



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

NOVIEMBRE 2020 – MAYO 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**PAGO DE REMUNERACIÓN A LOS TRABAJADORES EN LA FEDERACIÓN
DEPORTIVA DE LOS RÍOS**

EGRESADO:

KLEBER JONATHAN PALACIOS CAMPUZANO

TUTOR:

ING. JULY GAIBOR GAIBOR, MAE

AÑO 2021

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo se efectuó en la Federación Deportiva de Los Ríos, máxima autoridad del deporte de la provincia, se encuentra ubicada en la Av. 6 de Octubre e Isaías Chopitea del cantón Babahoyo. Es una institución sin fines de lucro que se encarga de promocionar deportes como Atletismo, Baloncesto, Fútbol, Natación, entre otros. Además del desarrollo de deportistas de la ciudad y provincia a través de sus funciones principales como la organización, planificación, control y supervisión, con el propósito de contribuir en la formación de jóvenes mediante un ambiente adecuado, valores y trabajo en equipo, para garantizar el crecimiento continuo del deporte. Por lo tanto, la institución analizada posee competencias que generan una gran connotación social.

El estudio de caso permite analizar las funciones del Área Administrativa y Financiera de la entidad, las cuales forman parte esencial del desarrollo integral de la institución siempre y cuando apliquen los procesos administrativos en pro de lograr los objetivos organizacionales en beneficio de la comunidad. Contexto que no ocurre en la Federación debido a la existencia de debilidades relacionadas al pago de remuneraciones, porque presenta inconvenientes como retraso salarial, disminución de sueldos, conflictos laborales, suspensión de contratos, renunciaciones, despidos y desmotivación laboral, problemas que inciden en el funcionamiento normal de la institución.

Los problemas en el pago de las remuneraciones se deben a la reducción presupuestaria emitida por el Estado ante la emergencia sanitaria. Por lo tanto, la investigación tiene como objetivo analizar la gestión de pagos en la Federación Deportiva de Los Ríos mediante la información recabada en el estudio, con el propósito de identificar las principales causas que generan las problemáticas descritas anteriormente.

El estudio de caso se relaciona con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” acompañada de la sub-línea “Empresas e Instituciones Públicas y Privadas”, debido a que se aborda aspectos importantes que permiten conocer el funcionamiento de la institución ante eventos imprevistos como la reducción de asignaciones salariales impuesta por el Gobierno. Su metodología es de tipo descriptivo porque se describe los hechos problemáticos de la institución, Además, se aplicó el método inductivo que ayudó a observar situaciones específicas para luego generar conclusiones. Se implementó las técnicas encuesta y entrevistas, conformadas por un cuestionario de preguntas direccionadas al talento humano de la Federación con el objetivo de recabar información que sustente el desarrollo del caso.

DESARROLLO

La Federación Deportiva de Los Ríos está ubicada en la ciudad de Babahoyo en la Av. 6 de Octubre e Isaías Chopitea. Fue creada el 13 de agosto de 1924 y es la máxima autoridad deportiva de la provincia. Es una institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo de deportistas de la ciudad y sus alrededores. Tiene como funciones principales organizar, planificar, fomentar, controlar, promocionar y supervisar las actividades o eventos de los organismos deportivos a nivel provincial, como las Ligas Deportivas Cantonales.

La institución está conformada por 95 personas que laboran en las distintas áreas, las cuales son: Asamblea General, Directorio, Presidente, Secretaría General, Relaciones Públicas, Departamento Médico, Área Administrativa, Área Financiera, Recursos Humanos, Compras Públicas, Departamento Legal, Área Técnica y Bodega. La Federación promueve deportes como Atletismo, Natación, Baloncesto, entre otros, los cuales son impulsados con el objetivo de que la ciudadanía realice ejercicios que puedan mejorar su estilo de vida en el corto y largo plazo, además de representar a la ciudad y provincia en competencias nacionales e internacionales.

La misión de FEDERÍOS es ser una institución rectora del deporte formativo en la provincia de Los Ríos, que desarrolla, promueve y difunde actividades deportivas altamente competitivas mediante una gestión administrativa y profesional, para contribuir con la formación de jóvenes y mejorar la calidad de vida de la sociedad a través de impulsar el deporte como parte fundamental de las actividades diarias. Su visión es ser una institución deportiva líder a nivel nacional que promueva deportistas altamente competitivos a las selecciones nacionales de deporte, mediante un equipo de profesionales efectivos y ambiente de respeto que garantice el crecimiento continuo de los jóvenes deportistas.

Uno de los principales problemas que genera el retraso en el pago de las remuneraciones es la disminución del presupuesto institucional; para el año 2019 la Federación Deportiva de Los Ríos recibió por parte del Gobierno Central una asignación de \$1,431, 229,00. No obstante, por efecto de la crisis económica provocada por la emergencia sanitaria de la pandemia del Covid-19 las asignaciones presupuestarias para las instituciones públicas se redujeron; contexto que afectó en gran manera a la institución analizada, donde su proyección presupuestal no fue cumplida, al contrario, sufrió una disminución de \$137,849.97 con respecto al periodo inmediato anterior.

Tabla 1. *Distribución Presupuestaria*

Distribución del presupuesto de FEDERIOS				
Concepto	Acuerdo 075		Federación	
	%	Valor	%	Valor
Gasto corriente indirecto	24	321.893,28	41,33	554.327,05
Gasto corriente directo	26	348.717,72	54,52	731.234,23
Gasto corriente de mantenimiento	10	134.122,20	1,46	19.581,84
Gasto de inversión de fomento	40	536.488,80	2,69	36.078,87
Total	100	1.341.222	100	1.341.222

Elaborador por: Kleber Palacios

Fuente: Director Financiero de FEDERIOS

Para el desarrollo de la distribución presupuestaria la institución tiene que cumplir con normativas establecidas en su momento por el extinto Ministerio del Deporte, donde se expidió el Acuerdo Ministerial 075 que establece los porcentajes a considerar para distribuir el presupuesto institucional en las federaciones deportivas a nivel provincial. Sin embargo, la información obtenida en la investigación revela que la Federación de Los Ríos no se acoge a dichos lineamientos, incrementado los valores de gasto corriente de forma considerable. En la tabla 1 se evidencia la ejecución presupuestaria del organismo.

El incremento del gasto corriente en la federación representa un contexto problemático que, ante la disminución de las asignaciones promovidas por el Gobierno Central, generaron el retraso en el pago de las remuneraciones. Para Petroamazonas EP (2016) “Pago de remuneración se entiende por la cancelación del sueldo fijo que percibe el trabajador a cambio del cumplimiento de sus labores y funciones dentro de una institución, el cual debe ser cancelado periódicamente de manera mensual” (p.3). En base a lo citado se puede manifestar que uno de los aspectos básicos en el pago de remuneraciones, es que se lo realice de manera mensual y sin retrasos.

La pandemia Covid-19 provocó que en el segundo y tercer trimestre del año 2020 existiera retraso en los pagos mensuales de todas las instituciones públicas gubernamentales; a excepción de los sectores de seguridad y salud por ser considerados personal de primera línea ante la batalla contra la pandemia. Este contexto afectó a los trabajadores de la Federación de Los Ríos, porque recibieron el pago de los sueldos con tres semanas de aplazamiento, lo cual generó en los trabajadores inseguridad e incertidumbre respecto a la administración de sus ingresos y de subsistencia diaria ante el acontecimiento presentado.

Esta situación evidencia la grave crisis económica y de liquidez por la cual atraviesa el Ecuador, donde sus complicaciones no han sido simplemente producidas a raíz de la pandemia sino por el manejo de una política pública con desaciertos y desenfoque hacia el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. Esto demuestra una errónea gestión política y pública del gobierno en el ámbito económico, que violenta y perjudica los derechos de los servidores públicos de las instituciones y de cada una de sus familias; los cuales, además de las dificultades sanitarias generadas por la pandemia, ponen en condiciones de riesgo y vulnerabilidad por no cumplir de manera efectiva con los pagos correspondientes a sueldos y salarios.

Un aspecto relevante que condicionó el pago de remuneración de los trabajadores dentro de las instituciones públicas durante la pandemia fue la cancelación de las deudas contraídas por el Estado, donde el país asignó el 29% de los ingresos del gobierno para poder cubrir los servicios de la deuda pública hasta el 2019, el cual tuvo un incremento entre los años 2015 y 2020 del 30,9% al 68,9% del PIB. Según el Ministerio de Finanzas (2018) “Deuda pública se denomina a todas las obligaciones contraídas por el Estado, incluyendo préstamos realizados por el Gobierno Central y aquellos contraídos por gobiernos regionales o municipales, institutos autónomos y demás empresas del Estado” (p.1).

El contexto antes mencionado provocó una disminución del presupuesto público, donde en el año 2020 el gobierno redujo el presupuesto destinado a los sectores de la educación, salud, trabajo y deporte, proporcionándoles menos recursos para el funcionamiento y desarrollo laboral hacia cada uno de estos sectores. Según Santiago (2018) El presupuesto público es el estimativo de los ingresos designados para cubrir los gastos públicos desarrollados por las instituciones en las que interviene el Gobierno, partiendo de gastos e inversiones efectuados para cubrir las erogaciones previamente determinadas.

En base a lo descrito la Federación Provincial de Los Ríos se ve afectada en el pago de remuneraciones debido a la reducción presupuestaria institucional, que según Pico, Suárez y Tomalá (2017) “esta no permite hacer frente a los gastos previstos en el ejercicio fiscal” (p. 2). Dicha situación ocurre a raíz de la pandemia, porque el gobierno se ha visto en la necesidad de reducir la partida presupuestaria a todas entidades públicas, en la cual está inmersa la institución estudiada. La decisión del Estado ha repercutido en las instituciones en cuanto a sus funciones y obligaciones. Por tanto, la Federación ante dicha situación tuvo la necesidad de tomar decisiones drásticas con el fin de distribuir de mejor manera los recursos asignados.

Una de las decisiones de la Federación ante la reducción presupuestaria, es el despido de talento humano, porque no puede sustentar económicamente a todos. Otra acción tomada es respecto al pago de sueldos, con el objetivo de gestionar de manera adecuada los recursos económicos asignados decidió disminuir la remuneración de los trabajadores, lo que generó malestar en el personal debido a que el dinero percibido no sustenta el gasto familiar; pese a ello, muchos colaboradores decidieron seguir en su cargo y enfrentar los desafíos junto a la institución hasta que la situación económica del país mejore y así se mantenga el presupuesto estable o que cubra las necesidades de la entidad pública. Para Instituto Vasco de Estadística (2020).

Gasto familiar se refiere a la erogación económica que una familia efectúa periódicamente de acuerdo a su salario, donde destina dinero para inversión, consumo, entre otros. Es el procedimiento en el que se planifica y controla las cuentas económicas de un hogar; es decir, donde se destina dinero al pago de bienes y servicios de consumo y autoconsumo.

La reducción presupuestaria en la Federación ha generado inconvenientes con los procesos de pago, la institución ha designado dinero a algunas obras, adquisiciones de bienes o servicios necesarios para el desarrollo y funciones de la entidad, dejando como prioridad secundaria la remuneración de sueldos. El incumplimiento en los pagos es un problema constante debido a que no se realiza en el tiempo establecido por ley, provocando quejas por parte del personal, alegando que no tienen otro sustento económico para cubrir sus gastos debido al pago de las remuneraciones.

Remuneración es la compensación que recibe una persona por el servicio que presta a una empresa, esta puede ser económica o en especie. También es considerada como el pago que percibe un individuo por la prestación de servicios, cuyas condiciones se encuentran detalladas en el contrato firmado. (Sánchez & García, 2017)

El contexto descrito aparte de causar reclamos del talento humano por las decisiones de la Federación mocionadas por la reducción presupuestaria, ha influido de manera negativa en la institución, ya que algunos colaboradores se han visto en la necesidad de plantearse desertar laboralmente, debido a que no posee ingresos acordes a sus necesidades; mientras que a otros le causó desmotivación laboral, repercutiendo en las actividades laborales, ya que al tener que trabajar ocho horas diarias sin sueldos justos no es nada satisfactorio. La situación ha influenciado el desempeño laboral porque el personal realiza las actividades de manera inadecuada, ocasionando descoordinación entre las diferentes áreas de la institución. Ante lo descrito, se puede decir, que para mantener motivado al talento humano debe existir estrategias efectivas, para que el personal realice sus funciones con eficiencia, eficacia y responsabilidad.

Otro inconveniente que ha tenido la Federación respecto al pago de remuneraciones, es al momento de cancelar los servicios de algún aliado estratégico que proporcionó bienes o servicios, los cuáles han sido contratados antes de la emergencia sanitaria; aspecto que ocurre por la reducción de presupuesto por parte del Gobierno Central, teniendo que congelar los salarios a los proveedores, debido a que la partida presupuestaria asignada para aquellos movimientos se vio afectada por disminución de la asignación de recursos, generando inconvenientes y retrasos en las obligaciones con los proveedores.

La partida presupuestaria se refiere a un documento donde se consideran todos los movimientos económicos del gasto de Estado que serán destinados a las entidades que lo constituyen para el cumplimiento de programas y proyectos, con el fin de que cumplan sus actividades durante el periodo fiscal. (Bustos, 2017)

La Federación Provincial de Los Ríos al no realizar los diversos pagos de manera correcta, incumple con las obligación del talento humano y los objetivos institucionales estipulados en el Plan Operativo Anual (POA), ocasionando retrasos en la realización de programas y proyectos orientados a fomentar e impulsar la participación de la comunidad en el desarrollo de actividades deportivas; además de suspender obras y servicios destinados a la mejora de la institución, debido a que los recursos asignados no son suficientes para cubrir dichas adquisiciones y demás requerimientos de la Federación. Según Muñoz, Palma y Zambrano (2017).

El Plan Operativo Anual es un documento donde se planifica estratégicamente las necesidades de la institución, orientadas a futuro con el propósito de lograr los objetivos institucionales, mientras que el Plan Anual de Contratación es donde se establece la adquisición de bienes y servicios que requiere una empresa durante un periodo fiscal.

La reducción del presupuesto por parte del Estado se ha constituido en un factor importante que podría influir en los resultados proyectados al final del periodo fiscal por no cumplir con los programas, proyectos y obras estipuladas en Plan Operativo Anual y Plan Anual de Contratación. Además, la situación actual ha llevado a los directivos a realizar modificaciones en algunas actividades que le permitan a la institución cumplir con los objetivos, entre las cuales se encuentra, tomar decisiones respecto a las prioridades, para así alcanzar parte de las proyecciones del Plan Operativo Anual.

Toma de decisiones es una las principales funciones de los directivos de una organización, porque direcciona a la empresa hacia el logro de los objetivos. Esta es tomada después de un proceso de selección entre diferentes alternativas con el fin de resolver diversas situaciones tanto positivas como negativas. (Chávez, 2017)

Los inconvenientes generados ante la falta de pago por concepto de remuneración hacia los trabajadores de la Federación han desencadenado que el clima laboral se deteriore y existan situaciones de conflicto o malestar entre los empleados, dicho escenario provoca un bajo desempeño laboral que imposibilita el cumplimiento de sus funciones. Según Jiménez y Jiménez (2016) “El clima laboral se basa en la estabilidad económica y emocional que los empleados desarrollan dentro de una organización relacionada a su entorno profesional; los cuales, permiten tener una mayor productividad y beneficio en la ejecución de sus actividades” (p.27).

Bajo este contexto, el verse afectado el clima laboral en la institución, se crea un escenario en que las relaciones laborales se deterioran; producto del retraso en el pago de sueldos y salario. Cuando el ambiente laboral es hostil, la comunicación también se condiciona, e impide el desarrollo de las actividades de forma eficiente. El contexto descrito revela cómo el inadecuado pago de las remuneraciones incide en la línea de comunicación entre el talento humano operativo y los directivos, debido a que los responsables de hacer posibles los pagos son aquellos que se encuentran en el proceso gobernante. No obstante, los problemas relacionados a la cancelación de los sueldos no siempre es responsabilidad de la gestión financiera, también existen factores políticos y económicos que imposibilita cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

La gestión financiera es la encargada de administrar los recursos económicos de la empresa; es decir, posee como competencia elaborar el presupuesto interno y suministrar toda la información necesaria para que los directivos puedan tomar las mejores decisiones con respecto a gastos corriente, inversión o apalancamiento. (Gonzales, 2017)

Los problemas de clima laboral por causa del retraso en los pagos de sueldos y salarios ocasionan que el nivel o sentido de pertenencia en la Federación de Los Ríos disminuya; dado que, el talento humano al ver que sus actividades no están siendo remuneradas bajo las condiciones normales dentro del lugar de trabajo, promueven que gran parte de ellos pierdan el sentido de interés y compromiso de integrar un equipo de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales. Dicho escenario se presenta porque se concibe que las autoridades no velan por el bienestar y seguridad de los derechos laborales de cada trabajador y no se implementan las acciones necesarias para responder de forma adecuada al cumplimiento de los pagos por remuneraciones. Por lo tanto, la situación problemática descrito genera un escenario de inestabilidad laboral.

Las debilidades internas descritas en el Federación, originan que el rendimiento laboral de los trabajadores se vea afectado, lo cual trae como consecuencia la reducción considerable de la productividad en el cumplimiento de las labores realizadas dentro de cada actividad. Además, dicho escenario puede provocar el ausentismo presencial, donde el trabajador se encuentra presente, pero actúa y cumple con sus labores con una mínima dedicación, merma progresiva de tiempo y total desconcentración, escenario que demuestra el bajo nivel de motivación en el entorno de trabajo.

Es importante manifestar que los problemas de clima laboral por consecuencia del retraso en el pago de las remuneraciones, es un componente de análisis que la gestión de talento humano de la Federación Deportiva de Los Ríos debe considerar, con el propósito de mitigar dicha situación problemática, debido que la máxima motivación que posee el trabajador es su sueldo y al no existir un debido cumplimiento en las cancelaciones, se condiciona el rendimiento laboral por ende el buen funcionamiento de la institución y el logro de los objetivos.

Otro de los factores que inciden en la problemática del pago de remuneraciones en la Federación Deportiva de Los Ríos es el inadecuado control interno de los procesos de pago, porque cuando se asigna la remuneración pertinente a los colaboradores y contratistas, en ocasiones no cuenta con el debido detalle de las transacciones financieras efectuadas o en su defecto con el respaldo documental que sustente los procedimientos de pago que realiza la institución, esto evidentemente ocasiona dificultades en la entidad.

Según Pereira (2019) “el control interno son procedimientos realizados por el nivel directivo y ejecutivo con el propósito de garantizar confiabilidad y seguridad a cada una de las operaciones que ejecuta el personal, mismo que se encuentra bajo cumplimiento de los objetivos institucionales” (p.9). Cuando en las instituciones se realiza un control efectivo de las actividades y procesos, se evita que exista pérdida de información administrativa y financiera que puedan alterar el correcto funcionamiento organizacional, lo cual influye en el deterioro de la imagen corporativa y que además puede conllevar a la inestabilidad financiera que condicione la consecución de objetivos planeados.

El problema de control interno se debe en gran medida a la deficiente estructura organizacional, debido a que existe una división vertical conformada por la Asamblea, Directorio, Administrador, Financiero, Síndico y demás funcionarios, que de acuerdo con la investigación efectuada se identificó que no existe un área específica destinada a realizar de manera exclusiva el control de los procedimientos, aspecto que ha generado inconvenientes al momento de realizar las transacciones de pago, porque no se controla determinadas actividades administrativas, hecho que ha provocado dificultades a la institución ante las auditorías externas, porque no cuentan con el respaldo de información pertinente.

El diseño organizacional es un “proceso que ayuda a las instituciones a que sus funciones internas sean ejecutadas de una manera secuencial y ordenada, acorde a las obligaciones y responsabilidades de cada área empresarial, lo cual contribuye en alcanzar de los objetivos de forma eficiente” (Díaz & León, 2019, pág. 11). Por tal razón, contar con una estructura definida, permite delimitar las actividades de forma ordenada y coordinada según los requerimientos de la institución, con el propósito de cumplir a cabalidad con las metas que planifica en el corto, mediano y largo plazo.

Los inadecuados procedimientos de pago en la Federación de Los Ríos, en parte se debe a la impericia laboral de la persona encargada de las finanzas y de aquellos colaboradores que forman parte de la Dirección Administrativa, porque en diversas ocasiones por dar prioridad a la ejecución de obras o adquisición de implementos deportivos, no efectúan de manera eficiente aquellas transacciones económicas destinadas a las remuneraciones de sus trabajadores; motivo por el cual existen retrasos en los pagos. Escenario que causa inconformidad a los colaboradores pues sus sueldos y salarios no son cancelados en tiempo oportunos. Además, por el deficiente control y premura de tiempo en realizar otras actividades, provoca que algunos procesos se efectúen sin respaldo, lo cual, en ocasiones han sido sujetas a fiscalización.

Lo antes mencionado, ha provocado que exista informalidad de los pagos, a pesar de ser una institución pública controlada por el Estado, las funciones que realiza el personal encargado de los recursos financieros de la Federación es inadecuada, debido a que durante los procesos contables omiten en ocasiones cierta documentación necesaria que respalda las transacciones. Hecho que denota que algunos de estos funcionarios tienen escaso conocimiento de las funciones que deben ejecutar en la institución, lo cual provoca que exista información económica desactualizada y condicione la toma de decisiones.

Las inconvenientes que presenta la institución en parte se debe al inadecuado control y manejo de los ingresos y gastos, porque no se emplea un sistema de registro contable, que ayude a consolidar las cédulas presupuestarias que maneja la Federación para el correcto funcionamiento de la misma. Todas estas situaciones adversas, no solo tienen que ver con la impericia del personal encargado, sino también es provocada por una toma de decisiones centralizada y arbitraria de los directivos de la institución para efectuar contrataciones por conceptos de obras, aspecto que afecta la gestión financiera y provoca que existan dificultades en los pagos. Según Carpio (2018) “las cédulas presupuestarias identifica el estado de ejecución de las partidas de ingresos y gastos, es decir, un clasificador donde se establece la partida inicial, comprometido y pagado” (p.37).

La gestión financiera es la encargada de planificar, organizar y determinar de forma estratégica, la distribución equitativa de los recursos financieros. Por tal motivo, cuando las instituciones poseen una gestión eficiente de los ingresos y egresos, se pueden optimizar recursos y direccionar acciones encaminadas a alcanzar las metas de la institución. Sin embargo, esto no ocurre en la entidad objeto de estudio, porque no existe una estructura organizacional adecuada con un control eficiente en las transacciones financieras, producto de informalidades en el proceso de pagos.

Las situaciones anómalas mencionadas han provocado que la institución tenga problemas de cumplimiento en la remuneración de sus trabajadores. Sin embargo, no es la única dificultad que enfrentan, puesto que, por el inadecuado control en los procesos contables, ha ocasionado que los pagos al IESS por concepto patronal no se cumplan en tiempos oportunos, lo que ha generado multas e intereses. Aspecto que denota, de alguna forma, la falta de una persona o área destinada exclusivamente a realizar seguimiento y monitoreo constante de los procesos y actividades de la institución.

La problemática analizada en la Federación Provincial de los Ríos no solo surge de la situación actual que vive el país por la pandemia Covid-19 sino por las ineficientes administraciones que ha tenido la institución durante su trayectoria, afirmación que demuestra la auditoria interna realizada en la Federación en gerencias pasadas, donde se obtuvo los siguientes resultados: la Federación no posee un proceso de información contable-financiera eficiente debido a que los registros contables no están actualizados, lo que provoca problemas al momento de verificar los ingresos y egresos efectuados en la organización; inconvenientes que surge por no contar con herramientas financieras que ayuden a registrar, controlar y agilizar los proceso como un sistema contable. Según Román (2017)

Un sistema contable permite la automatización de los procesos administrativos y de contabilidad, el cual ayuda al registro detallado de las actividades financieras. Además, también se concibe como una combinación del personal, registros y procedimientos que una empresa utiliza para satisfacer sus necesidades.

El inadecuado manejo de la información contable, control interno, liderazgo junto con otros factores han incidido en la gestión de la Federación en cuanto al pago de remuneraciones, son el resultado de la deficiente dirección y coordinación por parte de los miembros de la institución, contexto que ha repercutido en el cumplimiento con los proveedores y talento humano, al no proporcionales sus pagos en el tiempo estipulado; además, aquello evidencia el incumplimiento del Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas donde indica que las instituciones públicas que manejan fondos públicos deben entregar información oficial para la programación fiscal de años próximos, acompañada de la documentación que la sustente al Ministerio de Economía y Finanzas.

Otro de los resultados detectados por el informe de auditoría realizada por la Contraloría del Estado a la Federación Provincial de Los Ríos, es el inadecuado ambiente control que posee, el cual incide en las actividades y resultados institucionales, por el inapropiado manejo de los recursos administrativos y financiero; esta situación ocurre porque la institución tiene información financiera desactualizada, no existe un sistema de información contable, entre otras acciones irregulares en las administraciones de la Federación, lo cual influye en la toma de decisiones incorrectas. Todas las situaciones detectadas en la auditoría realizada en la administración anterior persisten, debido a que las nuevas autoridades no ejercen sus funciones acordes a las necesidades de la entidad y a las necesidades del talento humano.

CONCLUSIONES

El estudio de caso realizado en la Federación Deportiva de Los Ríos permite concluir que el proceso de pagos de las remuneraciones se efectúa de manera inadecuada debido a que no se han establecido estrategias internas que permitan mitigar la situación problemática con respecto a la cancelación de sueldos y salarios. La institución posee información contable inadecuada debido a que el control y manejo de los ingresos-gastos es ineficiente por no contar con un sistema de información contable, que ayude a consolidar, registrar, controlar y agilizar los procesos.

La Federación Deportiva de Los Ríos se ha visto afectada por la reducción presupuestaria asignada por el Gobierno debido a la pandemia Covid-19, generando un desequilibrio en el presupuesto de la institución pública, causando la toma de decisiones inadecuadas en la administración de los sueldos y ocasionando despidos de los servidores públicos.

La Federación se vio en la necesidad de suspender el pago por contratos de adquisición de bienes o servicios con aliados estratégicos, a pesar de haber sido contratados antes de la emergencia sanitaria, situación que causó inconvenientes con los proveedores al congelar los pagos por un periodo determinado hasta la nueva asignación de recursos. El manejo de la gestión financiera con respecto al cumplimiento de obligaciones al corto plazo relacionados a los sueldos y salarios no ha sido eficiente.

El Plan Operativo Anual se afectó durante el periodo fiscal, además, la distribución presupuestaria no se acoge a los lineamientos que expide el Acuerdo Ministerial 075 donde se establece los porcentajes con los que se tiene que distribuir el presupuesto institucional de la Federación Deportiva de Los Ríos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustos, F. (2017). *La comunicación de la administración pública*. Madrid: Institución Nacional de Administración Pública.
- Carpio, C. (2018). Plan de mejora en la ejecución preupuestaria. (*Tesis de Grado*). Universidad Internacional del Ecuador, Loja.
- Chávez, C. F. (2017). *La Formación de Valores :Reto del siglo XXI*. La Habana- Cuba: Editorial Universitaria.
- Díaz, E., & León, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial*. Madrid: Parainfo.
- Gonzales, P. (2017). *Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Instituto Vasco de Estadística . (31 de Septiembre de 2020). *Gasto familiar* . Obtenido de Eustat: https://www.eustat.eus/estadisticas/tema_237/opt_1/tipo_5/ti_encuesta-de-gasto-familiar/temas.html
- Jiménez, D., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.
- Ministerio de Finanzas. (2018). *Deuda Pública*. Quito: Ministerio de Finanzas. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/Deuda-Pu%CC%81blica-.pdf>
- Muñoz, R., Palma, A., & Zambrano, C. (2017). Plan operativo anual y su influencia en la gestión. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 102-120.
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas*. Ciudad de México: Ediciones Paraninfo.
- Petroamazonas EP. (2016). *Reglamento de remuneraciones. Petroamazonas EP*. Quito: Petroamazonas.

Pico, G., Suárez, K., & Tomalá, C. (2017). La planificación presupuestaria y su incidencia en la gestión financiera en las empresas de la provincia de Santa Elena. *Planeación y Control*, 3(9), 1-10.

Román, J. (2017). *Estados financieros básicos*. Ediciones Fiscales ISEF.

Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. *Scientia Et Technica*, 161-166.

Santiago, N. (2018). Formulación de presupuesto. Presupuesto maestro. *Diplomado*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA



Anexos 1. Encuesta dirigida al talento humano de la Federación Provincial de Los Ríos

1. ¿El pago de sueldos se realiza en la fecha establecida por la Ley?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

2. ¿Le socializaron las nuevas medidas tomadas respecto al pago de remuneraciones?

- Si
- No

3. ¿Conoce las razones que causaron la reducción de salario?

- Si
- No

4. ¿Existieron reclamos entorno a la disminución de sueldo?

- Si
- No

5. ¿Qué inconvenientes generó la reducción de asignación presupuestaria en los colaboradores de la institución?

- Suspensión de contratos
- Renuncias
- Despidos

6. ¿Considera usted que la disminución de sueldo incide en desempeño laboral del talento humano de la institución?

- Si
- No

7. **¿Sabe usted si surgieron conflictos laborales a raíz de las medidas tomadas por la institución?**

Si

No

8. **¿Las medidas tomadas por la institución influyeron en el logro de objetivos de la federación?**

Si

No

9. **¿Conoce Ud. cuál es el sistema de procesamiento de información contables que posee la Federación?**

Si

No

10. **¿Cómo califica el clima laboral de la Federación Deportiva de Los Ríos?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA



Anexo 2. Entrevista dirigida al Director Financiero del Federación Provincial de Los Ríos

1. ¿Cuál es el monto del presupuesto asignado a la institución por parte del Estado?

.....
.....

2. ¿En base a que lineamientos se rige la institución para distribuir el presupuesto asignado?

.....
.....

3. ¿Cómo ha afectado la crisis sanitaria al pago de remuneraciones a la Federación?

.....
.....

4. ¿Cómo ha influido la asignación presupuestaria al pago de remuneraciones?

.....
.....

5. ¿La partida presupuestaria asignada ha permitido cumplir con el POA institucional?

.....
.....

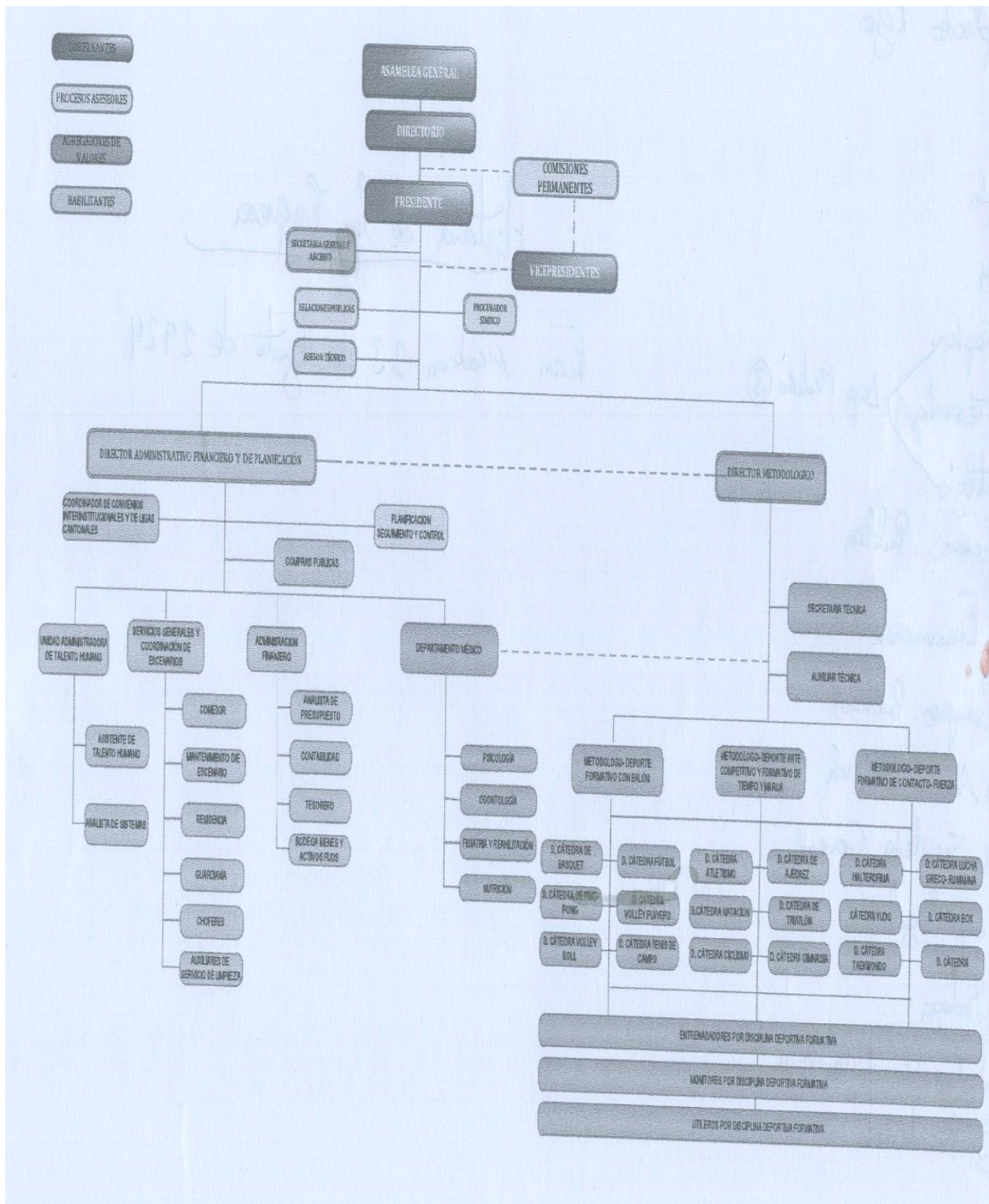
Anexo 3. Acuerdo ministerial 075 (Instructivo para la aplicación de los porcentajes que deben considerarse en el POA de las organizaciones deportivas, tanto en el grupo de gastos corrientes como de inversión)

ARTÍCULO 1.- El Plan Operativo Anual que cada organismo deportivo presente para evaluación y aprobación del Ministerio del Deporte, deberá considerar los rubros de gasto corriente y gasto de inversión, sujetos a los porcentajes indicados en el cuadro que se detalla a continuación, los que tendrán que ser prorrateados del total de la asignación presupuestaria que corresponde a las organizaciones deportivas:

GRUPO DE GASTO

TIPO DE ORGANISMO	TIPO DE GASTO			
	CORRIENTE			INVERSIÓN
	INDIRECTO	DIRECTO	MANTENIMIENTO	FOMENTO
Federaciones Deportivas Provinciales	24%	26%	10%	40%
Federaciones Ecuatorianas por Deporte	15%	13%	2%	70%
Ligas Deportivas Cantonales	22%	28%	10%	40%
Federación Deportiva Militar Ecuatoriana (FEDEME)	20%	15%	5%	60%
Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR)	50%	10%	30%	10%
Federación Deportiva Policial Ecuatoriana (FEDEPOE)	20%	15%	5%	60%
Federación Deportiva Nacional Estudiantil (FEDENAES)	16%	35%	2%	47%
Federaciones Deportivas Provinciales Estudiantiles	16%	35%	2%	47%
Comité Olímpico Ecuatoriano	25%	20%	30%	25%
Deporte Recreacional (Barrial y Parroquial)	22%	28%	10%	40%

Anexo 4. Organigrama de la Federación Deportiva de Los Ríos



Anexo 5. Autorización de la Empresa



www.federios.org

**FEDERACIÓN DEPORTIVA PROVINCIAL
DE LOS RÍOS**

¡Destino de Campeones!

Babahoyo, 4 de Enero del 2021

Sr.
Kleber Jonathan Palacios Campuzano.
Ciudad.-

De mis consideraciones:

En atención al oficio adjunto, le autorizo a usted para que proceda con el caso de estudio denominado: **PAGO DE REMUNERACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LA FEDERACIÓN DEPORTIVA DE LOS RÍOS**. Favor indicarme el procedimiento a seguir o la hoja de ruta en el caso en mención.

Es todo lo que puedo informar para fines pertinentes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente
¡Honor y Gloria!

Pedro Orellana Z

Ing. Pedro Orellana Z
ADMINISTRADOR FEDERÍOS



Av. 6 de Octubre e Islas Chapiño
Babahoyo - Los Ríos - Ecuador
Teléfonos: (05) - 2735 165 / (05) - 2735 166
info@federios.org