivos planteados. Facilita el crecimiento empresarial y la supervivencia en el mercado, se desarrolla en la determinación de los objetivos y las políticas planificadas en el plan estratégico e implica la responsabilidad para todos los niveles de la entidad (Caldas, Carrión, & Heras, 2017).

Es la relación que involucra la secuencia de llevar una administración o la gestión aplicada sobre lo establecido; para ello se asigna los procesos para efectuar de manera operativa el ciclo administrativo en una organización, además de controlar el uso de los recursos, las actividades y los responsables de las mismas (Córdoba M. , 2012)

### **2.1.11. Gestión económica**

Define y organiza los movimientos contables en cuanto a los ingresos y gastos, también incluye cobros y pagos para precisar el patrimonio de una organización. Para lograr un manejo económico eficiente la organización debe utilizar aspectos legales, leyes, normas para respaldar la información que obtenga (Caldas, Carrión, & Heras, 2017).

Proceso mediante el cual, una organización viabiliza la obtención de los recursos como dinero y se preocupa de la correcta utilidad de los mismos (Córdoba M. , 2012).

### **2.1.12. Gestión económica - financiera**

Es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos (Córdoba, 2012).

Conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la empresa, direccionados lograr la consecución de los objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión (Block & Hirt, 2013).

#### **2.1.13. Estados financieros**

Documentos de mayor importancia que registran y presentan la información económica de una empresa, reflejan el estado general en el que se encuentra la organización (Pérez - Carballo, 2015).

Tipo de informe o registro que emplean las empresas, personas y entidades para demostrar y tener un respaldo de las actividades económicas que realizan en un determinado período una organización (Ramírez & Ramírez, 2016).

#### **2.1.14. Operatividad**

Modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora interna de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos y su relación con la misión empresarial (ISOTools, 2015)

Son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos de una empresa y se realizan esfuerzos para llegar a un objetivo o resultados de una organización, todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido (Pérez - Carballo, 2015).

#### **2.1.15. Estrategia empresarial**

Manera en la que la organización creará valor; especifica el qué y cómo hacer. Además, define los objetivos empresariales y aquellas acciones y los recursos que emplea para alcanzar dichos objetivos (Pérez - Carballo, 2015).

Conjunto de lineamientos que utiliza la organización para ser productiva y crecer empresarialmente en el presente y futuro. La estrategia incluye directrices como definición del negocio, la visión, la misión, los valores organizacionales; los objetivos estratégicos que incluye metas y los planes de mejora (Franklin E. , 2014).

#### **2.1.16. Procedimiento**

Conjunto de actividades sistematizadas que se realizan con un objetivo y en un tiempo determinado en función de las necesidades de la empresa (Ramírez & Ramírez, 2016).

Conjunto y secuencia de actividades y tareas desarrolladas por el personal de una organización, se encuentran interrelacionadas para resolver las demandas internas y alcanzar los objetivos empresariales (Koontz & Weihrich, 2013).

#### **2.1.17. Actividad empresarial**

Conjunto de tareas encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, se refiere a la realización de varios procedimientos y uso de recursos materiales, humanos y económicos aplicados a la labor con un valor establecido (Ayestarán & Rangel, 2012).

Comprende una caracterización programada con productividad de situaciones efectuadas para bienes o servicios, según las disposiciones de la organización, con la acción de desarrollar algún proceso con los recursos de la empresa (García, 2015).

#### **2.1.18. Eficiencia**

Relación que existe entre el uso óptimo de los recursos de la organización y la obtención de resultados deseados en la empresa (García, 2015).

Consiste en la capacidad de disponer de algo para conseguir un efecto determinado, por lo tanto, está obligado al uso adecuado y racional de los recursos para alcanzar metas y objetivos a corto plazo y con el mínimo uso de los medios para la optimización de los mismos (Ayestarán & Rangel, 2012).

#### **2.1.19. Eficacia**

Nivel con el que se alcanza una meta en la organización. Una empresa es eficaz si utiliza adecuadamente los recursos y los aprovecha al máximo en el menor tiempo posible (Ayestarán y Rangel, 2012).

Se la relaciona con el logro de los objetivos y resultados de la organización; implica el desarrollo de actividades que ayuden alcanzar las metas planificadas (García, 2015).

#### **2.1.20. Plan operativo anual**

Herramienta administrativa – financiera que propone un plan organizado por actividades que será ejecutado en un tiempo de un año. Este documento, tiene como finalidad alcanzar los objetivos programados en la organización (Sánchez, 2014).

Instrumento de planificación utilizado para ordenar lógicamente las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una institución. El empleo de este instrumento permite la optimización del empleo de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en dicho plan (Viera, 2014).

#### **2.1.21. Administración deportiva**

Conjunto de actividades y medios necesarios para el uso adecuado de los espacios del deporte, proporcionando a los deportistas el desarrollo de la actividad deportiva en las mejores condiciones posibles y el empleo racional de los recursos con la intención de obtener óptimos resultados (Martínez, 214)

Proceso de interacción entre agentes involucrados relaciones con el deporte (recursos humanos, recursos materiales, recursos económicos, instalaciones deportivas) interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia (Ontaneda, 2013).

#### **2.1.22. Toma de decisiones**

Empresarialmente, evalúa riesgos, analiza oportunidades y prioriza alternativas con el fin de alcanzar los objetivos fijados en una organización (Ontaneda, 2013).

Identifica los problemas para darle solución en la organización. Esta definición deja en claro, que es necesario la existencia de un problema (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.1.23. Control financiero**

Corresponde a la ejecución financiera para controlar las finanzas empresariales. Permite que los directivos de empresa analicen sobre las posibles desviaciones que están repercutiendo sobre los presupuestos asignados (Gitman & Zutter, 2012)

Se enfoca a los objetivos para diagnosticar la gestión económica y financiera de la empresa, detecta problemas o desviaciones en cuanto a las finanzas (Collier & Evans, 2015)

#### **2.1.24. Objetivos**

Metas de la empresa en un tiempo específico y con relación a las estrategias y acciones tomadas internamente (Collier & Evans, 2015).

Conjunto de metas planificadas en un plazo determinado en la empresa que visualizan el camino empresarial y los pasos futuros en la organización (Gitman & Zutter, 2012).

#### **2.1.25. Control administrativo**

Mide y corrige el desempeño de la organización asegurando el logro de los objetivos y propone alternativas en caso de desviaciones en la empresa (Robbins & Coulter, 2014).

Este tipo de control propone el establecimiento de normas, la medición del desempeño con base a esa normativa y la corrección de las variaciones de dichas normas y planes (Gitman & Zutter, 2012).

#### **2.1.26. Proceso contable**

Es un conjunto de pasos que consiste en formular por medio de los estados financieros las operaciones económicas en que incurre una organización en un periodo determinado (Sánchez, 2014).

Ciclo mediante el cual una organización presenta registradas y resumidas las transacciones para la elaboración de los estados financieros (Ayestarán & Rangel, 2012).

#### **2.1.27. Control de gestión**

Proceso que guía la gestión de la empresa de acuerdo a los objetivos planteados. Incluye el control operativo y su relación con la contabilidad (Pérez - Carballo, 2015).

Es una herramienta empleada para que las organizaciones obtengan productos y servicios eficientes que les permita competir (Ramírez & Ramírez, 2016).

### **2.1.28. Evaluación empresarial**

Es una herramienta administrativa que determina en qué grado ha evolucionado una empresa (Ramírez & Ramírez, 2016).

Proceso mediante el cual una organización puede determinar su rendimiento, detectar sus puntos débiles y tomar alternativas de solución para superarlos (Pérez - Carballo, 2015).

### **2.1.29. Proceso**

Desde el punto de vista empresarial, comprende un conjunto de acciones que se toman en el ámbito productivo para lograr la eficiencia en los mismos (Sánchez, 2014).

Conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más *inputs* (entradas) los transforma, generando un *output* (resultado) (Koontz & Weihrich, 2013).

### **2.1.30. Enfoque estratégico**

Filosofía empresarial fundamentada en el establecimiento de objetivos a largo plazo junto con la planeación de acciones a corto plazo para que o puedan ser alcanzados (Koontz & Weihrich, 2013).

Proceso dinámico y sistemático cuyo fundamento es la visión estratégica de la organización fundada en los recursos y atributos que posee y que desarrolla para lograr una estrategia competitiva

o que puede y debe desarrollar o adquirir para diseñar y desarrollar con éxito su estrategia competitiva (Robbins & Coulter, 2014).

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Gestión**

Proceso que permite a una empresa la obtención de recursos y su empleo eficiente para lograr sus objetivos y garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado. Propone políticas y procedimientos que involucra a todos los niveles de responsabilidad de la organización, por medio de diferentes actividades para cumplir con las metas planificadas (Koontz & Wehrich, 2013).

### **2.2.2. Gestión administrativa**

La gestión administrativa consiste en proporcionar un soporte administrativo a los procesos de la empresa en las diferentes áreas funcionales que la integra, con el fin de tener resultados efectivos y una ventaja competitiva notoria reflejada en los estados financieros (Robbins & Coulter, 2014).

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa (Robbins & Coulter, 2014).

#### **2.2.2.1. Origen y desarrollo de la gestión administrativa**

El desarrollo de la administración como ciencia, pertenece a períodos anteriores al desarrollo de la humanidad, consistía en el control de las mayores cantidades de individuos y materiales para el logro de los distintos objetivos, dando como resultado la mayor eficacia en guerras, gobiernos actuales y las edificaciones de alcas; en este contexto, fue posible el desarrollo e identificación de partes administrativas, citados en la enseñanza y logro del manejo para la función que se realiza (Luna, 2014).

### 2.2.2.2. Objetivos de la gestión administrativa

La gestión administrativa contempla los siguientes objetivos:

- El estudio de la organización de la empresa, visualizando los cambios de importancia que se deben hacer.
- Hacer una evaluación de la adecuada y efectividad de los controles internos.
- Revisar la confiabilidad que debe darse a la información financiera que recibe la administración general y alta administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis (Franklin E. , 2014).

### 2.2.2.3. Características de la gestión administrativa

La gestión administrativa presenta las siguientes características:

- **Universalidad:** Indispensable para toda institución o empresa, ya sea pública o privada.
- **Valor instrumental:** Su objetivo es preferentemente práctica, por lo tanto, la administración es un medio para lograr los objetivos de una empresa.
- **Multidisciplinar:** Emplea y aplica conocimientos de diversas ciencias y técnicas.
- **Especificidad:** La administración es multidisciplinar pero su campo de acción es específico en el ámbito de la ciencia, no admite confusión con otras disciplinas.
- **Flexibilidad:** La flexibilidad se manifiesta en la aplicación de los principios administrativos que se adaptan a las necesidades de cada empresa (Munch, 2014).

#### 2.2.2.4. Dimensiones de la gestión administrativa

La administración comprende una serie de fases o etapas necesarias en la aplicación de la metodología y su relación con el enfoque de gestión (Munch, 2014).

- a. **Planeación:** Comprende la determinación de los procesos y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlo (Munch, 2014).

#### Tipos de planeación

Según el nivel jerárquico empresarial, el ámbito y el periodo que comprenda, la planeación puede ser de tipo:

- **Estratégica:** Se refiere a la planeación en general; puede ser a mediano y largo plazo y, a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa (Munch, 2014).
- **Táctica o funcional:** “Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico (Munch, 2014).
- **Operativa:** Diseñada de acuerdo con los planes tácticos, y como su nombre lo indica, se realizan en los niveles operativos (Munch, 2014).

#### b. Organización

La organización se define “como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales. Como puede ver, se trata de un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional. La estructura organizacional es la disposición

formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Esta estructura, cuya representación visual se conoce como organigrama. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en práctica el diseño organizacional (Robbins & Coulter, 2014).

### **Técnicas de organización**

Las técnicas de organización se aplican de acuerdo a las necesidades de la empresa. A continuación, se describen las siguientes técnicas:

- **Organigramas:** Representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad (Munch, 2014).
- **Manuales:** Son documentos que contiene en forma sistemática, información acerca de la organización (Munch, 2014).
- **Diagramas de proceso:** También se les conoce como flujograma, son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función (Munch, 2014).
- **Cuadro de distribución del trabajo o de actividades:** Se analizan las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo y optimizar tiempos (Munch, 2014).
- **Análisis de puestos:** Técnica en la que se definen pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal , así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (Munch, 2014).

### **c. Dirección**

Al dirigir se aplica realmente la administración. A esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la definen también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Se puede afirmar que dirección es el corazón de la Administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione significativamente (Luna, 2014).

#### **Técnicas de dirección**

El directivo puede sustentar su accionar en un proceso racional en el cual pueda seleccionar las técnicas más idóneas acorde con el tipo de decisión, considerando costos, riesgos, información, niveles donde se origina, importancia y repercusiones. Estas técnicas pueden ser cualitativas o cuantitativas (Luna, 2014).

### **d. Control**

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establece los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa. Si es necesario, los directivos pueden plantear el diseño de un plan de control de acuerdo a la realidad de la organización (Munch, 2014).

#### **Tipos de control**

Según las características y necesidades de la empresa, los gerentes pueden implementar los siguientes tipos de control:

- **Preventivo:** Evita los problemas en virtud de que su implementación se da antes de la realización de la actividad laboral (Robbins & Coulter, 2014).

- **Concurrente:** Es aquel que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso (Robbins & Coulter, 2014).
- **Retroalimentación:** Entra en acción después de que la actividad ha sido ejecutada (Robbins & Coulter, 2014).

### **Técnicas de control**

Las técnicas de control son procedimientos que presentan información organizacional pertinente, es una forma de ayudar a los administradores para desarrollar e implantar una estrategia de control organizacional apropiada.

Entre las técnicas de control utilizadas por la empresa se encuentran: sistemas de inteligencia, gráficas y diagramas, métodos cuantitativos, control interno y sistema de evaluación (Munch, 2014).

### **Elementos de control**

El control como proceso cíclico y reiterativo, está compuesto por cuatro elementos:

- **Establecimiento de estándares:** Se refiere a los estándares o criterios de evaluación.
- **Evaluación del desempeño:** Tiene como propósito evaluar lo que se está realizando en la organización.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Al comparar, verifica la existencia de alguna falencia en cuanto al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** Corrige el desempeño para que se adecue al estándar seleccionado (Sánchez, 2014).

## **Pasos del proceso de control**

**El control administrativo:** Esfuerzo sistemático que establece normativa de desempeño y los relaciona con los objetivos esperados, toma correctivos para garantizar que todos los recursos de la organización son utilizados de manera eficiente y eficaz y alcanzar los fines planificados.

Este tipo de control, propone las siguientes iniciativas en beneficio de la empresa:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento empresarial.
- Medir los resultados y compararlos para analizar en qué medida se han superado los inconvenientes.
- Tomar medidas correctivas en la empresa en cuanto al cumplimiento de los estándares aplicados en las actividades desarrolladas en la entidad.
- Retroalimentación de los procesos en donde se detectaron falencias en la empresa (Sánchez, 2014)

**El control de gestión:** Sistema dinámico para alcanzar las metas en una organización; propone el uso de herramientas y técnicas de control en los procesos básicos de la entidad.

En este tipo de control de gestión se aplica un proceso metodológico que incluye un diagnóstico institucional, la identificación de los procesos claves y el diseño de un sistema de indicadores, todo para contribuir a la toma de decisiones empresariales (Sánchez, 2014).

### **2.2.2.5. Funciones del administrador y su relación con la gestión**

Toda empresa debe contar con un eficiente administrador, responsable de supervisar la ejecución de las actividades de acuerdo a los procesos y áreas de implantados en la empresa:

- **Planear:** Definir metas, estrategias y desarrollar planes que coordinen las actividades a ejecutar en la organización.
- **Organizar:** Establecer que actividades se necesitan en la empresa, quien las ejecuta, como establece el proceso para dicha tarea, quien informa del resultado obtenido.
- **Dirigir:** Emplear los canales más efectivos para comunicar y motivar al personal de la empresa.
- **Controlar:** Darle seguimiento a las actividades desarrolladas para comprobar su eficiente cumplimiento y proponer correctivos en caso de deficiencias (Sánchez, 2014).

#### **2.2.2.6. El papel del administrador en la gestión**

El administrador toma en sus hombros el desarrollo de las etapas del proceso administrativo y debe estar vigilante al cumplimiento de las mismas por parte de los colaboradores de la empresa, para ello pone en práctica sus conocimientos y habilidades de liderazgo en sintonía con los objetivos de la entidad.

Un administrador debe tomar decisiones en cuanto a las actividades y los recursos que requieren en el desarrollo de las mismas, y que éstas se realicen con eficacia, eficiencia y economía; además que incluyan elementos administrativos como la innovación, la competitividad y generen réditos económicos para los clientes internos.

El administrador, además de sus conocimientos en materia administrativa y de dirección, debe conocer el manejo de la tecnología e innovaciones de mercado de acuerdo al segmento de empresa donde realiza sus actividades para emplear estrategias en beneficio de la misma (González, 2013).

### **2.2.3. Gestión financiera**

La gestión financiera, consiste en administrar los recursos que posee la empresa de manera eficiente para asegurar que sean suficientes y cubra los gastos en que incurra la entidad (Pérez - Carballo, 2015).

Se la considera como la actividad que se realiza en una empresa para planificar, organizar, dirigir, controlar y monitorear el manejo de los recursos económicos y financieros con el propósito de obtener beneficios. La gestión financiera tiene como objetivo, el funcionamiento empresarial con efectividad, una adecuada toma de decisiones y aprovechar las oportunidades de inversión en beneficio de la organización (Block & Hirt, 2013).

De acuerdo con las definiciones antes mencionada, la gestión financiera guarda una estrecha relación con la toma de decisiones:

- Define los requerimientos financieros, incluye las necesidades de financiamiento y describe los recursos disponibles y la previsión de los mismos.
- Analiza el tipo de financiamiento, los costos, plazos, aspectos legales y financieros más convenientes para las empresas.
- Evalúa la utilización de los recursos financieros en cuanto a eficacia y rentabilidad.
- Estudia y conoce a información financiera disponible de la empresa.
- Estudia la viabilidad económica y financiera de las inversiones de la empresa (Córdoba, 2012)

#### **2.2.3.1. Importancia de la gestión financiera**

La gestión financiera es importante porque controla las operaciones, resuelve y enfrenta la dificultad de liquidez y rentabilidad; además, busca alternativas para el desarrollo financiero de la empresa y la toma de decisiones (Córdoba, 2012).

Otro aspecto que destaca su importancia para toda empresa, es que la gestión financiera permite el control de las operaciones, las fuentes de financiamiento, la efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el acatamiento de las normativas y regulaciones aplicables a la organización (Córdoba, 2012).

### **2.2.3.2. Principios de la gestión financiera**

La gestión financiera se apoya en tres principios para orientar el desarrollo diario de las actividades, la toma de decisiones en la organización, los principios son:

- **Principio de transparencia:** La confianza en una organización depende de la transparencia con que se apoya la gestión de la misma. Desde esta perspectiva, los criterios de transparencia son un instrumento indispensable en el sistema de gestión de los recursos económicos, además permite la comprobación de la toma de decisiones y su relación con la misión empresarial.
- **Principio de sostenibilidad:** La continuidad de la empresa en el sistema en que opera y su sostenibilidad en el tiempo. Las organizaciones deben proveerse de un modelo de gestión sostenible en los ámbitos económicos, administrativos, sociales y ambientales.
- **Principio de las tres Es (economía, eficacia y eficiencia):** Contempla:

Criterio de economía. - Se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un tiempo adecuado, con el coste más bajo posible, en la cantidad adecuada y con una calidad adecuada preestablecida.

Criterio de eficacia. - Analiza el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance.

Criterio de eficiencia. - Se considera que la gestión de los recursos es eficiente si con los recursos disponibles hemos obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados (Córdoba, 2012).

### **2.2.3.3. Funciones de la gestión financiera**

La gestión financiera se la responsabiliza de la asignación de fondos para los activos corrientes y fijos, genera alternativas y estrategias de financiamiento, además de desarrollar una política de dividendos acorde a los objetivos de la organización (Block & Hirt, 2013).

### **2.2.3.4. Componentes de la gestión financiera**

- **Administrativo:** Inspecciona el uso que realizan los gestores de los recursos de la empresa. Se examina las decisiones de orden administrativas, operativas, estratégicas, así como la identificación de los procesos claves y las actividades que generan una ventaja competitiva para la organización (Córdoba, 2012).
- **Técnico:** Analiza los procesos productivos necesarios en la cadena de valor y su contribución a la mejora de la competitividad empresarial (Córdoba, 2012).
- **Legal:** Examina la normativa y su cumplimiento en la empresa en los ámbitos comercial, laboral, tributario y contable (Córdoba, 2012).
- **Contable – financiero:** Analiza los elementos que conforman el sistema de información financiero y contable para fortalecer los procesos y optimizar los resultados en la empresa (Córdoba, 2012).

### **2.2.3.5. Fases de la gestión financiera**

#### **a. Planificación**

También denominada planificación a priori, aquí se planifica las estrategias de la organización en cuanto a la presupuestación financiera. Esta fase se divide en la planificación de actividades y la planificación financiera (Block & Hirt, 2013).

En lo que respecta a la planificación de actividades, estas se orientan al plan estratégico de la empresa que se relacione con los objetivos de la organización y generar una propuesta operativa con planes económico financiero y el correspondiente presupuesto (Block & Hirt, 2013).

La denominada planificación financiera, corresponde a la planeación presupuestaria de la organización y su relación con los ingresos y los gastos programados en función de los planes operativos anuales (POA) (Block & Hirt, 2013).

#### **b. Fase de control y decisión**

Se la considera como una etapa ex – post de la gestión financiera, porque se enfoca en el monitoreo de las actividades realizadas y en la toma de decisiones en la organización; para ello es fundamental marcar las pautas necesarias de control a nivel interno para el cumplimiento de todas las operaciones (Block & Hirt, 2013).

### **2.2.3.6. Procesos fundamentales de la gestión financiera**

A continuación, se detallan los procesos fundamentales de la gestión financiera:

- **El proceso de administración y control interno económico**

Directamente relacionado con otros procesos de gestión de la organización; es decir, en el proceso económico-administrativo y en su vinculación con el control interno dentro de la organización.

El proceso de administración y control interno económico es fundamental para la organización porque permite una adecuada gestión de los recursos económicos:

- Gestiona las personas asociadas a la empresa.
- Gestiona el cobro y pagos de la gestión de tesorería.
- Organiza, registra y archiva la información económica existente en la empresa.
- Protege los activos de la empresa ante siniestros.

El empresario debe tomar las siguientes acciones: Organizar la información económica disponible, el registro de las operaciones económicas y la clasificación y archivo de información económica (Block & Hirt, 2013).

- **El proceso de planificación y control financiero**

Comprende la evaluación integral de la organización e implica la planificación de estrategias financieras a medio y largo plazo y corto plazo.

- Planificar a medio y largo plazo, utiliza un tiempo de 3 a 5 años para alcanzar objetivos estratégicos y financieros
- Planificar a corto plazo, planes y programas en un plazo a 1 año.
- Control de desajustes en el presupuesto, por medio de controles mensuales o semestrales (Block & Hirt, 2013).

- **El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo**

Permite la revisión de los mecanismos de control interno al interior de la organización. Se plantea la utilidad del análisis financiero para analizar la parte

contable y la gestión de la organización como un proceso continuo y sistemático que facilite la comprensión de los resultados de acuerdo a los porcentajes obtenidos y su respectivo análisis que demuestra la procedencia de la información (Block & Hirt, 2013).

### **2.2.3.7. Factores claves de éxito en la gestión financiera**

Se recomienda lo siguiente para el éxito de la gestión financiera:

- Adoptar una actitud de mejora continua en la gestión de los recursos económica – financiera, emplear técnicas de planificación y control, además el análisis y evaluación de los resultados económicos para alcanzar los objetivos empresariales.
- Gestionar bajo el principio de transparencia todos los procesos relacionados con la gestión económica – financiera, así como la información económica obtenida esté acorde a los lineamientos legales.
- Gestionar los recursos económicos – financiera disponible con criterios de economía, eficiencia y eficacia.
- Presentar estados financieros que revelen la situación económica – financiera de la organización en base a principios y normas de contabilidad vigente.
- Elaborar el presupuesto anual acorde a las necesidades de la empresa, priorizando gastos e inversiones para la buena marcha del plan (Block & Hirt, 2013).

### **2.2.3.8. La evaluación de la gestión financiera**

El objetivo de la evaluación de la gestión financiera consiste en demostrar la viabilidad de la inversión en condiciones de financiamiento; es decir presenta un análisis microeconómico donde los precios de mercado se utilizan para evaluar los requerimientos de la inversión empresarial. En este apartado se recurre al

análisis de toda la información de acuerdo al período de estudio (Block & Hirt, 2013).

- **El análisis financiero**

Técnica utilizada para recopilar, comparar e interpretar indicadores con las cifras de los Estados financieros con la intención de establecer la posición financiera de la organización en un tiempo determinado. Este análisis se lo realiza con los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y productividad (Block & Hirt, 2013).

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un rumbo a seguir en el futuro.

Se propone a continuación dos análisis económicos – financieros de la empresa desde dos puntos de vista distintos.

- El primero es un enfoque temporal o análisis financiero externo, basado en la clasificación de las partidas en el balance, el corto y largo plazo, y lo llevaremos a cabo a través de la medición de los ratios.
- El segundo es un enfoque funcional o análisis financiero interno, basado en la definición del ciclo de explotación y del ciclo de capital, desarrollado a partir del concepto de fondo de maniobra: capital circulante, fondo de rotación, entre otros (Block & Hirt, 2013).

- **Objetivo del análisis financiero**

Tiene como objetivo informar sobre la situación financiera en un período de tiempo determinado sobre los resultados alcanzados en un ejercicio económico, sin embargo, los objetivos particulares que se persiguen con el análisis difieren

según los requerimientos específicos de los usuarios. Para su medición se utilizan indicadores y razones financieras según la información que proporcione la empresa (Block & Hirt, 2013).

- **Índices financieros**

Los índices financieros son una estrategia y al mismo tiempo es una herramienta de gestión, empleada por los directivos para evaluar la posición financiera de una organización. Consiste en comparar dos cuentas o un grupo de cuentas de los diferentes Estados Financieros (Block & Hirt, 2013).

**Índice de liquidez:** Utilizado para determinar la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo (menor a un año).

**Índice de endeudamiento:** Permite conocer cómo la organización financia sus activos con deudas a terceros.

**Índice de rentabilidad:** Representa las utilidades obtenidas en un período según el porcentaje de las ventas, activos o patrimonio.

**Índice de productividad:** Mide la capacidad para generar ingresos con el menor consumo de recursos (Block & Hirt, 2013).

- **Método de análisis de los estados financieros**

Los métodos de análisis financiero constituyen técnicas específicas que permiten conocer el efecto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados. Los métodos de análisis se fundamentan en la comparación de valores, los cuales pueden ser verticales u horizontales.

Entre los métodos utilizados para la ejecución del análisis financiero se destacan los siguientes:

**Método de análisis horizontal:** Demuestra los cambios de las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere dos o más estados financieros de la misma clase.

**Método de análisis vertical:** Estudia la situación financiera de la organización en un período determinado, no considera los cambios suscitados en el tiempo, también establece si la organización tiene la distribución de sus activos de manera equitativa y acorde a las necesidades operativas y financieras (Block & Hirt, 2013).

#### **2.2.4. Gestión económica**

La gestión económica comprende los procedimientos que se encuentran establecidos para la ejecución de la presupuestación de ingresos y gastos (Rodés, 2014).

La gestión económica comprende los principios de:

**Legalidad:** Conocido como ley primaria, consiste en la prevalencia de ley ante cualquier acción que posee el poder público.

**Eficiencia:** Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.

**Economía:** Mide la capacidad del programa o de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros (Rodés, 2014).

##### **2.2.4.1. El proceso contable**

La contabilidad es una herramienta de gestión económica que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la organización, en base a unos principios y normas de valoración contable

determinados, a partir del cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la organización.

Están considerados aquellos documentos que hacen referencia a las cuentas de un período e información presupuestaria. Incluye el balance y el estado de resultados, entre otros estados financieros indispensable para la organización (Block & Hirt, 2013).

#### **2.2.4.2. Objetivos de la información contable**

La información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad (Zapata, 2015).

A más de los criterios anteriores se pueden considerar los siguientes parámetros:

- Registrar, clasificar y resumir todas y cada una de las operaciones que realiza la empresa y que tienen efectos financieros.
- Obtener información financiera relativa a:
  - a) La situación en que se encuentra la empresa

- b) Los resultados de sus operaciones
- c) Otros aspectos financieros
- Elaborar estados financieros, como:
  - a) Balance general, en el que se presenta la situación financiera de la empresa.
  - b) Estado de resultados, en el que se muestra el resultado de las operaciones practicadas.
  - c) Otros, en los que se describen diferentes aspectos de carácter financiero (Rodés, 2014).

#### **2.2.4.3. Calidad de la información contable**

La información contable busca satisfacer la generación de datos contables comprensible, útil, comparable y, que refleje la situación actual de la organización.

La información es comprensible cuando es clara y fácil de interpretar; es útil cuando es pertinente y confiable; es pertinente cuando posee el valor de retroalimentación, valor de predicción, es oportuna y confiable cuando es neutral, verificable en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos (Zapata, 2015).

#### **2.2.4.4. Flujo del proceso contable**

- **Reconocimiento de la operación**

El reconocimiento de la operación es cualquier acontecimiento que tiene un efecto, en términos monetarios, sobre una unidad económica. La captación se realiza a través de la documentación de soporte de las actividades realizadas. El sistema contable de la empresa debe estar diseñado para garantizar que todos los hechos contables se registran oportunamente; puesto que esto respaldará la información tratada y elaborada (Rodés, 2014).

La clasificación de los documentos fuente se realiza bajo los siguientes criterios:

**Por su origen:** Los documentos internos que son aquellos que son expedidos por la empresa, y por tanto entregados como soporte de la transacción; por ejemplo, factura. Los documentos externos son aquellos que llegan a la empresa como soporte de la ejecución con otras empresas; por ejemplo, facturas de compras.

**Por su importancia:** Se encuentran los documentos principales que son considerados indispensables, y se generan como soporte fundamental de la transacción; por ejemplo, las notas de pedido, entre otros.

**Por su formato:** Pueden ser no regulados, se expiden bajo un formato preestablecido por la propia empresa. Y los regulados, que se expiden bajo un formato preestablecido por regulaciones de organismos de control gubernamental (Zapata, 2015).

- **El registro inicial**

Consiste en el acto de registrar las transacciones por primera vez en libros adecuados mediante la forma de asiento contable conforme vayan ocurriendo y que se practica en el Diario General con la aplicación de los principios de la Partida Doble (Zapata, 2015).

- **Plan general de cuentas**

Lista de cuentas ordenada metódicamente, ideada de manera específica para una empresa, que sirve de base al sistema de procedimiento contable para el logro de sus fines. El plan de cuentas es un instrumento de consulta que permite presentar la gerencia estados financieros y estadístico de importancia trascendente para la toma de decisiones, y posibilitar un adecuado control. Se

diseña y elabora atendiendo los conceptos de contabilidad generalmente aceptada y las normas de contabilidad y de información (Zapata, 2015).

### **Estructura del plan de cuentas**

Se estructura de acuerdo con las necesidades de información presentes y futuras de la empresa, y se elaborará luego de un estudio previo que permita conocer sus metas, particularidades, políticas, entre otras. Por lo anterior, un plan de cuentas debe ser específico y particularizado. Además, debe reunir las siguientes características:

- Sistemático en el ordenamiento y presentación.
- Flexible y capaz de aceptar nuevas cuentas.
- Homogéneo en los agrupamientos practicados.
- Claro en la denominación de las cuentas seleccionadas (Zapata, 2015).

**Activos:** Son los recursos económicos que benefician al negocio y que lo seguirán haciendo en el futuro.

**Pasivos:** En contabilidad se le denomina así al total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, o a cargo del negocio

**Patrimonio:** Se refiere a los valores que son propiedades de la empresa, los que integran básicamente las cuentas que lo constituyen.

**Ingresos:** Son todos los ingresos monetarios, los que van a estar en función de la actividad de la empresa y su estructura (en su ejercicio económico).

**Egresos:** Son todos los gastos monetarios, que significan desembolsos para la empresa, los que van a estar en función de su organización en un ejercicio económico (Zapata, 2015).

- **Registros contables**

Constituyen una herramienta indispensable y útil para que la contabilidad pueda entregar resultados y posteriormente se analiza la situación de la empresa. Los principales registros contables son: Libro diario, libro mayor general, inventario y caja (Zapata, 2015).

#### **2.2.4.5. Estados Financieros**

Informes que se elaboran al final de un período contable, con la finalidad de conocer la situación económica de la organización. Según la normativa tributaria y lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías se presentan al finalizar un periodo anual el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados

Los estados financieros permiten depurar y analizar los saldos de las cuentas, a tal punto que éstas puedan:

- Reflejar razonablemente la situación económica y financiera.
- Ser verificables y comprobables bajo cualquier óptica y prueba (Zapata, 2015).

- **Características de los estados financieros**

Con el propósito de que los estados financieros cumplan a cabalidad con el objetivo con el que han sido creados, éstos deben cumplir con las siguientes características de acuerdo a los estándares de calidad:

**Comprensibilidad:** Calidad esencial, que facilitará comprender los aspectos más importantes sin mayor dificultad, aun a usuarios que no tengan cultura contable.

**Relevancia:** La información que proporcionan debe permitir a los usuarios detectar los datos más importantes, a partir de los cuales se tomarán decisiones.

**Confiabilidad:** Las cifras que correspondan a los conceptos expuestos deben ser suficientemente confiables y razonables.

**Comparabilidad:** Las cifras estarán expresadas en moneda de un mismo poder adquisitivo, bajo métodos de consistencia (Zapata, 2015).

- **Usuarios de los estados financieros**

Las personas a quienes les interesan los estados financieros; así como la información fundamental que ellos presentan, son:

**Accionistas y propietarios:** Los dueños de una empresa están interesados en los resultados que ésta obtenga; básicamente, suelen estar interesados en la utilidad neta, en función de la rentabilidad de su inversión.

**Administradores:** Son quienes tienen bajo su responsabilidad la custodia de los recursos y los resultados que se obtienen de la inversión.

**Acreedores:** con el objeto de evaluar el poder de generación de utilidades, como garantía o seguridad para sus créditos, sobre todo si éstos son a largo plazo. Acreedores potenciales, con el objeto de evaluar el riesgo del crédito que se propone.

**Inversionistas potenciales:** Su interés en los estados financieros está relacionado con la probable rentabilidad futura de su inversión, evaluada de acuerdo con resultados obtenidos antes de su inversión

- **Clases de estados financieros**

En toda organización, se deben preparar por lo menos los siguientes informes básicos:

**Estado de Situación Financiera:** Informe contable que ordena de forma sistemática las cuentas de activo, pasivo y capital en un período contable.

**Estado de Resultados:** Informe que presenta el resumen de los ingresos y gastos en que incurre una empresa en un período contable.

### **2.2.5. Gestión operativa**

La gestión de operaciones propone el desarrollo de la actividad empresarial de manera eficiente, efectiva, sin errores y económicamente rentables. También involucra el diseño y la mejora de los sistemas que producen para entregar a tiempo los bienes o servicios de la organización (Chase & Jacobs, 2014).

La gestión operativa se la define como el modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el propósito de incrementar su capacidad para conseguir los objetivos operativos (Collier & Evans, 2015).

#### **2.2.5.1. Niveles de la gestión operativa**

- **Gestión del alcance:** Contiene las actividades que garantizan el cumplimiento de las tareas para lograr los objetivos del proyecto.
- **Gestión técnica o de proceso:** Incluye las actividades necesarias que garantice los resultados del proyecto y satisfagan los requerimientos de los inversionistas.

- **Gestión del tiempo:** Encierra las actividades necesarias para asegurar ejecutar el proyecto en un plazo determinado y que los resultados estén a disposición de los clientes.
- **Gestión de costos:** Asegura que las tareas se realicen dentro de los rangos económicos impuestos.
- **Gestión de calidad:** Incluye las actividades que aseguran que el proyecto genere resultados satisfactorios.
- **Gestión de los recursos:** La empresa para cumplir con su misión y lograr sus objetivos debe contar con los recursos necesarios para garantizar su productividad.
- **Gestión de la comunicación:** Garantiza que el proceso y el acceso a la información formal e informal de forma adecuada (Chase & Jacobs, 2014).

#### **2.2.5.2. Alcance y funciones de la gestión operativa**

La gestión operativa promueve cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones a nivel directivo y mandos medios. También influye en la selección y reclutamiento de personal, la gestión del conocimiento, la tecnología y las innovaciones técnicas propias de la empresa.

La gestión operativa desarrolla las siguientes funciones:

- **Análisis de los servicios.** Cumplimiento en las especificaciones técnicas del producto o servicio que reciben los clientes y proveedores.
- **Análisis de los procesos.** Estudio de los procedimientos técnicos y administrativos, así como el cumplimiento de la normativa relacionada con el proceso de producción de bienes y servicios.

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir.** Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos (Collier & Evans, 2015).

En definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Así mismo, vigila el desarrollo de las actividades encaminadas para el suministro de bienes y servicios al menor costo y en el menor tiempo posible y respondiendo a las expectativas del cliente interno y externo (Collier & Evans, 2015).

### **2.2.5.3. Mejora del valor de la gestión operativa**

La gestión operativa puede mejorarse significativamente en la empresa, si se considera la implantación de acciones y estrategias encaminadas a:

- Conseguir el incremento en cantidad y calidad de las actividades en relación a los recursos empleados.
- Reducción de los costos fijos en los niveles actuales de producción.
- Identificar los requerimientos y dar respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación (Chase & Jacobs, 2014).

Con el objeto de reformar las organizaciones actuales por medio de lineamientos y preceptos de una gestión operativa innovadora, los directivos de las empresas deben analizar lo siguiente:

- Decidir qué productos y servicios ofrecer y qué pautas de actuación llevar a cabo para comercializar y distribuir adecuadamente esos productos.

- Diseñar las operaciones necesarias para producir esos productos o servicios con la mejor calidad posible.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir el tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias (Chase & Jacobs, 2014).

### **2.2.6. Las organizaciones deportivas**

En la administración del deporte a nivel nacional y local se debe respetar, proteger y garantizar ese derecho específico, al igual que los demás que resulten aplicables, pues la práctica del deporte ya no es solo una función que determinados órganos del Estado deben organizar, promover, estimular y subvencionar; sino que dicha práctica es un derecho de toda persona que los órganos estatales deben respetar, proteger y garantizar cuando organicen, promuevan, estimulen y subvencionen (Castilla, 2015)

El crecimiento de las organizaciones deportivas, es notable motivo por el cual ya se aborda la terminología de economía del deporte, pues existe una interesante segmentación del mercado deportivo; esto implica el estudio de los recursos en la actividad deportiva

Esto implica que el deporte tenga un enfoque económico, presente variadas características y diversidad de problemas. Por ello es necesario, el planteamiento de una clasificación deportiva como producto, según los siguientes criterios:

- **Oportunidades deportivas:** Presenta los materiales que requiere la práctica deportiva como instalaciones deportivas, la infraestructura, entornos deportivos y la organización del servicio deportivo.

- **Equipamiento deportivo:** Compuesto por aparatos deportivos; indumentaria deportiva; accesorios de deportes; alimentación deportiva; material informático y otros medios auxiliares.
- **Prestación de servicios:** Entrenadores para los deportistas, aprendizaje táctico y entrenamiento para mejorar las habilidades deportivas, el rendimiento y la preparación; promoción de talentos y su preparación para competencias; asesoramiento en alimentación, salud y hábitos deportivos
- **Productos complementarios:** Incluye publicidad, patrocinadores, entre otros.

El sistema deportivo comprende un conjunto de tareas divididas a su vez en subsistemas; tales como las instalaciones físicas, los equipos e instrumentos deportivo, el entrenamiento, el contexto físico, social y ambiental, también considera las características propias de los deportistas (Castilla, 2015).

#### **2.2.6.1. La gestión deportiva**

Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de administración y gestión, son aplicadas en aquellas instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, necesitan desarrollar actividades y eventos deportivos, de recreación, de actividad física, y aprovechamiento del tiempo libre.

Se la considera, como conjunto de técnicas empleadas para el máximo funcionamiento de la entidad deportiva, así como la optimización de los recursos y la adecuada utilización y los resultados derivados de los mismos. Las instituciones deportivas deben cumplir los siguientes lineamientos:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

- Manejo eficiente del recurso humano
- Manejo de los recursos financieros

La gestión de la una organización deportiva potencia el crecimiento integral de sus deportistas con propuestas y planes con resultados a largo plazo. Desde este punto de vista, la gestión deportiva se relaciona con las actividades propias de un administrador encausado a planear, organizar, dirigir y controlar todo aquello que se relacione con la actividad deportiva. Para ello, existe la elaboración de programas en relación a la proyección e inclusión del deportista (Ontaneda, 2013).

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Los fundamentos legales que asiste el desarrollo de esta investigación se contempla en:

### **2.3.1. Constitución política del Ecuador, 2008**

#### **TÍTULO II: DERECHOS**

Sección cuarta: Cultura y ciencia

**Art. 24.-** Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre.

#### **TÍTULO VII: RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR**

Sección sexta: Cultura física y tiempo libre

**Art. 381.-** El Estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física que comprende el deporte, la educación física y la recreación, como actividades que contribuyen a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial; auspiciará la preparación y participación de los deportistas en competencias nacionales e internacionales, que incluyen los Juegos Olímpicos y Paraolímpicos; y fomentará la participación de las personas con discapacidad.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa.

**Art. 382.-** Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo con la ley.

### **2.3.2. Ley del deporte, educación física y recreación**

#### **TÍTULO III: GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

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

#### **Sección 2: De las ligas deportivas cantonales**

**Art. 29.- Ligas deportivas cantonales.** - Las ligas deportivas cantonales son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados. Estarán conformados con un mínimo de tres clubes deportivos especializados y dependerán técnica y administrativamente de las federaciones deportivas provinciales.

#### **Sección 4: De las federaciones deportivas provinciales**

**Art. 33.- Federaciones deportivas provinciales.** - Las federaciones deportivas provinciales cuyas sedes son las capitales de provincia, son las organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, quienes conforman su Asamblea General.

A través de su departamento técnico metodológico coadyuvarán al desarrollo de los deportes a cargo de las asociaciones deportivas provinciales y ligas deportivas cantonales, respetando la normativa técnica dictada por las federaciones ecuatorianas por deporte y el Ministerio Sectorial. En los casos

pertinentes de acuerdo a sus objetivos, coordinarán con las organizaciones barriales y parroquiales, urbanas y rurales, sus actividades de acuerdo a la planificación aprobada por el Ministerio Sectorial.

### **CAPÍTULO III DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**Art. 135.- De las organizaciones deportivas, planificación anual enuncia:**

Las organizaciones deportivas que deben presentar la planificación operativa anual para la entrega de su presupuesto son las siguientes:

- a) Ligas deportivas cantonales;
- b) Ligas deportivas barriales, parroquiales, urbanas, rurales y comunitarias;
- c) Asociaciones deportivas provinciales;
- d) Federaciones cantonales de ligas deportivas barriales y parroquiales;
- e) Federaciones provinciales de ligas deportivas barriales y parroquiales;
- f) Comité Olímpico Ecuatoriano;
- g) Federación Deportiva Nacional del Ecuador;
- h) Comité Paralímpico Ecuatoriano;

#### **2.3.3. Reglamento a la ley del deporte, educación física y recreación**

### **TÍTULO III: GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

**Art. 25.- De las organizaciones deportivas enuncia:** “Las organización deportivas que reciban fondos públicos deberán observar las directrices técnicas, administrativas y financieras del Ministerio Sectorial. Estas directrices serán establecidas respetando la disposición general decima de la Ley”

### **CAPÍTULO II. DE LA ADMINISTRACION DE FONDOS PÚBLICOS**

**Art. 75.- De los requisitos.** “El administrador financiero de la organización deportiva que reciba fondos públicos, tendrá la responsabilidad del manejo financiero, administrativo y destino de dichos fondos. En concordancia con el

artículo 20 de la Ley del deporte, educación física y recreación, para ser administrador se cumplirá con los siguientes requisitos: a) Ser mayor de edad; b) Estar en pleno ejercicio de sus derechos de ciudadanía; c) Contar con un título académico de tercer nivel de acorde a la función a desempeñar; y, d) Comprobar cuatro años de experiencia en actividades relacionadas al campo administrativo-financiero.”

“Los formularios para la calificación y registro del nombramiento del administrador financiero de la organización deportiva (Federaciones nacionales o provinciales, ligas cantonales, barriales o parroquiales, cubes y asociaciones deportivas), serán elaborados por el Ministerio Sectorial (Ministerio del Deporte) mediante el instructivo que emita para el efecto”

“Cada organización deportiva deberá establecer en sus estatutos y reglamento interno la forma de designación de funciones específicas del administrador financiero, en concordancia con las disposiciones establecidas en la Ley del deporte, educación física y recreación, y su reglamento”.

### **2.3.5. Estatutos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

#### **TÍTULO I: CONSTITUCIÓN, SEDE Y FINES**

**Art. 1.-** En el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, se constituyó la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, obtenida personería jurídica con el Acuerdo Ministerial # 3343, del 11 de Junio de 1996, por tiempo indefinido; la misma que se registrará por la Ley del deporte, educación física y recreación, su reglamento general, normativa emitida por el Ministerio Sectorial y la federación deportiva provincial por el presente estatuto; su reglamento interno y demás leyes aplicables.

**Art. 2.-** La Liga tendrá su domicilio y sede en la cabecera cantonal de Quevedo, de la provincia de Los Ríos, ciudad de Quevedo.

**Art. 3.-** Estará constituida por un mínimo de tres clubes especializados formativos que obtuvieron su personería jurídica y por tanto estén legalmente constituidos.

**Art. 4.-** La Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, por su naturaleza deportiva, es una entidad de derecho privado son fines de lucro con finalidad social, con personería jurídica propia, ajena a toda actividad política y religiosa de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador y la Ley del deporte, educación física y recreación y su reglamento de aplicación y dependencia técnica y administrativa de la Federación Deportiva Provincial de Los Ríos.

**Art. 5.-** La Liga tendrá una duración indefinida y el número de sus asociados podrá ser ilimitado.

**Art. 6.-** Son fines y objetivos de la Liga, los siguientes:

- a) La Liga deportiva Cantonal de Quevedo, estará orientada a la formación deportiva, búsqueda y selección de talentos, iniciación deportiva, enseñanza y desarrollo;
- b) Propender al mejoramiento deportivo de los socios, incentivando las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en cada compromiso en que intervengan;
- c) Organizar y participar en todos los eventos planificados por la Federación Deportiva Provincial de Los Ríos, así como los compromisos deportivos considerados dentro del deporte formativo, estableciendo competencias y fomentando relaciones con entidades similares de acuerdo a la Ley del deporte, educación física y recreación.
- d) Velar por el bienestar y seguridad física, ética y moral de sus filiales.

## **TÍTULO II: DE LOS CLUBES**

**Art. 7.-** La Liga Deportiva del cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos estará conformada por los clubes especializados formativos, que manifiestan su deseo

de ser parte integrante sin más requisito para su afiliación que estar legalmente constituidos de contar en el Acuerdo Ministerial otorgado por el Ministerio Sectorial con el que se les haya concedido personería jurídica acorde con los requisitos establecidos en la Ley del deporte, educación física y recreación, su reglamento de aplicación y demás disposiciones emitidas por el Ministerio Sectorial, constituyéndose en sus filiales y manifestando su prestación de ser filial.

**Art. 8.-** Son derechos de los clubes filiales:

- a) Participar con sus representantes, para elegir y ser elegidos;
- b) Participar de todos los beneficios que la entidad otorgue a sus filiales; y,
- c) Intervenir directa y activamente en la vida de la Liga Deportiva Cantonal.

**Art. 9.-** Son deberes de los clubes filiales:

- a) Observar y cumplir con la Ley del deporte, educación física y recreación y su reglamento general, estatuto y reglamento interno de la liga y demás normas jurídicas aplicables;
- b) Los representantes de los clubes deberán desempeñar los cargos o comisiones que le fueren encomendadas con eficiencia y eficacia;
- c) Intervenir disciplinadamente en todos los eventos sociales, culturales y deportivos de la Liga, siempre que fueran requeridos;
- d) Facilitar a sus deportistas para la conformación de las selecciones cantonales, provinciales y nacionales.

### **TÍTULO III: DE LOS ORGANISMOS DE FUNCIONAMIENTO**

**Art. 17.-** Las actividades y desenvolvimiento general de la Liga, estarán dirigidas por la asamblea general, por el directorio, el presidente y por las comisiones nombradas para el efecto, es su estricto orden, de conformidad con la Ley del deporte, educación física y recreación su reglamento de aplicación, este estatuto y reglamento interno, respectivo y demás normas legales vigentes aplicables.

## **CAPÍTULO II: DE LA ASAMBLEA GENERAL**

**Art. 19.-** La Asamblea General es el máximo organismo de la Liga, deberá estar integrada por dos directivos o dirigentes de cada uno de los clubes filiales, con personería jurídica designados por el organismo que representan, que se encuentren en uso de sus derechos.

**Art. 20.-** La Asamblea General podrá ser ordinaria o extraordinaria.

**Art. 24.-** Toda la Asamblea General deberá estar presidida por el presidente de la liga, y a falta o ausencia de este, por el vicepresidente, o por uno de los vocales principales en su orden.

**Art. 25.-** Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría simple de voto, es decir con la mitad más uno de los representantes asistentes y debidamente acreditados por la institución deportiva.

**Art. 2.-** Son atribuciones de la Asamblea:

- a) Elegir por votación directa, secreta o pública a los miembros el directorio: Presidente, vicepresidente, tres vocales principales y sus respectivos suplentes, proclamarlos y posesionarlos en sus cargos;
- b) Discutir y aprobar las reformas al Estatuto, el reglamento interno presentados por el directorio y cometerlos a aprobación y conocimiento del Ministerio Sectorial.
- c) Conocer y aprobar los informes financieros de los ingresos y gastos anuales presentados por el presidente, administrador financiero responsable del área financiera, hasta el 31 de marzo de cada año (Plan Operativo Anual);
- d) Fijar multa a los filiales de acuerdo a lo establecido en la Ley del deporte, educación física y recreación, su respectivo reglamento general y demás normativas que dicte el Ministerio Sectorial.
- e) Autorizar la enajenación de los bienes inmuebles de la Liga Deportiva;

- f) Aprobar el Plan de Actividades y el Presupuesto presentado por el directorio y disponer su trámite de conformidad con los Art. 135, 136, 137, 138 de la Ley del deporte y su reglamento.

### **CAPÍTULO III: DEL DIRECTORIO**

**Art. 28.-** El Directorio es el organismo ejecutor de las actividades de la Liga y estará integrado por: Presidente, vicepresidente, tres vocales principales y tres vocales suplentes; quienes de conformidad a lo dispuesto en el Art. 89 del reglamento general a la Ley del deporte, educación física y recreación, deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Estar en pleno ejercicio de los derechos de la ciudadanía;
- c) Haber desempeñado con probidad notoria actividades que puedan contribuir de cualquier manera al desarrollo del deporte; y,
- d) Los requisitos que establezcan los Estatutos de cada organización deportiva.

**Art. 29.-** El Directorio será elegido por un periodo de 4 años, podrá optar por la reelección inmediata por una sola vez. Para una nueva postulación al mismo cargo deberá transcurrir un periodo, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 151 de la Ley del deporte.

**Art. 35.-** Funciones y atribuciones del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente Estatuto y del Reglamento, así como las resoluciones de Asamblea General;
- b) Elaborar la proforma presupuestaria y presentarla para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.
- c) Llenar internamente las vacantes, que se produzcan en el directorio hasta que la Asamblea General haga las designaciones. Dichos cargos durarán un término de 60 días, tiempo dentro del cual, será obligatorio convocar a la Asamblea para que realice las definitivas para llenar los cargos vacantes para

el plazo que éste Estatuto señala ara los directivos y dentro del periodo para el cual hubiera sido elegido el directorio;

- d) Designar las comisiones que fueran necesarias para el buen funcionamiento de la Liga Deportiva Cantonal;
- e) Nombrar anualmente dentro de sus tres primeras sesiones al Síndico de la Liga;
- f) Nombrar al Secretario, y demás empleados de la Liga Deportiva Cantonal, que a su juicio sean necesarios para su buena marcha y señalarles sus obligaciones y salarios de acuerdo a las disposiciones legales aplicables;
- g) Presentar y preparar el proyecto de Reglamento Interno de la Liga Deportiva Cantonal, para aprobación de la Asamblea General;
- h) Autorizar las inversiones, gastos y contratos mayores al 2.2% del presupuesto general de la institución. Esta autorización deberá ser aprobada con por lo menos las tres cuartas partes de los miembros del directorio presente;
- i) Presentar a la Asamblea General para su conocimiento aprobación en la sesión ordinaria, la plataforma presupuestaria para el periodo inmediato;

#### **CAPÍTULO IV: DEL PRESIDENTE Y DEL VICEPRESIDENTE**

**Art. 37.-** Son deberes y atribuciones del presidente:

- a) Ejercer la representación legal, judicial, extrajudicial de la Liga Deportiva Cantonal;
- b) Es el representante de la Liga Deportiva Cantona; ante la Asamblea General de la Federación Deportiva Provincial de Los Ríos;
- c) Asegurar la implantación de procedimientos que contemplen las acciones de control para precautelar el uso eficiente de los recursos materiales y financieros;
- d) Presentar al directorio para su aprobación los planes, programas, reglamentos y variaciones al presupuesto general de la Institución, tendientes a mejorar la administración de recursos humanos, materiales y económicos de propiedad de la entidad;

- e) Tramitar a favor de la entidad, cuando fuere del caso de herencias, legados y donaciones;
- f) Presidir de sesiones de Asamblea General y las del directorio;
- g) Legalizar con su sola firma de documentos oficiales en la entidad que le corresponda suscribir;
- h) Supervisar el movimiento económico y técnico de la Liga Deportiva Cantonal;
- i) Autorizar las adquisiciones de bienes y servicio o ejecución de obras, cuyos montos no superen en el valor señalado en el Reglamento Interno, que con esa finalidad dicte la Liga;
- j) Diseñar, someter a aprobación del Directorio e implementar los procedimientos que contemplen los controles previos y concurrentes indispensables;
- k) Suscribir conjuntamente con el síndico los contratos de representación de la entidad deportiva para la adquisición de bienes, servicios o la ejecución de obras, cuyos montos no superen el 2.2% del presupuesto general de la entidad, para lo cual deberá contar previamente con la correspondiente autorización del Directorio;
- l) Vigilar las actividades de tesorería, secretaría, y demás dependencias de la Liga Deportiva Cantonal; y, hacer las recomendaciones que sea necesarias de cada caso;

**Art. 38.-** El Vicepresidente colaborará con el presidente en todos los actos y funciones encomendadas por las autoridades de la Liga.

**Art. 41.-** El Vicepresidente será presidente nato de la comisión económica y técnica de la entidad, debiendo presentar su informa de labores al Directorio en forma trimestral o semestral y a la Asamblea General Ordinaria en forma anual.

**Art. 42.-** Son facultades del vicepresidente:

- a) Presidir la Comisión económica y técnica de la liga deportiva cantonal;
- b) Colaborar con las acciones de la presidencia.

## **CAPÍTULO V: DEL SECRETARIO**

**Art. 43.-** Son funciones del secretario:

- a) Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General, y del directorio con voz y sin voto, será quien convoque a las sesiones. Las convocatorias se harán en las formas prescritas en este estatuto y llevarán las firmas del Presidente y del Secretario de la Liga;
- b) Llevar separadamente un libro de actas de las sesiones de la Asamblea General, del directorio y otros que a su juicio creyere conveniente. Llevará además el libro de registro de clubes filiales;
- c) Tener a su cargo el archivo de la Liga y el inventario completo de la misma;
- d) Conceder copias certificadas de los documentos de la Liga, previa autorización del Presidente;
- e) Comunicar a tesorería el ingreso y salida de los clubes filiales;
- f) Llevar en orden alfabético un registro de todos los clubes filiales.

## **CAPÍTULO VI: ADMINISTRADOR – FINANCIERO**

**Art. 44.-** El directorio de Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, contratará un administrador financiero calificado y caucionado quien se encargará de la gestión financiera y administrativa de la institución, cuyo nombramiento deberá ser inscrito en el Ministerio del deporte.

**Art. 45.-** Son deberes y obligaciones:

- a) Presentar al Ministerio de deporte la caución correspondiente previo al desempeño de sus funciones;
- b) Registrar su nombramiento en el Ministerio del deporte;
- c) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras de la entidad, siempre que no consistan en cobros de cuotas, derechos o costos de afiliación de acuerdo a lo establecido en el Art. 15 de la ley del deporte, educación física y recreación;
- d) Someter a consideración del directorio, los planes y programas de actividades para su aprobación;

- e) Asesorar a la Asamblea General al directorio y al presidente sobre aspectos de orden financiero;
- 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) Entregar al Presidente de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo hasta el 15 de enero de cada año los informes financieros para conocimiento, legalización y aprobación de la Asamblea General;
- h) Realizar el Plan Operativo Anual según directrices emitidas por el Ministerio de deporte y realizar las gestiones pertinentes para la asignación de los valores monetarios;
- i) Controlar la correcta administración de los fondos rotativos y cajas chicas y autorizar su reposición y liquidación;
- j) Participar en los avalúos, remates, bajas, transferencias y entregas – recepciones de los bienes en la entidad;
- k) Participar en el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios;
- l) Implementar sistemas contables verificables y confiables;
- m) Mantener actualizado los libros contables quienes estarán a disposición de la Asamblea General, directorio, presidente y comisión financiera;
- n) Mantener actualizado el detalle de los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad deportiva;
- o) Autorización conjuntamente con presidencia de pago de roles de pago.

## **CAPÍTULO VII: TESORERO**

**Art. 46.-** El tesorero será elegido por la Asamblea General.

**Art. 47.-** Son deberes y obligaciones:

- a) Verificar la legalidad, procedencia y oportunidad de pago;

- b) Cumplir con las disposiciones relacionadas con la determinación y recaudación de los ingresos y realizar los depósitos de las recaudaciones en forma intacta e inmediata;
- c) 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 autorizar con la firma de pago;
- d) Información de cuentas por cobrar actualizado;
- e) Mantener el libro auxiliar de bancos actualizados con las correspondientes conciliaciones bancarias mensuales;
- f) Llevar la administración de fondos rotativos y caja chica;
- g) Utilizar correctamente el uso e ingreso de información en el sistema contable;
- h) Entregar los cheques directamente a los beneficiarios previa verificación de la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de la documentación de sustento y del cumplimiento de las disposiciones legales, a fin de facilitar si identificación y revisión posterior;
- i) Establecer mecanismos que protejan los recursos financieros y demás documentos bajo su custodia;
- j) Mantener actualizado el archivo de documentos e información financiera;
- k) Efectuar recaudación financiera previa autorización de presidencia y/o comisión financiera.

## **CAPÍTULO VIII: DEL SÍNDICO**

**Art. 48.-** El síndico será el asesor legal de la Liga Deportiva Cantonal, será elegido de entre una terna como empleado de la Liga, deberá tener un título de doctor en Jurisprudencia o abogado de los tribunales de justicia.

**Art. 49.-** Son funciones del Síndico:

- a) Patrocinaría judicialmente a la Liga Deportiva Cantonal en todos los asuntos legales que se presentare;

- b) Redactar y vigilar que se cumplan los contratos que celebre; la Liga Deportiva Cantonal.

## **CAPÍTULO IX: DE LOS VOCALES**

**Art. 50.-** Son deberes y atribuciones de los vocales:

- a) Concurrir puntualmente a las sesiones de la Asamblea General y directorio;
- b) Reemplazar al presidente o al vicepresidente en el caso de falta; ausencia o impedimento de estos, en orden de su nombramiento.

## **CAPÍTULO X: DE LAS COMISIONES**

**Art. 51.-** El directorio al iniciar sus labores, conformará las siguientes comisiones:

- a) Económica, de finanzas y presupuesto;
- b) Jurídica y de disciplina;
- c) De educación, cultura; y,
- d) Prensa y comunicación Social;
- e) Por deporte que se practique en la Liga Deportiva Cantonal.

## **TÍTULO VI: DE PATRIMONIO Y RENTAS**

**Art. 64.-** Constitución del patrimonio. - El patrimonio de la Liga estará constituido:

- a) Por los aportes ordinarios y extraordinarios de sus filiales;
- b) Por las herencias, legados o donaciones de cualquier naturaleza que fueren realizadas a su favor, por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras;
- c) Por todos los bienes muebles e inmuebles que a cualquier título adquiera en el futuro; y,
- d) Por todos los demás ingresos que tuviera la institución en forma ilícita.

**Art. 65.-** Destino del patrimonio. - El patrimonio de la Liga se destinará exclusivamente al cumplimiento de sus fines deportivos.

**Art. 66.-** El directorio, el presidente y el administrador financiero, serán responsables de que todos los ingresos obtenidos por la Liga sean destinados al cumplimiento de los fines de la entidad.

**Art. 67.-** Son de propiedad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, todos los bienes muebles e inmuebles y más activos que actualmente constituyen su patrimonio y dominio y los que en el futuro adquiriera por compra, herencia, donación o por cualquier título legal.

**Art. 68.-** La Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, mantendrá en cuentas separadas; de los fondos correspondientes a las asignaciones presupuestarias que le entregue el Estado o por cualquier motivo les fueren asignados; y sus recursos propios con finalidad de determinar con precisión los fondos que provienen del sector privado y los fondos de sector público, lo que permitirá mantener el control de los recursos públicos que corresponde a la Contraloría General del Estado o a la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio Sectorial.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

*El conocimiento es la mejor  
inversión que se puede hacer.*

***Abraham Lincoln***

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el presente proyecto de investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

#### **3.1.1. De campo**

Se la utilizó para realizar el estudio en las instalaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo con la finalidad de obtener información real y directa de las actividades realizadas.

#### **3.1.2. Descriptiva**

Permitió describir la problemática existente de acuerdo a la población sujeto de estudio en el ámbito administrativo - económico - financiero y su efecto en la operatividad de la entidad deportiva.

#### **3.1.3. Bibliográfica – documental**

Consistió en la búsqueda de información documentada en libros, artículos científicos, tesis, entre otras; la misma que sirvió para estructurar el marco teórico del presente trabajo investigativo.

### **3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Inductivo**

Permitió extraer información primaria sobre el sistema de gestión administrativo, económico - financiero aplicado en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, y enunciar conclusiones particulares y específicas de los mismos.

### **3.2.2. Deductivo**

Comprendió la observación directa de las falencias en la gestión administrativa, económica - financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo con el propósito de enunciar conclusiones generales para explicar hechos particulares que ocurren en la entidad.

### **3.2.3. Estructural – Sistémico**

Consistió en determinar los factores que inciden en la operatividad de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo para llegar a recomendaciones que confronten los hechos encontrados sobre el objeto de estudio.

### **3.2.4. Analítico - Sintético**

Permitió analizar objetivamente la información referente a la gestión administrativa - económica – financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

## **3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. Población y muestra**

#### **3.3.1.1. Población**

Comprendió el total de directivos, empleados y dirigentes de los clubes deportivos que integran la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, los cuales se detallaron en el cuadro 1:

### **Cuadro 1. Población de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Directivos	8
Personal administrativo	7
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

#### **3.3.1.2. Muestra**

Debido al reducido número de personas que integran la población de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, no se consideró necesaria la aplicación de alguna fórmula estadística para determinar la muestra; por tal motivo, todos fueron considerados objeto de estudio.

Para realizar el análisis de la gestión administrativa - económica – financiera, se acudió al departamento administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo procediéndose a entrevistar al Administrador de la institución. Posteriormente se realizó una encuesta dirigida a los directivos. así como también al personal administrativo.

#### **3.3.2. Técnicas de investigación**

##### **3.3.2.1. Observación**

Permitió conocer de manera real y directa las tareas y actividades que desarrolla el personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

##### **3.3.2.2. Encuesta**

Esta técnica admitió la obtención de información de interés del sujeto seleccionado de acuerdo a la muestra sobre la gestión administrativa - económica - financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

### **3.3.2.3. Entrevista**

Técnica mediante la cual, se recopiló información útil para el proceso investigativo, por medio de un diálogo profesional sobre la temática de estudio.

### **3.3.3. Instrumentos de investigación**

#### **3.3.3.1. Guía de observación**

Sirvió como un documento para respaldar el registro de los detalles más importantes observados en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

#### **3.3.3.2. Cuestionario**

Consistió en la elaboración de un cuestionario para evaluar el objeto de estudio en lo relacionado a la gestión administrativa – económica - financiera.

#### **3.3.3.3. Guía de entrevista**

Se diseñó la entrevista con preguntas relacionadas a las variables de estudio con la intención de conocer la opinión de la situación actual de la organización en materia administrativa, económica y financiera.

### **3.3.4. Elaboración del marco teórico**

La construcción del marco teórico abarcó la fundamentación conceptual, teórica y legal, para su desarrollo se recurrió a la revisión documental en fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas y publicaciones virtuales con la temática de investigación y marco legal vigente.

### **3.3.5. Recolección de la información**

La recolección de la información fue posible una vez aplicadas las encuestas y realizada la entrevista. Posterior a esto, se ordenaron y categorizaron en cuadros y gráficos los resultados con el análisis respectivo de la tendencia en la problemática de estudio.

La ejecución de la entrevista, respondió a la elaboración previa de un listado de preguntas, la misma que se aplicó al administrador de la entidad deportiva.

La aplicación de la encuesta fue posible a través de un cuestionario, donde se expuso la percepción que tiene el personal de la Liga Deportiva de Quevedo con respecto a la gestión administrativa y económica – financiera.

### **3.3.6. Procesamiento y análisis**

El procesamiento y análisis de los resultados se realizó considerando los datos cuantitativos para ello se utilizó el programa Microsoft Excel, estos se obtuvieron a través de la aplicación de la encuesta y entrevista; además sirvió de base para establecer las conclusiones y recomendaciones a la dirigencia de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

**CAPÍTULO IV**  
**4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

*La acción es el fruto propio del conocimiento.*

***Thomas Fuller***

## 4.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADA EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

### 4.1.1. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Cuadro 2. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1	<b>Planeación</b> ¿Existe una adecuada planificación de actividades en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Las actividades que se desarrollan en la institución deportiva son reiterativas y propias de cada área funcional, sin embargo, se planifica aquellas tareas que demandan una programación exclusiva y más tiempo.	La planificación oportuna de las actividades es fundamental en la organización porque de esa manera controla y corrige, en caso de existir dificultades internas.
2	¿En qué medida se logran los objetivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	A pesar de que existe una planificación en cuanto a los objetivos, estos no se alcanzan de forma satisfactoria; teniendo dificultades al momento de evaluar los resultados en un determinado período, por múltiples razones, entre ellas la falta de previsión y coordinación entre los responsables, impidiendo el logro efectivo de los mismos.	El direccionamiento estratégico de la organización es fundamental en cuanto al logro de su misión y de los propios objetivos institucionales.
3	¿Cuáles son los procesos administrativos que se lleva a cabo en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Administrativamente se lleva a cabo el proceso de contratación de personal, así como la compra de bienes y servicios y la gestión correspondiente al pago de la nómina del personal y gasto corriente en que incurre la entidad.	Mantener una coherente comunicación para determinar los procesos a ejecutarse en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo bajo los parámetros de eficiencia.
4	¿Existe dificultades en los procesos administrativos ejecutados en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	La deficiente gestión administrativa ha generado dificultades en la contratación del personal para las diferentes áreas de la institución, la compra de bienes y servicios, y la gestión de pago de gasto de personal y gasto corriente en que incurre la entidad.	Administrativamente debe existir coordinación para determinar que procesos necesita la entidad, con la intención de optimizar dichos requerimientos y viabilizar las actividades a desarrollar en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
5	<b><u>Organización</u></b> <b>¿Cuenta la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo con un organigrama estructural y definición de funciones para los empleados?</b>	La Liga Deportiva Cantonal de Quevedo no cuenta con esta herramienta que oriente de manera organizada los niveles de jerarquía y la relación entre ellos; así como la división de las tareas que deben desarrollarse en los diferentes departamentos de la institución.	La definición de una estructura organizacional y las funciones es importante porque norma las responsabilidades de los colaboradores de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.
6	<b>¿Ud. considera que el personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo está comprometido y capacitado para cumplir con sus funciones?</b>	El personal administrativo no se encuentra comprometido con la misión y visión de la institución deportiva, a esto se suma, que no reciben ningún tiempo de capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.	Contar con la misión y visión en la entidad sirve para incentivar al sentido de pertenencia y empoderamiento de los empleados hacia los lineamientos y directrices que la Liga de Quevedo promulga para sus <u>agremiados y deportistas.</u>
7	<b>¿Considera Ud. que los directivos y personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cumplen con la normativa legal vigente?</b>	En cuanto a los directivos, cumplen con lo dispuesto en los estatutos de la Liga. A diferencia del personal administrativo, que como no cuenta con un manual de funciones, no cumple con sus responsabilidades.	El cumplimiento de la normativa vigente y legal es sinónimo de <u>responsabilidad social</u> en beneficios de los empleados y deportistas del cantón Quevedo.
8	<b>¿La Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cuenta con reglamento interno y políticas generales que directivos y empleados deben cumplir?</b>	No, solo se rigen y actúan bajo los estatutos de la institución deportiva.	El diseño e implementación de una reglamentación interna es fundamental para un adecuado desarrollo de las actividades de la entidad deportiva.
9	<b><u>Dirección</u></b> <b>¿Los niveles de dirección y la toma de decisiones son adecuados para la gestión de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?</b>	Los niveles de dirección y la toma de decisiones no son adecuados en la gestión de la entidad deportiva, debido a la presencia de riesgos que obstaculizan satisfacer las necesidades de los clientes, no alcanza una ventaja competitiva en cuanto a lo operativo y estratégico.	Una acertada dirección garantiza la toma de decisiones de manera correcta, siendo indispensable un plan de acción que minimice los riesgos en que incurre para satisfacer las necesidades de quienes demandan el servicio.
10	<b>¿Cuenta la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo con una adecuada toma de decisiones?</b>	No cuenta con una adecuada toma de decisiones, esto responde a la informalidad en que se realizan ciertas tareas, se incumple con objetivos, afectando las acciones, estratégicas de la entidad deportiva.	La toma de decisiones va enmarcada en el cumplimiento de objetivos y de los resultados que presenta una organización, por eso es necesaria una coherente dirección empresarial.

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
11	¿Qué canales de comunicación se utilizan en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Para mantener una comunicación efectiva entre el personal de la institución deportiva se utilizan canales tradicionales como el teléfono, los correos e incluso las innovaciones en telecomunicaciones como son celular, chat y redes sociales	La dirección debe establecer con claridad la manera más efectiva de comunicación en la empresa, esto permitirá el desarrollo responsable de las operaciones de la organización.
12	¿Ud. considera que el personal de la Liga Deportiva de Quevedo se encuentra motivado para realizar sus funciones?	Desmotivación como tal no existe en la institución, en ocasiones se presentan contrariedades propias de la actividad que se desarrolla en la entidad.	Plantear estrategias de motivación es importante para mantener al personal activado y comprometido en el desarrollo de sus funciones.
13	<b>Control</b> ¿De qué manera se controla las actividades realizadas por el personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Las actividades realizadas son controladas por el responsable del departamento de Talento Humano	La importancia de un manual de control interno evita dificultades y demoras en las operaciones y procesos a realizarse en la entidad.
14	¿Qué medidas de control se toman en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Entre las medidas de control en la entidad deportiva se considera la revisión de la bitácora de entrada y salida del personal. En cuanto a lo económico – financiero se requiere documentación que respalde dichas actividades y firma de responsabilidad de quienes deben controlar dichos requerimientos en la institución.	Delinear los parámetros específicos de control interno, ayuda a evitar operaciones realizadas de manera incorrecta y transparente los resultados en cuanto a la gestión económica y financiera de la institución deportiva.
15	¿Existe control al plan operativo anual y presupuesto de acuerdo a la programación establecida?	Mensualmente se analiza qué programas y planes se han cumplido y se revisa el desembolso efectuado en la parte económica para el cumplimiento del mismo. En cuanto al presupuesto se revisa y justifica las asignaciones que ya han sido efectivizadas.	La planificación del Plan Operativo Anual y la correspondiente presupuestación debe ser efectiva y acorde a las necesidades deportivas y no solo en cuanto a la asignación de actividades y rubros que deben ser devengados.

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

#### 4.1.2. Análisis de la encuesta aplicada al personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

##### 1. ¿El proceso de planeación formal contempla planes escritos acordes con los objetivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

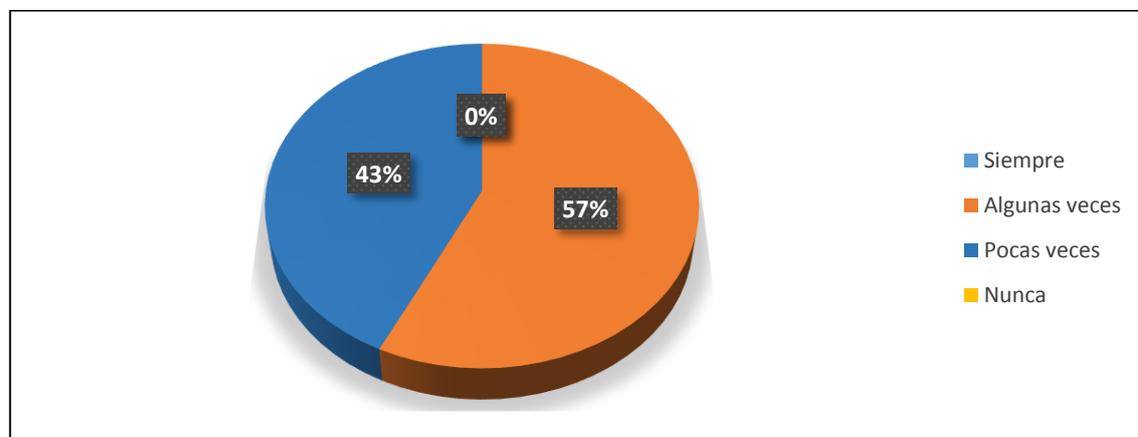
**Cuadro 3. Proceso de planeación formal**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
Algunas veces	4	57
Pocas veces	3	43
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 1. Proceso de planeación formal**



#### Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 57% respondió que algunas veces el proceso de planeación formal contempla planes escritos acordes con los objetivos, mientras que el 43% opinó que pocas veces lo hacen. Lo anterior demuestra, la importancia de la planificación interna para un adecuado desarrollo organizacional y el cumplimiento de objetivos en la entidad deportiva.

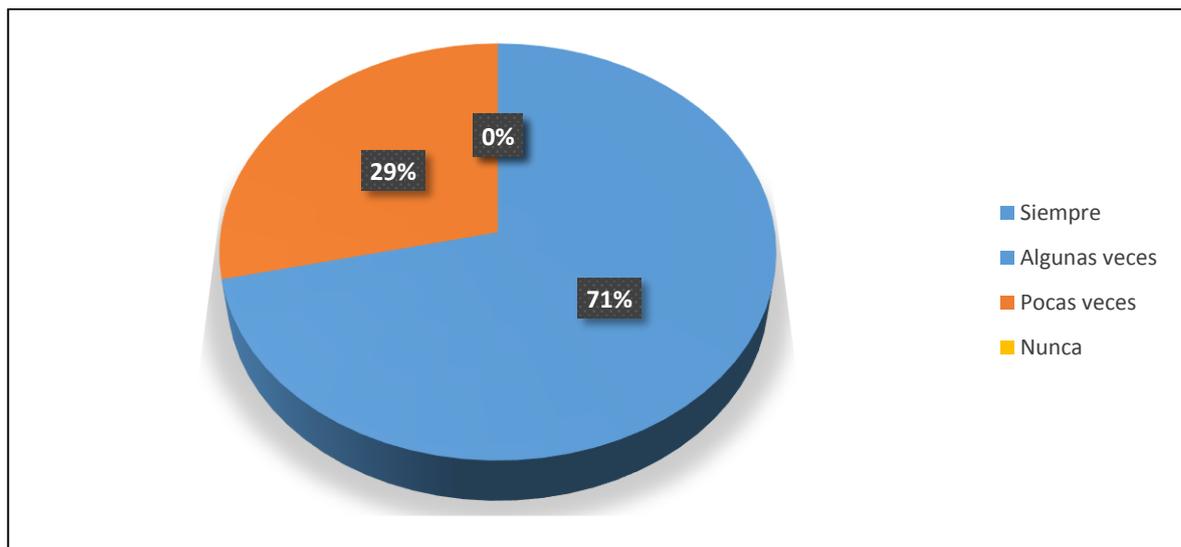
**2. ¿Considera usted que el personal administrativo contribuye a la eficacia del proceso de planeación en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

**Cuadro 4. Eficacia del proceso de planeación**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	0	0
Algunas veces	5	71
Pocas veces	2	29
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
**Elaboración:** El Autor

**Gráfico 2. Eficacia del proceso de planeación**



**Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 71% considera que el personal administrativo algunas veces contribuye a la eficacia de la planeación interna, a diferencia del 29% que opinó que pocas veces lo es. La planificación es fundamental porque metodológicamente interrelaciona el desarrollo de las actividades de acuerdo a la planeación estratégica de la empresa.

### 3. ¿Se cumplen los objetivos institucionales para una adecuada toma de decisiones en la Liga Deportiva Cantonal?

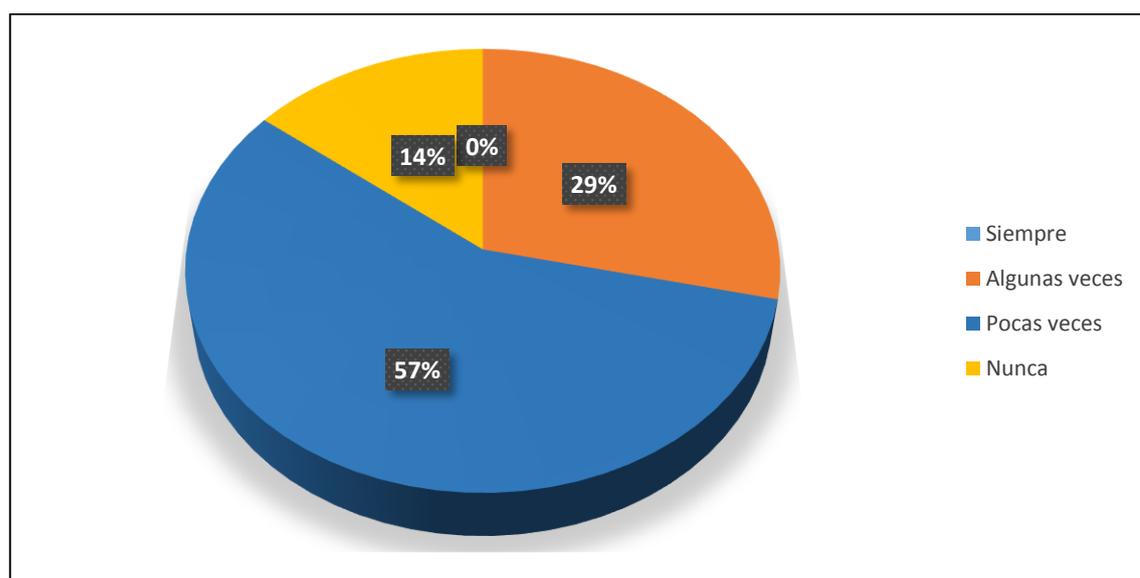
**Cuadro 5. Cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
Algunas veces	2	29
Pocas veces	4	57
Nunca	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 3. Cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones**



#### **Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 57% opinó que pocas veces se cumplen con los objetivos para la toma de decisiones, a diferencia del 14% que manifestó que nunca se logra. Conocemos que la toma de decisiones es fundamental para el éxito y posicionamiento administrativo en la organización porque optimiza y gestiona de manera eficaz los recursos.

#### 4. ¿En qué normativa se sustenta las relaciones laborales del personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

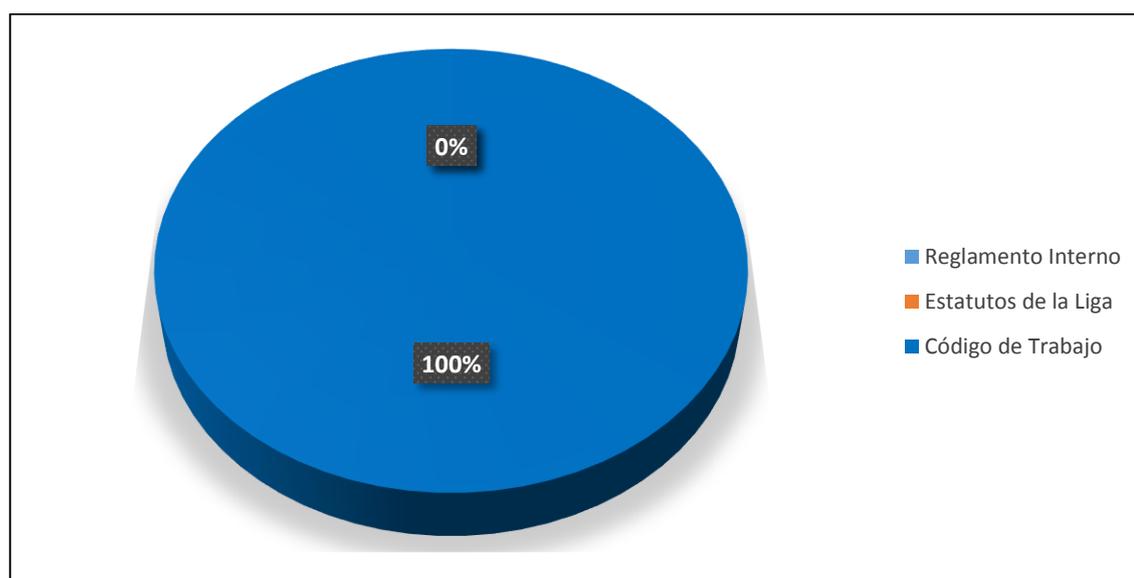
**Cuadro 6. Normativa que sustenta las relaciones laborales**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reglamento Interno	0	0
Estatutos de la Liga	0	0
Código de Trabajo	7	100
Ninguno	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 4. Normativa que sustenta las relaciones laborales**



#### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con las encuestas, el 100% de sus integrantes manifestó que la normativa que sustenta las relaciones laborales es el Código de Trabajo. En la fundamentación teórica, toda organización requiere conocer y aplicar la normativa legal en los segmentos comercial, laboral, tributario y contable.

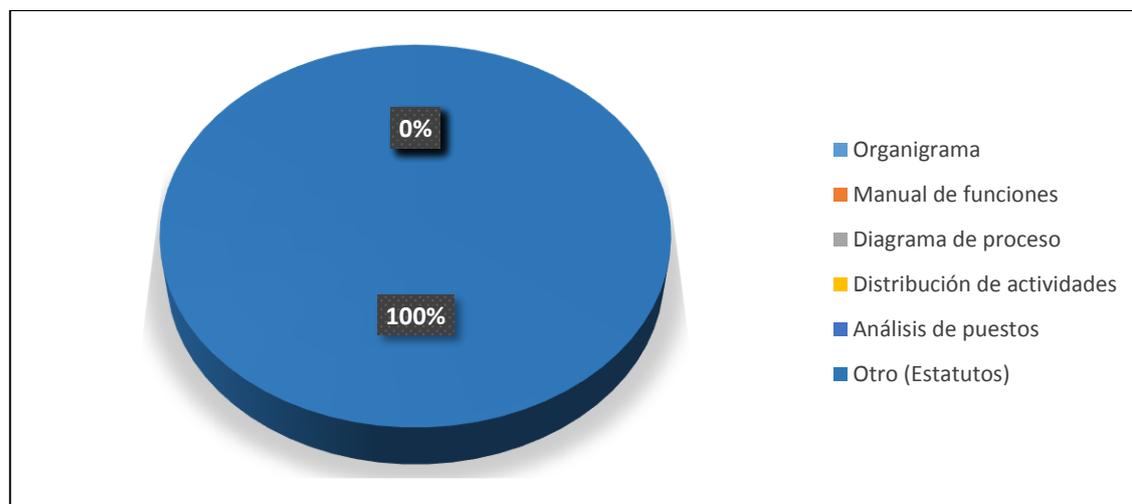
**5. ¿Qué técnicas de organización administrativa se utiliza en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

**Cuadro 7. Técnicas de organización administrativa**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Organigrama	0	0
Manual de funciones	0	0
Diagrama de proceso	0	0
Distribución de actividades	0	0
Análisis de puestos	0	0
Otro (Estatutos)	7	100
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
**Elaboración:** El Autor

**Gráfico 5. Técnicas de organización administrativa**



**Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 100% manifestó que se utiliza como técnica de organización administrativa los Estatutos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. Internamente la entidad requiere de técnicas de organización para normar el desarrollo de actividades y funciones como organigrama, manuales, reglamento interno etc.

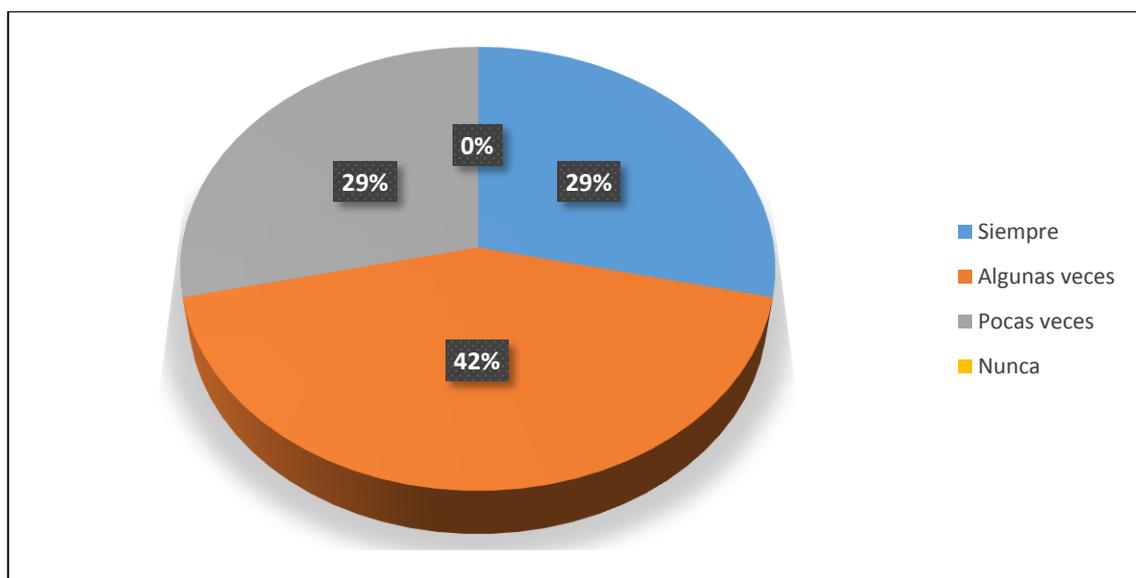
**6. ¿Se respeta el orden jerárquico implantado en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

**Cuadro 8. Respeto al orden jerárquico institucional**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	29
Algunas veces	3	42
Pocas veces	2	29
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
Elaboración: El Autor

**Gráfico 6. Respeto al orden jerárquico institucional**



**Análisis e interpretación**

En cuanto al respeto al orden jerárquico institucional, los resultados demostraron en un 42% que algunas veces se lo considera, mientras que el 29% manifestó que siempre y pocas veces se acata la autoridad. Mantener las líneas de autoridad en la empresa es fundamental para normar el desarrollo de actividades y el cumplimiento de los objetivos en el menor tiempo posible.

**7. ¿Ud. ha recibido algún tipo de asesoramiento de su jefe inmediato para desarrollar las funciones encomendadas en su puesto de trabajo?**

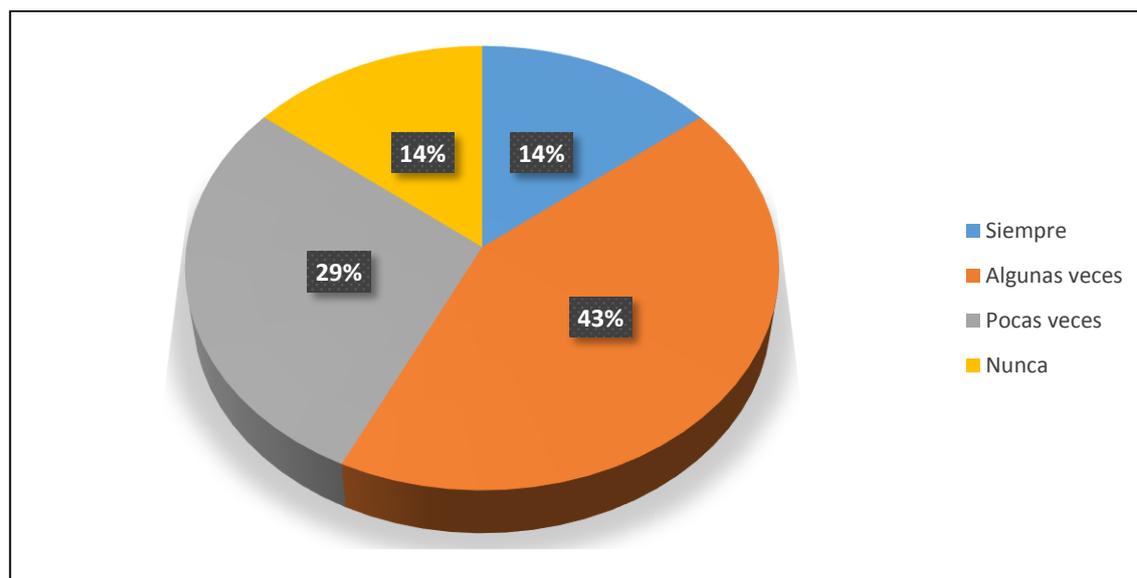
**Cuadro 9. Asesoramiento del jefe inmediato**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	14
Algunas veces	3	43
Pocas veces	2	29
Nunca	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 7. Asesoramiento del jefe inmediato**



**Análisis e interpretación**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 43% manifestó que algunas veces ha recibido asesoría del jefe inmediato mientras que 14% expresó que nunca han sido asesorados. Las actividades encomendadas a los empleados, deben ser supervisadas de acuerdo a los procedimientos para el logro de los objetivos de la organización.

## 8. ¿Cuál es la forma de dirigir a la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

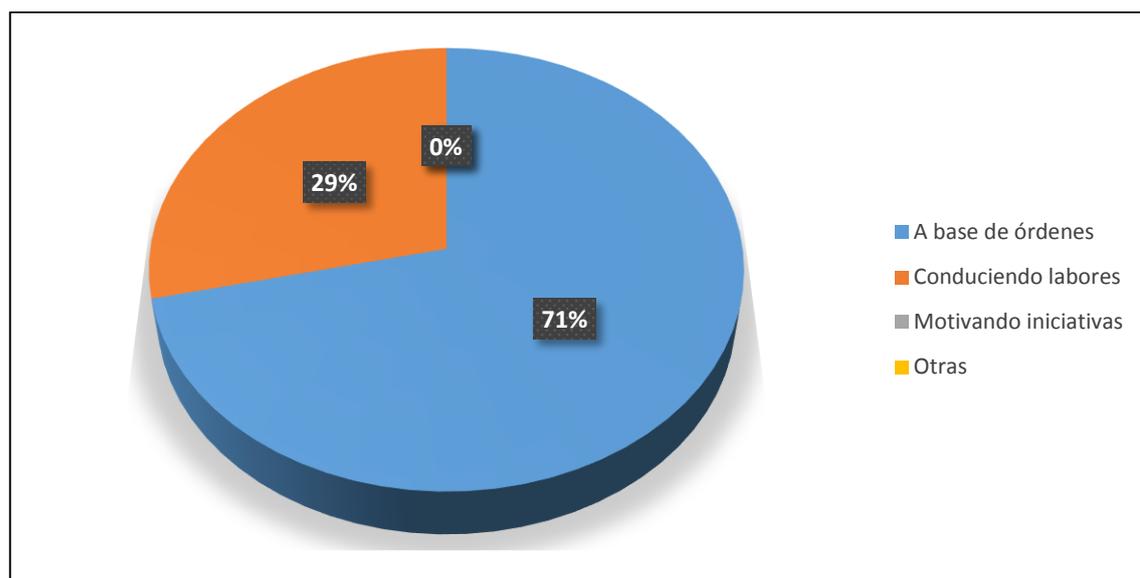
**Cuadro 10. Forma de dirigir la institución**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A base de órdenes	5	71
Conduciendo labores	2	29
Motivando iniciativas	0	0
Otras	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico 8. Forma de dirigir la institución**



### Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 71% opinó que la institución deportiva se la dirige en base a órdenes, a diferencia del 29% que se lo hace por medio de labores. El direccionamiento en el desarrollo de actividades es fundamental para realizar eficientemente las actividades, por lo tanto, el personal debe ser orientado de la manera más idónea para lograrlo.

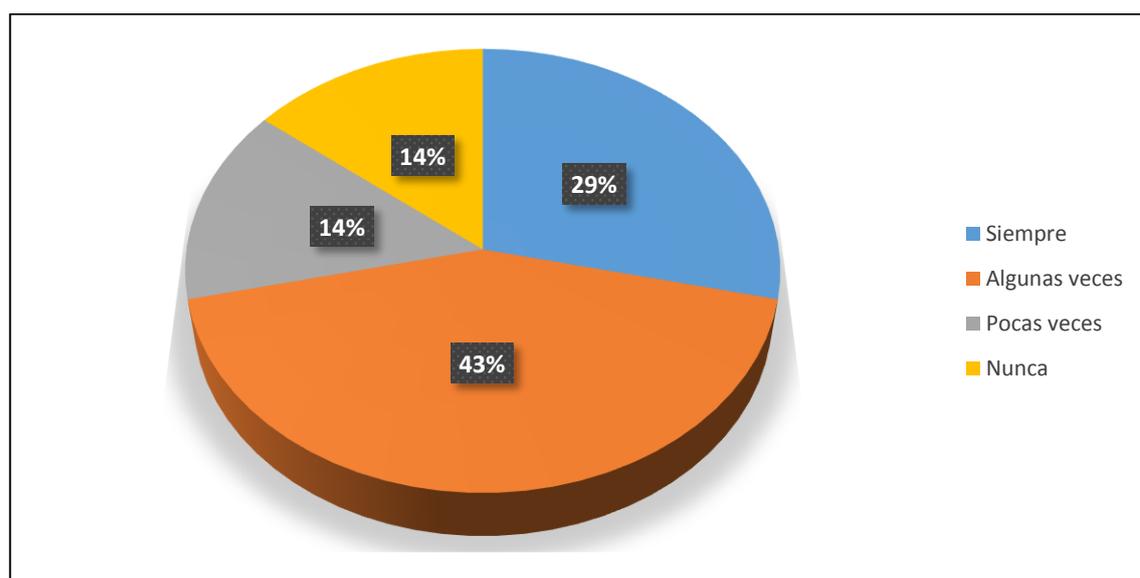
**9. ¿Los recursos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo se los utiliza de manera adecuada?**

**Cuadro 11. Recursos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	29
Algunas veces	3	43
Pocas veces	1	14
Nunca	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
Elaboración: El Autor

**Gráfico 9. Recursos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**



**Análisis e interpretación**

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se detecta que el 43% expresó algunas veces manejan eficientemente los recursos, mientras que el 14% manifestó que pocas veces y otros nunca, los recursos se utilizan adecuadamente. Los recursos son todos aquellos factores humanos, materiales y económicos que necesita la organización para desarrollar sus actividades.

## 10. ¿Qué técnica de control se aplica en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

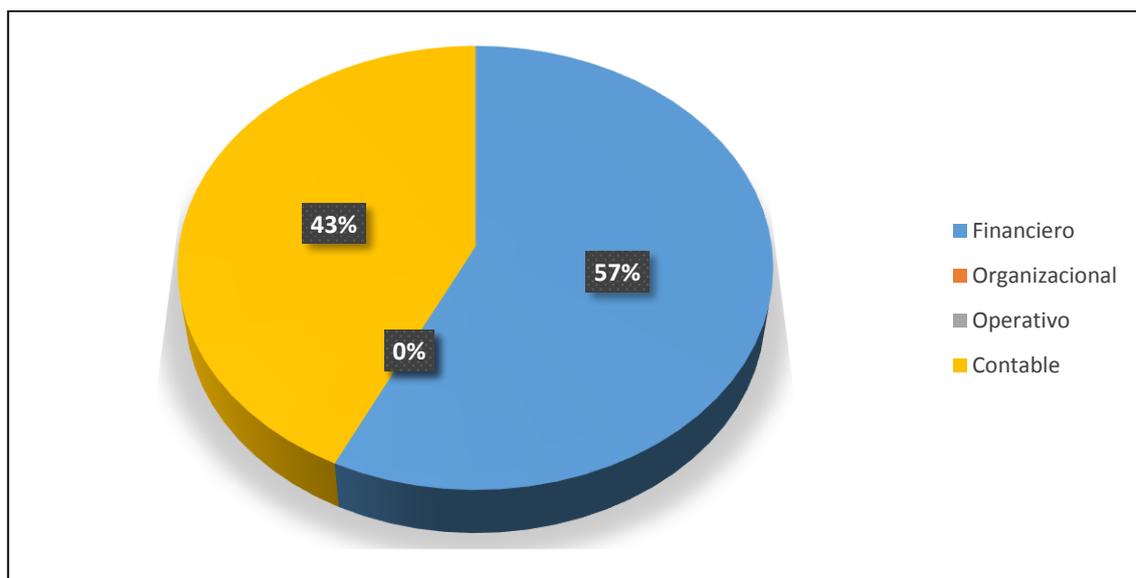
**Cuadro 12. Técnica de control aplicada**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Financiera	4	57
Organizacional	0	0
Operativa	0	0
Contable	3	43
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 10. Técnica de control aplicada**



### Análisis e interpretación

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se detecta que el 57% expresó que la técnica de control empleada es la financiera, mientras que el 43% manifestó que la contable para gestionar los recursos. Las técnicas de control son indispensables para determinar la manera en que los recursos son gestionados en el desarrollo de las actividades de la institución.

La gestión administrativa que se desarrolla en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo es operativa, porque el personal administrativo realiza sus funciones específicas de acuerdo al puesto de trabajo. Además, se aplican las etapas del proceso administrativo con la intención de optimizar los procedimientos con eficiencia y eficacia.

La utilización de indicadores de gestión administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo es fundamental para determinar el nivel de significancia de los mismos en la operatividad de la organización.

**Cuadro 13. Indicadores de gestión administrativa (Planeación)**

PROCESO ADMINISTRATIVO	INDICADORES	ANÁLISIS
Planeación	$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Total de objetivos}}$ $\text{Objetivos} = \frac{20}{45}$ $\text{Objetivos} = 44\%$	<p>Los objetivos en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo se alcanzan en un 44%. Los objetivos se planifican pero no se alcanzan por lo tanto dificulta la evaluación de los resultados en la institución deportiva cantonal de Quevedo.</p>
	$\text{Procesos} = \frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$ $\text{Procesos} = \frac{18}{30}$ $\text{Procesos} = 60\%$	<p>Los procesos en la planificación garantizan la obtención de un resultado y el logro de los objetivos responden al desarrollo de las actividades empresariales. Según el resultado de este indicador refleja un nivel de cumplimiento del 60% que no favorece del todo a la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. Se debe evaluar la planeación y corregir las desviaciones presentadas.</p>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro 14. Indicadores de gestión administrativa (Organización)**

PROCESO ADMINISTRATIVO	INDICADORES	ANÁLISIS
Organización	$\text{Estructura Organizacional} = \frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$ $\text{Estructura Organizacional} = \frac{6}{8}$ $\text{Estructura Organizacional} = 75\%$	<p>La estructura organizacional constituye una ventaja competitiva al definir los niveles jerárquicos que favorezcan la autoridad y la responsabilidad en la en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. Según el resultado solo el 75% de las áreas son consideradas estratégicas y en menor medida el área de talento humano.</p>
	$\text{Nivel jerárquico} = \frac{\text{Nivel jerárquico conocido}}{\text{Total de niveles jerárquicos}}$ $\text{Nivel jerárquico} = \frac{2}{4}$ $\text{Nivel jerárquico} = 50\%$	<p>La identificación de la autoridad en la organización es fundamental para que los funcionarios realicen sus actividades de manera supervisada en sus puestos de trabajo. El índice refleja que solo el 50% reconocen los niveles jerárquicos que corresponden al Administrador y Presidente de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo; dejando aún lado a los niveles ejecutivos que también son importantes en el desarrollo de tareas.</p>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro 15. Indicadores de gestión administrativa (Dirección)**

Dirección	$\text{Comunicación} = \frac{\text{Canales utilizados}}{\text{Total de canales}}$ $\text{Comunicación} = \frac{18}{30}$ $\text{Comunicación} = 60\%$	La comunicación entre empleados es importante para mantenerse informado. Según este indicador el 75% de los colaboradores se comunica por celular, correo electrónico, memos lo que beneficia que las actividades se desarrollen de la mejor manera en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo
	$\text{Motivación} = \frac{\text{Empleados motivados}}{\text{Total de empleados}}$ $\text{Motivación} = \frac{5}{7}$ $\text{Motivación} = 71\%$	La motivación del personal es importante para mantener un ambiente de trabajo adecuado. El 71% de los empleados se encuentra motivado y realiza con responsabilidad y eficiencia las actividades en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Cuadro 16. Indicadores de gestión administrativa (Control)**

Control	$\text{Sistemas} = \frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$ $\text{Sistemas} = \frac{2}{4}$ $\text{Sistemas} = 50\%$	Según los resultados, solo se implementa en un 50% los controles automatizados en el desarrollo de las operaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo; los otros controles son manuales e internos.
	$\text{Presupuesto} = \frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$ $\text{Presupuesto} = \frac{2}{2}$ $\text{Presupuesto} = 100\%$	El control del presupuesto, según el indicador es del 100%, a pesar de que debe aplicarse un control más efectivo en el desarrollo de las operaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

## 4.2. GESTIÓN ECONÓMICA DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

### 4.2.1. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Cuadro 17. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
1	¿Cuál es la importancia de que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cuente con una herramienta económica?	La herramienta económica sería importante y necesaria porque se podría tener un mejor control de los recursos que ingresan a la institución, así como una adecuada distribución de los mismos.	La organización de las actividades económicas en la entidad es necesaria porque de esa manera se conocen los resultados y se pueden tomar decisiones en beneficio de la misma.
2	¿Se elabora el presupuesto y POA anualmente en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Anualmente, se elabora en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo el presupuesto y el plan operativo a ejecutarse en el periodo correspondiente.	El POA y presupuesto necesita contemplar actividades concretas que fomenten la práctica y desarrollo de los deportistas de la entidad y el respectivo desglose de los valores asignados.
3	¿De qué fuentes provienen los recursos económicos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Los recursos económicos con lo que cuenta la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo provienen del Ministerio de Deportes y de la autogestión ejecutada por los directivos.	Las actividades de autogestión ayudan a la organización para mejorar operativamente y atender necesidades; debe respaldarse en un registro y desglose económico y financiero.
4	¿En qué tipo de documentación se respalda la información de la gestión económica de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	La información económica de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo se respalda en archivos físicos y magnéticos.	El registro adecuado de las actividades económicas y financieras de una empresa es fundamental para determinar los resultados en un periodo específico.
5	¿Qué tipo de control se aplica en la gestión económica de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?	Actualmente, en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo no se aplica ningún tipo de control a la gestión económica	El control interno no solo señala los niveles de riesgo que enfrenta una organización, sino que estandariza los procesos y elementos que deben ser controlados de acuerdo a la actividad que se desarrolla en la entidad.

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
6	<b>¿Qué tipo de sistema informático se utiliza en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo para el procesamiento de la información económica?</b>	Para el registro de la información económica no se utiliza un sistema informático porque aún no se define el proceso a seguir.	Empresarialmente, es importante definir el procedimiento para el registro adecuado de la información económica de la empresa, es recomendable utilizar un sistema informático idóneo que cubra las expectativas de los directivos en cuanto al manejo de la información.
7	<b>¿Qué programas promueve la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo para el bienestar de sus deportistas y con qué instituciones?</b>	Cuenta con convenios institucionales con la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Agua Purísima del Páramo, Casa Ferretera Fong, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo.	La programación de eventos debe estar acorde en el POA y su respectiva presupuestación para atender los requerimientos de la institución y en función de las actividades que desarrolla.
8	<b>¿Cree Ud. que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo integral de sus deportistas?</b>	La filosofía de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, siempre ha promovido sus esfuerzos para el desarrollo integral de los deportistas que pertenecen a nuestra institución.	La definición de la misión y visión es fundamental porque direcciona y avizora el cumplimiento de metas y objetivos corto, mediano y largo plazo.

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

#### 4.2.2. Análisis de la encuesta aplicada a los directivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

#### 14. ¿Qué tipo de control se aplica en la gestión económica de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

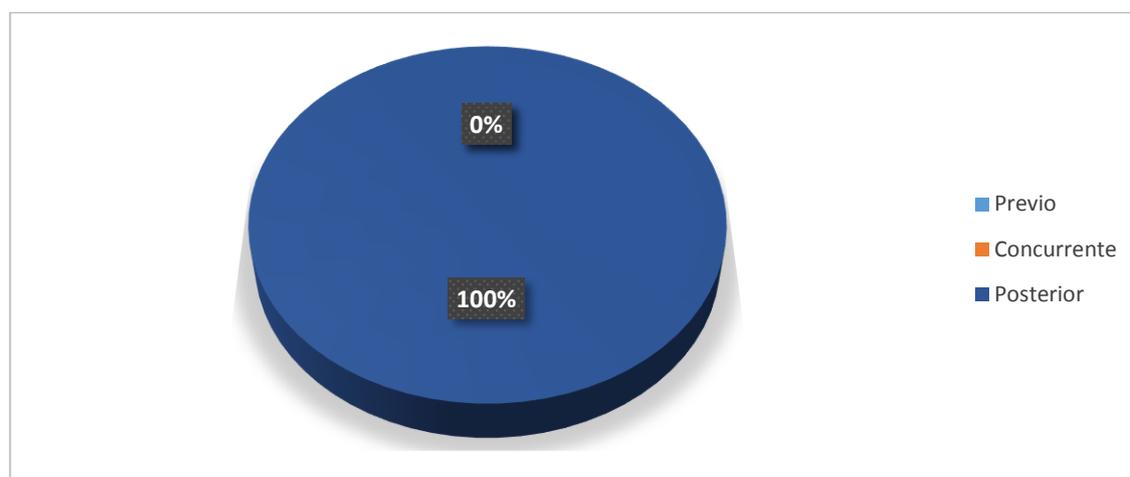
**Cuadro 18. Tipo de control en la gestión económica**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Previo	0	0
Concurrente	0	0
Posterior	8	100
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 11. Tipo de control en la gestión económica**



#### Análisis e interpretación

Según las respuestas obtenidas, se determinó que el 100% manifestó que se realiza un control posterior en la gestión económica de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. La aplicación del control en las actividades de un ente es indispensable para determinar y corregir errores, prevenirlos y mejorar las operaciones establecidas.

**15. ¿Qué sistema se utiliza para el tratamiento de la información económica en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

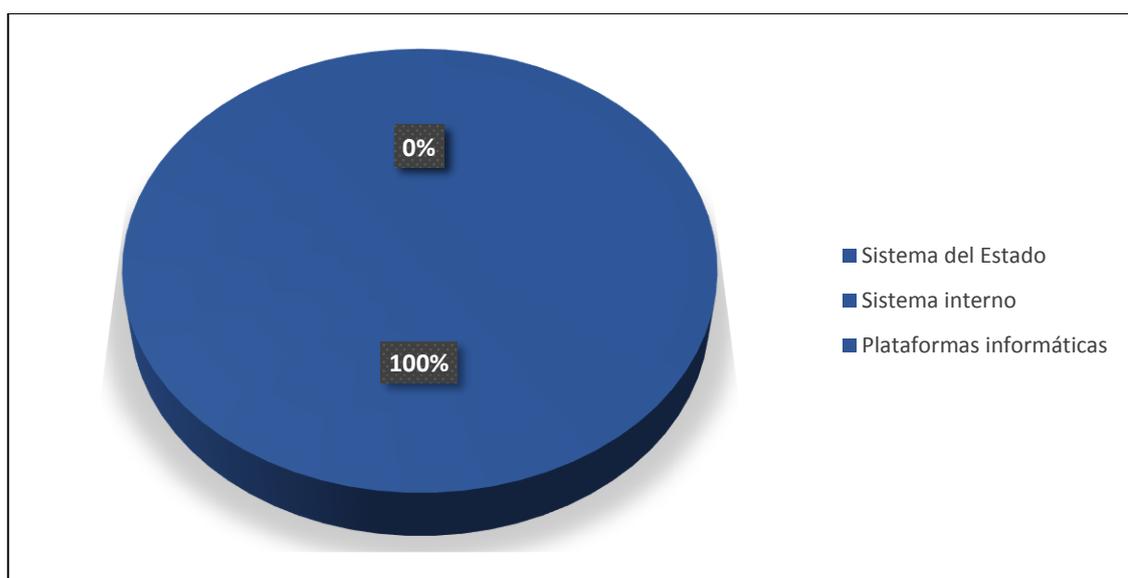
**Cuadro 19. Sistema de información económica**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sistema del Estado	0	0
Sistema interno	8	100
Plataformas informáticas	0	0
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico 12. Sistema de información económica**



**Análisis e interpretación**

De acuerdo a las respuestas, el 100% de encuestados señaló que se utiliza un sistema interno para el tratamiento de la información presupuestaria y económica en la institución deportiva. La información es un recurso para comunicarse por este motivo, las empresas deben actualizarse y emplear sistemas informáticos.

**16. ¿La organización deportiva en qué nivel ejecuta el presupuesto y plan operativo anual?**

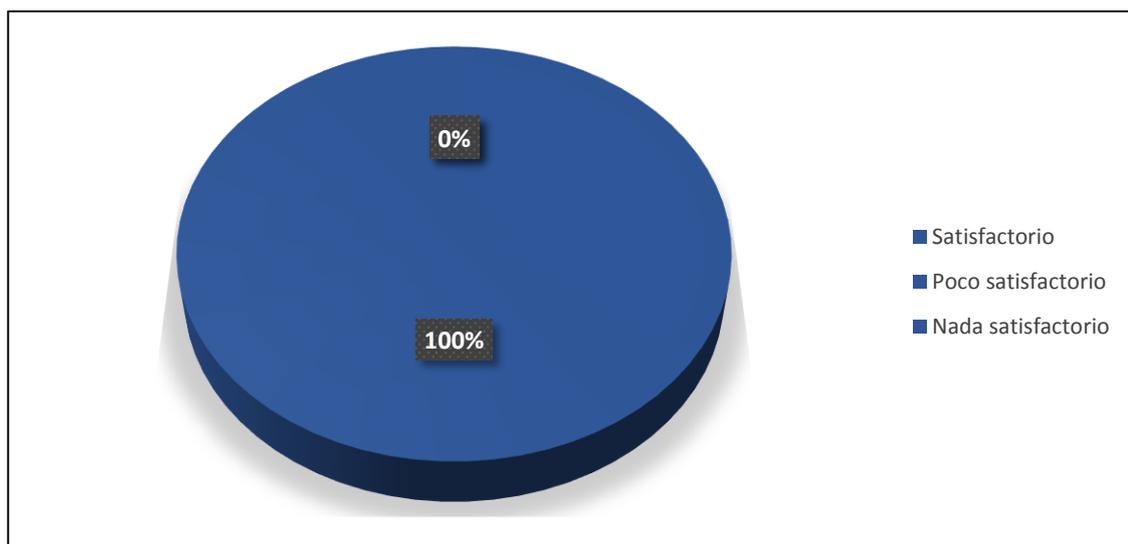
**Cuadro 20. Nivel de ejecución del presupuesto y plan operativo anual**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Satisfactorio	0	0
Poco satisfactorio	8	100
Nada satisfactorio	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico 13. Nivel de ejecución del presupuesto y plan operativo anual**



**Análisis e interpretación**

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, el 100% manifestó que el nivel en que se ejecuta el presupuesto y plan operativo anual de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo es poco satisfactorio. La importancia de ejecutar el presupuesto y el plan operativo anual como herramienta financiera permite contar con un plan organizado que será aplicado en un periodo de tiempo determinado.

**17. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los programas y su presupuesto para impulsar el desarrollo de los deportistas?**

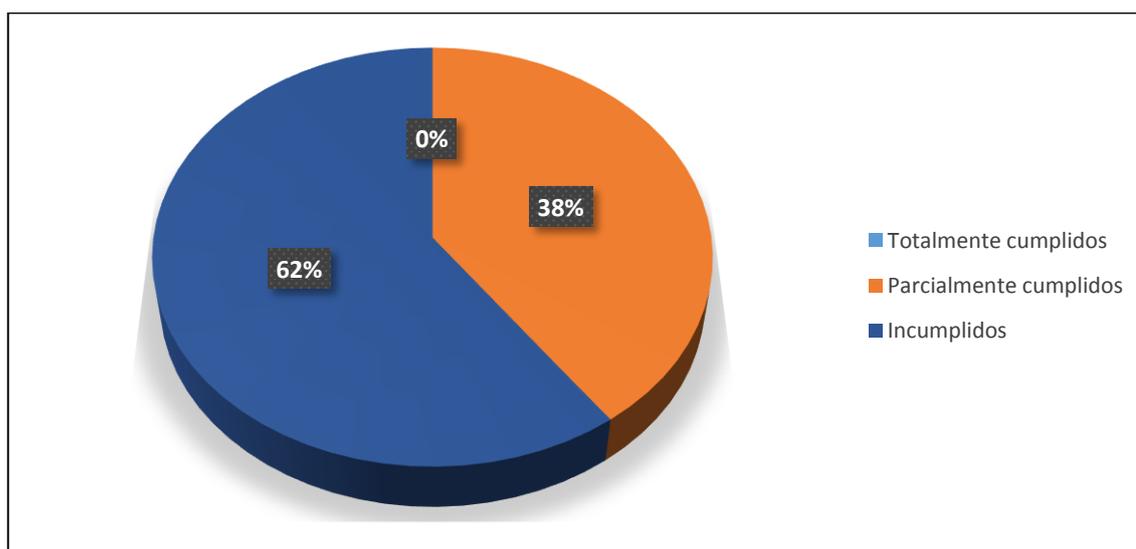
**Cuadro 21. Nivel de cumplimiento de programas y su presupuesto**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente cumplidos	0	0
Parcialmente cumplidos	3	38
Incumplidos	5	62
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

**Gráfico 14. Nivel de cumplimiento de programas y su presupuesto**



**Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 62% de los encuestados manifestó que son incumplidos y el 38% expresó que se cumplen parcialmente. Estos programas y su asignación presupuestaria en beneficio de los deportistas de la Liga. El presupuesto proyecta los recursos para la ejecución de programas en la organización y alcanzar los objetivos estratégicos, contribuir al cumplimiento de la misión y visión.

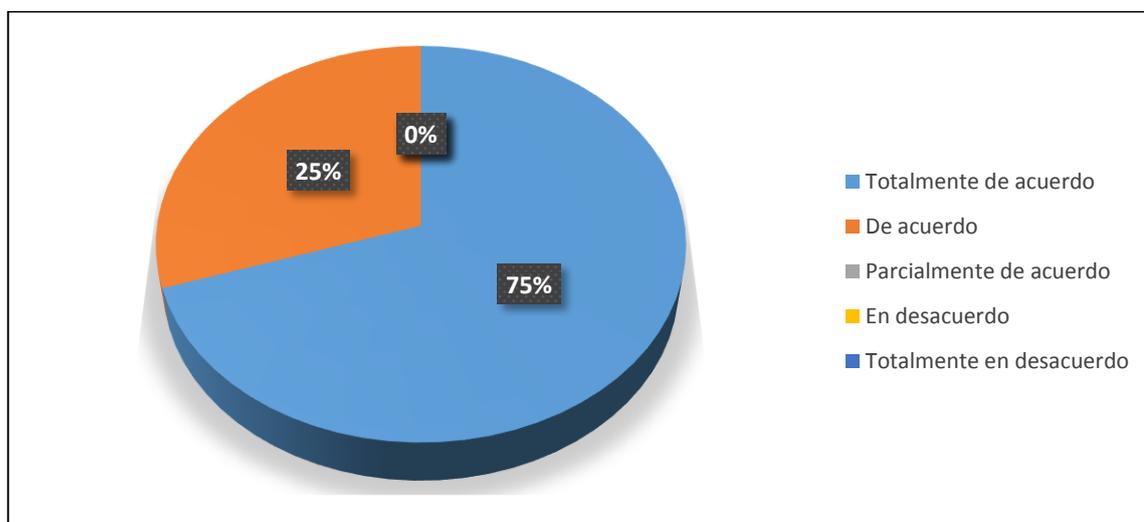
18. ¿Considera que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo necesita evaluar la gestión económica para mejorar la operatividad de la institución?

**Cuadro 22. Necesidad de evaluar la gestión económica**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	75
De acuerdo	2	25
Parcialmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
Elaboración: El Autor

**Gráfico 15. Necesidad de evaluar la gestión económica**



### Análisis e interpretación

Según los resultados de la encuesta, el 75% opinó que se encuentran totalmente de acuerdo en que se evalúe la gestión económica, mientras que el 25% manifestó estar de acuerdo. La evaluación de las actividades en una organización es importante porque al ser una herramienta de la administración detecta en qué grado la entidad ha evolucionado.

El desempeño económico de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo en lo referente al capital de operación presenta los siguientes movimientos entre los períodos 2016 y 2017.

**Cuadro 23. Capital de operación**

<b>DETALLE</b>	<b>2016</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>2017</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gastos administrativos	137549,23	80,04	105.519,81	99,28
Otros gastos de operación	34.040,67	19,81	754,38	0,71
Gastos no operacionales	253,84	0,15	15,77	0,01
<b>Total</b>	<b>171.843,74</b>	<b>100%</b>	<b>106.289,96</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

En cuanto al capital de operación requerido en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo durante el año 2016 fue de USD 171.843,74 siendo el rubro con mayor incidencia los gastos administrativos que representaron el 80,04% del total de gastos, a diferencia del año 2017 que existe un decrecimiento en cuanto al total de gastos registrando un importe de USD 106.289,96.

Se destaca que el ingreso con mayor representatividad en el año 2017 corresponde a los gastos administrativos con un 99,28% e involucra los servicios básicos, los gastos de personal y lo servicios en general.

Los gastos no operacionales corresponden a gastos financieros, siendo evidente que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo durante los períodos de estudio no registra intereses por préstamos bancarios, estos corresponden a la cuenta servicios bancarios y al pago de una póliza de seguro que en el año 2016 registró un importe de USD 253,84 y equivalente al 0,15% del total del capital de operación.

**Cuadro 24. Ingresos y egresos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

<b>DETALLE</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ingresos	158.519,50	120.422,49
Gastos	171.843,74	106.289,96.
<b>Utilidad</b>	<b>(-) 13.324,24</b>	<b>14132,53</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

Los ingresos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo son asignados en su totalidad por el Ministerio del Deporte, en el año 2016 dichos ingresos fueron menores en cuanto al monto de los gastos que registraron un importe de USD 171.843,74 reportando una pérdida de USD 13.324,24.

En el año 2017, la asignación del Ministerio del Deporte correspondió a USD 120.422,49 y los gastos fueron menores, reportando una utilidad de USD 14132,53 en este período.

### 4.3. GESTIÓN FINANCIERA DESARROLLADA EN LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

La gestión financiera desarrollada en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo refleja la realidad en términos financieros de la misma; destacando la importancia de la información para evaluar el estado actual de la organización, además faculta la toma de decisiones.

La aplicación de la técnica de análisis financiero comparativo vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2016 – 2017 es prioritario para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cuentas y determinar la variación de acuerdo al período de estudio.

#### LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

R.U.C. 1290200004001

Dirección: 22 ava y Av. Jaime Roldos Aguilera - Teléfono: 2757644

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CODIGO	Cuentas	Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
		AÑO 2017		AÑO 2016		Absoluto	%
		Absoluto	%	Absoluto	%		
1	<b>ACTIVO</b>						
1.1	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	46595,89	1,48	37554,42	0,45	9041,47	24,07
1.1.1	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	23703	0,75	0	0	23703	0
1.1.1.1.	CAJA CHICA	0	0	0	0	0	0
1.1.1.2.	FONDO ROTATIVO	0	0	0	0	0	0
1.1.1.3.	RECURSOS DE AUTOGESTION	23703	0,75	0	0	23703	0
1.1.2.	<b>INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>	591,89	0,018	0	0	591,89	0
1.1.2.1	BANCO DEL PICHINCHA	0	0	6782,24	0,082	-6782,24	-100
1.1.2.2.	BANCO DEL PACIFICO	591,89	0,018	1200	0,014	-608,11	-50,67
1.1.2.3.	BANCO FOMENTO	0	0	624	0,0075	-624	-100

1.1.3.	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	10820	0,34	0	0	10820	0
1.1.3.1.	CUENTAS POR COBRAR ARRENDAMIENTO COLISEO	8320	0,26	12000	0,14	-3680	-30,66
1.1.3.2.	CUENTAS POR COBRAR ARRENDAMIENTO ESTADIO	2500	0,07	4500	0,05	-2000	-44,44
1.1.3.3.	ANTICIPO SUELDOS	0	0	846	0,01	-846	-100
1.1.3.4.	ANTICIPO PROVEEDORES BIENES O SERVICIOS	0	0	0	0	0	0
1.1.3.5.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0	0	121,18	0,0014	-121,18	-100
1.1.5.	<b>INVENTARIOS IMPLEMENTOS DEPORTIVOS</b>	11481	0,36		0	11481	0
1.1.5.1.	SUMINISTROS IMPLEMENTACION DEPORTIVO	11481	0,36	11481	0,13	0	0
1.2.	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			8940948	108,34	-8940948	-100
1.2.1.	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	3085174	98,51		0	3085174	0
1.2.1.1.	<b>NO DEPRECIABLE</b>	1200000	38,31		0	1200000	0
1.2.1.1.01	TERRENOS	1200000	38,31	1200000	14,54	0	0
1.2.1.2.	<b>DEPRECIABLES</b>	2614474	83,48	2614474	31,68	0	0
1.2.1.2.01	<b>EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIALES</b>	2516100	80,34	2512000	30,43	4100	0,16
1.2.1.2.1.1	ESTADIO 7 DE OCTUBRE	900000	28,73	900000	10,90	0	0
1.2.1.2.1.2	COLISEO CIUDAD DE QUEVEDO	600000	19,15	600000	7,27	0	0
1.2.1.2.1.3	COLISEO WELLINGTON CHAN LUA	500000	15,96	500000	6,058	0	0
1.2.1.2.1.4	PISCINA JACINTO LORNAS CERDA	400000	12,77	400000	4,841	0	0
1.2.1.2.1.5	COLISEO DE JUDO	15000	0,47	15000	0,18	0	0
1.2.1.2.1.6	RESIDENCIAL	50000	1,59	50000	0,605	0	0
1.2.1.2.1.7	SALA DE LUCHA	12000	0,38	12000	0,14	0	0
1.2.1.2.1.8	SALA DE TENIS DE MESA	35000	1,11	35000	0,42	0	0
1.2.1.2.1.9	MINI TRACTOR PODADORA	4100	0,13	4100	0,04	0	0
1.2.1.2.02	VEHICULOS	58000	1,85	58000	0,70	0	0
1.2.1.2.02	MUEBLES Y ENSERES	9874	0,31	9874	0,11	0	0
1.2.1.2.03	EQUIPO DE OFICINA	22000	0,70	22000	0,26	0	0

1.2.1.2.04	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	5500	0,17	5500	0,06	0	0
1.2.1.2.05	EQUIPO DE AUDIO Y VIDEO	3000	0,095	3000	0,03	0	0
1.2.1.3	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	-729300	-23,28	726050	8,79	-1455350	-200,44
1.2.1.3.01	EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIALES	709000	22,63	8050	0,09	700950	8707,45
1.2.1.3.02	VEHICULOS	12250	0,39		0	12250	!
1.2.1.3.03	MUEBLES Y ENSERES	1400	0,04	1400	0,016	0	0
1.2.1.3.04	EQUIPO DE OFICINA	4400	0,14	4400	0,05	0	0
1.2.1.3.05	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	1500	0,04	1500	0,018	0	0
1.2.1.3.06	EQUIPO DE AUDIO Y VIDEO	750	0,02	750	0,009	0	0
1.4.04.001	Estadio 7 de Octubre	0	0	350000	4,24	-350000	-100
1.4.04.002	Coliseo Ciudad de Quevedo	0	0	150000	1,81	-150000	-100
1.4.04.003	Coliseo Wellington Chan Lua	0	0	130000	1,57	-130000	-100
1.4.04.004	Piscina Jacinto Lomas Cerda	0	0	60000	0,72	-60000	-100
1.4.04.005	Coliseo de Judo	0	0	3000	0,03	-3000	-100
1.4.04.006	Residencial	0	0	8500	0,10	-8500	-100
1.4.04.007	Sala de Lucha	0	0	2000	0,02	-2000	-100
1.4.04.008	Sala de Tenis de Mesa	0	0	5000	0,06	-5000	-100
1.4.04.009	Vehiculos	0	0		0	0	0
1.4.04.010	Buseta	0	0	9000	0,109	-9000	-100
1.4.04.011	Mini Tractor Podadora	0	0	500	0,006	-500	-100
1.4.04.012	Terreno	0	0		0	0	0
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3131769,89</b>	<b>100</b>	<b>8252452,42</b>	<b>100</b>	<b>5120682,53</b>	<b>-62,05</b>
2.	<b>PASIVO</b>						
2.1.	<b>PASIVO CORRIENTES</b>	<b>66255,61</b>	<b>100</b>	<b>31951,57</b>	<b>89,76</b>	<b>34304,04</b>	<b>107,36</b>
2.1.1	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>						
2.1.1.1.	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>45087,5</b>	<b>68,05</b>	<b>31951,57</b>	<b>89,76</b>	<b>13135,93</b>	<b>41,11</b>
2.1.1.1.1	PROVEEDORES DE BIENES	0	0	11345	31,87	-11345	-100

2.1.1.1.2	PROVEEDORES DE SERVICIOS	0	0	4835	13,58	-4835	-100
2.1.1.1.3	CNEL EP	0	0	2036,57	5,72	-2036,57	-100
2.1.1.1.4	CUENTAS POR PAGAR SUELDOS	0	0	2200	6,18	-2200	-100
2.1.1.1.5	CUENTAS POR PAGAR IESS	0	0	11535	32,40	-11535	-100
2.1.1.1.6	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
2.1.2	<b>OBLIGACIONES CON EMPLEADOS</b>						
2.1.2.1	<b>OBLIGACIONES POR PAGAR CON EMPLEADOS</b>	17278,51	26,07	0	0	17278,51	0
2.1.2.1.01	DÉCIMOTERCERA REMUNERACIÓN	0	0	0	0	0	0
2.1.2.1.02	DÉCIMOCUARTA REMUNERACIÓN	0	0	0	0	0	0
2.1.2.1.03	VACACIONES	0	0	0	0	0	0
2.1.2.1.04	FONDO DE RESERVA	0	0	0	0	0	0
2.1.2.1.05	APORTES AL IESS	0	0	0	0	0	0
2.1.2.1.06	PRÉSTAMO QUIROGRAFARIOS	0	0	0	0	0	0
2.1.3	<b>OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR</b>	0	0	0	0	0	0
2.1.3.1	<b>RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IR POR PAGAR</b>	828,99	1,25	835,85	2,34	-6,86	-0,82
2.1.3.1.01	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 1%		0	42,47	0,11	-42,47	-100
2.1.3.1.02	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 2%		0	78,85	0,22	-78,85	-100
2.1.3.1.03	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 8%		0	433,45	1,21	-433,45	-100
2.1.3.1.04	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 10%		0	281,08	0,78	-281,08	-100
2.1.3.1.05	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 0.1%		0		0	0	0
2.1.3.2	<b>RETENCIONES DE IVA POR PAGAR</b>	1608,61	2,42	1608,61	4,51	0	-1,11
2.1.3.2.01	RETENCIONES DE IVA 30%		0	9,45	0,02	-9,45	-100
2.1.3.2.02	RETENCIONES DE IVA 70%		0	549,16	1,54	-549,16	-100
2.1.3.2.03	RETENCIONES DE IVA 100%		0	1050	2,94	-1050	-100
2.1.1.03	<b>IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES</b>	1452	2,19	1200	3,37	252	21
2.1.1.03.01	IMPUESTO A LA RENTA		0		0	0	0
2.1.1.03.02	IVA COBRADO		0		0	0	0

2.1.1.03.03	MULTAS RUC		0	1200	3,37	-1200	-100
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>66255,61</b>	<b>100</b>	<b>35596,03</b>	<b>100</b>	<b>30659,58</b>	<b>86,13</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>						
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>						
3.1.1	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	3064008,41	97,83	8178387,98	99,10	-	-62,53
3.1.1.1	CAPITAL SUSCRITO	3064008,41				3064008,41	0
3.1.1.1.01	CAPITAL SUSCRITO PAGADO					0	0
3.1.2	<b>RESULTADOS</b>	-12626,66	-0,40			-12626,66	0
3.1.2.1	RESULTADOS ACUMULADOS	-12626,66	-0,40			-12626,66	0
3.1.2.1.01	GANANCIAS ACUMULADAS DE AÑOS ANTERIORES	0	0			0	0
3.1.2.1.02	PERDIDAS ACUMULADAS AÑOS ANTERIORES	0	0	13324,24	0,16	-13324,24	-100
3.1.1.2	RESULTADO DEL EJERCICIO	0	0	25144,17	0,30	-25144,17	-100
3.1.1.2	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>14132,53</b>	<b>0,45</b>	<b>38468,41</b>	<b>0,46</b>	<b>-24335,88</b>	<b>-63,26</b>
3.1.1.2.01	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO	0	0			0	0
3.1.1.2.02	(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	0	0			0	0
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3065514,28</b>	<b>97,88</b>	<b>8216856,39</b>	<b>99,56</b>	<b>-</b>	<b>-62,69</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3131769,89</b>	<b>100</b>	<b>8252452,42</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-62,05</b>

De acuerdo al análisis vertical del Estado de Situación Financiera 2017, el total de Activos registra el 1,48% para el total de Activos Corrientes y el 98,51 para los Activos no Corrientes. En cuanto al total de Pasivos Corrientes representa el 100%, el Patrimonio registra el 97,88% y la Ganancia del resultado un 0,45%.

**LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**

**R.U.C. 1290200004001**

**Dirección: 22 ava y Av. Jaime Roldos Aguilera - Teléfono: 2757644**

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**

**AL 31 DE DICIEMBRE 2017**

		<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>120422,49</b>	<b>100,00</b>
<b>5.1.</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>120422,49</b>	<b>100,00</b>
<b>5.1.1</b>	<b>TRANSFERENCIAS MINISTERIO DE FINANZAS</b>	<b>120422,49</b>	<b>100,00</b>
5.1.1.1	MINISTERIO DEL DEPORTE	120422,49	100,00
5.1.1.2	APORTE GAD MUNICIPAL	0,00	0,00
5.1.1.3	DONACIONES NACIONALES	0,00	0,00
5.1.1.4	DONACIONES INTERNACIONALES	0,00	0,00
5.1.1.5	OTROS INGRESOS	0,00	0,00
<b>4.2</b>	<b>GASTOS</b>	<b>106289,96</b>	<b>88,26</b>
<b>4.2.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4.2.1.1</b>	<b>GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
4.2.1.1.01	ARRENDAMIENTOS EN GENERAL	0,00	0,00
4.2.1.1.02	MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	0,00	0,00
4.2.1.1.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0,00	0,00
<b>4.2.2</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>87980,90</b>	<b>73,06</b>
<b>4.2.2.1</b>	<b>SUELDOS, SALARIOS Y MÁS REMUNERACIONES</b>	<b>58732,07</b>	<b>48,77</b>
4.2.2.1.01	SUELDOS Y SALARIOS	58732,07	48,77
<b>4.2.2.2</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES</b>	<b>18924,85</b>	<b>15,72</b>
4.2.2.2.01	DÉCIMOTERCERA REMUNERACIÓN	9212,11	7,65
4.2.2.2.02	DÉCIMOCUARTA REMURERACIÓN	7468,75	6,20
4.2.2.2.03	VACACIONES	2243,99	1,86
4.2.2.2.04	MOVILIZACION Y VIATICOS	0,00	0,00
<b>4.2.2.3</b>	<b>APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL Y FONDO DE RESERVA</b>	<b>10323,98</b>	<b>8,57</b>
4.2.2.3.01	APORTES AL IESS	6784,45	5,63
4.2.2.3.02	FONDO DE RESERVA	3070,78	2,55
4.2.2.3.03	DESAHUCIO	468,75	0,39
<b>4.2.3</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>17538,91</b>	<b>14,56</b>
<b>4.2.3.1</b>	<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>7496,29</b>	<b>6,22</b>
4.2.3.1.01	LUZ	7194,06	5,97
4.2.3.1.02	AGUA	0,00	0,00
4.2.3.1.03	TELEFONO	162,23	0,13

4.2.3.1.04	SERVICIO INTERNET	\$ 0,00		0,00
4.2.3.1.05	APARATOS DE COMUNICACIÓN	140		0,12
<b>4.2.3.3</b>	<b>SERVICIOS EN GENERAL</b>		<b>10042,62</b>	<b>8,34</b>
4.2.3.3.01	ALQUILER EN GENERAL	0,00		0,00
4.2.3.3.02	GASTOS DE VIAJE	0,00		0,00
4.2.3.3.03	GASTOS DE GESTIÓN	0,00		0,00
4.2.3.3.04	HONORARIOS PROFESIONALES	0,00		0,00
4.2.3.3.05	SERVICIOS PRESTADOS	8921,21		7,41
4.2.3.3.06	SEGUROS Y REASEGUROS	0,00		0,00
4.2.3.3.07	TROFEOS, PLACAS, DIPLOMAS Y MEDALLAS	0,00		0,00
4.2.3.3.08	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	361,00		0,30
4.2.3.3.09	MEDICINAS-BOTIQUIN	0,00		0,00
4.2.3.3.10	UNIFORMES DEPORTIVOS	261,41		0,22
4.2.3.3.11	BECAS E INCENTIVOS DEPORTIVOS	200,00		0,17
4.2.3.3.12	ARBITRAJE EVENTOS DEPORTIVOS	0,00		0,00
4.2.3.3.13	MANTENIMIENTO ESCENARIOS DEPORTIVOS	0,00		0,00
4.2.3.3.14	AMPLIFICACION-ANIMACION EVENTOS DEPORTIVOS	0,00		0,00
4.2.3.3.15	COMUNICACIÓN-DIFUSION-PUBLICIDAD	0,00		0,00
4.2.3.3.16	PASAJES DEPORTISTAS	0,00		0,00
4.2.3.3.17	OTROS	299,00		0,25
<b>4.2.4</b>	<b>OTROS GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>754,38</b>	<b>0,63</b>
<b>4.2.4.2</b>	<b>IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES</b>		<b>754,38</b>	<b>0,63</b>
4.2.4.2.09	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	37,85		0,03
4.2.4.2.10	MATRICULAS VEHICULAR	0,00		0,00
4.2.4.2.11	INTERES-MORA IESS	716,53		0,60
<b>4.2.5</b>	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>15,77</b>	<b>0,00</b>
<b>4.2.5.1</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>15,77</b>	<b>0,01</b>
4.2.5.1.01	SUMINISTROS DIVERSOS	0,00		0,00
4.2.5.1.02	SERVICIOS BANCARIOS	15,77		0,01
4.2.5.1.03	SERVICIOS CHEQUES CERTIFICADOS	0,00		0,00
4.2.5.1.04	CARGOS POR ADMINISTRACION	0,00		0,00
4.2.5.1.05	COMISIONES POR ESTADOS DE CUENTA	0,00		0,00
4.2.5.1.06	COSTO DE CHEQUERA	0,00		0,00
4.2.5.1.07	INTERESES SOBREGIRO	0,00		0,00
	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>14132,53</b>	<b>11,74</b>

El análisis vertical del Estado de Resultados, 2017 registra que los Gastos representaron el 88,26% y la utilidad operativa del ejercicio se situó en un 11,74%.

La gestión financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo permite realizar un análisis del movimiento de las transacciones reflejadas en los estados financieros del año 2017 y su relación con el periodo anterior.

La utilización de indicadores de gestión financiera, en este caso de razones financieras permite establecer la situación real de institución deportiva.

## Índices financieros

### 1. Liquidez

$$Liquidez = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

#### Cuadro 25. Índice de liquidez

DETALLE	2016	%	2017	%	VARIACIÓN
Activo corriente	37.554,42	1,17	46.595,89	0,70	(0,47)
Pasivo corriente	31.951,57		66.255,61		

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

Por cada dólar que adeuda a corto plazo, la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo dispone en el 2016 de 1,17 % para cancelar sus deudas; a diferencia del año 2017 en donde los activos corrientes no cubren los pasivos a corto plazo en este periodo no hay liquidez.

$$Capital\ neto\ de\ trabajo = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$$

#### Cuadro 26. Índice de capital neto de trabajo

DETALLE	2016	%	2017	%	VARIACIÓN
Activo corriente	37.554,42	5.602,85	46.595,89	19.659,72	(14.056,87)
Pasivo corriente	31.951,57		66.255,61		

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

Significa que cuando la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cancele el total de sus obligaciones corrientes en el 2016 tiene un respaldo de 5.602,85 dólares

para responder a sus obligaciones; a diferencia del año 2017 en donde su capital de trabajo disminuye en 19.659,72 dólares lo que demuestra que no atiende las obligaciones contraídas a corto plazo.

## 2. Endeudamiento

$$Deuda\ total = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$$

### Cuadro 27. Índice de endeudamiento

DETALLE	2016	%	2017	%	VARIACIÓN
Pasivo total	34396,03	0,0041	66255,61	0,021	(0,0169)
Activo total	8'252.452,42		3'131.769,89		

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

Como resultado tenemos que en el 2016 registra un 0,0041% a diferencia del período 2017 que registra 0,021% determinando que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo tiene un importante incremento de los fondos propios con relación a las deudas que mantiene a largo y corto plazo.

#### 4.4. NIVEL DE OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

Las operaciones en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo se desarrollaron de acuerdo al Plan Operativo Anual, año 2017, el mismo que describe los programas ejecutados por la administración de la institución. El Ministerio del Deporte anualmente, asigna a las Federaciones Deportivas Provinciales los diferentes haberes para que puedan solventar los diferentes programas y planes en beneficio de los deportistas.

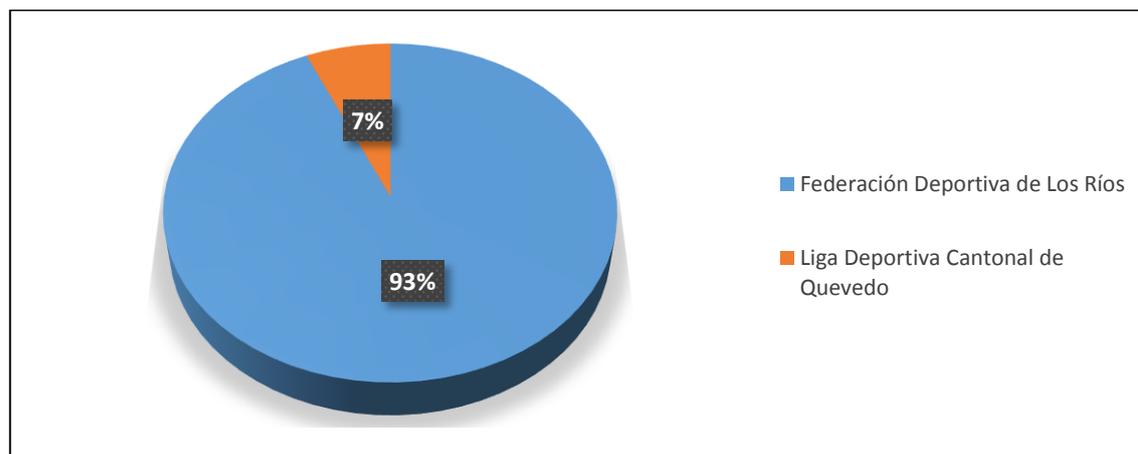
**Cuadro 28. Asignación presupuestaria del Ministerio de Deportes**

ORGANISMO	VALOR	PORCENTAJE
Federación Deportiva de Los Ríos	1'698.688,93	93
Liga Deportiva Cantonal de Quevedo	120.422,49	7
<b>TOTAL</b>		<b>100 %</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

Elaboración: El Autor

**Gráfico 16. Asignación presupuestaria del Ministerio de Deportes**



#### Análisis e interpretación

La asignación presupuestaria para la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, representa el 7% del total concedido a la Federación Deportiva de Los Ríos.

### 4.3.1. Estructura programática y nivel de cumplimiento en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Cuadro 29. Nivel de cumplimiento de POA, 2017**

ACTIVIDAD	INDICADOR	META ANUAL	TOTAL PROGRAMADO 2017	PORCENTAJE
GASTOS_DEPORTIVOS_GENERALES	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	660,93	0,6
GASTOS_EN_TEMAS_DE_CAPACITACIÓN_DEPORTIVOS	Número de personas capacitadas en temáticas del deporte	40	1000,00	0,9
BASE_DE_ENTRENAMIENTO	Número de participaciones de deportistas en base de entrenamiento adaptados fisiológicamente a las condiciones de competencias.	200	940,00	0,8
CONCENTRADO	Número de participaciones de deportistas en concentrados para la preparación de eventos deportivos.	227	2970,00	2,6
EVALUACIÓN	Número de deportistas evaluados de forma integral en las diferentes etapas de preparación del deportista.	680	1400,00	1,2
SELECTIVO	Número de participaciones de deportistas participantes en eventos selectivos a nivel nacional .	158	1970,00	1,7
CAMPAMENTOS	Número de personas beneficiadas que asisten a Campamentos deportivos.	187	5280,00	4,6
CAMPEONATO	Número de participaciones de deportistas en eventos de campeonatos a nivel nacional e internacional.	60	1500,00	1,3
IMPLEMENTACIÓN_DEPORTIVA	Número de personas beneficiadas con la implementación deportiva.	350	2600,00	2,3
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_DE_ESCENARIOS_DEPORTIVOS	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento de escenarios deportivos	100	7453,20	6,5

OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	605,14	0,5
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	4500,00	3,9
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	120,00	0,1
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	60,00	0,1
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	120,00	0,1
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	120,00	0,1
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	110,00	0,1
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	61188,00	53,3
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	5099,00	4,4
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	4500,00	3,9
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	5097,00	4,4
OPERACIÓN_Y_MANTENIMIENTO_ADMINISTRATIVO_DE_LAS_ORGANIZACIONES_DEPORTIVAS	Porcentaje de ejecución presupuestaria	100	7434,36	6,5
<b>TOTAL</b>			<b>114727,63</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

**Elaboración:** El Autor

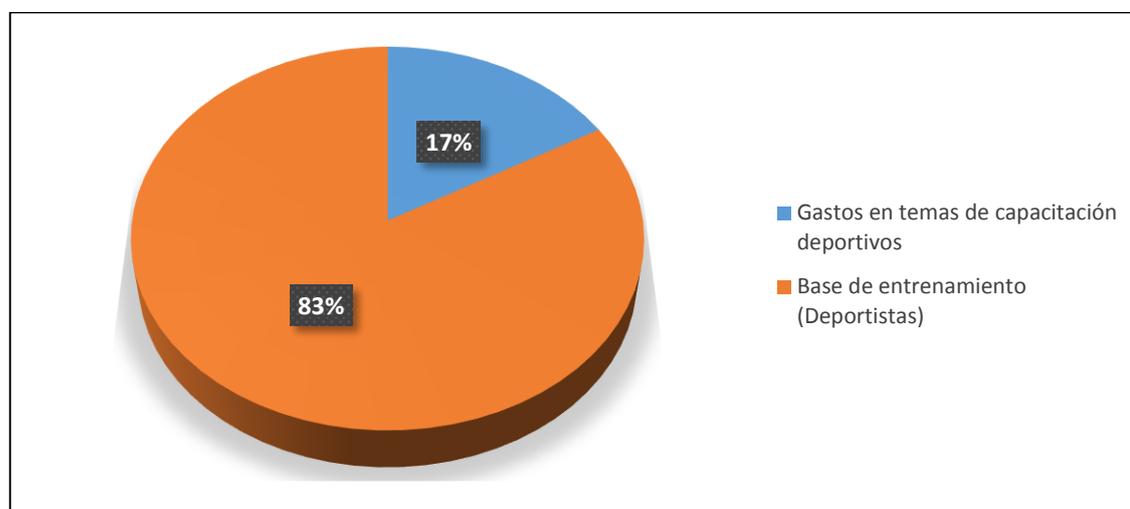
El nivel de cumplimiento en la ejecución de los programas y actividades del Plan Operativo Anual año 2017 en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo se lo realiza anualmente, coincidiendo con la información registrada en los Estados Financieros de la entidad. El nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual en cuanto a capacitaciones y participación a eventos deportivos fue indispensable para el desarrollo de los deportistas, así como el devengo de las asignaciones presupuestarias respectivas.

### Cuadro 30. Capacitación

ACTIVIDAD	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
Capacitación en temas deportivos	40	17
Base de entrenamiento (Deportistas)	200	83
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
Elaboración: El Autor

### Gráfico 17. Capacitación



### Análisis e interpretación

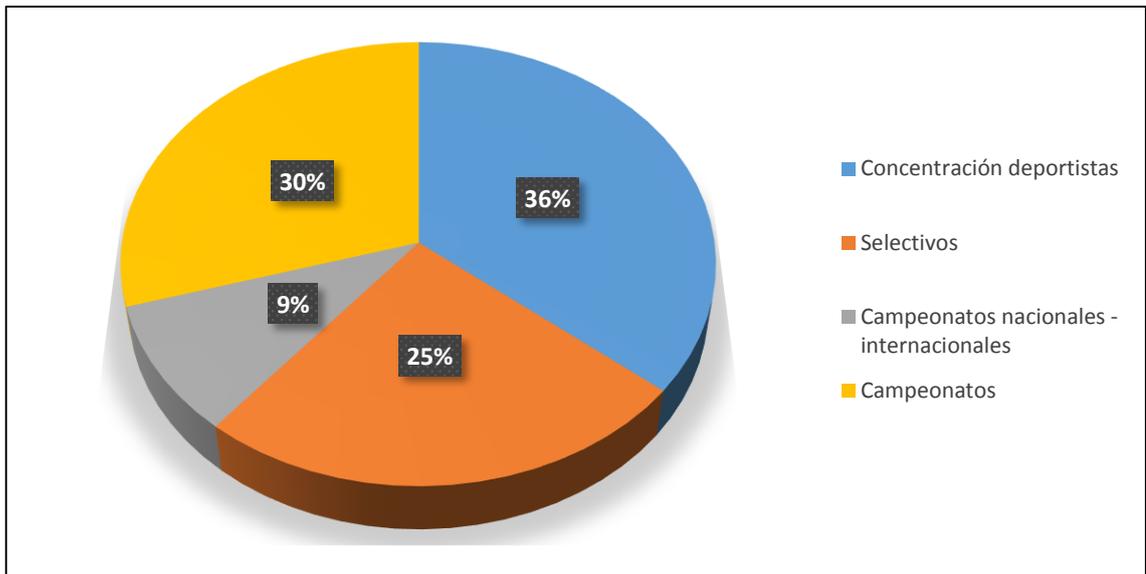
La capacitación para personas en temas de deportes es del 17% y la capacitación formativa para deportistas representa el 83%. El registro del POA presenta concordancia con las asignaciones recibas en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo.

**Cuadro 31. Eventos deportivos**

ACTIVIDAD	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
Concentración deportistas	227	36
Selectivos	158	25
Campeonatos nacionales e internacionales	60	9
Campeonatos	187	30
<b>TOTAL</b>	<b>632</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Liga Deportiva Cantonal de Quevedo  
Elaboración: El Autor

**Gráfico 18. Eventos deportivos**



### **Análisis e interpretación**

La participación de los deportistas en eventos es importante, el 36% fueron convocados a las concentraciones deportivas, mientras que el 9% participó en eventos nacionales e internacionales representado a la intuición deportiva.

#### 4.4. DISCUSIÓN

La evaluación de la gestión administrativa presenta un sin número de inconsistencias en la aplicabilidad de técnicas de organización, sin embargo, se cumple lo dispuesto en los Estatutos y Código de Trabajo en un 100% lo que permite direccionar el cumplimiento de disposiciones legales y desarrollo de actividades en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. Se acota la propuesta de Guzmán (2014), que detalla que las empresas necesitan una correcta estructura organizacional la cual delimite las funciones y actividades que debe cumplir cada uno de los miembros de una organización, pues a pesar de que los entes de control empleen estrategias de regulación para el manejo organizacional como es el caso de las cooperativas, aún existe desconocimiento por parte de sus directivos y socios.

En lo que respecta al empleo del proceso administrativo en la institución, se evidencia que se conoce dichas etapas, sin embargo, existen antecedentes que aseveran la inexistencia de la utilización de elementos administrativos en la gestión de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo. Al respecto el trabajo de investigación de Guzmán & Portilla (2010), definen a la gestión administrativa como un examen integral parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

La etapa de planeación registra un desempeño del 60% en la aplicabilidad de los procesos para direccionar las actividades a desarrollar en la entidad, revelando deficiencias en cuanto a manuales, reglamento interno y demás documentación que optimiza el desarrollo de tareas, en especial en el cumplimiento de funciones del cliente interno de la institución deportiva, en este caso el personal administrativo. Con respecto a la gestión administrativa Caluqui (2017), detalla las complicaciones empresariales que ocasiona una débil planificación y estructura administrativa para una organización, explica el retraso en los procesos y actividades, además fundamenta en su tesis la propuesta de un

organigrama funcional, un manual de funciones para un adecuado desarrollo de las operaciones en forma ordenada y sistemática.

La gestión económica afecta el desarrollo de las operaciones de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo en gran medida porque en el año 2016, los gastos superaron los ingresos; por lo tanto, reportó una de USD 13.324,24. En este apartado Guamán & Portilla (2010), en su propuesta de grado consideran la importancia de la gestión económica como una estrategia de medición y comparación de los diversos beneficios de los recursos obtenidos por las diferentes actividades que desarrollan las empresas, constituyéndose en un instrumento poderoso para ayudar a utilizarlos y ordenarlos más racionalmente. Mediante este método de evaluación se asigna valores cuantitativos a los bienes y servicios obtenidos a partir de los recursos independientemente de que se disponga de valores de mercado.

La evaluación de la gestión financiera reveló en un 50% que la información es parcialmente razonable de acuerdo a las metas planificadas en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo y el nivel de cumplimiento no responde a los estándares de eficacia y economía en cuanto al manejo de la información financiera, no así la investigación de Guamán & Portilla (2010), que evidenció que la gestión financiera es una herramienta importante para los administradores producto de los estados financieros, permitiendo tener acceso a la información y toma de decisiones acertadas por el bienestar de la organización, sin embargo en la propuesta no existe aplicación de índices financieros porque el estudio financiero registra cifras negativas en su balance y no todos los indicadores pueden ser empleados.

A pesar de que el Plan Operativo Anual se cumple en un 93%, el nivel de ejecución de la asignación presupuestaria es inconsistente porque no se realizan las respectivas asignaciones de acuerdo a las necesidades deportivas de sus miembros. En este ámbito en un 60% se incumple con dichos programas para los deportistas. En cuanto a la programación de capacitación para los deportistas está representó un 83% y la participación de los deportistas en eventos y

campeonatos fue del 30%. De igual manera, el estudio presentado por López (2013), en cuanto al análisis administrativo y su incidencia en la operatividad empresarial establece el beneficio al talento humano porque desarrolla las operaciones con eficiencia y eficacia, mejorando el servicio y la imagen institucional de la organización. Además, la propuesta tiene una base para realizar evaluaciones de operatividad y evidencia el manejo correcto de los recursos financieros de la empresa.

En lo referente a la liquidez de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, este indicador se ubicó en 1,17% en el período anterior para cubrir los pasivos a corto plazo en este periodo no hay liquidez. La capacidad de endeudamiento de la institución deportiva presenta un incremento importante en el 2017 del 0,021 % de fondos propios con relación a las deudas que mantiene a largo y corto plazo. En la evaluación realizada en la propuesta de Guamán & Portilla (2010), determinan la necesidad de evaluar la gestión financiera de la organización con el propósito de garantizar la liquidez, la solvencia, sobre todo la seriedad de la empresa desde el punto de vista financiero, es necesario mantener estándares o parámetros que le permita al empresario conocer cuál es la situación actual de su empresa, es decir utilizar indicadores financieros que ayuden a identificar los problemas actuales de la empresa y permitan buscar posibles soluciones a las mismas.

El manejo administrativo - económico – financiero en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo incide de manera significativa en la operatividad de la institución porque evidencia que los recursos son gestionados de acuerdo a las necesidades de la misma, aunque el desconocimiento y la falta de procedimientos generan un deficiente control en el desarrollo de las actividades y operaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

*El cambio es el resultado final del verdadero aprendizaje.*

***Leo Buscaglia***

## 5.1. CONCLUSIONES

La evaluación de la gestión administrativa - económica - financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo y su incidencia en la operatividad de la misma permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La ejecución de la evaluación de la gestión administrativa de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, reveló que se aplicaron las etapas del proceso administrativo para optimizar procedimientos con parámetros de eficiencia y eficacia; el personal desarrolla sus funciones de acuerdo al puesto de trabajo y en un 100% emplean como normativa institucional los Estatutos y el Código de Trabajo dificultando el cumplimiento de actividades internas.
- La afectación de la gestión económica en cuanto al desarrollo de las actividades de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, es el déficit detectado en los importes de los gastos debido a un inadecuado manejo del presupuesto y de los ingresos de la institución.
- La evaluación de la gestión financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo determinó en un 50% que es parcialmente razonable, debido a que no responde a las expectativas en cuanto a la aplicación de los principios de relevancia, fiabilidad, comprensibilidad, importancia, comparabilidad en cuanto al manejo de la información financiera.
- El nivel de operatividad alcanzado en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo es alto según reporta el Plan Operativo Anual; en cuanto al cumplimiento en la ejecución de los programas para los deportistas se registra un 60% de incumplimiento.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Con relación a las conclusiones planteadas en la presente investigación se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar un seguimiento al sistema administrativo para determinar el cumplimiento de las etapas del proceso administrativo y aplicar de manera idónea la normativa en la institución para el manejo adecuado en el desarrollo de las actividades internas.
- Evaluar la gestión económica de manera permanente para un adecuado control de los ingresos y egresos en que incurre la institución para el cumplimiento de las actividades programadas.
- Presentar un análisis pormenorizado de los Estados Financieros y las asignaciones del presupuesto para el cumplimiento de las diferentes actividades programadas en la institución deportiva.
- Elaborar y presentar la planificación del Plan Operativo Anual, con planes y programas acorde a las necesidades deportivas y la respectiva asignación presupuestaria para el cumplimiento de las mismas en beneficio de los deportistas de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional. (20 de 10 de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de [www.inocar.mil.ec/...a/.../A.\\_Constitucion\\_republica\\_ecuador\\_2008constitucion.pdf](http://www.inocar.mil.ec/...a/.../A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf)
- Ayestarán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor*. Madrid: ESIC.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. México: Digital UNID.
- Block, S., & Hirt, G. (2013). *Fundamentos de administración financiera* (Décimo cuarta ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora) (Ciclos Formativos)*. Editex.
- Caluqui, C. (2017). *Modelo de gestión administrativo para el almacén Agroveterinario del GAD parroquial rural de San Francisco de Sigsipamba, cantón Pimampiro*. Proyecto de Investigación, Universidad Regional Autónoma De Los Andes “Uniandes” , Facultad De Dirección De Empresas , Ibarra. Obtenido de [file:///C:/Users/User%202017/Downloads/PIUIADM014-2017\(1\).pdf](file:///C:/Users/User%202017/Downloads/PIUIADM014-2017(1).pdf)
- Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministro* (Décima tercera ed.). México DF, México: McGraw-Hill.
- Castilla, K. (2015). El derecho humano a la práctica del deporte. Una propuesta desde y para la Constitución mexicana. *Filosofía ética y derecho del deporte*, 3(2), 106. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de <https://www.raco.cat/index.php/FairPlay/article/view/299641>
- Coldeportes. (2018). *Coldeportes*. Recuperado el 12 de 07 de 2018, de [http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes\\_somos](http://www.coldeportes.gov.co/coldeportes/quienes_somos)
- Collier, D., & Evans, J. (2015). *Administración de operaciones* (Quinta ed.). México DF, México: Cengage Learning.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

- Córdoba, R. (2012). *Proceso administrativo* (Primera ed.). México DF, México: Red Tercer Milenio.
- Díaz, E., & León, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración* (Primera ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Fernández, A. (2012). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.
- Franklin, E. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Federios. (12 de 04 de 2015). *Federación deportiva de Los Ríos*. Recuperado el 13 de 06 de 2018, de [www.federios.org/](http://www.federios.org/)
- García, M. (2015). *Gestión administrativa para el asesoramiento de productos y servicios financieros de pasivo*. Madrid.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (Décimo segunda ed.). México D.F, México: Pearson.
- González, M. (2013). *Habilidades directivas* (Primera ed.). Málaga, España: Innovación y Cualificación S.L.
- Guamán, R., & Portilla, M. (2010). *Evaluación de la gestión administrativa, económica y financiera del Consorcio Danton” Período Enero - Diciembre 2008*. Tesis pregrado, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cuenca. Obtenido de [file:///C:/Users/User%202017/Downloads/tad954\(1\).pdf](file:///C:/Users/User%202017/Downloads/tad954(1).pdf)
- Guzmán, B. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadores que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca*. Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca, Carrera de Contabilidad y Auditoría, Cuenca. Obtenido de [file:///C:/Users/User%202017/Downloads/UPS-CT003658\(1\).pdf](file:///C:/Users/User%202017/Downloads/UPS-CT003658(1).pdf)
- ISOTools. (26 de Marzo de 2015). *Blog, calidad y excelencia*. Recuperado el 12 de 07 de 2018, de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación* (Octava ed.). México DF, México: Mc Graw Hill Education.
- López, D. (2013). Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mercredi S.A, Ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas. Proyecto de investigación, Universidad Estatal de Milagro, Unidad Académica Ciencias Administrativas Y Comerciales, Milagro. Obtenido de file:///C:/Users/User%202017/Downloads/TESIS(2).pdf
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, T. (2014). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ministerio de deporte. (20 de 05 de 2015). *Ley del deporte, educación física y recreación*. Recuperado el 06 de 15 de 2018, de <https://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/.../Ley-del-Deporte.pdf>
- Mochón, F., Mochón, M., & Mochón, M. (2014). *Administración, enfoque por competencias con casos latinoamericanos* (Primera ed.). México DF, México: Alfaomega.
- Munch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Ontaneda, M. (2013). *Creación del departamento de Cultura Física en la Universidad Técnica de Machala*. Tesis, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 20 de 07 de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/900>
- Pérez - Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décima segunda ed.). México: Pearson.

- Rodés, B. (2014). *Gestión económica y financiera*. Madrid, España: Paraninfo.
- Sánchez, M. (2014). *Administración 1* (Primera ed.). México DF, México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de proyectos* (Primera ed.). México DF, México: Grupo Editorial Patria Nueva.
- Viera, J. (2014). *Fundamentos de la administración* (Primera ed.). Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Wheatley, M. (2013). *Como se toma las grandes decisiones*. Texas, USA: Amacom.
- Zapata, P. (2015). *Contabilidad de costos: Herramientas para la toma de decisiones* (Segunda ed.). Alfaomega.

## ANEXOS

### Anexo 1. Certificado del Sistema anti plagio URKUND

Quevedo, 3 de septiembre de 2018

Ingeniero M. Sc.

Roque Vivas Moreira

**DIRECTOR UNIDAD DE POSGRADO UTEQ**

En su despacho.

De mi consideración:

Informo a usted que el Proyecto de Investigación del **Ing. Félix Arnaldo Bersoza Yépez**, Postgradista de la Maestría en Contabilidad y Auditoría cuyo tema es: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ECONÓMICA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO, AÑO 2017”**, fue analizada mediante la herramienta antiplagio URKUND, la misma que emitió un porcentaje del 2% por lo que a continuación se presenta captura de imagen de resultados.

The screenshot displays the URKUND interface with the following information:

Documento	<a href="#">TESIS FÉLIX ARNALDO BERSOZA YÉPEZ.docx</a> (D41113230)
Presentado	2018-09-03 08:13 (-05:00)
Presentado por	gmurillo@uteq.edu.ec
Recibido	gmurillo.uteq@analysis.urkund.com

2% de estas 75 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

At the bottom of the screenshot, there is a navigation toolbar with icons for home, search, print, and navigation arrows.

Atentamente,

  
Ing. Guadalupe Murillo Campuzano

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

## **Anexo 2. Carta de petición para realizar la investigación**

Quevedo 15 de marzo de 2018

Dr.

Charles Varela Duque

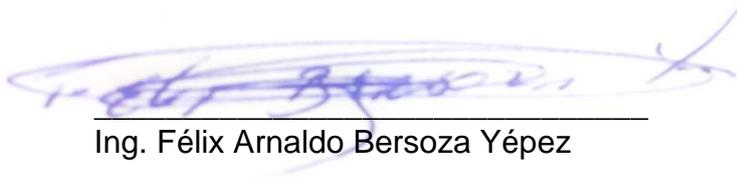
**PRESIDENTE DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**

Ciudad.-

Mediante la presente, entrego la propuesta para la realización del proyecto de investigación “GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ECONÓMICA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO, AÑO 2017”, la misma que tiene como objetivo medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución.

Esperando que mi petición tenga una acogida favorable quedo de usted muy agradecido

Atentamente



---

Ing. Félix Arnaldo Bersosa Yépez

### **Anexo 3. Carta de aceptación de la entidad**

Quevedo 19 de marzo de 2018

Ing. Félix Bersosa Yépez  
Presente.

En atención al Oficio sin número, de fecha 15 de marzo de 2018, en el cual presenta la propuesta para la realización del proyecto de investigación “GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ECONÓMICA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO, AÑO 2017”, la misma que tiene como objetivo medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la institución.

En virtud de lo expuesto y considerando los efectos positivos que la propuesta en mención pretende alcanzar al determinar el grado de cumplimiento de la normativa, comunico que la misma ha sido aceptada y que se brindará todas las facilidades para el desarrollo de la investigación

Con sentimientos de distinguida consideración.



Dr. Charles Varela Duque

**PRESIDENTE DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**

#### **Anexo 4. Carta de petición de finalización del trabajo de investigación**

Quevedo, 12 de julio del 2018

Dr.

Charles Varela Duque

**PRESIDENTE DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**

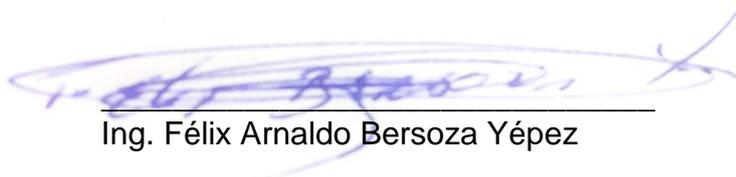
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente y en calidad de estudiante de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, portador de la cédula de identidad N° 1205771320, solicito a usted de la manera más comedida, se me confiera una certificación de haber concluido el trabajo de investigación “GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ECONÓMICA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO, AÑO 2017” para obtener el título de Magister en Contabilidad y Auditoría.

Esperando que mi petición tenga una acogida favorable, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente



Ing. Félix Arnaldo Bersosa Yépez

**Anexo 5. Carta de la entidad certificando la finalización del trabajo  
investigativo**

## **CERTIFICACIÓN**

Por medio de la presente certifico que el Ing. Félix Arnaldo Bersosa Yépez estudiante de la Unidad de Posgrado de la Univerdidad Técnica Estatal de Quevedo, portador de la cédula de identidad N° 120577132-0, culmino su trabajo investigativo previo a la obtencion del titulo de Magister en Contabilidad y Auditoria con el tema “GESTIÓN ADMINISTRATIVA – ECONÓMICA – FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO, AÑO 2017”

El interesado puede hacer uso de este documento como lo estime conveniente.

Quevedo, 13 de Julio de 2018



**Dr. Charles Varela Duque**  
**PRESIDENTE DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**

## **Anexo 6. Entrevista dirigida al administrador de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**



### **UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

La presente entrevista se realiza como parte del trabajo de campo desarrollado con el fin de obtener información de primera mano para la realización de un Proyecto de Investigación.

**Objetivo:** Obtener información de primera mano sobre la gestión administrativa – económica – financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo, año 2017

#### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

##### **Planeación**

- 1. ¿Existe una adecuada planificación de actividades en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 2. ¿En qué medida se logran los objetivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 3. ¿Qué procesos administrativos se llevan a cabo en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 4. ¿Existe dificultades en los procesos administrativos ejecutados en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

## **Organización**

- 5. ¿Cuenta la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo con un organigrama estructural y definición de funciones para los empleados?**
- 6. ¿Ud. considera que el personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo está comprometido y capacitado para cumplir con sus funciones?**
- 7. ¿Considera Ud. que los directivos y personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cumplen con la normativa legal vigente?**
- 8. ¿La Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cuenta con reglamento interno y políticas generales que directivos y empleados deben cumplir?**

## **Dirección**

- 9. ¿Los niveles de dirección y la toma de decisiones son adecuados para la gestión de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 10. ¿Cuenta la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo con una adecuada toma de decisiones?**
- 11. ¿Qué canales de comunicación se utilizan en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 12. ¿Ud. considera que el personal de la Liga Deportiva de Quevedo se encuentra motivado para realizar sus funciones?**

## **Control**

- 13. ¿De qué manera se controla las actividades realizadas por el personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 14. ¿Qué medidas de control se toman en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 15. ¿Existe control al plan operativo anual y presupuesto de acuerdo a la programación establecida?**

## **GESTIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA**

- 1. ¿Cuál es la importancia de que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo cuente con una herramienta administrativa y económica - financiera?**
- 2. ¿Se elabora el presupuesto y POA anualmente en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 3. ¿De qué fuentes provienen los recursos económicos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 4. ¿En qué tipo de documentación se respalda la información de la gestión económica – financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 5. ¿Qué tipo de control se aplica en la gestión económico – financiera de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**
- 6. ¿Qué tipo de sistema informático se utiliza en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo para el procesamiento de la información económica – financiera?**

- 7. ¿Qué programas promueve la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo para el bienestar de sus deportistas y con qué instituciones?**
  
- 8. ¿Cree Ud. que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo integral de sus deportistas?**

**Anexo 7. Encuesta dirigida al personal administrativo de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Objetivo:** El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con el contexto institucional de la entidad deportiva.

A continuación, encontrará una serie de preguntas por lo que solicitamos su colaboración para contestarlas.

**Indicación:** Lea detenidamente cada pregunta y conteste con una x, en el casillero correspondiente.

**1. ¿El proceso de planeación formal contempla planes escritos acordes con los objetivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

- |               |     |
|---------------|-----|
| Siempre       | ( ) |
| Algunas veces | ( ) |
| Pocas veces   | ( ) |
| Nunca         | ( ) |

**2. ¿Considera usted que el personal administrativo contribuye a la eficacia del proceso de planeación en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

- |               |     |
|---------------|-----|
| Siempre       | ( ) |
| Algunas veces | ( ) |
| Pocas veces   | ( ) |
| Nunca         | ( ) |

**3. ¿Se cumplen los objetivos institucionales para una adecuada toma de decisiones en la Liga Deportiva Cantonal?**

- Siempre ( )
- Algunas veces ( )
- Pocas veces ( )
- Nunca ( )

**4. ¿En qué normativa se sustenta las relaciones laborales del personal de la Liga Deportiva Cantonal?**

- Reglamento Interno ( )
- Estatutos de la Liga ( )
- Código de Trabajo ( )
- Ninguno ( )

**5. ¿Qué técnicas de organización administrativa se utiliza en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

- Organigrama ( )
- Manual de funciones ( )
- Diagrama de proceso ( )
- Distribución de actividades ( )
- Análisis de puestos ( )
- Ninguno ( )

**6. ¿Se respeta el orden jerárquico implantado en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

- Siempre ( )
- Algunas veces ( )
- Pocas veces ( )
- Nunca ( )

**7. ¿Ud. ha recibido algún tipo de asesoramiento de su jefe inmediato para desarrollar las funciones encomendadas en su puesto de trabajo?**

- Siempre ( )
- Algunas veces ( )
- Pocas veces ( )
- Nunca ( )

**8. ¿Cuál es la forma de dirigir a la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

- A base de órdenes ( )
- Conduciendo labores ( )
- Motivando iniciativas ( )
- Otras ( )

**9. ¿Los recursos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo se los utiliza de manera adecuada?**

- Siempre ( )
- Algunas veces ( )
- Pocas veces ( )
- Nunca ( )

**10. ¿Qué técnica de control se aplica en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?**

- Financiera ( )
- Organizacional ( )
- Operativa ( )
- Contable ( )

## Anexo 8. Encuesta dirigida a los directivos de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo



### UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Objetivo:** El presente cuestionario está diseñado para obtener información primaria relacionada con el contexto institucional de la entidad deportiva.

A continuación, encontrará una serie de preguntas por lo que solicitamos su colaboración para contestarlas.

**Indicación:** Lea detenidamente cada pregunta y conteste con una x, en el casillero correspondiente.

#### 1. ¿Qué tipo de control se aplica en la gestión económica de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

- |             |     |
|-------------|-----|
| Previo      | ( ) |
| Concurrente | ( ) |
| Posterior   | ( ) |

#### 2. ¿Qué sistema se utiliza para el tratamiento de la información económica en la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo?

- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| Sistema del Estado       | ( ) |
| Sistema interno          | ( ) |
| Plataformas informáticas | ( ) |
| Otros                    | ( ) |

**3. ¿La organización deportiva en qué nivel ejecuta el presupuesto y plan operativo anual?**

- Satisfactorio ( )
- Poco satisfactorio ( )
- Nada satisfactorio ( )

**4. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los programas y su presupuesto para impulsar el desarrollo de los deportistas?**

- Totalmente cumplidos ( )
- Parcialmente cumplidos ( )
- Incumplidos ( )

**5. ¿Considera que la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo necesita evaluar la gestión económica para mejorar la operatividad de la institución?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Parcialmente de acuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

## Anexo 9. Estado de Situación Financiera 2017 de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

### LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

R.U.C. 1290200004001

Dirección: 22 ava y Av. Jaime Roldos Aguilera - Teléfono: 2757644

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE 2017

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>		
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>46595,89</b>
<b>1.1.1</b>	<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>		<b>23703,00</b>
1.1.1.1.	CAJA CHICA	0,00	
1.1.1.2.	FONDO ROTATIVO	0,00	
1.1.1.3.	RECURSOS DE AUTOGESTION	23703,00	
<b>1.1.2.</b>	<b>INSTITUCIÓN FINANCIERA</b>		<b>591,89</b>
1.1.2.1	BANCO DEL PICHINCHA	0,00	
1.1.2.2.	BANCO DEL PACIFICO	591,89	
1.1.2.3.	BANCO FOMENTO	0,00	
<b>.1.3.</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>10820,00</b>
1.1.3.1.	CUENTAS POR COBRAR ARRENDAMIENTO COLISEO	8320,00	
1.1.3.2.	CUENTAS POR COBRAR ARRENDAMIENTO ESTADIO	2500,00	
1.1.3.3.	ANTICIPO SUELDOS	0,00	
1.1.3.4.	ANTICIPO PROVEEDORES BIENES O SERVICIOS	0,00	
1.1.3.5.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,00	
<b>1.1.5.</b>	<b>INVENTARIOS IMPLEMENTOS DEPORTIVOS</b>		<b>11481,00</b>
1.1.5.1.	SUMINISTROS IMPLEMENTACION DEPORTIVO	11481,00	
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>1.2.1.</b>	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>3085174,00</b>
<b>1.2.1.1.</b>	<b>NO DEPRECIABLE</b>		<b>1200000,00</b>
1.2.1.1.01	TERRENOS	1200000,00	
<b>1.2.1.2.</b>	<b>DEPRECIABLES</b>		<b>2614474,00</b>
<b>1.2.1.2.01</b>	<b>EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIALES</b>	<b>2516100,00</b>	
1.2.1.2.1.1	ESTADIO 7 DE OCTUBRE	900000,00	
1.2.1.2.1.2	COLISEO CIUDAD DE QUEVEDO	600000,00	
1.2.1.2.1.3	COLISEO WELLINGTON CHAN LUA	500000,00	
1.2.1.2.1.4	PISCINA JACINTO LORNAS CERDA	400000,00	
1.2.1.2.1.5	COLISEO DE JUDO	15000,00	
1.2.1.2.1.6	RESIDENCIAL	50000,00	
1.2.1.2.1.7	SALA DE LUCHA	12000,00	
1.2.1.2.1.8	SALA DE TENIS DE MESA	35000,00	
1.2.1.2.1.9	MINI TRACTOR PODADORA	4100,00	
1.2.1.2.02	VEHICULOS	58000,00	
1.2.1.2.02	MUEBLES Y ENSERES	9874,00	
1.2.1.2.03	EQUIPO DE OFICINA	22000,00	

1.2.1.2.04	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	5500,00	
1.2.1.2.05	EQUIPO DE AUDIO Y VIDEO	3000,00	
1.2.1.3	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		-729300,00
1.2.1.3.01	EDIFICIOS, LOCALES, RESIDENCIALES	709000,00	
1.2.1.3.02	VEHICULOS	12250,00	
1.2.1.3.03	MUEBLES Y ENSERES	1400,00	
1.2.1.3.04	EQUIPO DE OFICINA	4400,00	
1.2.1.3.05	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	1500,00	
1.2.1.3.06	EQUIPO DE AUDIO Y VIDEO	750,00	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>3131769,89</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>		
2.1.	<b>PASIVO CORRIENTES</b>		<b>66255,61</b>
2.1.1	<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		
2.1.1.1.	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		45087,50
2.1.1.1.1	PROVEEDORES DE BIENES	11345,10	
2.1.1.1.2	PROVEEDORES DE SERVICIOS	4835,00	
2.1.1.1.3	CNEL EP	11141,10	
2.1.1.1.4	CUENTAS POR PAGAR SUELDOS	907,00	
2.1.1.1.5	CUENTAS POR PAGAR IESS	16859,60	
2.1.1.1.6	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,00	
2.1.2	<b>OBLIGACIONES CON EMPLEADOS</b>		
2.1.2.1	<b>OBLIGACIONES POR PAGAR CON EMPLEADOS</b>		17278,51
2.1.2.1.01	DÉCIMOTERCERA REMUNERACIÓN	4801,36	
2.1.2.1.02	DÉCIMOCUARTA REMUNERACIÓN	2968,75	
2.1.2.1.03	VACACIONES	2075,86	
2.1.2.1.04	FONDO DE RESERVA	560,20	
2.1.2.1.05	APORTES AL IESS	6872,34	
2.1.2.1.06	PRÉSTAMO QUIROGRAFARIOS	0	
2.1.3	<b>OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR</b>		
2.1.3.1	<b>RETENCIONES EN LA FUENTE DEL IR POR PAGAR</b>		828,99
2.1.3.1.01	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 1%	35,61	
2.1.3.1.02	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 2%	78,85	
2.1.3.1.03	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 8%	433,45	
2.1.3.1.04	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 10%	281,08	
2.1.3.1.05	RTE. FTE. IMPUESTO A LA RENTA 0.1%	0,00	
2.1.3.2	<b>RETENCIONES DE IVA POR PAGAR</b>		1608,61
2.1.3.2.01	RETENCIONES DE IVA 30%	9,45	
2.1.3.2.02	RETENCIONES DE IVA 70%	549,16	
2.1.3.2.03	RETENCIONES DE IVA 100%	1050,00	
2.1.1.03	<b>IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES</b>		1452,00
2.1.1.03.01	IMPUESTO A LA RENTA	0,00	
2.1.1.03.02	IVA COBRADO	0,00	
2.1.1.03.03	MULTAS RUC	1452,00	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>66255,61</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
3.1	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		
3.1.1	<b>CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO</b>		3064008,41
3.1.1.1	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>		3064008,41
3.1.1.1.01	CAPITAL SUSCRITO PAGADO	3064008,41	
3.1.2	<b>RESULTADOS</b>		-12626,66

3.1.2.1	RESULTADOS ACUMULADOS		-12626,66	
3.1.2.1.01	GANANCIAS ACUMULADAS DE AÑOS ANTERIORES	697,58		
3.1.2.1.02	PERDIDAS ACUMULADAS AÑOS ANTERIORES	-13324,24		
3.1.1.2	RESULTADO DEL EJERCICIO			
3.1.1.2	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		14132,53	14132,53
3.1.1.2.01	GANANCIAS NETAS DEL PERIODO	14132,53		
3.1.1.2.02	(-) PERDIDA NETA DEL PERIODO	\$ 0.00		
	TOTAL PATRIMONIO			<b>3065514,28</b>
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<b>3131769,89</b>

## Anexo 10. Estado de Resultados 2017 de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo

### LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO

R.U.C. 1290200004001

Dirección: 22 ava y Av. Jaime Roldos Aguilera - Teléfono: 2757644

### ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

AL 31 DE DICIEMBRE 2017

<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>		<b>120422,49</b>
<b>5.1.</b>	<b>INGRESOS CORRIENTES</b>		120422,49
<b>5.1.1</b>	<b>TRANSFERENCIAS MINISTERIO DE FINANZAS</b>	120422,49	
5.1.1.1	MINISTERO DEL DEPORTE	120422,49	
5.1.1.2	APORTE GAD MUNICIPAL	0,00	
5.1.1.3	DONACIONES NACIONALES	0,00	
5.1.1.4	DONACIONES INTERNACIONALES	0,00	
5.1.1.5	OTROS INGRESOS	0,00	
<b>4.2</b>	<b>GASTOS</b>		<b>106289,96</b>
<b>4.2.1</b>	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		0,00
<b>4.2.1.1</b>	<b>GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>	0,00	
4.2.1.1.01	ARRENDAMIENTOS EN GENERAL	0,00	
4.2.1.1.02	MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	0,00	
4.2.1.1.03	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0,00	
<b>4.2.2</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		87980,90
<b>4.2.2.1</b>	<b>SUELDOS, SALARIOS Y MÁS REMUNERACIONES</b>	58732,07	
4.2.2.1.01	SUELDOS Y SALARIOS	58732,07	
<b>4.2.2.2</b>	<b>BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES</b>	18924,85	
4.2.2.2.01	DÉCIMOTERCERA REMUNERACIÓN	9212,11	
4.2.2.2.02	DÉCIMOCUARTA REMURERACIÓN	7468,75	
4.2.2.2.03	VACACIONES	2243,99	
4.2.2.2.04	MOVILIZACION Y VIATICOS	0,00	
<b>4.2.2.3</b>	<b>APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL Y FONDO DE RESERVA</b>	10323,98	
4.2.2.3.01	APORTES AL IESS	6784,45	
4.2.2.3.02	FONDO DE RESERVA	3070,78	
4.2.2.3.03	DESAHUCIO	468,75	

<b>4.2.3</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		17538,91
<b>4.2.3.1</b>	<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>		7496,29
4.2.3.1.01	LUZ	7194,06	
4.2.3.1.02	AGUA	0,00	
4.2.3.1.03	TELEFONO	162,23	
4.2.3.1.04	SERVICIO INTERNET	\$ 0.00	
4.2.3.1.05	APARATOS DE COMUNICACIÓN	140	
<b>4.2.3.3</b>	<b>SERVICIOS EN GENERAL</b>		<b>10042,62</b>
4.2.3.3.01	ALQUILER EN GENERAL	0,00	
4.2.3.3.02	GASTOS DE VIAJE	0,00	
4.2.3.3.03	GASTOS DE GESTIÓN	0,00	
4.2.3.3.04	HONORARIOS PROFESIONALES	0,00	
4.2.3.3.05	SERVICIOS PRESTADOS	8921,21	
4.2.3.3.06	SEGUROS Y REASEGUROS	0,00	
4.2.3.3.07	TROFEOS,PLACAS, DIPLOMAS Y MEDALLAS	0,00	
4.2.3.3.08	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	361,00	
4.2.3.3.09	MEDICINAS-BOTIQUIN	0,00	
4.2.3.3.10	UNIFORMES DEPORTIVOS	261,41	
4.2.3.3.11	BECAS E INCENTIVOS DEPORTIVOS	200,00	
4.2.3.3.12	ARBITRAJE EVENTOS DEPORTIVOS	0,00	
4.2.3.3.13	MANTENIMIENTO ESCENARIOS DEPORTIVOS	0,00	
4.2.3.3.14	AMPLIFICACION-ANIMACION EVENTOS DEPORTIVOS	0,00	
4.2.3.3.15	COMUNICACIÓN-DIFUSION-PUBLICIDAD	0,00	
4.2.3.3.16	PASAJES DEPORTISTAS	0,00	
4.2.3.3.17	OTROS	299,00	
<b>4.2.4</b>	<b>OTROS GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>754,38</b>
<b>4.2.4.2</b>	<b>IMPUESTOS, MULTAS Y CONTRIBUCIONES</b>		754,38
4.2.4.2.09	IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	37,85	
4.2.4.2.10	MATRICULAS VEHICULAR	0,00	
4.2.4.2.11	INTERES-MORA IESS	716,53	
<b>4.2.5</b>	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>15,77</b>
<b>4.2.5.1</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		15,77
4.2.5.1.01	SUMINISTROS DIVERSOS	0,00	
4.2.5.1.02	SERVICIOS BANCARIOS	15,77	
4.2.5.1.03	SERVICIOS CHEQUES CERTIFICADOS	0,00	
4.2.5.1.04	CARGOS POR ADMINISTRACION	0,00	
4.2.5.1.05	COMISIONES POR ESTADOS DE CUENTA	0,00	
4.2.5.1.06	COSTO DE CHEQUERA	0,00	
4.2.5.1.07	INTERESES SOBREGIRO	0,00	
	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>14132,53</b>



## **Anexo 11. Directorio 2017 de la Liga Deportiva Cantonal de Quevedo**

**Oficio Nro. MD-CZ5-2016-0792**

**Guayaquil, 30 de junio de 2016**

**Asunto:** NUEVO REGISTRO DE DIRECTORIO LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO.

Señor Doctor

Charles Ivannob Varela Duque

**Presidente**

**LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**

En su Despacho

De mi consideración:

En atención a su Oficio N° 0174-LDCQ-P-CVD, ingresado al Ministerio del Deporte con número de trámite **MD-CZ5-2016-1980**, con fecha 20 de Junio de 2016, mediante el cual solicita el registro del nuevo directorio de la **LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**, me permito informar a usted lo siguiente:

Que, mediante Oficio N° MD-DJAD-2015-0812-OF, de 24 de Junio de 2015, y bajo expediente N° **2015-06-24-325 MINISTERIO DEL DEPORTE-DJAD**, se registró el Directorio de la **LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**, para el periodo **2015-2019**, comprendido desde el 12 de Junio de 2015 hasta el 12 de Junio de 2019.

Que, una vez revisada la documentación requerida para el Registro de Directorio y al encontrarse dentro del marco legal y estatutario vigente, más los antecedentes expuestos anteriormente, señalo que, con esta fecha y bajo el Expediente **No. 2016-06-28-0136 MINISTERIO DEL DEPORTE-CZ5**, queda registrado el nuevo **Primer Vocal Principal, Segundo Vocal Principal; y, Tercer Vocal Principal**, quienes fueron designados en Sesión de directorio de 04 de Febrero de 2016; y, **Primer Vocal Suplente, Segundo Vocal Suplente; y, Tercer Vocal Suplente**, quienes fueron designados en Asamblea General Ordinaria de 23 de Marzo de 2016 de la **LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**, para el mismo periodo anterior establecido entre el 12 de Junio de 2015 hasta el 12 de Junio de 2019.

En virtud de los antecedentes expuestos, el Directorio de la **LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO**, queda conformado por las siguientes personas:

**PRESIDENTE:** VARELA DUQUE CHARLES IVANNOB  
**VICEPRESIDENTE:** GONZALEZ ARELLANO LAURA BENITA

**VOCALES PRINCIPALES:**

**PRIMERO:** HIDROVO CANTOS MARTA FABIOLA  
**SEGUNDO:** CEDEÑO PALACIOS GALINA FERNANDA  
**TERCERO:** RODRIGUEZ QUIÑONEZ INGRID  
ALEXANDRA

**VOCALES SUPLENTES:**

**PRIMERO:** TAIPE MILTON EDUARDO  
**SEGUNDO:** LOOR MANJARREZ HARRINSON JOSELO  
**TERCERO:** ARIAS VERGARA ORLYS GIOVANNY



**Oficio Nro. MD-CZ5-2016-0792**  
**Guayaquil, 30 de junio de 2016**

La representación legal de la LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO la tiene su

Presidente, de conformidad con lo establecido en su Estatuto vigente.

Al terminarse el periodo por el que fueron elegidos se deberá convocar a elecciones de conformidad a lo que establece el Estatuto de la LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE QUEVEDO.

**La veracidad de la documentación ingresada es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios.**

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Sr. Arturo David Tello Espinoza  
**COORDINADOR GENERAL REGIONAL ZONA 5**

Referencias:

- MD-CZ5-2016-1980

Anexos:

- 03\_l.d.c.\_de\_quevedo\_of-0174.pdf

*\* Documento generado por Quipux*