

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad
y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros

Línea de Investigación:

Contabilidad, finanzas y responsabilidad social

Autor:

Ing. Mayra Jackeline Medina Anilema

Director:

Joyce Beatriz Mora Rivera, Mg

Ambato – Ecuador

Enero 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Línea de Investigación:

CONTABILIDAD, FINANZAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

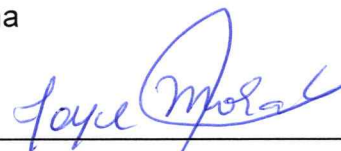
Autor:

Mayra Jackeline Medina Anilema

Joyce Beatriz Mora Rivera, Econ. Mg.

CALIFICADOR

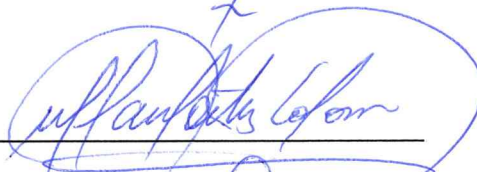
f.



Hernán Paul Ortiz Coloma, Dr. Mg.

CALIFICADOR

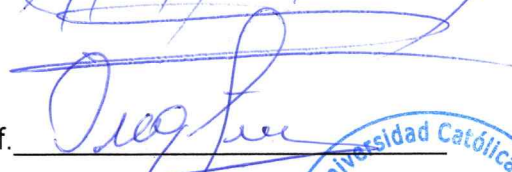
f.



Telmo Diego Proaño Córdova, Econ. Mg.

CALIFICADOR

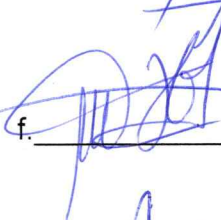
f.



Juan Carlos Acosta Teneda, P. Ph.D.

OFICINA DE POSTGRADOS

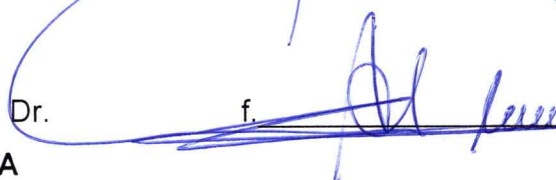
f.



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato-Ecuador

Enero 2023



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MAYRA JACKELINE MEDINA ANILEMA**, con CC. **060493493-5**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO”**, previa a la obtención del título profesional de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros en la modalidad “PROYECTO DE DESARROLLO”, en la unidad académica de centro de Posgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2023



MAYRA JACKELINE MEDINA ANILEMA

CC. 060493493-5

DEDICATORIA

“A Dios por guiarme por el camino del bien y brindarme sabiduría, fortaleza, y permitirme seguir alcanza mis sueños y objetivos, a mis padres Luis y Leonor que con su amor, sacrificio y ejemplo me motivaron y dieron su apoyo incondicional para cumplir con esta meta.

A mis hermanos y hermana por todo el apoyo que me brindaron y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida y, por último, a mis amigas y amigos que con su gran cariño han aportado con un granito de arena en todo este camino largo pero con muy buenos frutos”.

Mayra Jackeline Medina Anilema

“Al tener la voluntad de conseguir lo imposible, se realiza lo posible”

Henri Barbusse

AGRADECIMIENTO

“Las grandes obras son hechas no con la fuerza, sino con la perseverancia”

Expreso mi sincero agradecimiento a Dios por regalarme la oportunidad de concluir una etapa de mi vida profesional.

A mi familia que me han inculcado valores para mi vida y más aún gracias por su sacrificio, confianza, ejemplo y sabiduría que han sembrado en mi ser.

Un profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por los conocimientos impartidos y por abrirme las puertas para cumplir mis sueños y anhelos en el camino del aprendizaje y tener una maravillosa experiencia para alcanzar un triunfo más de superación profesional.

A todo el equipo de postgrado que a través de sus enseñanzas constituyeron un aporte importante para mi etapa educativa, al impartir sus conocimientos y anécdotas por su apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera, a mi tutora la economista Joyce Mora que ha sido una guía fundamental para la ejecución del presente trabajo con su disposición de tiempo, y por compartir sus conocimientos y su ayuda constante.

A la Asociación Provincia de Discapacitados Visuales de Chimborazo (APRODVICH) del cantón Riobamba quienes muy amablemente me brindaron colaboración y la facilidad necesaria para el desarrollo de este trabajo.

¡¡De todo corazón gracias!!!!

Mayra Jackeline Medina Anilema

RESUMEN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), también conocidas como organizaciones sin fines de lucro tienen como finalidad elaborar actividades de bien social, rehabilitación educativa, capacitación ocupacional e inserción laboral y social, sus principales fuentes de ingresos son las aportaciones y donaciones de empresas públicas, privadas y personas naturales. De esta manera, desempeña todas sus actividades propuestas. Al respecto, es importante señalar que, en Ecuador crecen de manera considerable, pero desaparecen de la misma forma por diversas causas, dado que, existen factores que afectan, por ejemplo, el gobierno restringe la asignación presupuestaria por la carencia de recursos, la actual crisis económica y el poco interés en la administración de los dirigentes. La investigación tiene como objetivo general diseñar estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en la Asociación Provincial de Discapacitados Visuales de Chimborazo (APRODVICH), cuyo aporte radica en que la misma, se ajuste a las necesidades y particularidades, con el fin de evaluar el desempeño eficiente de los dirigentes en el manejo de los recursos, en los procesos de gestión y administración. Este es un estudio con enfoque cualitativo, con la finalidad de evaluar el fenómeno social a partir de riesgos determinantes, de tipo descriptiva, con modalidad de investigación de campo en las instalaciones de la organización. Se espera que, los resultados, permitan considerar a las estrategias administrativas y financieras como un gran aporte para el crecimiento de este tipo de instituciones.

Palabras claves: Estrategias administrativas, toma de decisiones.

ABSTRACT

Non-governmental Organizations (ONG), also known as Non-profit organizations, aim to develop social welfare activities, educational rehabilitation, occupational training and labor, and social integration; their main sources of income are contributions and donations from public and private companies and individuals. In this way, they are able to carry out all their proposed activities. In this regard, it is important to point out that in Ecuador they grow considerably, but they also disappear in the same way for various reasons, since there are factors that affect them, for example: the government does not allocate budget for organizations due to lack of resources, the current economic crisis, and the lack of interest in the leaders' administration. The general objective of the research is to design administrative and financial strategies for decision making in the Provincial Association of the Visually Impaired of Chimborazo, whose contribution lies in adjusting it to the needs and particularities of the organization, in order to evaluate the efficient performance of the leaders in the management of resources and in the processes of management and administration. This is a study with a qualitative approach, with the purpose of qualifying the social phenomenon from determinant risks, of a descriptive type, with a field research modality in the organization's facilities. It is expected that the results will allow considering administrative and financial strategies as a great contribution to the growth of this type of institutions

Keywords: Administrative strategies, decision making.

INDICE

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Estudio de la información financiera para la toma de decisiones	8
1.2. Fundamentos teóricos de los modelos estratégicos.....	20
1.3. Análisis de los criterios teóricos para el desarrollo de estrategias.....	34
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	44
2.1. Caracterización de las estrategias en las organizaciones sin fines de lucro	44
2.2. Análisis de las variables que determinan el éxito de las estrategias	52
2.3. Caracterización de procedimientos de estrategias administrativas	56
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	64
3.1. Desarrollo de los procedimientos para la descripción de estrategias	64
3.2. Análisis de los estados financieros de PRODVICH	67
3.3. Diseño de estrategias administrativas y financieras	74
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	99

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada en el campo financiero es inexistente hasta el siglo XIX, la máxima autoridad es el responsable de la actividad contable en esta época, administraban las entidades o empresas mediante registros que contenían los gastos e ingresos de las instituciones, puesto que su única tarea es la de buscar financiamiento y sin ser un instrumento de apoyo que le permita discernir en el control y dirección, ante esta situación la contabilidad adquiere especial importancia en la gestión, se considera como una herramienta útil para tomar decisiones a nivel corporativo.

En tal sentido, se indica que a principios de los años setentas, en lugares como los Estados Unidos, Europa y Japón, donde los mercados e instituciones financieras eran bastante complejos casi, no se contrataban científicos para estas labores. Sin embargo, la combinación de distintos factores provocó drásticos cambios en esta situación. La expansión sin precedentes de nuevos productos y estructuras mercantiles, junto con el impresionante desarrollo en los sistemas de cómputo y de comunicaciones, impulsaron la globalización financiera que, a su vez, permitió operar nuevos instrumentos que requerían la participación de profesionales en el sector económico.

Es así que, la gestión financiera juega un papel importante en el giro del negocio, sin embargo, es uno de los sectores menos reconocidos y apreciados, cabe recalcar que la actuación administrativa lleva al éxito o fracaso de acuerdo al trabajo que desarrolla el dueño o gerente de la institución, y su influencia es directa en su calidad.

De esta manera, se desarrolló nuevas formas de organización capitalista y, se da lugar a la consolidación de firmas de socios solidarios, que se constituyen como entidades comerciales, cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas esto, se denomina como liberalismo industrial es parte activa en la dirección del negocio, de esta manera

aparece el llamado monopolio financiero, el cual, tiene cuatro características principales (Chiavenato, 1989):

1. El empoderamiento en la industria de las inversiones bancarias e instituciones financieras y de crédito.
2. La unión de inmensas provisiones de capital, provenientes de monopolios y fusiones de organizaciones.
3. La separación entre la propiedad particular y la dirección de las organizaciones.
4. El desarrollo del *holding companies*.

De tal forma, se manifiesta que el capitalismo financiero es la decisión que toma una organización o persona sobre sus recursos, para invertirlos en un mercado económico como banco o cooperativa y obtener rentabilidad, de esta manera empieza a establecer un dinamismo en el sistema monetario es así, que se convierte en un reto el lograr operar los recursos obtenidos, como lo manifiesta Terrazas Pastor (2009), se comprueba que esta tarea es crucial todas las actividades, se realizan por medio de una expresión monetaria y su desempeño refleja una buena gestión administrativa.

Dado lo planteado, se considera que la mejor alternativa para crecer como institución es la unión de capitales de trabajo, y el fiel cumplimiento de obligaciones y responsabilidades declaradas por las autoridades, de acuerdo con Morales Castro (2015), que define al sistema financiero como un conjunto de leyes, reglamentos, organismos e instituciones que generan, captan, administran, orientan y dirigen, tanto el ahorro como la inversión dentro de un marco legal de referencia, en el contexto político-económico que brinda al país.

Efectivamente, para un acertado desempeño de las organizaciones, se necesita de información contable, financiera disponible, precisa y oportuna, que sea, cuantitativa, confiable, accesible para la dirección administrativa, es así que según Terrazas Pastor (2009), se convierte, en un sistema de documentación que permita tomar decisiones,

mediante el análisis e interpretación de indicadores, con el fin de ayudar a la gerencia a mejorar sus actividades empresariales.

Además, se cuenta con el apoyo de estrategias financiera que facilitan el análisis e interpretación de información, para lograr este propósito es necesario aplicar distintos métodos y modelos de índices económicos como lo expresa Morocho Puma (2019), los cuales, facilitan conocer el estado real de la organización constantemente.

Dicho en forma breve, las razones o indicadores son herramientas útiles para evaluar financieramente una organización, cabe recalcar que esta técnica ayuda a la administración a identificar aspectos claves sobre el diagnóstico y valoración objetiva de la misma, llevar de manera eficaz, eficiente su patrimonio y explotar de la mejor manera sus recursos, basado en estrategias administrativas, se coincide con Ross (2005), Guzmán (2018) y Morocho (2019), que indican que los estados financieros ayudan en la interpretación de la situación actual de la organización, se trata de hacer un diagnóstico que facilite establecer las consecuencias en todas las actividades económicas, es decir, hacer una proyección de los futuros negocios empresariales, que se van a desarrollar.

Es así que, el análisis es el apoyo fundamental para planear las decisiones administrativas de corto y largo plazo. Como plantea Guzmán (2018), al dividir en partes los elementos de los estados financieros con el propósito de examinar y conocer la influencia que cada una de sus segmentos genera en la toma de decisiones, esto ayuda a conocer el buen desempeño de las actividades administrativas. Ciertamente, son tácticas que permiten establecer herramientas para medir situaciones empresariales y mediciones analíticas, con la ayuda de los siguientes métodos, se obtiene resultados eficaces:

1. Método horizontal.
2. Método vertical.
3. Método de las razones o ratios.

Por lo general, estos métodos son estrategias que resultan ser un elemento de ayuda crucial para la toma de decisiones. De igual manera, toda empresa busca por distintos caminos llegar a un resultado final, la cuestión reside en que, para una entidad su mejor estrategia, se reflejaría el buen desempeño en la administración al llevar a cabo las distintas actividades planteadas, de esta manera optimizar los recursos y agilizar la gestión, desde la posición de Publishing (2007), se enfatiza que toda institución, por pequeña que sea, tiene su propia razón de ser y sus propios intereses, objetivos, propósitos y metas. Esos aspectos condicionan y presionan las decisiones que admiten los directivos o los dueños.

En tal sentido, si un empresario o directivo máximo adopta una condición contraria a los intereses de la entidad, está expuesto a riesgos altos y, depende del impacto de la acción para poner en peligro la subsistencia, al trabajar en contra de los objetivos y metas, con esto fallaría en su gestión según Publishing (2007), esto permite determinar la posición jerárquica que un gerente tomara al considerar imperiosa e imparcial, en las acciones las que reflejan los resultados positivos y de crecimiento económico.

Los directivos son la pieza clave en la entidad puesto que son los encargados de llevar con responsabilidad la dirección, para esto, se apoyan en el uso de distintos métodos cuantitativos relacionados a los estados financieros, reportes contables, e información económica relevante para establecer estrategias administrativas financieras y llevar a cabo los propósitos de la organización.

En consecuencia, el problema, se define como la falta de concienciación, valores éticos y morales de los dirigentes, así como también la ausencia de una estructura administrativa, financiera y de herramientas de gestión sólidas, que canalicen el buen desempeño en el manejo adecuado y eficiente de sus recursos para la ejecución de las actividades.

En este sentido, se encuentran los siguientes inconvenientes: la falta de empoderamiento y conocimientos de los dirigentes en temas administrativos y

financieros genera empobrecimiento en las actividades para desarrollar y ejecutar proyectos de beneficio social y más aún en la gestión de los recursos por lo, que se pierde credibilidad para obtener aportes en donaciones y en consecuencia, no se concretan los objetivos propuestos de las organizaciones.

Dado lo expuesto, la investigación propone como problema científico ¿Cómo mejorar la toma de decisiones administrativas y financieras en la Asociación Provincial de discapacitados visuales de Chimborazo? La hipótesis de la investigación, se enuncia como sigue: Se diseñan estrategias administrativas y financieras en la Asociación Provincial de discapacitados visuales de Chimborazo, entonces, se mejora la toma de decisiones.

El objetivo general es diseñar estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en la Asociación Provincial de discapacitados visuales de Chimborazo.

Los objetivos específicos son:

1. Fundamentar los aspectos teóricos que sustenten el desarrollo de estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucros.
2. Diagnosticar los problemas que inciden en la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones en las organizaciones sin fines de lucro.
3. Determinar los componentes para la elaboración de estrategias administrativas y financiera en la Asociación Provincial de discapacitados visuales de Chimborazo.

En consecuencia, el propósito que persigue esta investigación, es establecer estrategias financieras y administrativas para la dirección de la entidad mediante el uso de métodos y modelos de análisis de los estados financieros que sean de ayuda para la toma de decisiones.

Por consiguiente, se aplica un enfoque teórico-práctico, en el sentido de que, no se desarrolla teorías abstractas, ni se trata de demostrar teoremas complejos sino, que se van a definir conceptos, a enunciar fundamentos y a establecer todas aquellas estrategias para lograr resolver problemas reales, por lo tanto, impacten de forma positiva en la toma de decisiones de la organización.

De esta manera, en los diferentes capítulos, se describe criterios de modelos y herramientas para analizar los estados financieros, los cuales, se genera una amplia posibilidad de acciones para la toma de decisiones y así ser una fuente importante de evaluación de la información contable que constantemente maneja la organización. Por esta razón, es necesario diseñar y aplicar estrategias que orienten a las instituciones a una adecuada dirección y manejo responsable de los recursos obtenidos, se consideran como entes competitivos y exitosos que ayuden a dinamizar la economía, con esta base el contenido de la investigación, se menciona a continuación:

A su vez, la primera parte comprende la introducción a las finanzas, a los estados financieros y el análisis de los criterios teóricos para el desarrollo de estrategias para la toma de decisiones. Es así que, se plantea: el problema, la hipótesis, el objetivo general y los objetivos específicos para lograr en la investigación. Asimismo, se especifica la novedad del tema, los métodos, técnicas y herramientas empleados para corroborar los principales resultados.

Del mismo modo, la segunda parte, está formada por el capítulo I, marco teórico conceptual, se aborda la justificación del tema de investigación y, se explica ampliamente el contenido sobre el estudio teórico de la información financiera como punto de partida, fundamentos de los modelos estratégicos para la toma de decisiones, y análisis de los criterios teóricos para el desarrollo de métodos en organizaciones sin fines de lucro.

El capítulo II, trata sobre el análisis de las variables de éxito o fracaso y también los tipos, enfoque y métodos de la investigación, diagnóstico de la situación actual de la información financiera y procedimientos para el diseño de las estrategias administrativas para la toma de decisiones.

El capítulo III, se enfoca en el desarrollo de los procedimientos para el diseño de las estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones y un análisis de los resultados de la aplicación de los métodos así como también, un esquema de proyecto para la asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo,

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones: las primeras dan a conocer los principales intereses con respecto a la temática abordada en cada capítulo, a su vez, las recomendaciones dejan apreciar las futuras líneas de investigación, que se han de realizar para lograr materializar en la práctica la implementación del análisis financiero en las organizaciones ecuatorianas.

En la investigación, se relacionan las fuentes bibliográficas que han servido para el desarrollo y también, se exponen los anexos relacionados con las diferentes partes del trabajo.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El capítulo, que se presenta a continuación, tiene como principal objetivo analizar la situación financiera y administrativa, que se solicita a las organizaciones sin fines de lucro, con la finalidad que sean capaz de administrar sus recursos de forma sistemática y correcta, de esta manera su gestión contable sea eficiente con autonomía de establecer varias actividades de forma coordinada para lograr alcanzar las metas.

El buen desempeño de la administración en las organizaciones es de suma importancia y, se realizan acuerdos o convenios de tipo estratégicos que permiten resolver problemas a corto y largo plazo, es así que las finanzas representan un elemento básico en todo tipo de entidad para brindar mejores fundamentos en la toma de decisiones, de acuerdo con Vergara, (2002), se clasifica en: finanzas personales conformada por individuos, publicas que abarca a los gobiernos, corporativas y los negocios, también, se incluye una variedad amplia de asociaciones y escuelas no lucrativas.

1.1. Estudio de la información financiera para la toma de decisiones

Finanzas

Es un tema de gran controversia en las organizaciones sin fines de lucro, debido al objetivo social que representan, es importante destacar que la administración es elaborada con personal independiente es así que, la contabilidad, se llevada de forma ligera como lo indica Vergara (2002), con lo cual, se enfatiza que las finanzas en el estudio y dirección de la administración, de esta manera individuos, negocios, y entidades levantan, asignan y utilizan recursos monetarios en un cierto plazo para considerar los riesgos que, se produzca en los proyectos.

Es importante entender que las actividades empresariales estarán expuestas para ser analizadas y de esta manera el administrador tomara una decisión en su gestión. Dicho

en forma breve según Garcia (2001), “Las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero”, en otros términos, se puntualiza que: es el conjunto de actividades que permite manejar los recursos financieros de una empresa para optimizar sus bienes de manera elocuente. Las finanzas son una disciplina que afecta la vida de cada persona u organización, todos los individuos manejan dinero en distintas actividades económicas. En consecuencia, las finanzas emplean los procesos en instituciones, mercados mediante instrumentos, los cuales, rigen la circulación del dinero entre las personas. En este sentido es importante mencionar a Garcia (2001), que clasifica en dos categorías a las principales áreas y estas son: servicios financieros y administración financiera, para destacar mejor las posibilidades de desarrollo que cada una ofrece al administrador.

Tipos de finanzas

Se destaca según el área de especialización y, se dividen en:

Cuadro 1. Tipos de finanzas

Tipo	Actividad	Característica
Finanzas públicas	La actividad económica del sector público: Comprende los bienes, rentas y deudas que forman el activo y el pasivo de la nación y todos los demás bienes y rentas cuya administración corresponde al poder nacional.	Su estructura que convive con la economía de mercado.
Finanzas empresariales	Se centran en las decisiones monetarias o de inversión que toman las empresas, se identifica de oportunidades de inversión y análisis de su viabilidad económica, habitualmente, en términos de rentabilidad y en las herramientas para el diagnóstico, que se utiliza para tomar las decisiones.	Maximizar el valor de la empresa para sus accionistas.
Finanzas personales	Es la capacidad de generar ahorro por parte de los individuos.	Obtener recursos financieros adicionales. También engloban las decisiones de inversión de los excedentes de recursos financieros disponibles.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 1. muestra los tipos de finanzas que existe en el país, así también cuál es su principal característica.

Estrategia

Es una cadena de herramientas y técnicas que aplicadas paso a paso dan origen a una serie de actividades según el desenvolvimiento en la institución. De acuerdo a Cabanelas (1997), indica que estrategia es el proceso que, a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos, políticas y establecer las acciones para alcanzar las metas planteadas. Toda organización incluye y aplica su planificación estratégica, la misma, que se valora, se analiza y, se da a conocer a todos los miembros de la entidad, es decir, priorizar las actividades a realizar en un año.

La mayoría de las ONGs que introducen procesos formales de elaboración de estrategias lo hacen desde la dirección llamada planificación estratégica, según Mataix (2001), este enfoque, se centra casi exclusivamente en la formación deliberada de estrategias proyectadas mediante la utilización de un conjunto de herramientas y técnicas aplicadas a cada necesidad.

Estrategia financiera

El concepto de estrategia aparece por primera vez en el campo militar y en el área económica surge con la teoría del juego de azar. Esto conlleva a determinar que el término estrategia significa: competir para alcanzar objetivos establecidos en la organización. En vista de esta afirmación, se expresa que estrategia financiera es opinar y no programar, es guiar y no controlar, es decir, liderar las ideas.

En ese contexto, existen varios autores que hacen referencia a la palabra estrategia financiera, al definir las metas u objetivos a lograr y de esta manera, se pretende alcanzar la misión propuesta. Por lo tanto, de acuerdo a Pimentel (1999), se establece

que estrategia es el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, así como la adopción de técnicas y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlas. Se define entonces, como la meta, el patrón o la dirección trazada para conseguir sus objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

En otros términos, es una cadena de actividades ordenadas que la organización define para alcanzar los objetivos propuestos, y está orientada hacia la mejora continua. Cabe recalcar que la misma es de vital importancia en la entidad, es el punto de partida para el buen desarrollo y administración, de esta manera conseguir adoptar nuevas actividades programadas para decidir en las gestiones.

Información financiera

Es importante mencionar que la información financiera que presenta una organización es de acuerdo a su estructura económica y a la actividad que ejerce, como expresa el autor Aliaga (2009), que las entidades lucrativas presentan características diferentes en relación a las ONGs o sin fines de lucro, es elocuente aclarar, que los elementos, que se mantienen en la elaboración de índices mercantiles, depende del tipo de institución, por lo tanto, presentan discrepancias marcadas.

Es así que, siempre ha existido una controversia sobre aplicar o no las normas contables, por esta razón a surgido una interrogante y da lugar a un vacío legal, resuelto hace pocos años atrás, mediante adaptaciones sectoriales de los planes contables generales. Dicho de forma breve, se explica algunas características que diferencian a las ONGs, con respecto al sistema contable que manejan según Aliaga (2009), se expone los siguientes tipos:

- El objetivo de las ONGs no es económico, la cuenta de resultados solo provee información sobre su rentabilidad económica, e indica, si se ha mantenido su capital principal.

- Su principal actividad es la distribución de servicios a la comunidad, por lo tanto, la información contenida en los estados financieros es para comunicar acerca de las acciones realizadas, igualmente, se elabora otro tipo de documentos para conocer si se cumplió con el objetivos institucional con eficiencia y eficacia.
- Los usuarios son distintos y persiguen otro tipo de objetivos.
- Los beneficiarios no están relacionados con los servicios que prestan las ONGs. En este contexto, no existe una similitud entre gastos e ingresos, aunque este hecho no justifique la adopción de principios contables contrarios.
- Se someten a un régimen fiscal diferente.
- Usan los estados financieros para determinar el control de la gestión, mientras que las entidades lucrativas, aunque, se utilizan generalmente emplean otro tipo de reportes de acuerdo a sus objetivos que igualmente, se alimentan del sistema contable.

En cualquier caso, la elaboración de la información externa, no está sujeta a las necesidades de la gestión interna. Muchos autores, como Aliaga (2009), argumentan que los principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados al momento de la elaboración de los estados financieros para de esta manera afianzar las actividades empresariales.

Es importante destacar que las organizaciones actúan de forma autónoma al considerar únicamente sus necesidades básicas, y su estabilidad, no se rige por el desempeño del mercado, como sucede en el sector lucrativo, sino de sus propios presupuestos, para esto necesitan dar a conocer los principios y mecanismos de registro de la información contable para obtener los ingresos.

Dirección financiera

Tener claras las directrices a seguir es parte esencial de la dirección, de estas depende si la organización ha alcanzado su propósito, según Mataix (2001), expone que la

dirección estratégica en las ONGs es la suma de dos procesos continuos de aprendizaje y estos son:

- Un proceso formal y deliberado de reflexión y análisis, se utiliza determinadas técnicas, se buscan buenas ideas o estrategias que contribuyan a avanzar en la consecución de los propósitos de la organización.
- Un proceso no formalizado, integrado de un modo natural en la cultura y en los sistemas vitales de la organización, que favorece la aparición de nuevas ideas o estrategias que toman forma, se conviertan en prioritarias al dejar sin validez a las anteriores.

ONGs

Gran parte de las organizaciones sin fines de lucro necesitan de recursos de terceros para evolucionar, esto es complejo debido a que el único ingreso que reciben es de aportes o proyectos de acuerdo a necesidades que determina la dirección. Las ONGs, son instituciones cuyo propósito no es la persecución de un beneficio económico, su objetivo es de ámbito social, altruista, humanitario, artístico y/o comunitario. Este tipo de instituciones son financiadas por ayudas y donaciones derivadas de personas físicas, empresas, y familiares.

Las ONGs existen en el Ecuador desde las primeras décadas del siglo veinte, se establecieron como sociedades de ayuda mutua, dirigidas principalmente a prestar y generar oportunidades a sus asociados como a trabajadores, artesanos y migrantes, o como instituciones laicas de beneficencia para prestar servicios de diversos tipos a la población urbana.

Estas últimas, se consideraran las antecesoras más directas de las actuales ONGs y establecidas por las élites urbanas laicas, especialmente guayaquileñas, en la forma de sociedades filantrópicas y de caridad para ocuparse de sectores especialmente

vulnerables, como enfermos físicos y mentales o mendigos, pero también según Chiriboga (2014), para la construcción de hospitales, orfanatos, asilos y servicios mortuorios. En conjunto establecieron un espacio de carácter público, independiente del estado y de la iglesia. Su enfoque era fundamentalmente caritativo y filantrópico.

En la actualidad, las ONGs, se enfrentan a un conjunto de retos estos son: los costos en el sector público, cambios institucionales importantes y el aumento de la demanda de los servicios como consecuencia de la crisis. En muchos países, la crisis en el sistema financiero a partir de 2008, se ha desplazado hasta convertirse en crisis fiscal de deuda pública, dadas las medidas de austeridad que incluyen las reformas significativas del sistema de bienestar, lo que afecta directamente debido a que los recursos provienen del estado. (Venables, 2014)

De ahí que, no es fácil hablar de logros de las ONGs, especialmente porque su acción está asociada a pequeñas iniciativas de tipo micro social en áreas rurales dispersas, a manejo de pequeños fondos o proyectos pilotos y otros. Como manifiestan los autores Arcos & Palomeque (1997), al reflejar los resultados tangibles importantes de las ONGs se destacan en: 1. cambios en las condiciones de vida de grupos vulnerables y fortalecimiento de sus organizaciones; 2. creación de conciencia ciudadana en temas de convivencia social; 3. iniciativa en definición y aprobación de leyes; 4. aportes para mejor conocimiento de la sociedad; 5. movilización de recursos para superar la pobreza y promover el desarrollo sustentable.

Cuadro 2. Distribución sectorial de las ONGs

Sector	ONGs	Ámbito
Salud	Cruz Roja SOLCA	Se destaca por las donaciones que realizan las personas como sangre y órganos.
Ayuda Humanitaria	Misión Mundial	Realiza becas a niños y adolescentes jóvenes es de carácter evangélico.
Ecología	<i>National Geographic Society</i>	Realiza investigaciones de carácter geográfico específicamente en el archipiélago de Galápagos.

Fuente: tomado De Ávila (2010)

El cuadro 2 muestra la distribución sectorial de las organizaciones sin fines de lucro, así también se determina el nombre y el ámbito en el, que se desenvuelven.

Contabilidad para ONGs

La denominación que las ONGs asumirán oficialmente, para su control contable es de sociedad esto está estipulado en el Art, 94 de la Ley Organica de Discapacidades (2012), que indica lo siguiente:

Art. 94 concepto de sociedad.- Para efectos de esta Ley, el término sociedad comprende a la persona jurídica, la sociedad de hecho, el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos, salvo las constituidas por las instituciones del estado, estas son las, que se benefician los recursos del fondo de inversión o cualquier entidad que, aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de sus miembros, se prescribe en la ley de régimen tributario interno.

Las sociedades respetaran las disposiciones establecidas en la ley de régimen tributario y aplicar sus reglamentos, procedimientos y obligaciones, las cuales, son: llevar contabilidad, obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), declarar y cumplir las obligaciones del impuesto a la renta y del Impuesto al Valor Agregado (IVA), además, de retener en la fuente, se establece en la Ley Organica de Discapacidades (2012), esto es aplicado de forma obligatoria para un adecuado control de las organizaciones.

Referencia constitucional de las ONGs

Para constituirse las ONGs, se regirán según el artículo 386 de la constitución del Ecuador de acuerdo al artículo 66, en su numeral 13, que garantiza el derecho a asociarse. De acuerdo con Herranz (2007), que afirma que “las ONGs, como personas

jurídicas de derecho privado y de interés general, se constituirán bajo la forma de asociaciones o fundaciones, pero ninguna de ellas es exclusiva”.

Personas Jurídicas

Las ONGs son personas jurídicas. Se conoce como persona jurídica, a un sujeto ficticio, capaz de ejercer derecho y contraer obligaciones civiles de ser representada judicial y extrajudicialmente, está prescrito en el artículo 564 del código civil. Los atributos de la persona jurídica son: a) personalidad jurídica; y, b) personería jurídica.

- a) Personalidad jurídica que faculta a la persona ser titular y ejecutar acciones jurídicas; es la aptitud para actuar y ser sujeto de relación jurídica, pero, no se defienden por sí misma, porque necesita protección especial superior.
- b) Personería Jurídica es la capacidad legal de comparecer en juicio y representarse legal y suficientemente para litigar.

Estructura organizacional

Las ONGs, se enmarcan en el ámbito social pero, sin embargo, tienen rasgos o atributos que comparte con otras organizaciones según Herranz (2007), que determina los siguientes elementos de estructura de las ONGs:

Constitución. Se constituirán como organizaciones privadas, fundadas por particulares, bajo una ideología altruista, lo que en términos económicos, se traduce es la ausencia de ánimo de lucro, sin que ello excluya la obtención de un excedente, sino más bien la imposibilidad de repartirlo *distribution constraint*.

Finalidad. Tienen una finalidad social, de interés general, consistente en la resolución de problemas y la cobertura de un servicio en aquellos sectores sociales más desprotegidos, orientada a una serie de objetivos éticos que contemple, entre otros, la

defensa, promoción de valores, derechos humanos y un aumento en los niveles de calidad de vida de esos sectores.

Filosofía y actuaciones. Promoverán una actitud transformadora, de sensibilización y movilización de la sociedad, al procurar ser independientes y autónomas de gobiernos o de instituciones religiosas políticas, administrativas, entre otros, lo cual es una declaración de intenciones de una realidad, puesto que son muchas las organizaciones, que se han creado al amparo de alguna de ellas.

Organización y medios. estarán organizadas en torno a una base social, en la que las decisiones, se tomen en órganos inscritos sobre bases de igualdad y democracia, que utilice mecanismos solidarios como el voluntariado, en los recursos humanos y los donantes en los recursos financieros aunque hay que ser consciente que ninguno es prerrogativa de las ONGs.

Estados financieros

La información económica de una entidad, se ve reflejada en los estados financieros estos son claros y concisos libres de errores para ser analizados, según Flores Villalpando (2014), afirma, que se rigen por una serie de normas o principios que delimitan la forma de expresar en el registro, que se genera día a día en una organización, va desde el dinero que aportan los socios para iniciar las operaciones, hasta adquirir mercancías a crédito o pago en efectivo a proveedores.

Todo este conjunto de datos, se conoce como información contable y, se tiene que seguir ciertos requisitos de forma y fondo antes de presentarla en los estados financieros, esto permite saber cómo, se encuentra la organización en una determinada fecha. Se coincide con Flores Villalpando (2014), donde indica que la información contable de la entidad, se representa a través de las cuentas anuales, de los cuales, se identifica cuatro principales estados que son:

- **Balance general.** Lista de activos, pasivos y capital contable en una fecha específica, por lo regular al cierre del último día del mes o un año.
- **Estado de resultados.** Resumen de ingresos y gastos de un periodo específico.
- **Estado de capital contable.** Extracto de cambios en el capital contable ocurridos durante un periodo en específico.
- **Estado de orígenes y aplicaciones.** Esquema del efectivo recibido y pagado durante un periodo.

Generalmente, todas las transacciones de una entidad están identificadas por rubros frecuentes conocidos como partidas o cuentas; los balances, se clasifica en: libro mayor o catálogo de cuentas, en donde aparecen todas las transacciones que realiza la organización. Se les considera como el detalle de la actividad diaria, según Flores (2014), se subdivide en tres grupos:

- **Activo.** Se les conoce como los bienes y derechos de una organización y se clasifican en: tangibles e intangibles, es decir, bienes en efectivo, mercancías, equipo, terrenos o derechos como la deuda de clientes o deudores diversos, es catalogado como todo el patrimonio que posee la entidad.
- **Pasivo.** Está constituido de todas las deudas y obligaciones con otras entidades o personas ajenas.
- **Capital contable.** Es el derecho que tienen los propietarios o accionistas sobre los bienes o activos y sus remuneraciones, se ven representados según las aportaciones que ingresan.

Cabe recalcar que, toda la información financiera que presenta la entidad es el producto de las actividades que realizan y se expresan en estados contables, se coincide con la idea principal que plantea el autor Diamond (2009), que “los productos finales del proceso contable de una organización son los estados financieros. Esto, se

resume en todas las situaciones económicas de una ONGs por un periodo determinado”.

Las ONGs presentaran los siguientes estados financieros básicos:

- ✓ Estado de situación financiera.
- ✓ Estado de actividades y cambios en los activos netos equivalente ha estado de resultados.
- ✓ Estado de flujo de efectivo.

Estado de situación financiera

Se establece el monto del activo, pasivo y patrimonio así también, se reconoce a los rubros netos o los balances de fondo de la organización a una fecha, de acuerdo con Diamond (2009), los divide según la disponibilidad y actividad en cada institución, por lo tanto, se tiene: activos, que se determinan como propiedades y recursos encaminados para lograr los objetivos. Se les clasifica en corrientes, que incluyen las cuentas de efectivo, certificados de depósito a plazo fijo con vencimiento de un año o menor, y otros convertibles en efectivo en término de un año o menos.

Los no corrientes incluyen terrenos, edificios y equipos, también otros de largo plazo. Los pasivos son los compromisos de deuda adquiridos. Los corrientes incluyen las cuentas por pagar a proveedores, se presta bancarios con vencimientos menores a un año e impuestos retenidos por pagar. Los no corrientes son las deudas a largo plazo, préstamos hipotecarios, y otros.

Estado de actividades y cambios en los activos netos equivalente a estado de resultados

El estado financiero reporta los ingresos, gastos y el cambio resultante en los activos netos durante el año.

Estado de flujo de efectivo

Se determina los cambios en la posición de efectivo durante un año de acuerdo con Diamond (2009), la información del flujo de efectivo, se divide en recibos y desembolsos es el resultado de las actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Catálogo de cuentas

Consiste en detallar los nombres claves de las cuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos, gastos y las cuentas de orden en un periodo económico. Es una línea que cada cuenta conforma el sistema contable según Diamond (2009), establece que cada una brinda la información financiera necesaria para la toma de decisiones. Un catálogo, se divide en cinco categorías: activos, pasivos, activos netos, ingresos y gastos. A cada cuenta, se asigna un número que identifica el uso del sistema contable. La catalogación de cuentas, se diseña según las necesidades de las ONGs.

1.2. Fundamentos teóricos de los modelos estratégicos

Métodos y técnicas para el análisis financiero

Existen una diversidad de técnicas para emplear al análisis financiero, según Flores (2014), que las dividen en cualitativas como cuantitativas; a continuación según Morocho (2019), se exponen las principales:

- De manera individual, se toma en cuenta un sólo periodo o ejercicio, y se determina la proporción que tienen cada una de las cuentas en sí, se analiza una de ellas como base lo, que se conoce como análisis vertical.
- Cuando se compara el desempeño de la organización en dos o más tiempos, se toma como base cada cuenta en un periodo en específico o inicial y, se coteja

el desempeño o evolución de dicho balance en el ciclo, este método es conocido como análisis horizontal.

Existen diferentes técnicas para la interpretación y análisis de la información financiera que permite evaluar su condición económica y administrativa, es decir, evaluar sus tendencias generales y específicas.

Método de razones

Uno de los instrumentos más comunes para medir el desempeño de una entidad son las llamadas razones financieras, que constituyen un método para conocer hechos relevantes acerca de las operaciones y la situación del capital.

La vital importancia de estas técnicas radica en dar a conocer las interdependencias que existe entre las diferentes partidas. Uno de los principales intereses de la organización es conocer su capacidad de cumplir con sus obligaciones inmediatas y de analizar sus ingresos de acuerdo con Téllez (2019), que indica que las razones financieras determinan posibilidades y demuestran las situaciones fuertes o débiles en las actividades económicas, tales como: solvencia, estabilidad o rentabilidad financiera.

Estas, se clasifican en cinco grandes categorías:

- ✓ Razones de liquidez.
- ✓ Razones de apalancamiento o *leverage*.
- ✓ Razones de actividad gerencial.
- ✓ Razones de rentabilidad.
- ✓ Razones de mercado.

Razón de liquidez

Estas razones financieras, se utilizan para medir la capacidad de la organización en cancelar sus obligaciones a corto plazo según Aliaga (2009), los clasifica en:

- Razón corriente.
- Razón de rapidez o prueba del ácido.
- La prueba del súper ácido.
- Capital de trabajo neto
- Solidez
- Estabilidad

Razón corriente RC

Es un indicador que permite determinar la capacidad de la organización para pagar sus obligaciones en efectivo en un corto plazo, se coincide con Aliaga (2009), dado que, esta razón indica el grado que el pasivos a corto plazo es cubierto, por el activos que más rápidamente, se convertirán en efectivo.

Mientras más alto sea el valor, mayor es la solvencia de la organización. Este índice incluye todos los activos corrientes y pasivos corrientes, se calcula con la siguiente formula:

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

Razón de rapidez o prueba del ácido

Es una medida que indica la capacidad que la organización tiene para cancelar sus obligaciones a corto plazo según Aliaga (2009), indica en el supuesto de que no liquida sus inventarios, se obtiene con el siguiente cálculo.

$$\text{Prueba del \u00c1cido} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Prueba del s\u00fasper acido

Mide la facilidad que tiene una organizaci\u00f3n para cubrir sus obligaciones a corto plazo, se concuerda con Morocho (2019), que indica que mismas seran cubiertas con la disponibilidad del efectivo en caja y bancos, sin incluir los otros activos corrientes, se obtiene con el siguiente c\u00e1lculo.

$$\text{PRUEBA DEL SUPER \u00c1CIDO} = \frac{\text{Efectivo en caja y bancos}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Capital de trabajo neto CTN

Este indicador determina la cantidad de dinero que dispone la organizaci\u00f3n para cubrir sus gastos operacionales, al descontar sus obligaciones de corto plazo, se coincide con Sinisterra & Polanco (1997), que indica que no es una raz\u00f3n financiera como tal, sin embargo, es una de las herramientas m\u00e1s utilizadas para medir la liquidez.

$$CTN = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

La diferencia que muestra este \u00edndice, es el valor que la organizaci\u00f3n, se ajusta y cancela todos sus pasivos exigibles en el corto plazo, esto le ayuda a la administraci\u00f3n a colocar los recursos para invertirlos, de acuerdo con Sinisterra & Polanco (1997), que expresa que, no siempre es el efectivo disponible para las inversiones debido a que est\u00e1n representados por activos que no son convertibles de inmediato. No se contabilizaran debido a que su cuant\u00eda depende del lugar en donde funciona la entidad, es decir, de acuerdo al movimiento del mercado externo.

Razón de solvencia RS

Este indicador mide la capacidad para cubrir las cuentas a corto plazo con el uso del activo corriente. Permite conocer la capacidad financiera de la organización con las obligaciones de pago, al considerar el efectivo sus bienes y recursos disponibles, se coincide con De Asís, Gross & Lillo (2001), que indica para el caso de las ONGs, lo ideal es que sea mayor a 1, de esta forma, se establece sus actividades de forma correcta, el producto, se obtiene la siguiente manera:

$$RS = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Estabilidad E

Este índice permite determinar la solvencia en largo plazo.

$$E = \frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Pasivo a largo plazo}}$$

Para ser estable los pasivos a largo plazo tienen un buen respaldo en activos fijos, se concuerda con Ortiz (2011), se exige el cumplimiento al principio general de las finanzas, de acuerdo al resultado la empresa adquiere prestamos, los bienes del activo le sirven de garantías.

Prueba defensiva PD

Esta razón mide la capacidad segura del uso del efectivo en la organización en el corto plazo, de acuerdo con Aching (2006), establece la capacidad para operar con los activos más líquidos. Se considera sólo los bienes mantenidos en caja, bancos y los valores negociables, sin tener en cuenta las inversiones y la incertidumbre del tiempo asociada a las demás cuentas del activo corriente.

$$PD = \frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Cc}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Razones de apalancamiento o *leverage*

Estas razones son aplicadas para evaluar el financiamiento de las organizaciones a través del endeudamiento.

Las más relevantes son:

- Razón de endeudamiento.
- Rotación de los pagos de interés.

Razón de endeudamiento RE

Esta medida contabiliza la cantidad de activos que están financiados con créditos. Mientras más alta sea esta, razón mayor, es el nivel de endeudamiento y su riesgo de insolvencia, se incrementa, para realizar, se divide la deuda total de pasivos sobre el total de los activos.

$$RE = \frac{\text{Total de pasivos o eudas}}{\text{Total de activos}}$$

Un valor entre 0,5 y 1,5, se considera aceptable. Si es mayor que 1,5 es preocupante y si pasa de 2 hay exceso de endeudamiento.

Endeudamiento a Corto plazo ECP

Este indicador establece el porcentaje que tienen los pasivos corrientes, con respecto al total de pasivos:

$$ECP = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

Este índice calcula cuantos dólares del pasivo corriente, se tiene por cada deuda con terceros, se mide de acuerdo a la alta exigencia de activos corrientes para cancelar las obligaciones, si es lo contrario y el pasivo corriente es menor, se maneja el endeudamiento a largo plazo.

Rotación de los pagos de interés RPI

Este indicador muestra la capacidad de la organización para pagar los intereses sobre sus deudas a corto plazo, de esta manera determinar qué tiempo, se tarda un saldo en cubrir.

$$RPI = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Gastos por intereses + otros cargos financieros}}$$

GAI = utilidad neta antes de los impuestos

Mientras más alto, mayor es la capacidad de obtener utilidades para afrontar sus pagos de intereses.

Cobertura de gastos fijos CGF

Este índice permite determinar la capacidad de endeudamiento y para medir la solvencia de la organización al asumir su carga en costos fijos, de acuerdo con Aching (2006), si la utilidad bruta es la única posibilidad que tiene la organización para hacer frente a sus gastos fijos o cualquier egreso adicional, como los financieros.

$$CGF = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos Fijos}}$$

Razones de Apalancamiento

Permite comparar el financiamiento proveniente de terceros con los recursos disponibles de los accionistas, socios o dueños de la organización, con el fin de

establecer la estructura de la deuda y así, determinar quién de los dos está con mayor riesgo, se coincide con Estupiñan (2004).

Dado que, este índice tiene una particularidad, desde el punto de vista de la organización, entre más alto mejor es la estabilidad, hay que considerar a los activos financiados con deuda que produzcan una rentabilidad superior a la tasa de interés, que se paga por la deuda como lo indica Ortiz (2011), si el apalancamiento es manejado adecuadamente, es porque el pago de intereses es deducible de impuestos, por ende, hay un beneficio fiscal. (Ross, 2005)

Apalancamiento Total AT

Esta medida determina la proporción del patrimonio que tienen comprometidos los socios o accionistas con los acreedores de la organización, se coincide con Ortiz (2011), dado que, no se entiende como los pasivos, se pagaran con patrimonio, ambos constituyen un compromiso para la entidad.

En este sentido es necesario mencionar a De Asís, Gross & Lillo (2001), si la organización está en marcha, sólo son exigibles los pasivos, que permite liquidar con los ingresos provenientes de la actividad de la organización; si ésta, se encuentra en proceso de cierre, se pagarán los activos con dicho producto si queda algo, se hace una distribución proporcional entre los propietarios del patrimonio.

Para el caso de las ONGs, lo ideal es que este índice, se mantenga lo más cercano a cero, se calcula de la siguiente manera:

$$AT = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Razones de actividad gerencial

Miden el nivel de compromisos de los activos y su eficiencia de uso.

Los más relevantes son:

- Rotación de inventarios.
- Periodo promedio de las cobranzas.
- Rotación de activo total.
- Rotación de inventarios RI.

Rotación de inventarios

Es una medida del promedio de los registros en relación con la demanda. Es el número de veces, que se ha vendido el inventario. Una baja rotación de las mercancías es por la falta de ventas, o significa que hay fondos excesivos invertidos, también es una combinación de ambos casos.

Una alta rotación del balance significa un eficiente uso de los recursos que genera buenas ventas. Sin embargo, una excesiva rotación pudiera significar ventas perdidas por la falta de los mismos.

$$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio} *}$$

*inventario promedio = Inventario inicial + Inventario final/2.

Nota: el inventario inicial del presente año es el final del año anterior.

Periodo promedio de las cobranzas PPC

Mide el número de días promedio para recuperar las cuentas por cobrar en relación con las ventas del producto. Mientras más alto es este indicador el tiempo de retorno es lento y el riesgo de inversión de reembolso, se incrementa, su cálculo es;

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas}}$$

Rotación del Activo total RAT

Indica la eficiencia en el uso de los activos, la deducción de este indicador prueba el bajo nivel de ventas por cada unidad monetaria y en consecuencia la deficiencia en el uso de los bienes de la organización.

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Razones de rentabilidad

Estas razones financieras, se aplican para medir la capacidad de una organización para producir ganancias, tanto de sus ventas como del uso de sus activos.

Las razones de rentabilidad más usadas son:

- Margen Bruto
- Margen Operacional
- Margen Neto
- Rentabilidad sobre Activos
- Rentabilidad sobre Patrimonio

Margen Bruto MB

Establece la relación entre la utilidad bruta en ventas y determina el porcentaje promedio del beneficio bruto, en concordancia con el costo original de adquisición del producto vendido. De esta forma permite comparar el margen bruto de ganancias de años anteriores de la organización, con otras entidades del mismo ramo y con el promedio de las instituciones.

$$MB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen de utilidad neta MUN

Mide la capacidad de convertir las ventas en ganancias después de impuestos. Se define las ganancias netas después de impuestos dividida entre las ventas totales:

$$MUN = \frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Mientras mayor sea esta razón mejor es la eficiencia de las ventas en la producción de beneficios.

Rentabilidad de los activos RA

Es una medida que establece la capacidad de la organización para obtener beneficios mediante el uso de los activos. Mientras mayor sea este indicador mejor es la eficiencia en uso los activos y obtener utilidades después de impuestos.

Se calcula al dividir la utilidad neta después de impuestos sobre los activos totales:

$$RA = \frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Margen operacional MO

Mide la capacidad de la organización para producir utilidades antes de ingresos y/o gastos por intereses e impuestos. Este indicador considera todo lo relacionado a ganancias operativas antes que cualquier otra fuente de ingresos. Tampoco, se considera los gastos no operativos o financieros.

$$MO = \frac{* \text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

*No incluye ingresos/gastos por intereses ni impuestos.

Mientras mayor sea este indicador mayor es la capacidad de las ventas en la organización para producir ingresos operativos sin depender de otras fuentes.

Margen Neto MN

Es la relación que existe entre las utilidades después de ingresos operacionales y gastos no operacionales e impuestos, que reduce la capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.

En este sentido es necesario mencionar a Estupiñan (2004), si este margen busca expresar las utilidades netas como un porcentaje de la utilidad operativa total VN. Todo lo que afecta al MB y al MO, afecta por igual al MN, además, el MN está condicionado por los ingresos y egresos no operacionales y por la provisión de los impuestos de renta.

$$MN = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad operativa de los activos ROA

Es otro indicador que mide la eficiencia en el uso de los activos. Calcula la producción en que el ingreso neto operativo va a depender de los activos. Mientras mayor sea este, mejor es la eficiencia en el uso de los activos sin sujetarse de otras fuentes de ingresos.

El ROA, se calcula así:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

Como se, aprecia, el primer indicador de utilidad neta/ventas, corresponde al margen neto, el segundo indicador de ventas/activos, obedece a la rotación de activos, se coincide con León (1999), dado que, las organizaciones aumentaran el ROA y multiplicar el margen o la rotación, pero las entidades no tienen el control total sobre estos, debido a que son limitados por la competencia. Por ello, tienden a enfrentarse con la decisión de darle prelación al primero o al segundo.

El resultado de la rentabilidad, se compara con la Tasa Mínima de Retorno del Inversionista (TMR), o sea, aquella a la que estaría dispuesto a invertir, si es menor sobre los activos, no tiene una producción esperada, se coincide con Estupiñan (2004), dado que, se cambia de estrategia, si es mayor, se tomara la mejor alternativa.

Rentabilidad sobre el patrimonio ROE

Esta razón indica a los propietarios o accionistas de la organización sobre la rentabilidad de su inversión. Mientras más alta sea esta razón mayor es la rentabilidad. Se calcula al dividir la utilidad neta del año después de impuestos entre el capital de la organización, el cual, incluye, capital en acciones, capital pagado, utilidades retenidas y cualquier otro componente del capital total de la entidad, así:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

En toda organización, es importante determinar en donde, se generó la rentabilidad, si por la gestión en ventas, por el manejo de precios y costos, por la eficiencia de la actividad, o por el grado de apalancamiento financiero, de acuerdo con Estupiñan (2004), se formula políticas que sean usadas en el futuro y cumplan las metas esperadas.

Ganancias por acción GA

Este indicador informa a los propietarios o accionistas del monto de utilidad neta después de impuestos que corresponde a cada una de las acciones comunes en circulación. Mientras más alto, mejor es el beneficio por acción obtenida. Se calcula así:

$$GA = \frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Numero de acciones en circulacion}}$$

Razones de mercadeo

Miden las reacciones de los inversionistas hacia la actuación o gestión de la organización.

$$GPA = \frac{\text{Precio de mercado de la accion}}{\text{Ganancia por accion}}$$

Los indicadores más usados son:

Razón de ganancia por acción (RGA): se lo conoce también como indicador de rentabilidad.

Razón de ganancia en el precio de la acción (RGPA): Mide la relación entre el precio del mercado de las acciones comunes y las ganancias. Indica lo que los inversionistas aspirarían pagar por cada unidad monetaria de utilidad.

Por la naturaleza que tienen las ONGs, dado que la mayor parte de sus recursos, se limitan a ser percibidos de los aportes de socios o instituciones que los apadrinan, no es factible la aplicación de todas las razones financieras, por lo tanto; se ha definido las, que se aplica:

Cuadro 3. Indicadores para el análisis financiero de las ONGs

Indicador	Sub indicador	Es aplicable	
Liquidez	Razón Corriente	Si	
	Prueba Acida	Si	
	Capital de trabajo Neto	Si	
	Solidez	Si	
	Estabilidad		No
	Prueba defensiva	Si	
Endeudamiento	Razón de Deuda	Si	
	Endeudamiento a Corto Plazo	Si	
	Cobertura de Intereses		No
	Cobertura de Gastos Fijos	Si	
Apalancamiento	Apalancamiento total	Si	
	Apalancamiento a Corto Plazo		No
	Apalancamiento Financiero Total		No
Actividad	Rotación de cartera		N/A
	Periodo Promedio de Cobro		N/A
	Rotación de Inventarios		N/A
	Rotación de Activos Totales		N/A
	Rotación de Proveedores		No
Rentabilidad	Margen Bruto	Si	
	Margen Operacional	Si	
	Margen Neto	Si	
	Rentabilidad sobre Activos	Si	
	Rentabilidad sobre Patrimonio	Si	

Fuente: tomado de Escobar Ramírez & Hoyos Téllez (2011)

En el cuadro 3, se detallan todos los indicadores y sub indicadores, que son aplicables para las ONGs, su actividad es de carácter social.

1.3. Análisis de los criterios teóricos para el desarrollo de estrategias

Análisis financiero

Los criterios, que se consideran para realizar un análisis financiero estarán claros para tomar decisiones. Es un proceso que radica en la aplicación de técnicas e instrumentos, para generar una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles; puesto que, la información registrada no resulta suficiente para realizar una planificación financiera pertinente o analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación actual de la organización como lo indica Rubio (2008), dado que, el análisis financiero funciona como una herramienta para la toma de decisiones, con

el cumplimiento de objetivos propuestos en el proceso continuo de planeación de una organización.

El administrador es capaz de analizar e interpretar la información que tiene a su alcance de esta manera lo expresa Flores (2014), dado que, el análisis de los estados financieros, está diseñado para cumplir su cometido, necesita de la comparación de los diversos elementos, internos y externos, que han actuado en el pasado, existen en el presente y que se proyecten hacia el futuro del negocio.

En este sentido es necesario mencionar a Morales S. (1997), si muchas veces la simple comparación es suficiente para poner de manifiesto la relación fundamental que existe entre los elementos, que se comparan; pero la apreciación del grado y naturaleza de tal relación, no se obtiene por la simple comparación sino que requiere el estudio de la correlación.

Objetivos del análisis financiero

Para desarrollar un adecuado control de los estados financieros las organizaciones plantearan técnicas que permitan alcanzar los propósitos establecidos, se coincide con Ballesteros Cerchiaro (2017), cuando los objetivos que persigue el análisis, básicamente, son: informar sobre la situación económica de la organización, los resultados de las operaciones, los cambios en su situación económica y los diversos usuarios de la información y, se los emplea para:

1. Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una organización.
2. Evaluar la situación financiera; es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
3. Verificar la coherencia de los datos en los estados financieros con la realidad económica y estructural de la misma.

4. Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y retorno
5. Determinar el origen y las características de los recursos financieros: de donde provienen como, se invierten y que rendimiento generan.
6. Calificar la gestión de los directivos y administradores, por medio de evaluaciones globales sobre la forma en que han sido manejados sus activos y planificada la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento del negocio.

En general, los objetivos del análisis financiero, se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la organización, a través de sus resultados, que se convierten en liquidez, de acuerdo con Ballesteros Cerchiaro (2017), dado que, esto ayuda a la situación económica, para determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos depende de la calidad de los datos, cuantitativos y cualitativos, e informaciones que sirven de base para el análisis.

Instrumentos para el análisis financiero

La información contable es objetiva, clara y eficiente, conocida por el administrador para canalizar en varias herramientas o instrumentos y saber a fondo los movimientos que realizara para localizar las soluciones.

El administrador de la organización es capaz de interpretar y analizar la información, que se le presenta, para esto cuenta con una amplia gama de herramientas o instrumentos, se coincide con Flores (2014), no existe un criterio generalizado a utilizar, ni se ha definido cual es más eficaz que otro, además, la manera correcta de leer la información, la elección es basada en el criterio de funcionalidad de acuerdo con el instrumento que satisfaga mejor las necesidades de la entidad, se clasifica en:

- ✓ Análisis comparativo, de tendencias y especializado.
- ✓ Estados financieros proporcionales.
- ✓ Indicadores financieros.

Análisis comparativo

Para determinar un análisis comparativo es elocuente que la organización tiene consolidada la información de años anteriores. En este sentido, es necesario mencionar de acuerdo a Flores (2014), si esta técnica compara la evolución de los estados financieros y las partidas que lo integran a dos o más fechas, derivados de la situación contable.

El balance general corporativo es un estado financiero que muestra a una fecha determinada la situación contable y financiera de la organización. La principal cuenta que integra este reporte, se deriva de la base de contabilidad:

Activo = pasivo + patrimonio

La importancia del balance general radica no solo en conocer cuál es la situación actual de la organización, sino en determinar cuáles fueron las causas posibles de un mal manejo, además, saber en qué circunstancias prevalece y como influyeron los cambios, tanto en el periodo presente como en anteriores, así la evolución de este en el paso del tiempo.

El análisis de tendencias

Este método es comúnmente utilizado en estadística para ver el desempeño o evolución de algún dato en particular a través de un periodo de tiempo, como lo indica Ballesteros (2017), el análisis financiero es utilizado para ver el desenvolvimiento de alguna partida en específico en varias fases y estimar tendencias futuras. Para utilizar esta técnica es necesario conocer los datos de varias fases acomodadas de forma cronológica. Se toma un año inicial como base y el resto, se evalúa en proporción a éste.

Estados financieros proporcionales

Para aplicar esta técnica se considerara las cuentas que van a ser analizadas de acuerdo a Ballesteros (2017), dado que, los estados financieros proporcionales son la forma de presentar, cómo está integrada la información de la entidad. En el balance general, se determina el total de activos, qué proporción de los bienes de la organización, se convertirán en efectivo a corto plazo o circulante y qué cantidad de los recursos están invertidos en terrenos, edificios más conocidos como fijo, al igual la definición de la liquidez de la organización.

Indicadores financieros

Las razones financieras desagregan a los estados económicos de tal modo, que se observa cómo se han manejados los recursos en un determinado tiempo, como lo indica Ballesteros (2017), se expresan la relación matemática entre una cifra y otra, de esta manera la relación es clara, directa y comprensible, estas condiciones y situaciones que no serían detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de estos índices, se utiliza para estudiar el comportamiento de la entidad a través del tiempo y en relación con la industria a la que pertenece, el resultado obtenido de dicho análisis va en relación directa con la actividad o el giro al cual pertenece.

La información financiera como punto de partida para la toma de decisiones

La información financiera es parte fundamental para determinar el estado actual de la organización, de esta manera conocer el cumplimiento de los objetivos globales, que se establece como el punto de partida para la toma de decisiones, esto significa un conjunto de técnicas o herramientas dedicadas a interpretar información económica, esto comienza desde el mismo momento en, que se elaboran los estados financieros, es la desintegración de valores que figuran en las partidas, para conocer sus orígenes,

los cambios sufridos y las causas, con el propósito de tener una idea más precisa, y verídica sobre la situación de una organización.

Cabe recalcar que los estados financieros son un conjunto de documentos que contienen información numérica y son elaborados habitualmente, es la base de los registros contables que contienen las actividades que realizan diariamente y reflejan la situación actual, esto permite que los gerentes enfrentaran de mejor manera las controversias. Para realizar un adecuado análisis, se sigue los siguientes procedimientos:

Proceso de la toma de decisiones administrativas

Es importante mencionar, que la administración necesita tomar decisiones acertadas lo que implica, seleccionar entre varias opciones una posible solución, esto significa, qué se tiene claro y en base a la información financiera obtenida concretar la ruta hacia donde quiere llevar a la entidad. La toma de decisiones es uno de los procesos más relevantes dentro de la organización para identificar las necesidades más comunes de acuerdo con Melinkoff (1998), dado que, se considera como la actividad más importante para la gerencia, es tal su valor que casi, se identifica la dirección con la facultad para tomar decisiones acertadas.

Procedimiento para realizar el diagnóstico financiero

Para realizar el diagnóstico de la situación económica- financiera, se necesita los resultados de los ciclos contables anteriores, para esta investigación, se considera tres periodos del 2019 al 2021, de los cuales, se procede a realizar un análisis y comparación de los resultados, de esta forma, se logra con mayor claridad y confiabilidad determinar la situación contable de la organización, esto ayuda a examinar las variaciones de las actividades realizadas en cada año, para lo cual, se tiene en consideración los siguientes aspectos:

- Balance General solo las principales partidas.
- Equilibrio y riesgo financiero.
- Razones financieras de liquidez y endeudamiento.
- Principales partidas del estado de resultado.
- Representación gráfica de la posición económica y financiera.

Para percibir como, se encuentra la entidad, se realiza constantemente un análisis de las principales cuentas, esto ayuda a prevenir riesgos de endeudamiento o pérdidas en las actividades generales, que se realiza, se coincide con Reyes Hernández (2007), dado que, el objetivo fundamental de este procedimiento, es establecer un diseño de diagnóstico que permita, a la administración llegar a las causas que originan las deficiencias para posteriormente definir las alternativas, que se adoptaran para llegar a su erradicación.

Procedimiento para el análisis del Balance General

Analizar un estado de situación en toda su magnitud, constituye demasiado engorroso, dada la cantidad de cuentas que contiene; es por ello, que se recomienda hacer más simple y objetivo el análisis, al sintetizar el balance general en partidas que tengan un significado o un fin similar, se considera las cuentas más usadas, como lo menciona Reyes Hernández (2007), cuando las partidas que conforman los estados a tamaño común, se muestran, además, en porcentaje, lo cual, se calcula al dividir el importe de cada partida entre el total de activos, pasivos o patrimonio. Estos indican el tamaño relativo de cada partida con relación al total.

Procedimiento para la determinación del equilibrio y el riesgo financiero

Es necesario tener en cuenta si la organización cubre y responde las deudas, sin incurrir al uso de sus activos y determinar las condiciones de financiamiento, para de esta forma tener una clara visión sobre el punto de equilibrio, como lo menciona Reyes

Hernández (2007), dado que, de esta manera, se presenta una situación de riesgo en cuanto a sus niveles de endeudamiento.

Procedimiento para el cálculo de las razones relacionadas con la situación financiera

Las razones financieras son cocientes que proporcionan unidades contables que ayudan a medir la situación económica de las organizaciones en un determinado tiempo, es así, que se establece como una técnica de análisis basada en el cálculo que consisten en obtener un coeficiente, o relacionar una partida entre otra, de acuerdo con Reyes Hernández (2007), dado que, es simplemente una expresión matemática que relaciona un número con otro, que se toma como unidad o porcentaje.

Procedimiento para el análisis porcentual o vertical del estado de resultados

El uso adecuado de las transacciones financieras permite analizar el estado actual o pasado de las organizaciones para esto, se realiza la confección de los estados de resultados comparativos convertidos a tamaño común que permiten calcular los porcentajes que representan cada una de las partidas más significativas sin perder los efectos del análisis, con relación a las ventas netas, se coincide con Reyes Hernández (2007), esta técnica neutraliza las confusiones que ocasionaran las variaciones absolutas, pues a nivel total si aumentan las ventas, es normal.

Este estudio ayuda a evidenciar por peso de negocio en cada período y las determinaciones de las variaciones ocurridas de una fase a otra, las cuales, se hace tanto en valores absolutos como en porcentajes.

Procedimiento para la representación gráfica de la posición económica – financiera

Cuadrante de Navegación

Posterior al análisis económico de los estados financieros surge la incógnita de saber en qué posición, se encuentra la organización motivo, por lo cual, se crea la técnica del cuadrante de navegación, la que toma dos simples ejes matemáticos, el eje de las X y el eje de las Y, los que se relacionan con las dos posiciones generales en la toma de decisiones.

Es decir, la posición económica y la posición financiera, la primera va a tomar el eje de las Y en busca de ascenso o retroceso y la segunda el eje de las X en busca de la nivelación y estabilidad, como lo indica según Reyes Hernández (2007), dado que, existe la dependencia de otros objetivos que tenga, la misma trabaja por alcanzar dos metas financieras básicas: rentabilidad económica y liquidez general: la rentabilidad muestra la posición económica de la entidad, es decir, la capacidad que ésta tiene para generar y retener utilidades en un período determinado. Por su parte la liquidez indica la posición financiera, o sea, la capacidad de pago que tiene para enfrentar adecuadamente sus deudas en un momento determinado.

Procedimiento para el diseño de la estrategia funcional en el área de resultados claves de economía y finanzas

Al diseñar una estrategia funcional en el área de resultados claves de economía y finanzas, se definen los siguientes aspectos de acuerdo con Reyes Hernández (2007), dado que, la organización pone énfasis en las áreas contables para su correcto funcionamiento:

Áreas de Resultados Claves: Expone el punto crítico lo, que se tiene que priorizar para llegar a los niveles soñados.

Objetivo Estratégico: Define las metas, el propósito o el fin, que se espera alcanzar.

Criterio de medidas: Es el medidor del cumplimiento del objetivo estratégico en su implementación o puesta en marcha, establece criterios de medición en el tiempo.

Estrategia Específica: Expresa cómo lograr el cumplimiento del objetivo estratégico.

Plan de Acción: Constituye los pasos a seguir para la consecución de la estrategia específica y el objetivo estratégico, incluyen los responsables de cada tarea, los participantes y la fecha de cumplimiento de acuerdo con Reyes Hernández (2007), cuando estas estrategias funcionales tienen como meta solucionar las dificultades puestas al descubierto en el diagnóstico, por cada punto crítico del área de resultados claves de economía y finanzas, las cuales, se aplicaran de forma constante e inmediata.

Así como, realizar revisiones sistemáticas en cuanto al cumplimiento del objetivo estratégico, toda vez que las propuestas de soluciones no es estáticas, sino, aportaran para sujetarse a las nuevas necesidades de la organización, todo en estrecha relación con la estrategia maestra y con los objetivos definidos con vista a la consecución de la misión y el desarrollo de la actividad fundamental.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se desarrollan temas que permiten analizar la situación que atraviesa las ONGs, y los aspectos que tienen relación con el diseño del modelo de estrategias financieras y administrativas, esto ayuda a determinar los pasos que la organización sigue para aplicar las estrategias administrativas y sobre todo los aspectos teóricos, conceptos y términos relacionados con la investigación, el examen bibliográfico constituye la sustentación y contribución teórica de la investigación, la cual, consiste en diseñar los cuestionarios o entrevistas para realizar las mediciones respectivas de las variables en consideración a la investigación.

2.1. Caracterización de las estrategias en las organizaciones sin fines de lucro

Situación actual de las ONGs

En primera instancia las ONGs surgen para el apoyo de las víctimas de la segunda guerra mundial, su auge, se experimenta en los años 40 al reunirse para el beneficio de las localidades afectadas por sequías, hambre, desastres naturales y guerras. Estas organizaciones, se crean con apoyo de instituciones religiosas y por beneficencia social, los aportes permiten financiar distintos proyectos de ayuda para la comunidad.

En los años 50 las organizaciones inician sus actividades con el apoyo económico de la iglesia católica y de sectores pudientes de la sociedad. Es importante recalcar que el sector rural es donde las ONGs enfocan su labor, es así que, trabajan a través de distintos proyectos de desarrollo humano como: capacitación y educación popular, asesoría técnica en mejoramiento de producción, calidad de vida, independencia emocional y ayuda social a hogares en extrema pobreza y en los que exista miembros con algún grado de discapacidad.

Rol de las ONGs en Ecuador

En la actualidad las ONGs atraviesan problemas en su estabilidad económica, debido a la crisis mundial, esto implica que muchos de los proyectos que estaban por ejecutarse, no se concluyeran, los recursos propuestos para las organizaciones, se destinó al sector salud debido a la situación sanitaria, por esta razón las mismas realizan más esfuerzos para la captación de recursos y mantener sus actividades, aunque las ONGs pequeñas han tenido que cerrar o se mantienen inactivas, casi el 30% de organizaciones medianas, se sostienen de fondos públicos que es, su principal problema.

Clasificación

Con respecto a las áreas de trabajo principal, se encontró: niños y adolescentes que representan el 18,77 %, desarrollo el 12,52 %, comunidades locales el 10,77, discapacitados un 7,42 % y desigualdad un 2,84 %, de acuerdo con Gortaire Morejón, Matute, Romero, & Tinajero (2022), dado que, las menos comunes fueron las siguientes: LGBT con 0,06 %, participación ciudadana con el 0,26 %, democracia con un 0,19 %, y animales con el 0,26 %.

En lo, que se refiere a las áreas de trabajo secundario más comunes en ONGs activas, se encontró en desarrollo 35,23 %, desigualdad 13,74 %, salud 4,19 %, educación 3,87 % del total, discapacitados 3,81 % del total. Mientras, las menos comunes fueron seguridad 0,26 % del total, paz 0,19 %, PPL 0,13 % y migración 0,06 %.

Las ONGs en el Ecuador

Estos organismos no reciben el apoyo necesario debido al incremento de entidades sustitutas, es por esto que cierran sus operaciones, se coincide con Gortaire Morejón, Matute, Romero, & Tinajero (2022), dado que, el primer aspecto claro es la pérdida de protagonismo de las ONGs en el Ecuador, que se produjo con el retorno del estado,

iniciado con la caída de los regímenes de corte neoliberal, cimentado durante el periodo del expresidente Rafael Correa.

Se destaca que existe 4.939 ONGs analizadas, de las cuales, solo 1.554 de estas, se encuentran actualmente en funcionamiento, lo que representa el 31,46 % del total, 1.658, se encuentran fuera de funcionamiento el 33,57 %, y 1.727 no registraron información un 34,97 %, es decir, se desconoce su estado, aunque, se deduce que un porcentaje significativo de este grupo probablemente también esté fuera de funcionamiento sin proceder a los protocolos de disolución. (Gortaire Morejón, Matute, Romero, & Tinajero, 2022)

Se identifica que las provincias con más ONGs activas es Pichincha con un total de 561, seguida de Guayas con 123, Azuay con 108, Loja con 90 y Manabí con 84. De esta forma, se constata que la mayor parte de entidades activas, se encuentran en la región Sierra, mientras que existe una ausencia en lugares donde hay menor concentración poblacional como en las provincias del Oriente y la región Insular, o inclusive la misma Costa, a pesar de que también existe un nivel elevado de necesidad en esas áreas. (Gortaire Morejón, Matute, Romero, & Tinajero, 2022)

Las ciudades con mayor números de ONGs en funcionamiento, es Quito con 526 que representa un 94,09 % en funcionamiento en Pichincha, luego, se encuentra Cuenca con 106 con un 98,15 % en funcionamiento de Azuay, Loja con 67 con un 74,44 %, Ibarra con 56 que representa un 68,29 % en Imbabura y, finalmente, con empate técnico sobresalen Guayaquil con 49 con un 39,83 % en Guayas y Riobamba también con 49 que constituye un 74,24 % en funcionamiento en Chimborazo. (Gortaire Morejón, Matute, Romero, & Tinajero, 2022)

Las ONGs en Chimborazo

Chimborazo es la segunda provincia con mayor número de ONGs a nivel de país, según datos en el MIES existen 344 que representa el 6,96 % del total a nivel país,

pero tan solo el 19,19% están activas y distribuidas en todo los cantones de la provincia, las mismas que brindan ayuda a personas con distintos problemas de salud, escasos recursos y personas con discapacidad, es así que, según información del INEC (2022), existen 1.686 personas con discapacidad en la provincia y de este total el 41% representan personas con analfabetismo y 37.8%, se encuentran en desempleo.

Las ONGs son las encargadas de brindar apoyo en diferentes ámbitos, de acuerdo a las necesidades, que se presenten a nivel de provincia, para esta investigación, se ha considerado a las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, que se encuentran activas en el cantón de Riobamba, a continuación, se presenta una breve descripción de las mismas:

Asociación de sordos de Chimborazo

Es una entidad de acción social, sin ánimo de lucro y de ámbito estatal. Lucha por la equidad de oportunidades para las personas con discapacidad auditiva, al emplear las políticas encaminadas a suprimir las barreras que impiden el ejercicio de los derechos. Desde la creación, la organización ha desarrollado una labor de reivindicación e incidencia política para lograr la plena ciudadanía de las personas sordas, así como del desarrollo de programas de atención y prestación de servicios a través de sus federaciones y asociaciones que están organizadas para dar apoyo no solo psicológico sino también para la inserción laboral.

Fundación protección y descanso

Es una escuela no escolarizada que brinda sus servicios en el cantón de Riobamba. Dicha institución ha sido fundada solamente por padres de personas afectadas con discapacidad mental. Su enfoque está destinado en base a la contribución de hogares que están dispuestos a apoyar en el trabajo dentro de la institución, al integrarse al tratamiento, que se requiere para cada familiar. La modalidad es presencial de jornada

matutina y vespertina a nivel educativo e información completa, sostenimiento fiscal, con jurisdicción hispana.

Asociación de personas con discapacidad física de Chimborazo

La institución trabaja por el apoyo y protección de los derechos de sus asociados para brindar servicios a las personas con discapacidad física dentro de la provincia. En la actualidad cuenta con 82 socios, y 54 son activos. Dentro de su estructura administrativa, está el directorio, conformado por el presidente, vicepresidenta, secretaria y tesorero, que se encuentran al frente de la institución, la misma está ubicada en la ciudad de Riobamba.

Asociación de familiares de personas excepcionales de Chimborazo AFAPECH

Esta entidad está dedicada a actividades de asociaciones gremiales para fomentar los intereses de sus asociados, inició sus actividades comerciales el trece de octubre de 1988 como sociedad.

Asociación Renacer Riobamba

Alrededor de 20 padres y madres de familia, se unieron para ayudar a largo plazo a sus hijos mayores de edad que padecen discapacidad intelectual. Su meta es lograr que en un plazo de 10 años, cuenten con todo lo necesario para iniciar sus propios emprendimientos. Para conseguirlo formaron la asociación Renacer. Al comienzo la labor de esta organización, se enfocó en conseguir un espacio para la recreación e integración de jóvenes con discapacidad.

Esta institución, se destaca por abarcar a niños con discapacidad intelectual y física, su misión es colaborar en conjunto para ayudar mutuamente y empujar en una misma dirección por el bienestar de los asociados. (Espinoza, 2022)

Fundación de desarrollo integral rosa de los vientos FERVI

Esta fundación fue creada mediante acuerdo ministerial N°254, organización sin fines de lucro, tiene como objetivo principal asistir al desarrollo socio-económico y saludable de los sectores más necesitados y vulnerables de la población ecuatoriana, mediante la cooperación de organismos nacionales e internacionales.

Además, elabora, ejecuta, controla y administra proyectos de desarrollo orientados a grupos humanos con necesidades educativas especiales del sector rural, urbano y urbano marginal en sus respectivas áreas vulnerables para mejorar su nivel de vida, establecer convenios de cooperación técnica y financiera con organizaciones nacionales e internacionales para impulsar la supervisión de los grupos de atención prioritaria. (Pataron, 2022)

Asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo APRODVICH

Para el desarrollo de la investigación, se considera la información de APRODVICH la misma, que se describe a continuación:

Reseña histórica

El 31 de octubre de 1980, gracias a la iniciativa de un grupo importante de invidentes fue creada la asociación de ciegos de Chimborazo, su primer presidente fue el Dr. Vicente Vallejo Lobato.

En los primeros años de existencia la noble institución fortalece la unidad asociativa a través de actividades manuales y recreativas. En su local funcionó la primera y única imprenta braille del país. Es pionera a nivel internacional en alfabetización e inclusión educativa para personas con discapacidad visual. En el año de 1984, se inicia la alfabetización con el aporte invaluable del departamento de educación popular de Chimborazo. Esto, se dio a conocer a nivel nacional, que es ejecutado desde la ciudad

de Riobamba gracias a convenios sucesivos entre el ministerio de educación y la federación nacional de ciegos del Ecuador.

En este contexto la organización, ha expandido su imagen a nivel internacional y ha logrado la consecución de grandes éxitos en educación, cultura, deportes y recreación.

Es una institución clasista sin fines de lucro con acuerdo ministerial Nro.876 y reformado mediante resolución Nro. MIES-CZ-3-DDR-2018-0055-R, desde 1994 lleva el nombre de Asociación Provincial de Discapacitados Visuales de Chimborazo APRODVICH. A marzo del 2021 cuenta con 32 afiliados; su principal finalidad es mejorar la inclusión educativa, laboral y social, tiene una amplia trayectoria en la docencia, para tal efecto oferta los siguientes servicios: áreas básicas, complementarias y desarrollo de la comunidad. Modalidades: presencial, semipresencial y tutorial, cuenta con el apoyo externo del municipio de Riobamba con docentes y secretaria, como lo expresa Calero (2022), presidente de la institución.

Misión

APRODVICH es una organización autónoma que agrupa a personas con discapacidad visual de la provincia; que coordina, asesora, capacita y defiende derechos; impulsa la inserción laboral e inclusión social para fortalecer la calidad de vida de sus afiliados. (Calero, 2022)

Visión

A octubre del año 2021 es una organización sólida, con socios, familiares, docentes, estudiantes y comunidad en general, incluidos con líderes capacitados y comprometidos que promuevan la participación activa y democrática, a través de un centro educativo especializado que transforme la vida de las personas con discapacidad visual, que incluya la educación la cultura y de esta manera mejorar su

nivel de vida convirtiéndose en personas independientes, solidarias y reflexivas, la misma, que se encuentra escrita en los estatutos institucionales. (Calero, 2022)

Principios:

- El respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual: Incluida la libertad de tomar las propias decisiones, y la independencia de las personas.
- La participación e inclusión plena y efectiva en la sociedad: Tener el mismo derecho y obligaciones en la toma de decisiones en desarrollo político, económico y social.
- La igualdad de oportunidades: Todas y todos tienen los mismos derechos y oportunidades ante la ley, con las mismas posibilidades en la educación, trabajo e inclusión social.
- Responsabilidad social colectiva: todo individuo respeta los derechos de las personas con discapacidad y sus familias, así como de conocer de actos de discriminación o violación de derechos de personas con discapacidad está legitimada para exigir el cese inmediato de la situación violatoria, la reparación integral del derecho vulnerado o anulado, y la sanción respectiva según el caso.

Valores corporativos

Los valores corporativos de APRODVICH privilegian: la solidaridad, responsabilidad, respeto entre su personal y hacia la colectividad, especialmente a los beneficiarios que son la razón de ser de la institución.

- ✓ Lealtad y compromiso
- ✓ Respeto por las personas
- ✓ Honestidad y justicia
- ✓ Competitividad APRODVICH
- ✓ Innovación
- ✓ Trabajo en equipo

2.2. Análisis de las variables que determinan el éxito de las estrategias

Para efectuar la presente investigación, se señala las técnicas a aplicar la metodología científica, esto permite conocer los procesos y términos en el empleo de la propuesta. Se utilizó los métodos cuantitativo y cualitativo debido a que la investigación, se basa en la obtención de información relevante a la administración financiera y al buen manejo de estrategias.

Cuantitativo: porque, se usa procesos matemáticos y estadísticos para valorar las preguntas de la entrevista, en este tipo de método, se suelen aplicar a muestras grandes de sujetos.

Cualitativo: se analiza las estrategias administrativas y financieras que aplican los presidentes en las organizaciones, se proporciona los medios necesarios para determinar el adecuado uso de las mismas, en este método, se agrupa un conjunto de estudios hechos con mayor profundidad sobre un número más reducido de casos. Es importante mencionar que, al tener una muestra reducida de participantes, se considera un estudio descriptivo cualitativo y tiene características de aplicación, por tanto es una investigación factible, se realiza al basarse en hechos claros, evidentes y objetivos a fin de solucionar un problema social al, que se ha investigado.

Tipo de Investigación

Se realiza la recopilación y análisis de información financiera, que representa una guía para los directores en sus actividades diarias y de esta manera tomar decisiones a nivel institucional, por lo tanto, el tipo de investigación es descriptiva porque permite revisar, analizar comparar, ampliar, profundizar diferentes enfoques, teorías criterios, temas, propuestas de diversos autores en relación al contexto de las organizaciones en toda su extensión.

Fuentes de investigación

Para la obtención de datos, se acudió a fuentes documentales publicadas en sitios web oficiales como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades (CONADIS), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y otros. Las fuentes secundarias como libros, revistas y entre otras, servirán como referencia para describir el problema a ser tratado. Se entrevistó además a los representantes o presidentes de las asociaciones, así como también a los encargados de llevar la contabilidad.

Investigación de campo

Se realiza en el lugar de los hechos, para tener información de primera mano que va a permitir resolver el problema y cumplir con los objetivos de la investigación.

Población y muestra

La población, que se consideró son 7 ONGs del cantón Riobamba provincia de Chimborazo. Al realizar un análisis y observación se determinó que existe 15 ONGs a nivel de cantón, de las cuales, 7 están activas, 2 mixtas y 5 inactivas, se aplicó la fórmula y se estableció la muestra.

Muestra

Fórmula: para calcular el tamaño de la muestra según Valencia R. (2021), se considera los siguientes elementos:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Se describen cada uno de los componentes que está conformada la misma, para obtener el resultado deseado.

Desgloce

n = Tamaño de la muestra buscado.

z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza.

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado.

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

e = Error de estimación máximo aceptado.

Tabla 1. Cálculo de la muestra

Símbolo	Porcentaje
Z=	1,65
p=	50%
q=	50%
N=	7
e=	8%
n=	Tamaño de la muestra 6,63

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, se obtiene como resultado un 1,65 en el nivel de confianza, un 50% de probabilidad que ocurra y que no ocurra, el 8% de error, y el tamaño de la muestra de 6,63 que equivale a 7 entrevistas, que se aplicaran.

Técnicas e instrumentos

Para recabar la información, se considera las siguientes técnicas:

Técnicas: entrevista abierta, se elaboró una serie de preguntas presentadas en forma de afirmaciones o juicios ante, los cuales, se solicita respuestas amplias. Para esta investigación, se desarrolla un cuestionario de 14 ítems, que fue aplicado a la muestra correspondiente.

Instrumentos: hoja de entrevista, cuestionario, se aplica a los presidentes de las ONGs, es decir; se entrevistó a un socio por cada organización, estos son siete con el

fin de obtener información de las estrategias financieras y administrativas de las mismas.

Resultados

Una vez codificados los datos, se procede a determinar las conclusiones de las respuestas de los entrevistados, esto es, establecer los criterios de los participantes que, gracias a su experiencia directa e indirecta, tuvieron la capacidad de transmitir la información para cubrir los objetivos de la misma y de esta manera seguir con la fase de interpretación de los resultados.

Los criterios de los representantes de las organizaciones, se basan de acuerdo a las siguientes características:

Cuadro 4. Características del criterio de los informantes de las entrevistas

Criterios de selección de los Informantes de las entrevistas Abiertas	Características de los Informantes
Presidentes, vicepresidente, contador, coordinador o representantes de las organizaciones	Tener más de 2 años de actividades en la institución. Conocer el proceso administrativo y financiero. Ser miembro de la asamblea general de socios.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 4, se estipula las características, que se consideraron para la recolección de la información de los representantes de las organizaciones, de esta manera medir la actuación y analizar qué factores, se canaliza para una adecuada dirección.

Las ONGs en su mayoría manejan personal administrativo externo en las áreas de contabilidad y administración, debido que la asamblea de socios cada dos años, se cambia y el presidente ingresa con su propio directorio.

2.3. Caracterización de procedimientos de estrategias administrativas

Opiniones de administradores de las ONGs de Chimborazo

En la investigación, se entrevistó a 7 ONGs del cantón Riobamba, en los cuales, expresan sus opiniones en la gestión financiera, con el fin de conocer las estrategias que manejan dentro de la institución.

Cuadro 5. ONGs Chimborazo

ORGANIZACIÓN	REPRESENTANTE	CARGO
Asociación de sordos de Chimborazo	Sr. Abraham Guerrero	Presidente
Fundación protección y descanso	Ing. Sofía Silva	Presidente
Asociación de personas con discapacidad física de Chimborazo	Sr. Marcelo Moreno	Presidente
Asociación de familiares de personas Excepcionales de Chimborazo	Sr. Franklin Barahona	Presidente
Asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo	Mgtr. Rodrigo Calero	Presidente
Asociación Renacer Riobamba	Ing. Jorge Espinoza	Presidente
Fundación FERVI	Lic. Nancy Patarón	Presidente

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 5, se observa las ONGs activas en el cantón Riobamba, en base a estos datos, se levanta información financiera para conocer el desempeño y manejo administrativo, de los dirigentes de cada organización, de esta forma determinar acciones para tomar decisiones apropiadas que ayuden al buen manejo y progreso institucional.

A continuación, se presenta la información, donde, se indica las variables dependiente e independiente, aplicables en la gestión financiera de las ONGs, como marco de referencia para analizar el área administrativa.

Operacionalización de variables

Objetivo general: Diseñar estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en la Asociación Provincial de discapacitados visuales de Chimborazo.

Cuadro 6. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable independiente Diseñar estrategias administrativas y financieras	“Estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas”. (Pimentel Villalaz, 1999).	La variable de diseñar estrategias administrativas y financieras, se operacionalizan mediante el instrumento cuestionario de entrevista para la evaluación de los efectos de las estrategias administrativas y financieras, que se realiza en 7 ítems, los cuales, se distribuyen en las dimensiones de gestión financiera.	Gestión financiera	Liquidez corriente	1-2	Ordinal
				Prueba acida	3-4	
				Grado de Apalancamiento	5	
				Margen neto de ventas	6	
				Rotación de Activo fijo	7	
Variable dependiente Toma de decisiones	“La toma de decisiones es uno de los procesos más importantes para la gerencia, es tal su valor que casi, se identifica la dirección con la facultad para tomar decisiones que ésta tenga”. (Melinkoff, 1998).	La variable de toma de decisiones se operacionalizan mediante el instrumento cuestionario de entrevista para la evaluación de los efectos de la tomas de decisiones, que se realiza en 7 ítems, los cuales, se distribuyen en las dimensiones de diagnóstico financiero	Diagnóstico financiero	Rentabilidad del Patrimonio	8-10	Ordinal
				Rentabilidad de activos	11-14	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 6, se muestra las variables dependiente e independiente, la conceptualización, dimensión, indicadores, ítems y escalas para medir si es factible la operacionalización.

Cuadro 7. Matriz de instrumentos

Preguntas
Gestión Financiera - Liquidez corriente
¿Cómo miden la efectividad y eficacia de las operaciones?
¿Qué beneficios han obtenido al llevar un adecuado flujo de efectivo?
Gestión Financiera - Prueba acida
¿Las partidas contables, se registraron correctamente?
¿En base a que toman decisiones para ejecutar un proyecto?
Gestión Financiera - Grado de Apalancamiento
¿Cómo analizan la información contable anual?
Gestión Financiera - Margen neto de ventas
¿Se siguen los procedimientos contables y administrativos establecidos en la organización?
Gestión Financiera - Rotación de Activo fijo
¿Qué procedimientos administrativos y financieros utilizan para controlar la ejecución de los proyectos entre los donantes y ejecutores?
Diagnostico financieros - Rentabilidad del Patrimonio
¿Realizan el presupuesto anualmente?
¿Existieron alteraciones en el presupuesto?
Si existieron alteraciones ¿Cuál fue el procedimiento?
Diagnostico financieros - Rentabilidad de activos
¿Se clasificaron adecuadamente los gastos de los proyectos?
¿Entregan la documentación e informes financieros en las fechas establecidas?
¿Qué tipo de estrategias usan para analizar los estados financieros?
¿Se realizaron modificaciones presupuestarias no anticipadas?

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 7, se describe las preguntas, que se aplicó en la entrevista para conocer la situación que atraviesan las organizaciones, en aspectos financieros y administrativos, de esta manera determinar las variables dependiente e independiente de la investigación.

Cuadro 8. Información y recomendaciones de las entrevistas en las ONGs

Información	Recomendación
Gestión Financiera - Prueba acida	
Permite determinar el empleo de los fondos de la organización y la manera de distribuir las partidas en cada proyecto de inversión.	La asamblea general de socios es la encargada de supervisar periódicamente los registros contables para asegurarse la omisión de errores. Estos registros, se llevaran en formularios estándares, o documentos diseñados con el propósito de simplificar y facilitar las rutinas de la administración financiera.
Gestión Financiera - Grado de Apalancamiento	
Con respecto a la contabilidad: las declaraciones, se registran en cero, por el giro del negocio las mismas que están a disposición de ser analizados por la asamblea general de socios semestralmente.	Realizar un resumen de las transacciones de ingreso, gasto durante el período contable y analizar aquellas que han sido ajustadas de los meses anteriores.
Gestión Financiera - Margen neto de ventas	
Se aplica las normativas y políticas internas de acuerdo con las necesidades de la organización.	Efectuar un constante control del manejo del efectivo en el banco y/o en la caja para cubrir todos los pagos presupuestados.
Gestión Financiera - Rotación de Activo fijo	
Se establece lineamientos y formatos exigidos por los donantes como el MIES, GAD municipales y Club de Leones, que se sujetan a cláusulas del convenio para justificar y liquidar, estas se respaldan con facturas de los trabajos realizados.	Prestar atención en contabilizar el patrimonio, los activos fijos queda en propiedad de la organización, es el caso de las fundaciones. Si es muy alto el patrimonio, no se justifica fácilmente ante las autoridades competentes. Si es muy bajo, se dificulta el acceso a créditos con entidades financieras.
Diagnostico financieros - Rentabilidad del Patrimonio	
Revisar las partidas para la elaboración del presupuesto, de esto depende la ejecución de este y continuar con la labor institucional. Incluye la previsión y el análisis de costos y gastos recurrentes de la organización, además, se indica de donde provienen los fondos para cubrirlos.	Comparar constantemente las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.
Diagnostico financieros - Rentabilidad de activos	
Identificar la posición financiera de la organización en una fecha determinada y exponer, los activos que tienen, los pasivos son obligaciones a terceros y su patrimonio.	Tener estricta coherencia entre gastos e ingresos para determinar la ejecución de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 8, se determina la información, que se obtuvo de los dirigentes en las entrevistas realizadas sobre la gestión administrativa y financiera de las instituciones, con relación a los indicadores financieros y de esta manera, se establece recomendaciones en cada uno, para brindar información de las acciones correctivas que se va a realizar de adecuado al desempeño de las actividades. El resumen de temas tratados de la gestión financiera, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Opiniones de dirigentes – área financiera

Area Financiera	
Opiniones	Errores frecuentes
<p>Los recursos obtenidos son en base al apoyo de instituciones públicas como el MIES, GAD municipal, Club de Leones y padres de las personas con discapacidad quienes apadrinan a las organizaciones y entregan fondos de acuerdo a los proyectos que presentan.</p> <p>La mayor parte de organizaciones llevan su contabilidad semestralmente, esto lo realizan profesionales externos a las organizaciones y las declaraciones tributarias que realizan son presentadas bajo el régimen de microempresas.</p> <p>Para analizar la gestión financiera, se presenta en la asamblea de socios anualmente quienes determinan el trabajo realizado respectivamente.</p> <p>Las ONGs se manejan con fondos estrictamente dirigidos para cancelar a los profesionales que laboran como terapeutas, psicólogos y profesores.</p> <p>Para contabilizar el patrimonio, se abre una partida estrictamente establecida, los activos fijos se quedan en propiedad de la organización, en el caso de las fundaciones.</p> <p>Los presupuestos son elaborados anualmente por el directorio y aprobados por la asamblea general.</p> <p>Las partidas de proyectos de los ingresos son registros por las instituciones donantes.</p> <p>Se tiene soportes de las declaraciones tributarias y se distingue por cada proyecto, es decir, cada proyecto paga sus impuestos, no se cubre de manera general.</p>	<p>Las partidas es claras en las necesidades, los organismos donantes exigen justificaciones de los ingresos entregados mediante facturas y otros documentos, en los cuales, estarán registrados todos los gastos realizados.</p> <p>En lo que corresponde a la contabilidad, se tiene retrasos en los cierres, porque, no se cuenta con todas las facturas a tiempo. Por lo cual, no se hace un seguimiento completo para corregir errores sobre la marcha.</p> <p>El personal que lleva la contabilidad es externo y no informan con detalle el destino de los fondos y las modificaciones, que se han realizado, por esto, dedican la mayor atención a actividades sociales y no a realizar un diagnóstico financiero a profundidad</p> <p>La asamblea de socios realiza observaciones macro sobre la situación financiera de las ONGs a nivel país, se presta atención solo al corto y mediano plazo.</p> <p>No se cuenta con personal para que implemente los mecanismos de control interno.</p> <p>Los estados financieros son redactados en la asamblea general, se describen las cuentas que se han usado en el año, sin ninguna aplicación de estrategias para obtener beneficios de los ingresos ganados.</p> <p>El porcentaje, que se aplica para los imprevistos es de los ingresos, que se obtiene, estos son usados solo de acuerdo al análisis de años anteriores.</p>

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 9, se describe las opiniones de los entrevistados y se manifiesta los errores frecuentes de los mismos.

Resultados de la entrevista

En base a las respuestas obtenidas, se comprueba que las ONGs, se manejan solo con fondos propios, es decir; de aportes de los socios o familiares de personas con discapacidad, debido a los exigentes requisitos de los donantes, se consideran muy extensos y poco claros, los mismos que estarán estrictamente justificados. Esto es fundamental debido a que cada proyecto, se respalda con contratos legales y en caso de incumplimiento, es sancionada con multas y en varios de los casos, se retira la contribución.

Con respecto a la contabilidad, son personas externas quienes, se encargan de realizar las declaraciones al servicio de rentas internas (SRI), esto es un limitante, en su mayoría esperaran hasta fin de ciclo para contabilizar las facturas, que se han efectuado en el mes, ya sea de proyectos vigentes o de pagos en servicios básicos. Es importante contar con información actualizada y que se revise periódicamente, para tener fuentes confiables para el análisis.

En su gran mayoría no efectúan notas en los estados financieros, en los cuales, se detalla las actividades, que se ha realizado a nivel de proyectos y donaciones, es preciso indicar que los mismos, se auto gestionan con instituciones públicas como el MIES o consejo provincial, las mismas que están encargadas de llevar la contabilidad de los gastos, que se efectúan a base de donaciones, esto significa que las ONGs no contabilizan en sus estados financieros estas partidas.

La ONGs mantienen un directorio de socios los mismos que están encargados de elaborar, modificar y actualizar las leyes o reglamentos necesarios, los cuales, son presentados en la asamblea de socios quienes aprueban o no los cambios, que se han realizado.

No obstante, en lo que respecta a estados financieros, estos pasan desapercibidos, son elaborados por personas externas y presentados de forma general sin aplicar sus respectivos análisis, para corroborar estrategias que permitan tomar decisiones administrativas.

El directorio de socios elabora el presupuesto anual, el mismo que es aprobado por la asamblea general al inicio del año, en el cual, se detallan las partidas que van a ser empleadas en los balances generales. Es significativo recalcar que el presupuesto es modificado de acuerdo con las necesidades que surgen en el transcurso del año, por lo tanto, es primordial tener la cuenta de imprevistos.

Plan de acción: gestión financiera “Asociación Provincial de Discapacitados Visuales de Chimborazo”

Se realiza el plan de mejoramiento para la gestión financiera de la organización, se considera las actividades, estrategias y seguimiento de las mismas, a través de mediciones de los indicadores, los cuales, es responsabilidad de los miembros del personal administrativo.

Tabla 2. Plan de acción para la gestión financiera en la organización

Debilidad	Estrategia	Actividades	Indicador	Seguimiento	Responsable
Aumento de Gastos Administrativos en un 152,64% en el último año analizado.	Disminuir los Gastos administrativos.	Establecer lineamientos en los gastos financieros para ser analizados. Analizar los gastos en mantenimiento y administración de la cancha para establecer alternativas de compra	Nivel de endeudamiento $ET = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$ Índice apalancamiento $IA = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	Revisión trimestral Estados Financieros.	Presidente y contador.
Disminución de la rentabilidad en Un 0,07% analizado desde el 2019 al 2021.	Mejorar la Gestión financiera para el aumento de la rentabilidad.	Trabajar con las cuentas de banco e inversiones para adquirir propiedades o recursos que generen ingresos. Utilizar los recursos obtenidos de las inversiones de cuentas por cobrar para el pago de las obligaciones financieras y cuentas por pagar, al incrementar la rentabilidad. Revisar el flujo de efectivo en bancos y analizar si cubren las obligaciones financieras, de esta manera establecer el impacto positivo a la organización o si es mejor realizar algún tipo de inversión a corto plazo.	Rentabilidad $RP = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Revisión mensual de indicadores	Presidente y contador

Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de la organización

En la tabla 2, se muestra el plan de acción para ejecutar la mejora en las actividades de la gestión financiera de la organización. Esto permite identificar las debilidades e integrar estrategias para perfeccionar el proceso de toma de decisiones

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para dar cumplimiento al objetivo específico de la investigación, en este capítulo, se desarrolla elementos de la gestión en la dirección administrativa de las ONGs. Al considerar la literatura en fuentes académicas e institucionales sobre estrategias, metodologías y dirección administrativa para la toma de decisiones, se evidencia que la bibliografía es escasa y poco desarrollada se entiende porque las asociaciones, se manejan con recursos mínimos solo de aportes de socios o donantes y su actividad es enfocada al ámbito social.

No obstante, se ha encontrado 3 publicaciones institucionales como de Reyes Hernández Reynier (2007), Navarrete (2017) y Bustamante (2018), con información pertinente para la investigación. Para complementar, se entrevistó a los dirigentes de las instituciones sin fines de lucro de Riobamba.

3.1. Desarrollo de los procedimientos para la descripción de estrategias

Caracterización de APRODVICH

Se constituye la entidad denominada Asociación Provincial de Discapacitados Visuales de Chimborazo "APRODVICH". Como una organización de derecho privado sin fines de lucro, con patrimonio propio, administración autónoma; con capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La institución, se rige de conformidad con la constitución del estado, las disposiciones del código civil. La asociación tiene como fines: proponer y ejecutar programas y servicios de cuidado, inclusión económica, social y medios tiflotecnológicos, dirigidos a personas con discapacidad visual; con énfasis en aquella población, que se encuentra en situación de exclusión, discriminación, pobreza y vulnerabilidad; al promover, asegurar, proteger y apoyar a la restitución del ejercicio pleno de sus derechos en todo su ciclo de vida. (Calero, 2022)

Objetivos APRODVICH

Los objetivos de la institución han sido escritos al constituirse y redactados en la asamblea de socios y formalmente constan en sus estatutos de donde han sido tomados como menciona el presidente de la entidad el sr. Calero (2022), en la entrevista efectuada, que se describe a continuación.

1. Acoger al discapacitado visual de la provincia, de acuerdo a sus perfiles y requerimientos brindarle: rehabilitación educativa, laboral e inclusión social.
2. Disponer de una sede que "funcione como entidad, independiente, propia y autónoma;
3. Implementar emprendimientos productivos para las personas con discapacidad visual tenga una fuente permanente de trabajo;
4. Fortalecer las relaciones de cooperación y ayuda social, con las entidades públicas y/o privadas, culturales, deportivas, educativas, entre otros, a nivel nacional e internacional;
5. Sensibilizar a la ciudadanía sobre la trascendencia de los derechos de las personas con discapacidad visual y los mecanismos de aplicación, para su cumplimiento;
6. Fortalecer la alfabetización, capacitación e inclusión educativa de las personas con discapacidad visual
7. Gestionar ante instituciones estatales y ONGs la consecución de recursos económicos, para el financiamiento de las actividades programadas por la institución;
8. Implementar pequeñas empresas, negocios, prestación de servicios, alquiler de bienes muebles e inmuebles, talleres, programas culturales u otro tipo de actividades económicas, que generen recursos económicos en beneficio de la asociación y la creación de fuentes de empleo para sus asociados;
9. Lograr las exoneraciones de impuestos y contribuciones, de conformidad a las leyes y normativas, sobre derechos de las personas con discapacidad,

especialmente en la importación de bienes y materiales, en beneficio de la institución y/o sus afiliados;

10. Incluir a niñas y niños, adolescentes y jóvenes en los programas culturales, educativos, sociales y recreativos emprendidos por la institución.
11. Difundir las actividades y servicios que oferta la asociación, a través de los medios de comunicación colectiva y redes sociales.

Para establecer técnicas sencillas y que cumplan con las expectativas de los socios/as y del público en general, se da a conocer a nivel corporativo para ser manejadas por todos los dirigentes, representantes y presidentes de las organizaciones, para esto, se ha formulado estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en el departamento de contabilidad.

Estrategia a nivel corporativo de la asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo: Se establece que la asociación, no tiene definida su estrategia maestra, ni cuenta con objetivos, por consiguiente, se crea actividades para dar uso a los activos, que se mantienen inactivos, con el propósito cumplir su misión.

Estrategia maestra

Proponer y ejecutar proyectos productivos que permitan dar movimiento al recurso, que se encuentran inactivo, mediante la implementación de fuentes externas de ingresos y de esta manera obtener libertad financiera a largo plazo.

Se menciona los siguientes proyectos viables:

- Dar préstamos con bajas tasas de interés a socios y estudiantes.
- Inversión en bienes raíces.
- Adquirir maquinas infantiles como las traga monedas, expendedora de chicles, dulces y juegos de billar entre otras.
- Comprar acciones de empresas con renombre.
- Compra de membresías para generar ingresos adicionales.

Áreas de resultados claves

La asamblea general es la encargada de analizar las actividades que desempeña la organización mientras que el departamento de tesorería y contabilidad son los responsables del pago de servicios básicos, cobro de arriendos, del alquiler de la cancha y la prestación de actividades de un bar, estas áreas son las encargados de manejar adecuadamente los ingresos y gastos efectuados mensualmente.

Por lo tanto, es preciso recalcar que la organización no realiza un análisis de la situación financiera y sus decisiones son tomadas en base a necesidades, a pesar de ser reconocida a nivel nacional e internacional los donantes han reconsiderado su ayuda debido a la falta de justificaciones que presentan es así que, tienen serias dificultades económicas y financieras que a la postre, se evidencia problemas en la administración

Es por ello, que se decide realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera de esta organización para apreciar con más claridad donde radican las principales dificultades, al seguir el procedimiento expuesto con anterioridad.

3.2. Análisis de los estados financieros de PRODVICH

Para aplicar este análisis, se considera la información de los años 2019 al 2021, en la cual, se encuentra: el balance general comparativos, la cual, muestra los saldos de las partidas más representativas, resumidas y sintetizadas. Con el fin de facilitar el diagnóstico, se han calculado en porcentajes con respecto a los activos totales, pasivos y patrimonio, según corresponda.

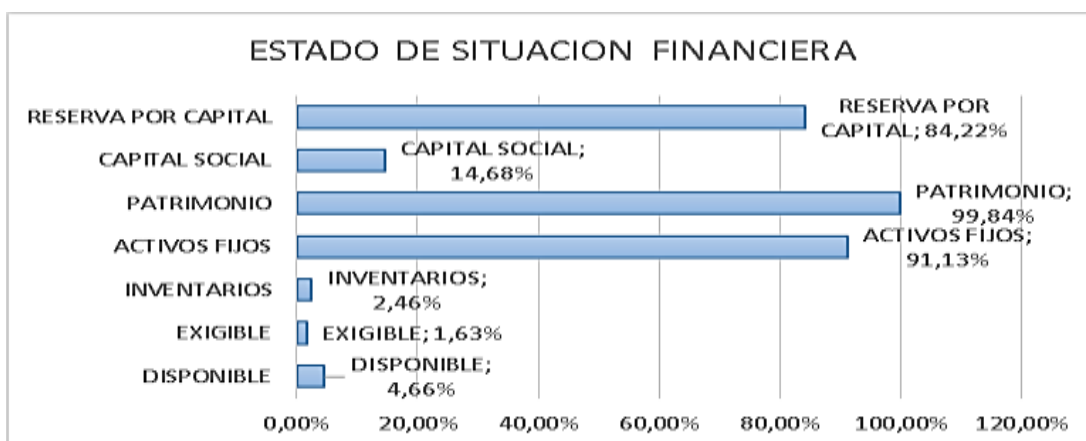
Análisis del balance general

Se encuentra que el efectivo en caja y banco ha decrecido dentro de los activos, situación, que se presta atención por ser éste el activo más líquido; de un 9.07 % del total de activos disponible en los dos años, en el 2020 representa un 4,90%, mientras que en el 2021 un 4.17 %, lo que representa un decrecimiento de 54,55 dólares.

Sin embargo; las cuentas por cobrar aumentaron del año 2020 al 2021, en 1.176,77 dólares, este indicador representa el 3.36% de los activos totales, que constituye al activo exigible. Se destaca que el activo circulante ha experimentado una pérdida del año 2020 al 2021 en 1231,32 dólares, lo cual, incide muy negativamente en las posibilidades de pago y solvencia de la organización. Por otra parte, lo más positivo son: las cuentas por pagar se disminuyeron, pues de 0.04% que presentaban en el año 2020, llegan hasta el 0,01% en el 2021, lo que significa una disminución.

Con respecto a los excedentes en el año 2020 a pesar del inicio de la pandemia, se obtuvo un 0,28% de utilidades con respecto al patrimonio en comparación con el año 2021 que presenta un resultado bajo, al disminuir en más de la mitad, al provocar una disminución del capital de 0.34%, lo que representa 716,56 dólares.

Grafico 1. Balance General



Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de APRODVICH

En la gráfica 1, se representa las variaciones de las principales partidas del balance general de la asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo.

Determinación del equilibrio y el riesgo financiero

La asociación solo alcanza su equilibrio financiero en el año 2020 y 2021, es decir, que en todos los años maneja un buen equilibrio a pesar de las escasas transacciones que realiza posee liquidez, o sea, capacidad para cubrir las deudas a corto plazo, el activo circulante es mayor que el pasivo circulante; conserva solvencia, pues presenta capacidad para garantizar el pago en la totalidad de las deudas debido a que los activos reales son mayores que los financiamientos ajenos.

Esta situación, se mantiene año tras año, la asociación, se maneja con donaciones de otras instituciones las que realizan los cargos en sus balances, por lo tanto, la APRODVICH solo cancela los valores principales como son servicios básicos y pago a profesionales en el caso, que se requiera, es por eso que las entidades muestra estabilidad en su estructura financiera, al ubicarse por dentro del rango aceptable para la relación entre financiamientos propios y ajenos de 9,07% a un 0,20 % lo que representa que la misma, se encuentre actualmente sin riesgo, por manejar adecuadamente sus egresos u obligaciones.

Grafico 2. Determinación del equilibrio y el riesgo financiero



Fuente Elaboración propia basada en la información recolectada de la organización

En el gráfico 2, se representa que los activos disponibles son mayores que los pasivos a corto plazo, esto indica que cubre sus deudas sin necesidad de endeudarse con terceros.

Análisis de razones financieras

Los índices financieros, se usan para diagnosticar la estabilidad financiera, con estos resultados los administradores tomarán decisiones a nivel institucional.

En la tabla a continuación, se detalla los índices, que se aplicaron en APRODVICH.

Tabla 3. Calculo de Razones Financieras

Indicador	Sub indicador	UM	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Liquidez	Razón Corrientes	dólares	31,03	30,63	594,09
	Prueba Ácida	Dólares	152,29	186,41	424,35
	Capital de trabajo Neto	Dólares	29.412,57	30.510,25	29.363,91
	Solidez	Dólares	338,38	541,54	7641,44
	Prueba defensiva	Dólares	3324,23	3640,31	8662,29
Endeudamiento	Razón de Deuda	Dólares	0,003	0,002	0,0001
	Endeudamiento a Corto Plazo	Dólares	1,00	1,00	1,00
	Cobertura de Gastos Fijos	%	0,199	0,549	0,054
Apalancamiento	Apalancamiento total	Dólares	0,003	0,002	0,00013
Rentabilidad	Margen Bruto	%	0,09	0,16	0,023
	Margen Operacional	%	0,09	0,16	0,023
	Margen Neto	%	0,09	0,16	0,023
	Rentabilidad sobre Activos	%	0,0013	0,0028	0,0005
	Rentabilidad sobre Patrimonio	%	0,0014	0,0028	0,0005

Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de APRODVICH

La Tabla 3, muestra los resultados de las ratios financieras más significativas para obtener información para la toma de decisiones.

Al considerar los resultados obtenidos al calcular las razones financieras, se afirma que la asociación presenta liquidez en los tres años, lo que indica que actualmente cuenta con capacidad para cubrir sus deudas a corto y a largo plazo.

Con respecto a la liquidez disponible, el estado que presenta la organización es positivo, esto, se aprecia, los fondos son suficientes para respaldar sus responsabilidades de pago, en estos tres años, se ha incrementado la razón financiera a tal punto que cierra el período en 594.09 dólares en el año 2021, de activos circulantes líquidos, es decir, las cuentas de efectivo e inversiones financieras a corto plazo, cubren todas sus deudas.

Esto demuestra, que la organización es solvente durante los períodos, que se analizan, se observa que el nivel de endeudamiento ha ido en decrecimiento hasta llegar a financiar su inversión en el año 2019 en 0,199%, en el 2020 en 0,55% y en año 2021 en 0,054% con respecto a las utilidades obtenidas en los años respectivamente, esto demuestra que cada año, se va a determinar las deudas y desarrollar sus ingresos.

La organización mantiene un buen nivel de endeudamiento con autonomía, y no necesita de financiamiento, se evidencia que ha obtenido ganancias y ha ido de forma progresiva esto es fundamentalmente al crecimiento del capital propio, quien a su vez, se ha visto un auge en la obtención de utilidades.

Con respecto al apalancamiento financiero, se observa que la organización, se encuentra estable en los tres años, debido a que su índice se ha mantenido inferior, se determina que cubre todas sus obligaciones, se observa que sus transacciones mensuales son bajas por ende disminuye el riesgo de endeudarse a corto y largo plazo. Por último, se obtiene que la rentabilidad presenta índices altos en su actividad, esto permite diagnosticar que la capacidad de rentas de la organización si abastece para cubrir ingresos operativos sin depender de otras fuentes de entradas. De este modo, se asume que por cada unidad vendida en el ejercicio pertenece un 0,09% en el año 2019, 0,16% en el 2020 y 0,023% en el 2021 de crecimiento en la utilidad neta, esto determina que los ingresos son significativos para la misma a pesar de que son mínimos los movimientos de las cuentas contables.

Con respecto al ROA, se determina un 0,013% en el año 2019 así como un 0,028 % en el 2020 y un 0,005% en el 2021 esto demuestra la eficiencia en el uso de los activos sin depender de otras fuentes de ingresos, con el análisis de estos ratio financieros, se demuestra que no hay movimiento en los dos años y más en el 2021.

Con respecto a la rentabilidad de las inversiones conocida como ROE, se establece que los niveles son bajos, esto significa que la organización ha obtenido rentabilidad únicamente por el apalancamiento financiero que mantiene, en cuanto a gestión de ingresos, se refleja movimientos únicamente en el año 2021.

Análisis porcentual o vertical del Estado de Resultado

Para realizar el análisis económico, se toman como referencia los ingresos netos, al calcular los porcentajes y variaciones que representan cada una de las partidas restantes con relación a ellas.

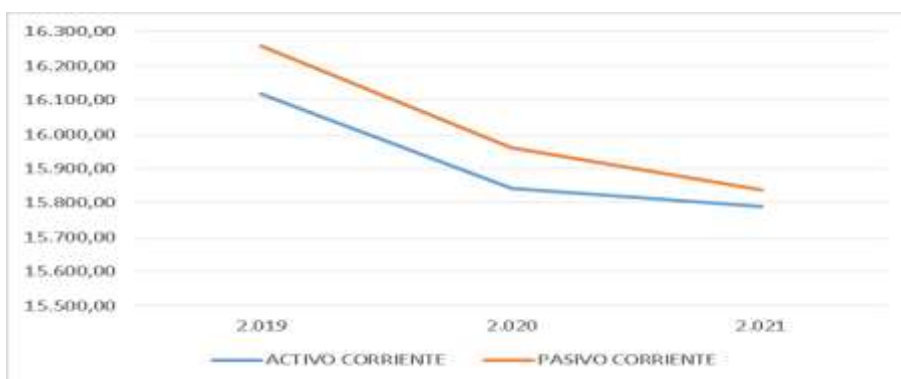
Como resultado, se obtiene que los ingresos significativos de los periodos 2019 al 2021 tienen tendencia a incrementar, esto es, porque se incluye el alquiler de la cancha que, representa el 38,69% del total, pero, se considera los gastos de mantenimiento que alcanzan un 21,49%, y en materiales de limpieza un 0,26% estos significa que los ingresos netos de la cancha son únicamente el 16,94%, es la diferencia de ingresos netos menos los gastos de mantenimiento.

Se analizó los años 2019 y 2020, donde, se evidencia que las utilidades son de 435,23 en el año 2019 y un incremento de 915,65 dólares para el año 2020, en este tiempo, no se realizó ninguna actividad de socios y solo, se obtuvo los ingresos, que se mantienen por arriendos y aportes individuales que representan 67,63% y 16,89% respectivamente cada año.

Representación grafica posición económica – financiera

Para la representación gráfica, se tomaron la liquidez, como muestra del nivel de solvencia de la entidad y la rentabilidad económica, para medir la posición económica en los periodos 2019 al 2021.

Grafico 3. Posición económica- financiera



Fuente: Elaboración propia basada en la información recolectada de APRODVICH

En el grafico 3, se muestra los resultados de la posición económica y financiera de la asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo en los años 2019 al 2021. Se representa claramente que los activos corrientes cubren a los pasivos corrientes en los tres años, aunque en el año 2021 este valor disminuye, pero esto no significa que deje de cubrir sus obligaciones.

Esto denota que la organización genera 4.00 dólares, por cada dólar de deuda, en la cual, tiene capacidad para cubrir sus pagos, demuestra que las utilidades han disminuido, pero si cubren los activos corrientes y al escaso grado de eficiencia con, que se gestionan sus activos, constituyen un llamado de alerta puesto que sus resultados han ido en retroceso del año 2020 al 2021.

Todos estos argumentos, demuestran claramente la situación favorable que actualmente presenta la asociación provincial de discapacitados visuales de

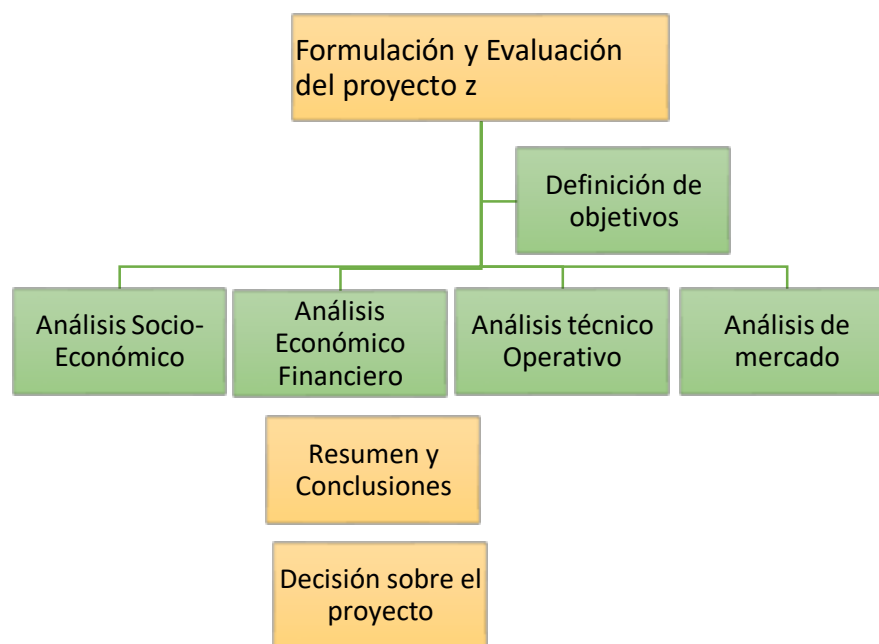
Chimborazo en cuanto a su situación económico - financiera, motivada primeramente por el incremento de los activos circulantes y la disminución de pasivos circulantes, al tener unido un equilibrio financiero, los activos circulantes cubren los pasivos circulantes, sus activos reales son mayores que sus financiamientos ajenos, quienes a su vez, se ubican dentro de los rangos aceptables en relación con el financiamiento propio, de igual modo, se evidencia un aumento considerable en las principales razones, se ubica en una posición donde denota financieramente tendencia a mejorar la administración para obtener más ingresos.

Con la finalidad de dar cumplimiento a la estrategia maestra y a sus objetivos específicos trazados por la asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo en su estrategia corporativa, y luego del diagnóstico realizado al área de tesorería y contabilidad, motivado por ser la que registra, controla e informa.

Todos los movimientos y resultados de las operaciones y transacciones, que se realizan en la organización, donde se evidenciaron las actividades reales en diferentes aspectos de la entidad que mejoran en el correcto desenvolvimiento de la institución y facilita el adecuado funcionamiento de la misma, puesto que el objetivo principal de una entidad no es otro que cumplir su misión y desarrollar su actividad elemental con la eficiencia y la eficacia necesaria que permita a la misma alcanzar niveles adecuados de solvencia y rentabilidad, para lograr resultados satisfactorios.

3.3. Diseño de estrategias administrativas y financieras

Para dar cumplimiento a la estrategia maestra se presenta la estructura de proyecto de inversión, con el fin de ser una guía en cada uno de los métodos viables, que se sugieren diseñar para dar movimiento a las utilidades, que se generan:

Esquema 1. Proyecto de inversión

Fuente: Elaboración propia basada en Saavedra (2015).

En el esquema 1, se muestra los componentes que conforma el proyecto de inversión.

De igual manera, al estructurar el proyecto, se incluye la formulación y evaluación, en la cual, se establece la información existente, el juicio la opinión y la definición de objetivos esto permite fijar la idea principal, en este punto también, se desarrolla los términos monetarios que son un preámbulo de los cálculos globales de la inversión.

Así, como los costos e ingresos, además, se realiza un análisis económico, financiero, técnico operativo y de mercado esto, se puntualiza como el estudio de la pre factibilidad en, la cual, se ahonda en fuentes secundarias y primarias de investigación de mercado, se detalla la tecnología, que se empleara, y se determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto así mismo es, la base en la, que se apoyan los

inversionistas para tomar decisiones, por último, al tener el resumen las conclusiones y la decisión, es decir, la información del anteproyecto.

Estructura de proyecto de inversión

Está compuesto por un conjunto de recursos materiales y humanos, de acuerdo con Saavedra (2015), que expone que un proyecto de inversión permite producir bienes y servicios estos contienen sus propios objetivos. La idea principal, es ser una fuente de inversión que tenga magnitud y autonomía, la misma que es objeto de análisis financiero y otros tipos de análisis.

Presentación y preparación del proyecto

En la presentación, se considera varios factores para la ejecución: los naturales y los del sector, en donde, se va a ejecutar, también, se pone énfasis en los requisitos solicitados por la entidad a quien, se dirige el proyecto, además, se presenta una solicitud de crédito, solicitud de recursos presupuestarios, se coincide con Saavedra (2015), dado que, para la aprobación consta todos estos requisitos.

Componentes del estudio de factibilidad de un proyecto

El estudio de factibilidad es el encargado de establecer los elementos, que se analiza en el proyecto. (Saavedra, 2015)

Elementos

1. Estudio de mercado
2. El consumidor
3. La demanda

✓ Distribución y tipología de los consumidores.

- ✓ Comportamiento actual.
- ✓ Fracción de la demanda que atenderá el proyecto.
- ✓ Factores que condicionan la demanda futura.

4. La oferta

- ✓ Distribución y tipología de los oferentes.
- ✓ Comportamiento actual.
- ✓ Importaciones.
- ✓ Factores que condicionan la oferta futura.

5. El producto

- ✓ Identificación del producto
- ✓ Especificación técnica
- ✓ Durabilidad
- ✓ Producto sustituto o similar
- ✓ Productos complementarios
- ✓ Precio del producto

6. Comercializaciones

Estudio técnico

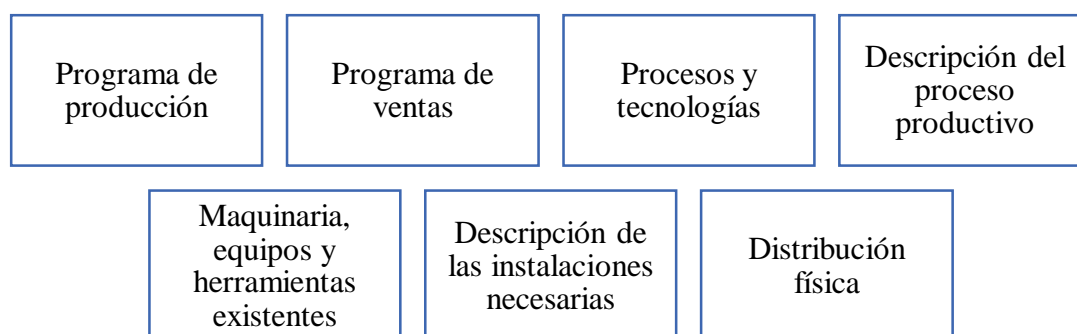
Es el encargado de establecer si existe viabilidad financiera de un proyecto, el objeto es proveer información para cuantificar las inversiones y costo de las operaciones pertinentes en esta área. Es necesario mencionar a Saavedra (2015), si técnicamente existieran diversos procesos productivos opcionales, cuya jerarquización difiere en función de su grado de perfección financiera, normalmente se estima que aplicarían los procedimientos y tecnologías más modernos, solución que es óptima técnicamente, pero no financieramente.

Unos de los resultados de este estudio es definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. Aquí, se obtiene la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

Programa de producción y ventas

Encargado de determinar la capacidad necesaria para la producción y los recursos principales para elaborar la mercadería.

Esquema 2. Plan de ventas



Fuente: Elaboración propia basada en Saavedra (2015).

En el esquema 2, se muestra los distintos programas, que se aplica para el desarrollo de un plan de ventas.

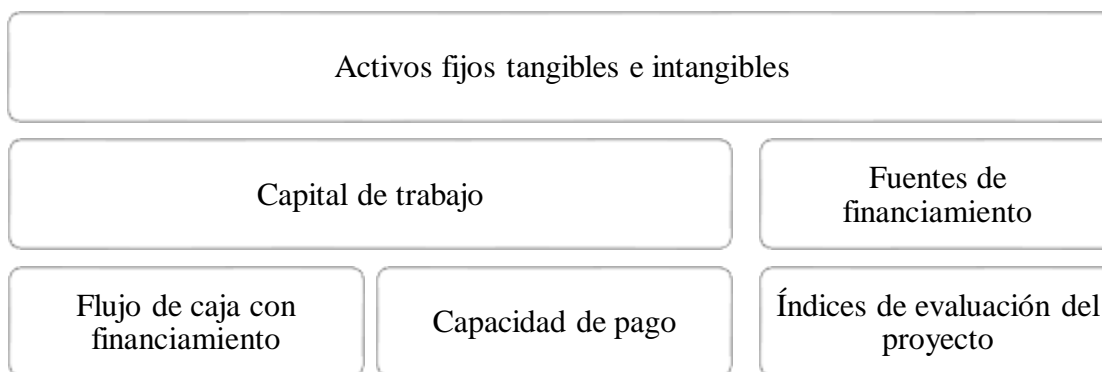
Estudio financiero

Es el encargado de ordenar todos los rubros, que se utilizan para la ejecución del proyecto de inversión y los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporciona los periodos anteriores, además, elaborar los cuadros analíticos y los antecedentes adicionales para la evaluación y seguimiento, calificar antecedentes anteriores para comprobar su rentabilidad y

avance, se coincide con Saavedra (2015), dado que, la sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos, que se deducen de los estudios previos.

En esta etapa, se definirán todos aquellos elementos que, al ser necesarios para la evaluación, los suministra el propio estudio financiero. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, tanto los costos totales como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada, continua con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial. (Saavedra, 2015)

Esquema 3. Principales cuentas del estudio financiero



Fuente: Elaboración propia basada en Saavedra (2015).

En el esquema 3, se encuentra las principales cuentas, que se usaran en el proyecto de inversión.

Aspectos legales:

Considerar la normativa legal nacional y local vigente relacionada con su proyecto, registro de empresa, especificar el capital social suscrito y pagado, nombres y cédulas de los socios, permisos requeridos, garantías a presentar. (Saavedra, 2015)

Aspectos ambientales:

Explicar la incidencia o afectación positiva o negativa del desarrollo del proyecto en el ambiente.

Estructura del proyecto de inversión

La estructura es de guía para establecer un orden de cómo, se organiza un proyecto, en base a estos ítems, se considera la información necesaria.

Cuadro 6. Estructura de proyecto de inversión

Descripción		Página
1. Datos generales del proyecto	1.1 Nombre del proyecto. 1.2 Entidad ejecutora. 1.3 Cobertura y localización. 1.4 Monto. 1.5 Plazo de ejecución. 1.6 Sector y tipo de proyecto.	
2. Diagnóstico y problema	2.1 Descripción de la situación del área de inversión del proyecto. 2.2 Identificación, descripción y diagnóstico del problema. 2.3 Análisis de oferta y demanda. 2.4 Identificación y caracterización de la población objetivo o beneficiarios.	
3. Objetivos del proyecto	3.1 Objetivo de desarrollo, general y específico. 3.2 Identificadores de resultados. 3.3 Matriz de marco lógico.	
4. Viabilidad y plan de sostenibilidad	4.1 Viabilidad técnica. 4.2 Viabilidad económica y financiera. 4.3 Análisis de sostenibilidad.	
5. Presupuesto	Fuentes de financiamiento o cuadro de fuentes y usos.	
6. Estrategia de ejecución	6.1 Estructura operativa. 6.2 Cronograma valorado por componentes y actividades. 6.3 Origen de insumos.	
7. Estrategia de seguimiento y evaluación	7.1 Monitoreo de la ejecución. 7.2 Evaluación de resultados e impactos.	

Fuente: Elaboración propia basada en guía metodológica de SENPLADES (2018).

En el cuadro 10, se muestra un esquema del proyecto de inversión, el mismo que es cuidadosamente analizado para ejecutar al dar lugar a cada uno de sus numerales.

Con este esquema, se trata de establecer un patrón donde, se aplica cada uno de los proyectos de inversión, para dar movimiento a los recursos, que se obtiene de utilidades generadas cada año y obtener ingresos adicionales que permitan ayudar a las personas con discapacidad y otorgar fuentes de trabajo permanentes, así como, la implementación de pequeñas empresas, negocios, prestación de servicios, alquiler de bienes muebles e inmuebles, talleres, programas culturales u otro tipo de actividades económicas.

CONCLUSIONES

1. La fundamentación de los aspectos teóricos, que sustenten el desarrollo de estrategias administrativas y financieras para la toma de decisiones en organizaciones sin fines de lucros, ayuda a considerar la importancia de utilizar las estrategias económicas para la dirección, como instrumentos de guía, con el propósito de mejorar la gestión del dinero en el área operativa, y llegar a un crecimiento sostenible en el tiempo, esto se realiza con el empleo de índices. Pero resulta un poco engorroso aplicar estas técnicas por la falta de información bibliográfica de instituciones sociales.
2. Al haber diagnosticado los problemas que inciden en la gestión administrativa y financiera, se concluye que es deficiente y presenta evidentes, debilidades en el manejo de los estados contables, y más aún en el análisis de los ratios económicos, cabe acotar que estas deficiencias y debilidades, se encuentran al analizar cada uno de los indicadores medidos. En este contexto las falencias encontradas inician por el desconocimiento de las necesidades financieras de la organización, en algunos casos este descuido es propio de todos los miembros de la asamblea, porque, no se involucran, no se ocupan, ni se empatiza con la situación administrativa, esto, es por falta de información de los sujetos activos, que no propician canales de comunicación formales, orales y escritos, por esta razón la planificación, es débil y no sirve como base de gestión, por lo tanto, existe poca interrelación de los objetivos establecidos para cumplir con la misión.
3. La rentabilidad es considerada como una de las variables más importante dentro de la gestión financiera, la poca frecuencia de operaciones rentables, indica que existe deficiencias en las tomas de decisiones y en las actividades de los socios, un mal uso de los recursos y procesos administrativos, en donde, los bienes son invertidos en operaciones con rentabilidad inferior a la esperada, esto ocurre,

porque, los dineros obtenidos son únicamente de donaciones de ONGs internacionales los mismos que, no se registra en los balances generales.

4. Los estados financieros son presentados de forma básica y sin realizar un análisis previo, casi nunca son analizados mes a mes, de tal manera, se desconoce los activos, pasivos, egresos e ingresos, y desentender esta situación, es alarmante en el uso de políticas, planes y objetivos financieros, de este modo, se encuentra grandes falencias en su ejecución, y en la elaboración de proyectos, y en consecuencia, es un retroceso institucional.
5. Se determina los componentes para la elaboración de estrategias, pero al existir un bajo compromiso con la gestión financiera por parte de los socios de la organización, esto, se refleja en el bajo porcentaje de aplicabilidad de las políticas financieras, aunado a esto la intervención de los dirigentes en la proyección de ingresos, no es mayoritaria, por tanto, el desconocimiento de estos factores genera un vacío de información en los miembros de la organización. En el proceso de elaboración de las proyecciones, se toman en consideración variables externas e internas y contar con la experticia de todos los involucrados nutre el proceso y genera compromiso con el cumplimiento.
6. La organización carece de una estructura organizativa que contenga un departamento financiero que responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos. La ausencia de proyectos, refleja una situación financiera y económica con debilidades, en cuanto a que los objetivos no sólo estarán alineados con la misión de la organización sino que también procuraran en el largo plazo generar el crecimiento de la inversión y el incremento del valor de la organización.

RECOMENDACIONES

Es importante considerar que las organizaciones sin fines de lucro no cuentan con guías metodológicas para el análisis financiero, su ámbito es social y la aplicación de ratios y modelos para evaluar su desempeño económico son pocos. Por esta razón que presentan un alto nivel de endeudamiento con un funcionamiento estable, corresponde principalmente a los saldos por ejecutar de los proyectos, a los cuales, el donante ya le ha desembolsado los fondos, y no se percibe como obligaciones, esto generalmente ocurre en el caso de estas entidades, es así que, el no tener en cuenta las características propias de las ONGs, llevaría a un análisis erróneo de su desempeño.

En este sentido, esta investigación presenta un ejemplo de un análisis financiero aplicado a una ONGs objeto de estudio, donde, se brindan pautas para interpretar mejor el comportamiento a pesar que sus escasos movimientos en las transacciones.

A continuación se presenta las recomendaciones:

- La organización al emplear una correcta gestión financiera va a cumplir con su misión y actividad fundamental de esta manera llegar a resultados favorables en sus indicadores económicos y financieros, se toma como modelo de gestión a las grandes empresas con fines de lucro.
- Realizar una evaluación de la situación actual de la organización y prestar atención en las falencias económicas no solo de conocimiento también de estructura y mantenimiento del edificio, de esta manera generar una buena imagen ante las ONGs nacionales e internacionales y obtener beneficios económicos, y presentar las actividades de mejora en la planificación anual.
- Hacer un diagnóstico de la situación económica de cada socio, para impulsarles a la creación de proyectos sociales, que permitan generar fuentes de trabajo,

esto serviría para dar movimiento a los ingresos y obtener rentabilidad con recursos propios de la institución.

- Establecer como política la presentación de los estados financieros cada mes, se considera como parte fundamental de la organización por lo tanto deberán ser expuestos en la asamblea, con su respectivo análisis de cada movimiento económico realizado e identificar la importancia de cada transacción y que afecta su estancamiento.
- Brindar charlas de capacitación a todos los miembros del directorio y socios sobre las finanzas y la administración de los recursos, es de vital importancia debido que las funciones y actividades económicas sean conocidas por todos, a fin de crear o mejorar en ellos el compromiso organizacional.
- La institución si presta más atención al área de contabilidad, si es posible, se establezca un departamento financiero e incluir políticas de administración económica para la rendición de cuentas, y más aún al crear proyectos de inversión para que los fondos propios sean invertidos y generen ganancias.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Aching, C. (2006). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Lima: Primera edición Lima. Obtenido de <http://www.matematicasfinancierascag.com/>.
- Aguilar, I. A. (2015). Análisis Crítico de los Métodos de Valoración de Empresas y su Aplicación Práctica. *Facultad de Contaduría Pública y Administración (México)*, 1(1), 1038-1056. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/17225/1/55.pdf>
- Aliaga Bernal, J. (2009). La información financiera de las ONG. *revistas.udea.edu.com* <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/download/16341/14174/55747>, 16.
- Álvarez-García, R. D., García-Monsalve, K. I., & Borraez-Álvarez, A. F. (2006). Las razones para valorar una empresa y los métodos empleados. *Revista Semestre Económico*, 9(18), 59-83. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013669003.pdf>
- Arcos Cabrera, C., & Palomeque Vallejo, E. (1997). *El mito al debate las ONG en Ecuador*. Obtenido de https://digitalrepository.u nm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1463&context=abya_yala

Ballesteros Cerchiaro, L. (3 de Febrero de 2017). *Analisis Financiero*. Obtenido de <https://ballesterosanalisisfinanciero.wordpress.com/2017/02/03/1-5-fuentes-de-informacion/>

Bonilla, F. L. (2010). El Valor Económico Agregado (EVA) en el Valor del Negocio. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 55-70. Obtenido de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/284/145>

Bonmatí-Martínez, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Revista AECE*, 10-12. Obtenido de <https://dia.inet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf>

Briseño-Ramírez, H. (2006). *Indicadores Financieros*. Zapopan, Jalisco, México: Editorial Umbral. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eZtdxkK74iQC&oi=fnd&pg=PA7&dq=indicadores+financieros+en+las+empresas&ots=MPd9ASJMTB&sig=M7116LAPz8RKiY2Kxzic5mcOkd0#v=onepage&q=indicadores%20financieros%20en%20las%20empresas&f=false>

Bustamante, G. (Febrero de 2018). Incidencia de la gestión financiera. *Proyecto de investigación*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.

Cabanelas, J. (1997). *Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico*. Ediciones Pirámide.

Calero, R. (10 de Marzo de 2022). Generalidades de APRODVICH. (M. Mayra, Entrevistador)

Campuzano-Alonso, V. R., & Campuzano-Alonso, W. G. (2015). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11102>

Cardona-Gómez, J. (2009). Valor económico agregado. *Revista Visión Contable* 7, 4(7), 75-93. Obtenido de <https://publicaciones.una.edu.co/index.php/VisionContable/article/view/401/423>

Castaño-Córdoba, V., & Moreno-Bohórquez, C. (2019). Prioridades de los modelos de empresas: Una revisión desde la teoría del valor y las necesidades de las micro y pequeñas empresas. *Repositorio Digital del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria*. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/624/PRIORIDADES%20DE%20LOS%20MODELOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, A. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Chiavenato, AdTercera Edición. Bogotá, McGraw Hill. <http://economipedia.com/historia/historia-de-las-finanzas.html>.

Chiriboga, M. (2014). *Las ONG ecuatorianas en los procesos de cambio*. Quito: Sofía Jarrín ISBN: 978-9942-09-235-9.

De Asís, Gross, Lillo, A. (2001). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Obtenido de https://www.academia.edu/Fundaci%C3%93n_Luis_Vives_manual_de_ayuda_para_la_gesti%C3%93n_de_entidades_no_lu

crativas_manual_de_ayuda_para_la_gesti%c3%93n_de_entidades_no_lucrati
vas

De Ávila, C. (27 de Octubre de 2010). *Historia de las ONG*. Obtenido de <http://organizacionesnogubernamentalesfesc.blogspot.com/2010/10/historia-delasong.html>

Diamond, A. (Abril de 2009). *Guia para las ONG*. Obtenido de <https://as.sets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/guia-ONG-agosto2009.pdf>

Díaz-Álvarez, W. A. (2009). Aproximación al Valor Económico Agregado (Economic Value Added, EVA) en organizaciones públicas. *Universidad & Empresa*, 8(16), 215-241. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214803009.pdf>

Escobar Ramírez, A., & Hoyos Téllez, J. (2011). *Biblioteca digital.com*. Obtenido de Diseño de una propuesta de mejoramiento para el área financiera de una ONG para el desarrollo ubicada en Santiago de Cali. Universidad del Valle.: <http://hdl.handle.net/10893/17487>

Espinoza, J. (17 de Marzo de 2022). Reseña historica asociacion Renacer. (M. Medina, Entrevistador)

Estupiñan, R. (2004). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Primera edición. Bogotá DC: Editorial Kimpres LTDA, 2004. 350 p. ISBN: 958-648-343-6.

Fernández, P. (2008). Métodos de Valoración de Empresas. *IESE Business School - Universidad de Navarra*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0771.pdf>

Flores Villalpando , R. (2014). *Análisis de estados financieros*. Mexico D.F: Editorial Digital UNID, 2014. 95 p. Disponible en: <https://elib.ro.puce.edu.ec/reader/puce/41177?page=8>. Consultado en: 05 Jul 2022.

García-Valdés, M. (1988). *Aristóteles Política* (Vol. 1). Madrid: Gredos, S.A. Obtenido de [https://bcn.gob.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Politica%20\(Gredos\).pdf](https://bcn.gob.ar/uploads/ARISTOTELES,%20Politica%20(Gredos).pdf)

González-Moreno, M. (2013). Líneas maestras del ideario económico de la Escolástica (I): valor, precio justo y dinero. *Revista eXtoikos*(12), 51-55. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5580274.pdf>

Gortaire Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *ICONOS*, 24.

Guerrero, D. (2000). *La Teoría del Valor y el Análisis Insumo-Producto*. New York: New School for Social Research. Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Diego-Guerrero->

[6/publication/327189716_la_teor%C3%ADa_del_valor_y_el_an%C3%A1lisis_insumo-producto](https://www.researchgate.net/publication/327189716_la_teor%C3%ADa_del_valor_y_el_an%C3%A1lisis_insumo-producto) /links/5b7ef8f692851c1e122e53ac/la-teoria-del-valor-y-el-analisis-insumo-producto.pdf

Gutiérrez, A. M. (2011). *Creación de Valor para el Accionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dXX-iUJ1vh8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=m%C3%A9todos+tradicionales+de+la+creaci%C3%B3n+de+valor&ots=CPKfNDZ63H&sig=iS1VzVRfWosYh5uH6siY->

Guzmán Macías , M. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil: Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador, 135 pag.

Henández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herranz Basconez, R. (2007). *Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión*. Universitat de les Illes Balears Servei de Publicacions i Intercanvi Científic Cas Jai. Campus universitari Cra. de Valldemossa, km 7.5. E-07071 Palma (Illes Balears) mpressió: Gráficas Planisi, SL ISBN: 978-84-7632-580-3 DL: PM 1387-2007. Obtenido de http://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/cooperacioDesenvolupament/index/assoc/cooperac/io_desen/volupame/nt2007_v.dir/cooperacio_desenvolupament2007_v04.pdf

Imaicela-Carrión, R. D., Curimilma-Huanca, O. A., & López-Tinitana, K. M. (2019). Los indicadores Financieros y el Impacto en la Insolvencia de las Empresas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eu.med.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>

INEC. (17 de Marzo de 2022). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>.

Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Kervin, V. (2002). *Conceptos de Finanzas y Principios Financieros*. Obtenido de Publicación electrónica: Tu Economía. Net: <http://www.tueconomia.net/finanzas-y-sus-areas/concepto-de-finanzas.php> (2002)

León, G. O. (1999). *Administración financiera : fundamentos y aplicaciones*. Bogotá : Tercera edición. Bogotá DC. Prensa Moderna Impresores. 1999. 574 p.

Ley Organica de Discapacidades. (25 de Septiembre de 2012). www.consejodiscapacidades.gob.ec. Obtenido de https://www.consejodiscapacidades.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/ley_organica_discapacidades.pdf

Martelo-Landroguez, S. (2017). *Análisis de la creación de valor - Un enfoque de capacidades* (Primera ed.). ESIC Editorial.

Mataix Aldeanueva, C. (2001). *Dirección estratégica para las ONG*. Madrid. España : UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia .

Melinkoff , R. (1998). *La estructura de la organización: los organigramas*. California: Universidad Central de Venezuela, Escuela de Economía, 1969.

- Mercado, A. (2005). Elementos de economía en San Agustín y Santo Tomás de Aquino. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Económico*(4), 143-150. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-47062005000100007
- Morales Castro, A. (2015). *Finanzas Orientaciones Teóricas Prácticas*. México: Grupo Editorial Patria. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/39420>.
- Morales, F. (2012). *Conozca tres tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx
- Morales, S. (1997). <https://independent.academia.edu/SaulMorales>. Obtenido de https://www.academia.edu/4090769/ANALISIS_E_INTERPRETACION_DE_ESTADOS_FINANCIEROS_CONTENIDO
- Morocho Puma, P. d. (2019). Análisis e interpretación de los estados financieros para evaluar los resultados obtenidos en la cooperativa de ahorro y crédito Luis Felipe Duchicela en el periodo 2016-2017. *Trabajo de investigación*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: https://www.sangabrielriobamba.edu.ec/tesis_contabilidad/tesis29.pdf.
- Navarrete, A. (Septiembre de 2017). Estrategias Financieras para la Toma de Decisiones en las PYMES del sector textil. https://www.academia.edu/41160376/Tesis_decisiones_financieras. La Morita, Venezuela.

Niño-Rojas, V. M. (2019). *Metodología de la investigación: Diseño, ejecución e informe* (Segunda ed.). Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WCwaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=investigaciones+descriptivas&ots=pfuhCb16TJ&sig=j3oZBATQ49rF-9RTieS_yiL4US_8#v=onepage&q=investigaciones%20descriptivas&f=false

Núñez De La Cruz, W. A., & Orrala-Pozo, W. E. (2021). *Herramientas financieras en la valoración de inversiones en la Pymes del Ecuador*. Repositorio Digital de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5881>

Ortiz Anaya, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y principios de Administración Financiera*. Bogotá: Curcio PenenImpresión y encuadernación: Nomos Impresores.

Pataron, N. (17 de Marzo de 2022). Reseña Histórica Asociación FERVI. (M. Medina, Entrevistador)

Pilalumbo-Ante, H. (2021). *Repositorio Digital del Centro de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32860>

Pimentel Villalaz, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Publishing, M. (2007). *Toma de decisiones eficaces*. Publishing, M. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/52906>.

Punina-Valencia, S. D. (2018). Análisis Financiero de los Años 2016 y 2017 de la Compañía de Transporte de Taxis Los Pupos S.A. *Colecciones del III Congreso: Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2596>

Reyes Hernández Reynier . (Enero de 2007). *monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos30/estrategias-financieras/estrategias-financieras>

Rodríguez-Vélez, P., & Erazo-Jaramillo, W. (2020). Decisiones de financiamiento y su incidencia en la generación de valor económico agregado en la pequeña empresa. *Revista de estudios institucionales, empresariales y económicos*, 73-93. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/3680/Capitulo%204.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ross, S. (2005). *Finanzas Corporativas*. Mexico: Séptima edición. México: Editorial McGraw-Hill. 2005. 967 p. ISBN 9701046544.

Ross, S., Wester-Field, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graww Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/32709834/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas_Ross_9th

- Rubio , J. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(2) : 65-104., 40.
- Ruiz Moreno, C. (2006). *Universidad de Sevilla*. Obtenido de [http s://i dus.us.es/bitstream/handle/11441/14885/M_TD-056_2.pdf?se que nce =1&isAllowed=y](http://s://i dus.us.es/bitstream/handle/11441/14885/M_TD-056_2.pdf?se que nce =1&isAllowed=y)
- Saavedra. (27 de Mayo de 2015). *Saavedra. (2015, Mayo 27). Componentes de un proyecto de inversión. Presentacwww.gestiopolis.com*. Obtenido de Componentes de un proyecto de inversión: Saavedra. (2015, Mayo 27). Componentes de un proyecto de inversión. <https://www.gestiopolis.com/componentes-de-un-proyecto-de-inversion-presentacion/>
- SENPLADES. (2018). Obtenido de <https://www.policia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/Gu%C3%ADas-Metodol%C3%B3gicas-de-Proyectos-de-Inversion.pdf>
- Sinisterra, G., & Polanco, L. (1997). *Fundamentos de Contabilidad Financiera y de Gestión: Información para la toma de decisiones*. Cali: Primera edición. Cali: Editorial Universidad del Valle, 1997. 268 p. ISBN 958-670-093.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS). (2021). Tabla, Concepto y Fórmula de Indicadores Financieros. *Repositorio Digital de Información de la SUPERCIAS*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf

Téllez - Perez, J., Alberto - Agudelo, G., Franco-Arbeláez, L. C., & Francos-Ceballos, L. E. (2018). La relevancia de valor del EVA y la utilidad por acción (UPA) bajo volatilidad económica: Caso México 1998-2012. *Espacios*, 39(3), 1. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n03/18390301.html>

Téllez Santamaría, A. (Noviembre de 2019). *Que son las razones financieras y para que sirve*. Obtenido de Universidad de los Andes – Especialista en Administración Financiera, Universidad de los Andes – Administrador de Empresas, Universidad de los Andes: https://finanzaspara.com/finanzas/finanzas_para_estudiantes/que-son-las-razones-financieras-y-para-que-sirve/

Téllez, J. (2001). Cómo Maximizar el Valor de los Accionistas. *Ejecutivo de Finanzas*(1), 47-51.

Terrazas Pastor, R. A. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 55-72.

Valencia, R. (18 de Octubre de 2021). Determinación del Tamaño de la muestra. *Hipotesis*. Ambato, Tungurahua, Ecuador: asedesto.

Valencia, W. A. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado. *Revista Industrial Data*, 14(1), 15-18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>

Venables, T. (2014). Revista Española del Tercer Sector. *Fundación Acción contra el Hambre*, 171-194.

Vergara, K. (2001). Conceptos de Finanzas, y Principios Financieros.

Vergara, K. (2002). *Conceptos de Finanzas, y Principios Financieros*. Obtenido de Publicación electrónica: Tu Economía. Net : <http://www.tueconomia.net/finanzas-y-sus-areas/concepto-de-finanzas.php> (2002)

Vergíu-Canto, J., & Bendezú-Mejía, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Revista de Investigación Industrial Data*, 10(1), 42-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81610107.pdf>

Villarreal-Segoviano, F. J. (2012). Logística Integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 4(8), 165-202. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203324394010.pdf>

ANEXOS

Anexo No. 1. Instituciones sin fines de lucro en la provincia de Chimborazo

Institución	Representante	Cargo	Dirección	Correo
Instituto de sordos de Chimborazo	Lcda. Rocío Paredes	Rectora	Loja y Junín esquina	Instsordoschimborazo@andinanet.net
Fundación Teresa Díaz	Miguel Ángel Cisneros	Director	Quinta el retamal km 1 vía a quito	Fapani.edes@hotmail.com
Instituto fiscal de educación especial Carlos Garbay	Dra. Eugenia Oleas Andrade	Rectora	Barrio 11 de noviembre Emilio estrada y Jaime Roldos aguilerá	Institutocarlosgarbay@yahoo.es
Escuela fiscal especial de ciegos de Chimborazo	Lic. Ángel Páez	Director	Manuel Elício Flor 40-50 y princesa cori	Escuelaluisbenavides@hotmail.com
Asociación de sordos de Chimborazo	Abraham Modesto Guerrero Calderón	Presidente	Esmeraldas y Loja	Asopch@yahoo.com
Fundación Protección y descanso	Lcda. Lucia Valdivieso	Presidente	Junín 3319 entre Mayor Ruiz y Francia	Fundacionproteccionydescanso@yahoo.com
Asociación de insuficientes renales	Raúl Eduardo Miño Cascante	Presidente	Villarroel y Pichincha oficina 309	Asoinsuprovida@hotmail.com
Asociación de personas con discapacidad física de Chimborazo	Sr. Luis Palacios	Presidente	Los Álamos y av. Sesquicentenario y calle H	Asodich@yahoo.es
Asociación de padres y amigos de la escuela fiscal	Carmita Leonor Uvidia Romero	Presidenta	Manuel Elício Flor 40-50 y Princesa Cori	Asopami@hotmail.com

de ciegos Dr. Luis Benavides				
Asociación de familiares de personas excepcionales de Chimborazo	Franklin Barahona	Presidente	Av. Canónigo Ramos casa n7 y av. Saind Amand	Afapech@hotmail.com
Asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo	Master Rodrigo Calero	Presidente	Rocafuerte 10-54 y av. 9 de octubre	Aprodvich@yahoo.es
Asociación de padres de personas con discapacidad y sus familias	Francisco Javier Benavides Veloz	Presidente	Calle 5 de Junio / 10 de Agosto y Guayaquil	Asociacion.amida@gmail.com
Asociación de padres de familia de niños especiales de la provincia de Chimborazo	María de Lourdes Caiza González	Presidenta	Ayacucho y 5 de junio	Sociedadrenacer@gmail.com

Anexo No. 2 Estructura de entrevista a ONGs

Entrevista

La presente técnica de entrevista tiene por finalidad recolectar información sobre los procedimientos financieros y administrativos que realiza la.....

Nombre:.....

Cargo:.....

Fecha:

1. ¿Cuál es el encargado de llevar la contabilidad en la organización?

.....
.....

2. ¿Cómo analizan la información contable anual?

.....
.....

3. ¿Qué tipo de estrategias usan para analizar los estados financieros?

.....
.....

4. ¿En base a que toman decisiones para ejecutar un proyecto?

.....
.....

5. ¿Qué tipo de formatos utilizan para llevar a cabo el control financiero?

.....
.....

6. ¿Qué tipo de papelería utiliza para para la entrega de estados financieros?

.....
.....

7. ¿Se siguen los procedimientos contables y administrativos establecidos en la organización?

.....
.....

8. ¿Cómo miden la efectividad y eficacia de las operaciones?

.....
.....

9. ¿Qué procedimientos administrativos y financieros utilizan para controlar la ejecución de los proyectos entre los donantes y ejecutores?

.....
.....

10. ¿Qué beneficios han obtenido al llevar un adecuado flujo de efectivo?

.....
.....

11. ¿Cuál es la imagen que tiene la APRODVICH ante los donantes?

.....
.....

12. ¿Entregan la documentación e informes financieros en las fechas establecidas?

.....
.....

13. ¿Las partidas contables se registraron correctamente?

.....
.....

14. ¿Se clasificaron adecuadamente los gastos de los proyectos?

.....
.....

15. ¿Realizan el presupuesto anualmente?

.....
.....

16. ¿Existieron alteraciones en el presupuesto?

.....
.....


17. Si existieron alteraciones ¿Cuál fue el procedimiento?

.....
.....

18. ¿Se realizaron modificaciones presupuestarias no anticipadas?

.....
.....

Anexo No.3 Estado de Situación Financiera 2019


 ASOCIACION DE DESAFIADOS VISUALES DE CHIMBORAZO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019		
ACTIVOS		
CIRCULANTE DISPONIBLE		79.441,00
CASA	301,43	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO N OBAMBA	3.769,43	
BANCOS	189,04	
INVERSIONES	31.300,08	
EXIGIBLE		5.843,36
CUENTAS POR COBRAR	2.063,17	
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	172,97	
CREDITO TRIBUTARIO RETENCION IVA	37,48	
CREDITO TRIBUTARIO IVA	3.561,96	
CREDITO TRIBUTARIO RETENCION RENTA	18,58	
INVENTARIOS		8.286,83
MATERIALES DE EMBAJAMBIA	441,40	
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.241,24	
BIBLIOTECA	284,94	
ALUMBR	55,76	
VESTIMENTA	6.435,29	
PAPELERIA Y UTILES	11,30	
ACTIVOS FIJOS		292.288,72
VAJILLA Y MENAJE	518,81	
TELEFONOS	18,00	
ESCRITORIO	8.588,26	
MUEBLES Y ENFERES	4.948,43	
EQUIPO DE COMPUTACION	9.274,29	
INSTALACIONES MUNICIPALES	32,66	
REPARACIONES	9,57	
TERRENOS	218.915,41	
EDIFICIOS	214.748,75	
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-854,34	
OTROS ACTIVOS		482,60
CONSTRUCCION NOVENAS	-602,61	
TOTAL ACTIVOS		872.173,99
PASIVO		
A CORTO PLAZO MEMBRADO		188,34
CUENTAS POR PAGAR	378,54	
OTROS PASIVOS		405,15
RETENCION RENTA TRIBUTARIA	13,35	
PROVISION CEREMONIA RIGUADA	800,80	
TOTAL PASIVOS		8.213,89
PATRIMONIO		320.940,50
CAPITAL SOCIAL		90.129,82
CAPITAL ANTERIOR	5.787,68	
DONACIONES	44.221,82	
RESERVA POR CAPITAL		168.711,50
RESULTADOS		2.129,08
SUPERAVIT ACUMULADA AÑOS ANTERIORES	1.623,89	
SUPERAVIT DEL PERIODO A DICIEMBRE 2019	85,18	
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO		322.552,39

Estado de Situación Financiera 2020


ASOCIACION DE DISCAPACITADOS VISUALES DE CHIMBORAZO		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020		
ACTIVOS		
CIRCULANTE DISPONIBLE		29,683,67
CAR	162,26	14,897,26
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ECHAMBA	2,348,26	
BANCOS	188,04	
INVERSIONES	13,400,00	
EMISIBLE		8,297,49
CUENTAS POR COBRAR	3,442,13	
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-172,87	
IVA PAGADO	60,66	
CREDITO TRIBUTARIO RETENCION IVA	32,68	
CREDITO TRIBUTARIO IVA	8,288,89	
INVENTARIOS		8,288,82
MATERIALES DE EMERGENCIA	843,40	
LINEAS DE CABLE Y MATERIALES	3,283,26	
BIBLIOTECA	295,13	
ALFOMBRAS	55,26	
VESTIMENTA	8,878,29	
ACTIVOS FIJOS		292,388,72
VAHUYA Y MENAJE	318,61	292,311,51
TELEFONOS	20,00	
ESCRITORIOS	9,568,26	
MUEBLES Y ENFERES	4,368,45	
EQUIPO DE COMPUTACION	5,178,09	
INSTRUMENTOS MUSICALES	35,06	
herramientas	5,57	
TERRENOS	138,315,83	
EDIFICIOS	134,746,73	
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-854,34	
OTROS ACTIVOS		482,62
CONSTRUCCION BODEGAS	402,61	
ZONAM PRE PAGADO	30,00	
TOTAL ACTIVOS		322,406,86
PASIVO		
A CORTO PLAZO MONETARIO		109,32
CUENTAS POR PAGAR	115,31	497,29
OTROS PASIVOS		
IVA COBRADO	79,29	
CUOTAS PREC OBRAS PAS	25,50	
PROVISION IMPUESTO	250,00	
GARANTIA PREC OBRAS	75,00	
ARRIBA DO PREC OBRAS	48,00	
TOTAL PASIVOS		647,18
PATRIMONIO		321,759,78

CAPITAL SOCIAL		50,119,83
CAPITAL EMERGEN	5,187,89	
RESERVAS	84,321,82	
RESERVA POR CAPITAL		168,711,50
RESERVAS		3,442,57
SUPERAVIT ACUMULADA AÑOS ANTERIORES	3,696,72	
SUPERAVIT D. EJERCICIO A DICIEMBRE 2020	435,65	
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO		321,870,89


Estado de Situación Financiera 2021

 ASOCIACION DE INSCAPACITADOS VISUALES DE CHIMBORAZO ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021			
ACTIVOS			
CIRCULANTE			29.413,42
DISPONIBLE		15.788,70	
CAJA	526,61		
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA	3.574,05		
BANCOS	188,04		
INVERSIONES	11.500,00		
EXIGIBLE		5.220,72	
CUENTAS POR COBRAR	2.346,65		
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-172,97		
CREDITO TRIBUTARIO RETENCION IVA	32,68		
CREDITO TRIBUTARIO IVA	3.014,36		
INVENTARIOS		8.404,00	
MATERIALES DE ENSEÑANZA	441,40		
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.176,42		
BIBLIOTECA	295,13		
AJEDRES	55,76		
VESTIMENTA	6.435,29		
ACTIVOS FIJOS		348.511,62	348.914,23
VAJILLA Y MENAJE	318,61		
EQUIPOS	9.580,28		
MUEBLES Y ENSERES	4.966,43		
EQUIPO DE COMPUTACION	5.156,19		
INSTRUMENTOS MUSICALES	35,66		
HERRAMIENTAS	9,57		
TERRENOS	194.558,31		
EDIFICIOS	134.740,73		
DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICIOS	-854,14		
OTROS ACTIVOS		402,61	
CONSTRUCCION BOVEDAS	402,61		
TOTAL ACTIVOS			378.327,65
PASIVO			
A CORTO PLAZO MONETARIO		49,51	
CUENTAS POR PAGAR	49,51		
TOTAL PASIVOS			49,51
PATRIMONIO			378.278,14
CAPITAL SOCIAL		50.119,82	
CAPITAL ANTERIOR	5.797,90		
DONACIONES	44.321,92		
RESERVA POR CAPITAL		324.934,50	
RESULTADOS		3.223,82	
SUPERAVIT ACUMULADA AÑOS ANTERIORES	3.024,73		
SUPERAVIT DEL EJERCICIO A DICIEMBRE 2021	199,09		
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO			378.327,65

Anexo No.4 Estado de Resultados 2019

 ASOCIACION DE DISCAPACITADOS VISUALES DE CHIMBORAZO ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019	
INGRESOS	
ARRIENDOS RECIBIDOS	3432,84
CUOTAS SOCIALES	654
INTERESES POLIZAS	527,85
INTERESES AHORROS	107
OTROS INGRESOS	112,02
RIFAS	220
ALQUILER GARAGE	22,05
TOTAL INGRESOS	<u>5075,76</u>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
GASTOS DE OFICINA	
AGUA	510,42
TELEFONO	354,4
LUZ ELECTRICA	345,35
MANTENIMIENTOS EQUIPOS	38,23
MANTENIMIENTO INMUEBLE	414,27
REFRIGERIO	109,73
CEREMONIALES NAVIDAD	1581,01
CEREMONIA ANIVERSARIO	43,7
OTROS GASTOS CEREMONIALES	70
MOVILIZACION DIRIGENTES	216
MOVILIZACION GESTIONES	570,51
PAPELERIA Y UTILES	23,66
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	85,39
MATERIALES DE LIMPIEZA	75,82
IMPREVISTOS	61,64
GASTO IVA	31,31
COMISIONES EXTERNAS	100
ADMINISTRACION DE LA CANCHA	
SERVICIOS PROFESIONALES	
TOTAL GASTOS DE OFICINA	4633,44
GASTOS FINANCIEROS	7,09
SERVICIOS BANCARIOS	7,09
TOTAL GASTOS DE OFICINA	4640,53
SUMA:	4640,53
SUPERAVIT DEL EJERCICIO	435,23
SUMAN IGUALES	<u>5075,76</u>

Estado de Resultados 2020

 ASOCIACION DE DISCAPACITADOS VISUALES DE CHIMBORAZO ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020	
INGRESOS:	
ARRIENDOS RECIBIDOS	2756,28
CUOTAS SOCIALES	383,9
INTERESES POLIZAS	964,56
INTERESES AHORROS	96,93
OTROS INGRESOS	637,02
APORTES VARIOS	20
ALQUILER CANCHAS	480
ALQUILER GARAGE	370,71
TOTAL INGRESOS	<u>5709,4</u>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
GASTOS DE OFICINA	
AGUA	241,13
TELEFONO	197,43
LUZ ELECTRICA	247,72
MANTENIMIENTOS EQUIPOS	41,68
MANTENIMIENTO INMUEBLE	1550,31
REFRIGERIO	74,63
CEREMONIALES NAVIDAD	890
MOVILIZACION DIRIGENTES	232
MOVILIZACION GESTIONES	333,8
PAPELERIA Y UTILES	28,45
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	85,39
MATERIALES DE LIMPIEZA	133,55
IMPREVISTOS	113,33
PROVISION CEREMONIA NAVIDAD	250
GASTO IVA	57,97
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	68
ADMINISTRACION DE LA CANCHA	144
SERVICIOS PROFESIONALES	100
TOTAL GASTOS DE OFICINA	4789,39
GASTOS FINANCIEROS	4,36
SERVICIOS BANCARIOS	4,36
TOTAL GASTOS DE OFICINA	4793,75
SUMA:	4793,75
SUPERAVIT DEL EJERCICIO	915,65
SUMAN IGUALES	<u>5709,4</u>

Estado de Resultados 2021

 ASOCIACION DE DISCAPACITADOS VISUALES DE CHIMBORAZO ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2021	
INGRESOS	
ARRENDOS RECIBIDOS	3048.50
AQUILER CANCHA	8872
CUOTAS SOCIALES	508.5
INTERESES POLICIAS	1595.84
INTERESES AHORROS	141.30
OTROS APORTES	48.48
TOTAL INGRESOS	<u>8714.86</u>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
GASTOS DE OFICINA	
AGUA	349.86
TELÉFONO	139.27
USO ELÉCTRICA	304.79
MANTENIMIENTO INMUEBLE	273.08
CEREMONIAS NAVIDAD	1805
MOVILIZACION DIRIGENTES	25.8
MOVILIZACION GESTIONES	534
PAPELERIA Y UTILES	25.67
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	779.81
IMPREVISTOS	174.39
CONDICION[ES EXTERNA]	23.3
GASTO IVA	112.85
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS	228.62
ADMINISTRACION DE LA CANCHA	8011.6
SERVICIOS PROFESIONALES	1260
MATERIALES LIMPIEZA CANCHA	12.46
MANTENIMIENTO CANCHA	1829.88
PLATAFORMA ZOOM	50
TOTAL GASTOS DE OFICINA	8509.38
GASTOS FINANCIEROS	6.59
SERVICIOS BANCARIOS	6.59
TOTAL GASTOS DE OFICINA	8515.97
SUMA:	8515.97
SUPERAVITE DEL EJERCICIO	198.89
SUMAN IGUALES	<u>8714.86</u>

Anexo No.5 Estatutos APRODVICH

Reglamento interno de la Asociación Provincial de Discapacitados visuales de Chimborazo APRODVICH

TITULO I

Constitución, denominación, ámbito de acción, domicilio y duración

Art. 1. Constitución y denominación. - Se constituye la Organización denominada asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo "APRODVICH", como una organización de derecho privado sin fines de lucro, con patrimonio propio, administración autónoma; con capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La Organización, se registrará de conformidad con la Constitución del Estado, las disposiciones del Código Civil, Del Estatuto y demás disposiciones legales que sean aplicables.

Art. 2.- ámbito de acción. - La Asociación tiene como ámbito de acción: Proponer y ejecutar programas y servicios a beneficio de las PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL con la finalidad de promover, proteger y contribuir a la restitución de derechos sociales en todo su ciclo de vida.

El síndico es el encargado en defender y proteger los derechos de sus afiliados y de la institución, interna y externamente.

Art 3.- domicilio: la asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo "APRODVICH", tiene su domicilio en las calles: Rocafuerte 10-84 entre 12 de octubre y Av. 9 de octubre en la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Art. 4.- duración: La Asociación tiene un plazo de duración indefinido, se disolverá por voluntad de sus socios o por mandato legal. En este caso los socios, se reunirán en Asamblea general extraordinaria para determinar la procedencia de sus bienes, y de ser posible propiciar la unificación de los socios, de tal manera que la institución, sea restablecida, con la orientación y asesoramiento del MIES.

TITULO II

Alcance territorial de la asociación

Art. 5.- La Asociación cumplirá con su ámbito de acción, fines y objetivos a nivel Provincial. Para tal efecto el Directorio formulará políticas, planes, programas y proyectos con la finalidad de identificar e incluir a nuevos socios. Las áreas de presidencia, vicepresidencia y secretaría incluirán en el POA las acciones a desarrollar, con el apoyo de los Ministerios de Educación, Salud e Inclusión Económica y Social y CONADIS.

Art. 6.- La Asociación como tal, no intervendrá en asuntos políticos ni religiosos, ni dirige peticiones a nombre del pueblo. De su cumplimiento, se encargará el Directorio y específicamente el área de sindicatura.

TÍTULO III

Fines, objetivos y declaración de realizar actividades de voluntariado

Art. 7.- fines: La Asociación tiene como fines: Proponer y ejecutar programas y servicios de cuidado, inclusión económica, social y medios tiflotecnológicos, dirigidos a personas con discapacidad visual; con énfasis en aquella población, que se encuentra en situación de exclusión, discriminación, pobreza y vulnerabilidad; al promover, asegurar, proteger y apoyar la restitución del ejercicio pleno de sus derechos en todo su ciclo de vida.

El directorio por resolución de la asamblea, se encargará de la ejecución de las actividades propuestas en el plan operativo anual.

Art. 8.- objetivos: De los objetivos enunciados en el artículo 8 del estatuto vigente, el Directorio con autorización de la asamblea es el encargado en cumplir y hacer cumplir el artículo en mención. En las áreas administrativas, educativas, laborales, recreativas y deportivas, se desarrollarán diferentes actividades que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, familiares, personal de apoyo y estudiantes.

Art. 9.- declaración: La asociación realizará programas y actividades de voluntariado de acción social y desarrollo; siempre y cuando cuente con talento humano, recursos materiales y económicos. Para su cumplimiento el directorio con la autorización de la Asamblea buscará socios estratégicos que posibiliten la consecución de recursos para mejorar el nivel de vida de las personas con discapacidad visual, ubicadas en los niveles de pobreza y extrema pobreza.

TITULO IV

Estructura organizacional

Art. 10.- Para su funcionamiento la asociación contará con los siguientes órganos de dirección:

- La asamblea general; y,
- El directorio

No formaran parte del directorio ni de las comisiones quienes, se encuentren con acciones judiciales pendientes de resolución, situación que es declarada por el aspirante antes de las elecciones.

Los cargos es de confianza, honoríficos y ad honorem; así como la integración de las comisiones. No obstante, tienen derecho al reembolso de los gastos de movilización y/o subsistencia, que hubieren de efectuar en las reuniones de directorio y asamblea, o en caso del cumplimiento de comisiones. El directorio es el encargado de establecer una tabla de movilización y subsistencias.

De acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos sus dirigentes percibirán bonificaciones por asistir a las sesiones de directorio y comisiones.

TÍTULO V

Derechos y obligaciones de los socios

Art. 11.- Socios: Son socios de la asociación:

Los fundadores que suscribieron el acta de constitución.

En caso de los socios adherentes presentaran los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida al presidente de la institución;
- Copia de documentos personales (cédula, carnet de discapacidad).
- Dos certificados de honorabilidad.

En relación a los menores de edad, presentarán los siguientes requisitos:

- Solicitud dirigida al presidente de la institución, firmada por su representante legal.

De este proceso, se encargará el presidente, secretario, directorio y la asamblea.

Socios honorarios son los que establece en el numeral 4 del artículo 11 del estatuto vigente.

Art. 12.- suspensión y pérdida de la calidad de socios:

Es de responsabilidad del directorio y la asamblea, a través de sindicatura y del procedimiento establecido en el Art. 12 del estatuto vigente y en el Art. 16 del reglamento interno.

Art. 13.- derechos de los socios fundadores y adherentes:

Para el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los socios, se tomara en cuenta lo siguiente:

1. El afiliado/a cuando requieran obtener cualquier información inherente a la institución, solicitaran por escrito al Presidente/a de la institución, quien autorizará a secretaría la entrega de dicha información.
2. El secretario/a entregará la información o documentación solicitado por el afiliado/a en el lapso de 72 horas.
3. El afiliado/a elegirá y ser elegido para cualquiera de las dignidades establecidas en el Art. 22 del estatuto vigente y 18 de los reglamentos internos.
4. El socio/a cuando requiera formular una propuesta o un reclamo hacen por escrito dirigido al presidente de la institución, para que sea analizado en sesión de directorio y si el caso lo amerita la asamblea resolverá en segunda y definitiva instancia.

Art. 14.- obligaciones de los socios fundadores y adherentes:

Los socios tienen la obligación de cumplir el estatuto, reglamento interno y más disposiciones establecidas en la institución:

- 1.- De la inasistencia injustificada a programaciones especiales como: aniversario de la institución, semana del ciego, día del bastón blanco, es llamado la atención por escrito.
- 2.- Los socios que no cumplan las comisiones asignadas, de igual manera es llamado la atención por escrito, al recaer como una falta leve.

Art. 15. El Síndico es el encargado de vigilar el cumplimiento del Estatuto, Reglamentos y demás resoluciones inherentes a los derechos de los afiliados. En el caso de Interdicción judicial y/o sentencia ejecutoriada de los socios, presentará un informe al directorio y a la asamblea para su estudio y resolución.

Art. 16. Del régimen disciplinario de los socios

Para el cumplimiento de los artículos: 16, 17, 18, 19, 20 y 21 del estatuto, la asamblea general ordinaria, luego de sesenta días de la elección del directorio, se conformará la comisión jurídica que estará integrada por el síndico Quien presidirá, el coordinador/a y un representante elegido en asamblea general ordinaria. Que entre otros aspectos, analizará en casos de faltas graves, de suspensión y expulsión de socios y finalizará la misma fecha del directorio vigente.

De presentarse casos de suspensión y/o expulsión de socios, la comisión investigará previa comunicación por escrito del presidente/a y secretario/a de la institución.

La comisión tiene un plazo máximo de diez días laborables para presentar el informe al directorio, mismo que es presentado a la asamblea general ordinaria, que se efectuará en 10 días laborables a partir de la reunión de directorio en la que fue analizado el expediente del caso en mención.

En esta primera asamblea, se receptorá el informe para determinar la procedencia del caso en referencia.

De encontrar indicios de culpabilidad la institución otorgará un plazo de 10 días laborables, para que el presunto implicado presente las pruebas de descargo ante la asamblea general extraordinaria.

En una segunda asamblea convocada después de diez días laborables a la notificación, el socio tiene la oportunidad de exponer sus pruebas de descargo y en esa misma Asamblea, se resolverá de manera definitiva el respectivo caso. El

presidente/a y secretario/a, se encargará de comunicar por escrito al presunto implicado de la resolución de la asamblea máxima en cinco días.

TÍTULO VI

Forma de elección de las dignidades y duración en funciones:

Art. 17.- Forma de elección de las dignidades

La asociación provincial de discapacitados visuales de Chimborazo APRODVICH, el último viernes del mes de septiembre de cada dos años, elegirá el directorio para un periodo de dos años que estará integrado por: presidente/a, vicepresidente/a, secretario/a, tesorero/a, coordinador/a y síndico/a.

Art. 18. Obligaciones para elegir y ser elegido

- Certificación de afiliación a APRODVICH y estar registrado en el MIES por lo menos dos años a la fecha de las elecciones;
- Certificación de no haber sido sancionado y estar al día en sus obligaciones económicas con la institución.
- Certificación de no estar inmerso en acciones judiciales pendientes de resolución, otorgado por el Consejo de la judicatura o en instancias similares.

Art. 19. Requisitos para ser elegido

- Solicitud de inscripción dirigida al presidente/a de la comisión electoral en la que constarán: nombres y apellidos, dignidad a la que aspiran, número de cédula y firma.
- Copia de documentos: cédula y carnet de discapacidad.
- Adjuntar plan de trabajo.

Art. 20. Forma de elección

El candidato es electo mediante votación directa y nominal.

Art. 21. Comisión electoral

El proceso electoral es coordinado por una comisión conformada por el presidente/a, Secretario/a y un vocal, que es elegido en asamblea general ordinaria un mes antes de la Asamblea de elecciones.

La comisión tiene las siguientes competencias:

- Receptar y calificar las listas de candidatos. Para tal efecto tienen un plazo de quince días hábiles para entregar sus nóminas electorales;
- Coordinar la asamblea de elecciones;
- La comisión otorgará a los candidatos quince minutos por cada lista para que expongan sus planes de trabajo al inicio de la asamblea de elecciones.
- Los integrantes de la comisión tienen derecho a voz y voto, de subsistir empate entre los candidatos en dos votaciones consecutivas, el presidente/a de la comisión electoral tiene el voto dirimente;
- Proclamar los resultados y posesionar al nuevo directorio;

TÍTULO VII

Atribuciones y deberes de los órganos internos: directorio, administradores y/o representantes legales

Art. 22. Atribuciones y deberes de la asamblea general

Los miembros del directorio es removido o reemplazado en caso de:

1. Elegir y remover con justa causa a los miembros del directorio. En el caso de remoción:
 - a. Renuncia voluntaria o fallecimiento;
 - b. Los que tomen el nombre de la asociación con fines de lucro;
 - c. Por malversación o manejo indebido de los fondos y bienes sociales, sin perjuicio de las acciones legales correspondientes;
 - d. Por actos fraudulentos cometidos contra algún socio de la Institución o también contra la existencia de la misma.
2. Conocer y resolver, en segunda y última instancia los casos de ingreso de nuevos socios a la asociación. A través de secretaria, se dará a conocer la documentación de él o los aspirantes, que en primera instancia haya sido analizado por el directorio.

3. Conocer y aprobar los planes, proyectos, informes financieros y contratos con empresas públicas y privadas:

4. Aprobar el plan Operativo anual y el presupuesto presentado por el directorio, en la asamblea general ordinaria del mes de enero para su ejecución.

El directorio tiene la obligación de presentar oportunamente cualquier proyecto, convenio, acuerdo para que en asamblea general extraordinaria apruebe y autorice la suscripción de cualquiera de estos tratados.

5. Interpretar el estatuto y resolver sus reformas, lo que "se hace en una sesión de asamblea general extraordinaria" y con el voto conforme de las dos terceras partes de sus socios presentes, registrados en el MIES y que estén al día en sus obligaciones, de acuerdo a lo que determina la autoridad competente.

Para su cumplimiento, se creará una comisión jurídica integrada por el síndico, coordinador/a y representante de la asamblea, encargada de elaborar la reforma estatutaria, al presentar el documento en mención al directorio en veinte días hábiles, para que sea revisado y analizado en sesión ordinaria. Después de veinte días el directorio presentará a la asamblea general extraordinaria, que es convocada para que apruebe definitivamente sus reformas.

6. Aprobar y reformar el estatuto y reglamento Interno.

La comisión respectiva es la encargada de preparar la reforma estatutaria y posteriormente su reglamento Interno, presentará al directorio para su análisis y luego a la asamblea general extraordinaria para su aprobación en una sola sesión. La comisión empezará con el trabajo de manera inmediata a partir del registro de la reforma estatutaria en el MIES y tiene noventa días para que la asamblea general apruebe.

7. Conocer y resolver todos los casos de expulsión de las socias o socios, en segunda y definitiva instancia.

De acuerdo al artículo 16 del reglamento interno, se determina el procedimiento a seguir.

8. El Directorio a petición del socio interesado o de oficio presentará a la asamblea general extraordinaria una propuesta de creación y/o fortalecimiento de

emprendimientos productivos que beneficie a los afiliados y sus familias para su aprobación y ejecución.

9. En asamblea general ordinaria después de sesenta días de haber sido elegido el nuevo directorio, se designarán las siguientes comisiones: Jurídica, vigilancia, cultural, social y deportiva, con excepción de la comisión electoral que es conformada de acuerdo a lo establecido en el Art. 21 del Reglamento Interno. No obstante, de acuerdo a las necesidades de la institución, el directorio y/o asamblea general nombraran otras comisiones.
10. Crear la comisión de vigilancia, integrada por tres socias o socios, que funcionará permanentemente y se encargará de la veeduría y auditoría de la asociación, cuyos miembros es elegido en asamblea general ordinaria de acuerdo a los Reglamentos Internos.
11. Resolver sobre la disolución, liquidación y el destino de sus bienes según la normativa que rige a las organizaciones/corporaciones sin fines de lucro. Se procede en conformidad al Art. 4 del estatuto vigente y 4 de los reglamentos internos.
12. La comisión jurídica previa consulta del directorio o asamblea presentará un informe detallado sobre la conveniencia o no de fusionarse con otras institución. El informe es analizado minuciosamente por el directorio para que después de 180 días, la asamblea general extraordinaria proceda a su aprobación.

Art. 23.- atribuciones y deberes del directorio

1. El directorio sesionará ordinariamente el segundo viernes de cada mes y extraordinariamente y el caso lo amerite, o lo solicite por escrito tres miembros del directorio. La solicitud es dirigida al presidente de la institución, consta con claridad y precisión el o los puntos a tratarse, plenamente justificados.
2. Requisitos para la admisión de nuevos socios/as:
 - Solicitud de admisión dirigida al presidente/a de la institución.
 - 2 certificados de honorabilidad.

- Certificado de haber aprobado orientación y movilidad, otorgado por el centro de apoyo educativo especializado para personas con discapacidad visual -APRODVICH.
 - Copias de cédula y carnet de discapacidad (al momento de entregar la documentación requerida presentarán los documentos originales y sus copias).
3. Elaborar el reglamento interno. Este mandato está contemplado en el literal 8 del Art. 22 del presente reglamento.
 4. El Directorio conformará comisiones para elaborar el borrador del POA y del presupuesto y presentará a la asamblea general ordinaria del mes de enero de cada año, de acuerdo al Art. 22, literal f del reglamento interno.

Art. 24.- El quorum para las sesiones de directorio y toma de decisiones, es la mitad más uno de sus miembros.

A través de secretaria se tomará en cuenta la asistencia, estableciéndose el quorum reglamentario como estipula el Art. 27 del presente estatuto. Es de obligación absoluta que en el orden del día, se incluya la constatación del quorum.

Art. 25.- Las resoluciones adoptadas por el directorio, se pondrán en conocimiento de la asamblea general; se trata de inclusión o exclusión de socios, se observará los tiempos y el procedimiento a seguirse.

El secretario/a, luego de finalizada la sesión de directorio, tiene 48 horas para redactar el acta y las respectivas resoluciones del directorio, que se presentaran en asamblea general ordinaria.

En lo referente a la admisión de nuevos socios, se cumplirá con lo estipulado en el Art. 23, numeral 2 del reglamento interno.

En la exclusión de socios, se tomará en cuenta el Art. 16 del reglamento interno.

Art. 26.- conformación del directorio: Estará integrado de acuerdo al Art. 29 del estatuto vigente.

Art. 27.- atribuciones y deberes del presidente:

1. El Presidente(a) es el representante legal de la asociación, judicial y extrajudicialmente, y otorgar poder especial, en caso de ausencia temporal al

- vicepresidente/a para ser representado en actos relacionados con la protección de los derechos de la asociación, para la suscripción de contratos por prestación de servicios.
2. Presidir todas las sesiones que celebre la asociación, excepto la que corresponde al acto electoral. Para la conducción de las sesiones, tanto de directorio como de asamblea general, tomará en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. El proponente de un tema específico tiene hasta cinco minutos para fundamentar su propuesta, y de ser necesario en una segunda participación hasta tres minutos.
 - b. En el análisis de algún punto específico los asambleístas y/o miembros del directorio, para su debate en una primera participación tienen máximo tres minutos de exposición y en una segunda oportunidad un minuto.
 - c. De acuerdo con el procedimiento parlamentario para la propuesta de una moción, contara con el apoyo por lo menos de un socio y/o miembro del directorio. Y para su aprobación con la mitad más uno de asistentes, excepto en el caso de reforma de Estatutos y/o reglamentos, que contara con las dos terceras partes de asistentes.
 - d. Los miembros del directorio y/o asamblea solicitaran permiso por escrito dirigido al presidente y no asistan a las sesiones convocadas, en el caso de enfermedad o calamidad doméstica justificarán con el respectivo documento. Durante el desarrollo de la sesión, los socios/as, no se retiran sin la autorización del presidente/a.
 3. Firmar los documentos de la asociación con el secretario, tesorero o coordinadores, según corresponda.
 4. Cumplir y hacer cumplir todo lo dispuesto por la asociación, el estatuto, reglamentos, normativas y demás acuerdos y compromisos.
 5. Se encargará de gestionar ante instituciones públicas, privadas y ONGs a nivel nacional e internacional para la consecución de recursos en beneficio de la institución.
 6. En el manejo de fondos y conservación de los bienes sociales, es solidariamente responsable con el tesorero. Para todo pago el presidente emitirá una orden por

escrito, que se hace efectiva por medio de un cheque o transferencia bancaria; el tesorero conservará la orden y el justificativo de dicho pago.

7. Junto con el tesorero, mensualmente o lo considere necesario, revisará y actualizará el inventario de los bienes sociales, constata su estado de conservación y existencia y determina aquellos que deban darse de baja.
8. Presentar mensual y anualmente su informe de labores ante el directorio y la asamblea, prioriza necesidades y soluciones.

Art. 28- atribuciones y deberes del vicepresidente/a.

1. Reemplazará al presidente/a en todos los casos de ausencia temporal o definitiva. El vicepresidente/a, en caso de ausencia temporal o definitiva, asume todas las facultades del Presidente/a en caso de hacerlo por escrito.
2. Coordinar las labores internas de la asociación y de su administración, prepara y supervisa el plan estratégico y manual operativo, proyecto y programa a ejecutarse.
3. Dirigir las comisiones internas que le designe la asamblea y/o directorio y las que establecen el estatuto o este reglamento.
4. Las comisiones internas tienen por objeto realizar acciones que no sean de la competencia propia de los miembros del directorio.

Art. 29.- atribuciones y deberes del secretario/a

- 1) Sus funciones están descritas en el Art. 32 del estatuto, tanto en la toma de notas de las sesiones de la asociación, redacción, lectura y conservación de documentos como la suscripción de los mismos. Para el efecto contará con el apoyo del auxiliar de secretaria, cuya designación lo aprobará el directorio, es solidariamente responsable con el titular en el correcto manejo y conservación de los documentos y archivos a su cargo.
- 2) Otorgar copias certificadas, a solicitud de un socio o parte interesada previa autorización de presidencia.
- 3) Remitir oportunamente las convocatorias a sesiones, circulares y más instructivos a los afiliados de la Asociación.
- 4) Según el caso se, realizara convocatorias por medio de correo electrónico, redes sociales u otras formas acordadas voluntariamente.

- 5) Llevar los archivos de datos institucionales para elaborar la estadística, para lo que utilizara cuestionarios, encuestas u otras formas de investigación y censo para determinar la real imagen de la asociación.
- 6) En las sesiones de directorio y asamblea, se encargará de constatar el quórum al inicio y a la finalización de las mismas.

Art. 30.- atribuciones y deberes de la tesorero/a

1. Se encargará de la recaudación de las cuotas sociales y otros fondos, se utilizará recibos numerados que lleven el logotipo, el sello institucional y con las firmas de la tesorero/a.
2. La administración económica de la asociación tiene como base una eficiente contabilidad, se sujeta a las normas del presupuesto y a las resoluciones del directorio, de la asamblea y al reglamento Interno.
3. Es obligación del tesorero la presentación del proyecto de presupuesto ante el directorio, el mismo que contiene datos reales acerca de las fuentes de ingresos y egresos, así como de la política económica a seguir, que es aprobado en la primera asamblea ordinaria del mes de enero de cada año.

El tesorero/a es asistido por un profesional de contabilidad, que lo propondrá al directorio para su aprobación.

4. Los fondos esn depositados en las cuentas bancarias asignadas en sesión de directorio y ratificada en asamblea general ordinaria.
5. El tesorero/a presentará semestralmente un balance y mensualmente un informe económico, adjunta los documentos justificativos, estado de las cuentas bancarias y otros de valor semejante, todo lo que pasará al directorio y luego a la asamblea para su conocimiento y aprobación.
6. Mantiene al día la contabilidad y actualizado el inventario de los bienes sociales, que es periódicamente supervisados por el presidente/a.
7. Hacer la entrega-recepción de la tesorería por medio de inventario actualizado y todos los documentos contables, bancarios y valores
8. solicitará al directorio la baja de los bienes perdidos o deteriorados que pertenecen a la asociación y que constan en el inventario.

Art. 31.- atribuciones y deberes del coordinador/a:

1. Al inicio del período administrativo el coordinador/a presentará su plan de acción señala objetivos, actividades y recursos.
2. Para elaborar sus planes y proyectos aplicarán los fines y objetivos contemplados en los Arts. 7 y 8 del estatuto vigente
3. Presentar mensualmente un razonado y objetivo informe escrito sobre sus labores.
4. Interactuar con los demás miembros del directorio y fuere necesario en determinadas actividades.
5. Recopilar y difundir toda información tiflológica que corresponda a los asuntos de su competencia.

ARTÍCULO 32.- atribuciones y deberes del síndico/a

- 1) Presidir la comisión Jurídica, que además, estará integrada por el coordinador/a y un representante de la asamblea general, tal como estipula el Art. 16 del presente reglamento.
- 2) Cuando el síndico de la institución deba prestar ayudas judiciales que recomiende el directorio, el síndico, si fuere profesional del derecho, patrocinará a los socios; si no lo fuere, contratará los servicios de un abogado para que coopere en la defensa de tales derechos.
- 3) Compendiar y difundir las normas jurídicas vigentes en el país y que, tengan como finalidad la defensa y libre ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad visual, para lo que acudirá a todas las fuentes legislativas nacionales y/o a las agencias internacionales especializadas, particularmente de las Naciones Unidas, la OEA u otras.
- 4) Diseñar un cronograma de socialización de los derechos en favor de las personas con discapacidad, contemplados en la legislación universal, misma que presentará al directorio para su aprobación y ejecución.
- 5) Emitir los informes del análisis realizado de proyectos, sobre reformas estatutarias o reglamentarias que dará a conocer al directorio para que, con su resolución, pase a consideración y aprobación de la asamblea.

TITULO VIII

Patrimonio social y administración de recursos

Art. 33.- patrimonio social: Constituye el patrimonio Social de la asociación.

1. Las cuotas o aportaciones ordinarias y/o extraordinarias legalmente aprobadas; así como las recaudadas por las sanciones pecuniarias. En el caso de faltas leves luego del informe emitido por la comisión jurídica y del debido proceso el involucrado cancelara el 5% del salario mínimo vital.
2. Únicamente los socios que mantengan sus obligaciones al día con la institución, esn acreedores a los beneficios que otorga la institución.
3. Los bienes que adquiriera a cualquier título.
4. Los bienes que sean donados, de ser procedente, se aceptará con beneficio de inventario.
5. Los recursos económicos que provengan de colectas, promociones y otras actividades lícitas, que se realicen. Para el efecto de acuerdo al estatuto vigente y reglamento Interno en la asamblea ordinaria del mes de enero de cada año, se aprobarán las actividades económicas a ejecutarse durante el año fiscal.
6. Los recursos económicos generados por los servicios prestados por la Asociación: alquiler de instalaciones.
7. Las asignaciones que a título gratuito recibiere del estado u otros organismos de derecho público o privado, sean nacionales o extranjeros, para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Art. 34.- administración de recursos: Los recursos es manejados con el mayor celo y pulcritud por el directorio y la asamblea general. Para tal efecto la comisión de veeduría es la encargada de fiscalizar y dar seguimiento a la buena administración de los recursos, y de ser necesario, se contratará un profesional en auditoría.

Art. 35.- El año económico, se cerrará el 31 de diciembre de cada año y los balances son presentados dentro de los tres primeros meses del año siguiente.

Art. 36.- Los bienes no es enajenados ni en todo, ni en partes, ni a favor de terceros, exclusivamente pertenecen a la asociación y es utilizados únicamente para el cumplimiento de sus fines y objetivos contemplados en el presente Estatuto.

TÍTULO IX

Forma y época de convocar a las asambleas generales

Art. 37.- forma de convocar a asambleas generales: La asamblea general es:

1. Ordinaria, la misma, que se reunirá el último viernes de cada mes.
2. Extraordinaria la, que se" realizará a petición del presidente/a, directorio o por lo menos las dos terceras partes de sus socios activos. En este último caso presentaran la solicitud dirigido al presidente/a de la asociación, en la que justifiquen plenamente el motivo de la convocatoria.

Art. 38.- época de convocar a asambleas generales: La asamblea general, se reunirá con la concurrencia de la mitad más uno de los socios activos en primera convocatoria. De no efectuarse la asamblea, quedarán convocados para treinta minutos después la, que se instalará por lo menos con el treinta por ciento (30%) del quorum reglamentario, al constar este particular en la convocatoria.

Art. 39.- La asamblea general extraordinaria, se reunirá cuando el caso lo requiera, por convocatoria del presidente/a, a petición de las dos terceras partes de los socios (registrados ante la autoridad competente y que estén al día con sus obligaciones), al convocarse con cuarenta y ocho horas de anticipación con señalamiento de día, hora, lugar a reunirse y el orden del día a tratar.

La convocatoria, se realizará por cualquier medio que justifique el conocimiento de sus socios, y aquella que deje constancia de su recepción.

De su cumplimiento, se encargará el presidente/a y secretario/a.

TÍTULO X

Quórum para la instalación de las asambleas generales y el quórum decisorio

Art. 40.- quórum para la instalación de las asambleas generales:

La asamblea general, se instalara con la mitad más uno de sus socios activos presentes (registrados ante la autoridad competente y que estén al día con sus obligaciones al momento de elegirse las dignidades). Si no existiera el quorum de instalación necesario a la hora señalada, se sesionara treinta minutos después en la, que se instalará por lo menos con el treinta por ciento de los socios presentes. Este particular, se hace constar en la convocatoria para su validez.

Art. 41.- Las sesiones de asamblea general estarán presididas y dirigidas por el presidenta o presidente, en su ausencia por la vicepresidenta o vicepresidente, y a falta de ellos por un director/a de asamblea general, nombrado de entre sus socios.

Art. 42.- quórum decisorio: En la asamblea general, el quórum decisorio, se tomará por simple mayoría de votos de los presentes; en caso de empate, tiene voto dirimente el presidente/a o el director de la asamblea.

Art. 43.- De cada asamblea general, se elaborara un acta que es leída en sesión posterior, contiene la firma del presidente o de quien haya presidido la asamblea y del Secretario/a de la directiva o quien haya actuado como secretario/a AD HOC.

TÍTULO XI

Mecanismos de inclusión o exclusión de socios

Art. 44.- mecanismos de inclusión: Para ser incluidos como socios es necesario que el interesado presente al presidente/a de la asociación su solicitud en dónde exprese su voluntad con los documentos que establezca la asamblea general. El directorio procede a revisar, analizar y emitir criterio positivo o negativo sobre las solicitudes de ingreso de nuevos socios, para la aceptación o denegación de la asamblea general, en el plazo de treinta días. Los requisitos para la admisión están completados en el Art. 23, numeral 2 del presente reglamento interno.

El presidente/a de la asociación notificará y solicitará a la autoridad competente el registro de ingreso/inclusión de los socios, de forma inmediata o dentro del plazo de treinta días de adoptada la resolución por parte del órgano competente.

Art. 45.- mecanismos de exclusión: El socio/a solicita su exclusión /retiro/salida voluntaria para, lo cual, presentará su solicitud en donde exprese su voluntad adjunta una copia de su documento de identidad.

El socio es excluido por inobservar e incumplir de forma reiterada (dos veces en el año) decisiones de la asamblea general, la directiva, las estipulaciones del estatuto, la ley, la constitución y demás disposiciones legales.

En todo momento, se garantizará al socio al debido proceso, derecho a defenderse y presentar prueba de descargo. El socio/a de la asociación comparecerá ante la asamblea general en el plazo de diez días de haber sido notificado por escrito por el presidente/a y secretario/a de la directiva con el juzgamiento para ejercer su derecho

a la defensa, la que luego de escuchar los alegatos y analizar las pruebas de descargo, tal como lo estipula el Art. 16 del presente reglamento interno, emitirá su fallo de última y definitiva instancia, dentro del plazo de hasta cinco días.

El presidente/a de la asociación notificará y solicitará a la autoridad competente el registro de la salida/exclusión de los socios, de forma inmediata o dentro del plazo de treinta días de adoptada la resolución por parte del órgano.

TÍTULO XII

Reforma de estatutos

Art. 46.- La asociación procede a realizar reformas a su estatuto y reglamento interno de acuerdo a sus necesidades, en cualquier tiempo y que sea convocada para el efecto, con el voto conforme de la mitad más uno de los socios (registrados ante la autoridad competente y que estén al día con sus obligaciones al momento de aprobarse las reformas), se realiza en una sola asamblea, tal como estipula el Art. 25, numeral 4 de este estatuto.

TÍTULO XIII

Régimen de solución de controversias

Art. 47.- Los conflictos internos de la asociación esn resueltos utiliza el diálogo y la conciliación en asamblea general, al dar a cada parte el derecho de expresarse, en caso de persistir, se someterán primero a la mediación y arbitraje; y de continuar la controversia a la justicia ordinaria.

TÍTULO XIV

Causales y procedimiento de disolución y liquidación

Art. 48.- causales de disolución y liquidación: La asociación, se disuelve en conformidad a los Art. 53 del estatuto vigente y 4 del reglamento interno.

Art. 49.- Para, que se resuelva la disolución por decisión de sus socios en asamblea general, es de acuerdo al artículo 54 del estatuto vigente.

TÍTULO XV

Filosofía institucional

Art. 50.- El lema social de la asociación es:

"por la cultura, trabajo e inclusión, social del discapacitado visual". Para el efecto, se diseñará una pancarta en la que conste el lema y el logotipo de la institución. La pancarta es exhibida en la parte frontal del salón de actos de la institución.

El logotipo que la asociación adoptar es el universal del ciego con el bastón, y tienen como siglas "APRODVICH".

TÍTULO XVI

Disposición transitoria

Las comisiones que determina el Art. 22, numeral 9, del presente reglamento interno, se elegirán por esta única vez a los treinta días posteriores a la aprobación y vigencia del presente reglamento.

TITULO XVII

Disposición general

El presente reglamento entrará en vigencia desde el momento de su aprobación por la asamblea general extraordinaria para, lo cual, el presidente y secretario darán a conocer el presente instrumento al ministerio de inclusión económica y social.

Riobamba, julio del 2019.

Lic. Danilo Sirco S.

SECRETARIO