

LA ORGANIZACIÓN Y SU NECESIDAD DE ADMINISTRARLA

Módulos para
constituir una
organización social,
porque que volver a lo
colectivo, es el futuro



Manuales de facilitador para fortalecimiento asociativo de organizaciones de productores

Publicación realizada en el marco del Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible PROAmazonía, iniciativa liderada por el Ministerio de Ambiente y Agua (MAAE) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el financiamiento del GEF y GCF.

Elaboración:

Equipo Técnico de PROAmazonía
Componente de Transición a Producción Sostenible

Coordinación y Revisión:

Dirección de Fortalecimiento Asociativo Agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería

Copyright © PNUD 2020

Todos los derechos reservados

Elaborado en: Quito – Ecuador

El PNUD autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.

La información, las denominaciones y los puntos de vista incluidos en este documento son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no constituyen la opinión del PNUD.

Ilustración, diagramación, diseño y mediación pedagógica:

Corape

Impresión:

Prismacorp Cia. Ltda.

ÍNDICE

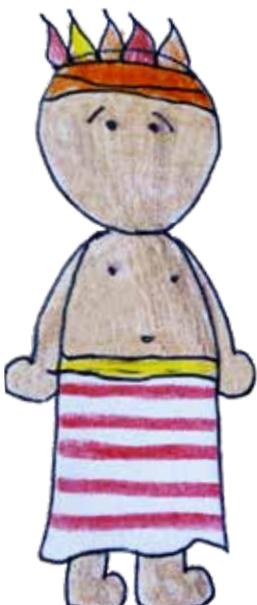
PRESENTACIÓN	4
Unidad 1: La administración de la organización	5
• ¿Qué es la administración?	5
• Estructura organizativa según su finalidad	7
• Niveles de la organización	8
• Roles, funciones y expectativas	10
• Normativa institucional	11
Unidad 2: El presupuesto institucional	12
• ¿Qué es el presupuesto?	13
• Recursos y fuentes de financiamiento	15
• Cómo elaborar un presupuesto	17
Unidad 3: El proceso contable	20
• Descripción y generalidades	20
• Estados financieros	23
• Documentos que respaldan el proceso contable	25
• Obligaciones y exenciones tributarias	26
• Responsabilidades tributarias	
Unidad 4: Rendición de cuentas	30
• Rendir cuentas, un desafío ineludible	30
• Instrumentos para rendir cuentas	31
• Importancia de la participación y la socialización de la rendición de cuentas	33
EVALUACIÓN DEL MÓDULO	34
BIBLIOGRAFÍA	35
GLOSARIO	36

PRESENTACIÓN

Una de las facetas más importantes de la supervivencia de una organización social es la administración que se realice de la misma. Más allá de si dispone de recursos, capital humano o materias primas para desarrollarse, sin una buena administración, no logrará alcanzar sus objetivos. Es por eso que éste módulo, “La organización y la necesidad de administrarla”, presenta las nociones básicas de los elementos que componen la actividad administrativa, como el presupuesto, la estructura de la organización y su manejo financiero, el ciclo contable y la rendición de cuentas.

La intención de este tercer módulo es que la o el facilitador pueda sembrar desde el inicio de la creación de una organización o proyecto, la convicción en las socias y socios, de construir un sistema administrativo sólido y funcional, pero sobre todo, que fortalezca su sostenibilidad y autogestión en el tiempo para hacerlo lo menos dependiente posible de ayudas externas y, por el contrario, fundar el desarrollo de la organización en su propia actividad productiva o de servicios, tomando en cuenta un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental para lograr el buen vivir de las familias y de la comunidad.

TAREA DE ESTE MÓDULO



Integrar en las y los socios el concepto de la importancia de una correcta administración y rendición de cuentas de la organización, para su fortalecimiento, sostenibilidad y autogestión. Conocer las herramientas básicas de la administración.

Unidad 1: La administración de la organización

Objetivo de esta unidad

Conocer la importancia de la administración y de la estructura organizativa, qué son los roles y funciones y la normativa institucional.



Temas a tratar

- Qué es la administración y su importancia
- Elección de la estructura organizativa en función de su finalidad
- Niveles de la organización
- Roles, funciones y expectativas
- Normativa institucional

¿Qué es la administración?

En sentido estricto, la administración es la acción o conjunto de funciones que se realizan para gobernar, organizar una economía.

En cuanto ciencia social, veremos dos definiciones afines a los contenidos de esta serie de módulos que presentamos sobre las organizaciones sociales:



"... ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente son difíciles de lograr" (Jiménez, 1963, p. 27).



“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, (...). La moral dicta también reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo, sino en razón del fin último al que toda acción del hombre tiende espontánea e ineludiblemente” (Reyes Ponce, 2004, p. 14).

Como podemos ver, más allá de una actividad netamente operativa, la administración debe fundamentarse en principios éticos y morales como vía para alcanzar el bien común de las personas que conforman la organización.

¿Por qué es tan importante la administración en una organización social?

Gran parte del avance de la sociedad a lo largo de la historia se debe a la administración. En una organización social es importante, porque:

- Es indispensable para que funcione y se mantenga en el tiempo, permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.

- Es la función donde se basa el desarrollo económico y social de las organizaciones.

- Optimiza recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

- Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, la mejora de la calidad de vida y la generación de empleo.

- Genera conocimiento relevante sobre el uso óptimo de los recursos de la organización, incluido el talento humano.

- Otorga efectividad a los esfuerzos humanos.

- Mide el desempeño de la organización y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes para mejorar la operación de las organizaciones.

Estructura organizativa: una estructura para cada finalidad

La estructura es la forma en que está organizada una entidad, esa forma permite ordenar las actividades, procesos y funcionamiento para cumplir la finalidad de la organización.

Por eso, cada organización tiene su estructura propia, porque al crearse según sus necesidades se diferencia de las demás: aunque pertenezcan a un mismo sector productivo, empleen igual tecnología o tengan una estructura productiva similar, siempre tendrán diferencias en su manera de organizarse (más o menos áreas, mayor o menor número de trabajadores en cada área, diferentes ritmos de producción, entre otros muchos factores).

Normalmente, la estructura va cobrando forma según la organización va desarrollando sus actividades. Empieza con funciones principales y posteriormente estas funciones se desarrollan paulatinamente a medida que la actividad aumenta, creando nuevas áreas y nuevas relaciones entre esas áreas.

Además, la estructura debe responder al propósito por el que se organizó, es decir, su misión, visión, valores y objetivos. Si la estructura no responde a ello, es una estructura inútil y sin sentido.



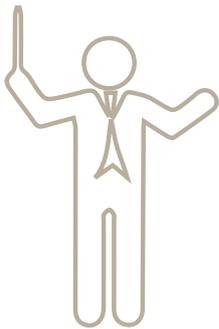
LA CLAVE

Lo que es importante comprender, es que copiar un modelo de otra organización no va a ser lo óptimo para nuestra organización, pues debe crearse según las necesidades propias.

Niveles de la organización

A continuación veremos los niveles organizacionales, los mismos que deberán tomarse en cuenta al momento de definir la estructura de la institución.

La mejor manera de comprender la estructura de una organización es mediante un organigrama, esto es la representación gráfica de la estructura:

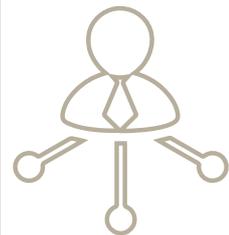


Nivel directivo o de gobierno

Su función es gobernar la organización. Esto lo hace a través de la formulación de las políticas de ésta y de crear y normar los procedimientos que debe seguir la organización. Así, elabora reglamentos y decreta resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional. Este nivel o instancia constituye el primer nivel jerárquico de la organización. Suele estar formado por la Asamblea general de socios y socias y la Junta general de accionistas.

Nivel ejecutivo

Es el segundo al mando de la organización y responsable de su manejo. Su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos y procedimientos que disponga el nivel directivo, así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las actividades y acciones ejecutadas en la organización. Este nivel se encarga de manejar y ejecutar planes, programas, proyectos, métodos y otras técnicas administrativas, en coordinación con el nivel operativo y auxiliar. Vela por el cumplimiento de la normativa tanto interna como externa para el funcionamiento de la entidad. Este nivel normalmente lo ocupan los presidentes (cuando se trata de organizaciones sociales sin fines de lucro) y los administradores o gerentes (cuando se trata de organizaciones con fines de lucro y las del sector de la economía popular y solidaria).





Nivel asesor

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, asiste técnicamente para preparar proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tengan que ver con las instituciones.

Nivel auxiliar o de apoyo

Apoya a los otros niveles administrativos. Presta sus servicios de forma oportuna y eficiente, por ejemplo, asistencia técnica, asesoramiento, otros.



Nivel operativo

Constituye el nivel más importante de la entidad y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de ésta. Son el pilar social, económico, productivo y financiero. Es el responsable del cumplimiento de las gestiones encomendadas a la unidad, puede delegar autoridad, mas no responsabilidad.

Un administrador de un centro de acopio sería un buen ejemplo.

Coordinadores

Coordinan las actividades de las diferentes unidades. Tienen autoridad solo hacia sus dependientes y asesores; pueden delegar autoridad, más no responsabilidad. El nivel de coordinación dependerá de la naturaleza de cada unidad y del grado de interdependencia que exista entre las personas de las diversas unidades. Un ejemplo puede ser el o la coordinadora de Comunicación, quien se encarga de coordinar la unidad de radio, la de prensa y la de audiovisuales de la organización.





Puestos operativos

Es la parte fundamental de la producción o realización de tareas primarias, por ejemplo, un productor. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

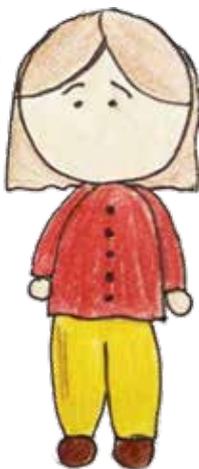
Otras facetas de una organización social

Con frecuencia, el desarrollo y consolidación de una organización de carácter puramente social suele derivar en una dimensión económica. Esto sucede, usualmente, gracias al incremento de la producción o servicios de la organización, a través de la puesta en marcha de proyectos y emprendimientos que por cierto, hoy en día, cobran también una importante dimensión ambiental.

Estas tres facetas, la social, la económica y la ambiental, resultan, sin lugar a dudas, en la mejora de la calidad de vida de las y los socios y sus familias, sin embargo, es necesario encontrar un equilibrio entre ellas y no descuidar ninguna. Esto se logra con la implementación de estrategias de gestión adecuadas que, en su momento, cada organización deberá plantear.

Roles, funciones y expectativas

Existe un lado fundamental en el funcionamiento de una organización que no suele trabajarse pero que es absolutamente importante: los roles, funciones y responsabilidades que tiene cada persona en cada área. Las y los asociados con frecuencia se preguntan por su rol, función o expectativas que la organización tiene sobre ellos. Y es que, independientemente del cargo a desempeñar o las responsabilidades establecidas para ese puesto, todas las personas necesitan saber lo que se espera de ellas en el ejercicio de su trabajo.



Pero, ¿qué es un rol? Veamos la definición de la Real Academia Española (RAE):

- Rol es un papel o función que alguien o algo desempeña.
- Función es la tarea que corresponde realizar a una institución o a sus órganos o personas.



No conocer su rol, funciones y las expectativas sobre ellas o ellos, hace que las personas:

- Se sientan inseguras, indecisas y erráticas.

- No puedan enfocarse, dirigir sus energías y trabajar en torno a metas, pues no saben sobre qué se les evaluará o pedirá cuentas.

- Confundan los límites de lo que les corresponde o no hacer.

- Se desperdicie tiempo y recursos por desconocer lo que sí les corresponde hacer.

- Sientan desmotivación e indiferencia en su trabajo.

¿Cómo solucionarlo?

Lo más importante es tener las funciones de cada cargo preestablecidas. Es decir, un documento con la clara descripción de roles y funciones, el cual debe ser elaborado y aprobado de manera participativa. Esta formalización ayudará a realizar mejores procesos organizacionales, coordinar acciones en el interior de cada unidad, generar sinergia y alcanzar las metas deseadas de forma colaborativa. Por su parte, las personas sabrán qué, cómo, con quién, dónde y cuándo desempeñar sus labores.

En el contexto de las organizaciones sociales y de la economía popular y solidaria, los roles y funciones están planteados desde una perspectiva de desarrollo integral de las personas, por lo que, en teoría, pueden asumir todas las dimensiones en las que deba desempeñarse un individuo, dentro de relaciones solidarias, recíprocas y cooperativas.

Normativa institucional

Tanto los roles y funciones como las conductas y responsabilidades dentro de una organización, se encuentran recogidas en la normativa interna de la institución.

La normativa puede variar de acuerdo al sector al que pertenezca la organización.



LA CLAVE

Los documentos básicos que deberían componer el marco normativo de una organización para facilitar su gestión, son:

- Los estatutos
- El reglamento general interno
- El reglamento de elecciones generales
- Manuales para regular funciones, roles y responsabilidades

Unidad 2: El presupuesto institucional

Objetivo de esta unidad

Reconocer la importancia de la elaboración de un presupuesto, conocer los elementos, factores y herramientas básicas para construirlo.



Temas a tratar

- El presupuesto: objetivos, ventajas, limitaciones
- Recursos y fuentes de financiamiento; proyección de ingresos
- Cómo elaborar el presupuesto según los elementos anteriores

¿Qué es el presupuesto?

Es una herramienta para calcular de forma anticipada los gastos e ingresos en una diversidad de ámbitos, familiar, privado, institucional y empresarial. Con él se puede proyectar los gastos de la organización y lograr una utilización más eficiente de los recursos. En economía, un presupuesto se refiere a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para emprender un plan, programa o proyecto en un período de tiempo determinado.

Podría decirse que un presupuesto expresa en términos monetarios el plan de acción de una organización.

Objetivos del presupuesto

- Planear integral, sistemática y financieramente todas las actividades que la entidad debe desarrollar en un período determinado.

- Controlar y medir los resultados cuantitativos y cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias para ejecutar las metas previstas.

- Coordinar las diferentes unidades de forma integral para que no haya inconsistencias financieras.

- Determinar los recursos financieros que se requieren para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución y por ende los de cada área.

Ventajas de hacer un presupuesto

Debido a la usual volubilidad del contexto económico, donde predomina la incertidumbre, para una organización social es vital elaborar su presupuesto, pues esto le permite:

- Minimizar los riesgos en las operaciones.

- La revisión permanente de las políticas y estrategias económicas y direccionarlas hacia las metas establecidas.

- Mantener el plan de operaciones en límites financieros razonables.

- Cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan de acción global.

- Establecer controles financieros dentro de la organización.

- Medir el desempeño de las distintas áreas.

- Estipular el límite y alcance de los desembolsos de la organización.

- Nombrar un responsable para la ejecución de lo presupuestado para cada unidad.

- Aclarar las posibilidades de ejecución de cada meta.

- Reducir al mínimo los costos por compras innecesarias, despilfarro de materiales, tiempo y recursos.

Desventajas y limitaciones del presupuesto

- Los datos del presupuesto son estimaciones, por lo que cabe la posibilidad de error entre los datos reales y los que se presupuestaron.

- La adopción de un sistema presupuestario no puede improvisarse, por lo tanto, se requiere de algún tiempo para ser implementado. Los hábitos y prácticas de una organización son parte de la experiencia acumulada y hay que tomarlas en cuenta, lo cual también toma un tiempo de adaptación.

- Los resultados de la aplicación de un presupuesto no pueden saberse de manera inmediata.

- La ejecución del presupuesto no es automática y requiere que el personal lo comprenda y valore la importancia de este instrumento.



LA CLAVE

Los presupuestos son considerados como las herramientas de control administrativo por excelencia. Se utilizan, de forma general, como mecanismos de ayuda para alcanzar los objetivos (eficacia), gracias a la racionalización óptima de los recursos (eficiencia).

Recursos y fuentes de financiamiento

Las organizaciones, las empresas, así como los individuos, cuentan con un conjunto limitado de recursos con los que llevar adelante sus operaciones, o lo que es lo mismo, con los que conseguir sus objetivos a corto y largo plazo. Todo organismo necesita de recursos para poder cumplir los objetivos y metas prefijadas, es decir, los medios para la ejecución de sus actividades.

La mayoría de recursos forman parte del patrimonio de una organización o, al menos, están puestos a su servicio, y de una buena o mala administración dependerá conservarlos y acrecentarlos o por el contrario, perderlos.

En el siguiente cuadro se detalla los tipos de recursos de los que dispone una organización:

RECURSOS MATERIALES

- **Recursos físicos:** los bienes que se utilizan para el desarrollo de actividades dentro de la organización. Ejemplo: materias primas, máquinas, vehículos, edificios, otros).
- **Recursos financieros:** conformados por fondos, propiamente monetarios, necesarios para el desenvolvimiento y crecimiento de la organización. Su origen puede ser:
 - Fondos propios** (aporte de los socios, asociados, propietarios o dueños).
 - Fondos de terceros** (proviene de personas o instituciones ajenas a la entidad).

TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal recurso del que dispone la organización. Son las personas o grupos de personas que forman parte de la misma, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas, conocimiento y experiencia. Lo conforman los dueños, accionistas o socios y socios, además de las personas vinculadas a las diferentes unidades organizacionales.

INFORMACIÓN

Son recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología.

Son datos expresados en diversas formas (palabras o cifras, escritas u orales, gráficos) y se refieren tanto a cuestiones internas de la organización como externas a la misma.

La información es fundamental para la toma de decisiones, ya que no se puede decidir en forma adecuada sin conocer en profundidad lo situación a resolver.

Ejemplos de información son el sistema contable, los informes de producción, las evaluaciones de recursos humanos, los informes de precios, etc.

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Es la tecnología que se emplea en la organización, sobre todo en las áreas de investigación, producción y comercialización.

RECURSOS NATURALES Y ENERGÉTICOS

Todos aquellos recursos como tierra, aire, agua, energía en todas sus formas (eléctrica, solar, nuclear, hidráulica) y los combustibles. En la mayoría de los casos las entidades deben pagar un precio a cambio de su obtención.

El origen del financiamiento de las organizaciones es de dos tipos:



Financiamiento interno: son los fondos o capitales que se generan dentro de la organización, como el dinero fruto de la producción que realiza y que no se reparte, es decir, se va acumulando en un fondo o se vuelve a invertir en la organización, entre otras fuentes de ingreso.



Financiamiento externo: son los fondos que provienen de fuera de la organización, como préstamos, subvenciones, donaciones y aportaciones de los socios y socias.

Cómo elaborar un presupuesto

La elaboración de un presupuesto inicia con la identificación de los gastos que se prevé se van a realizar:

Cálculo de gastos previstos: toda organización debe tener un control de las salidas de dinero o inversiones que se van a realizar, y para ello debe contar con herramientas que permitan hacer el seguimiento y control de esos movimientos. Conociendo en detalle cada uno de los gastos, se manejará los recursos de forma más eficiente. Ahora bien, los gastos pueden ser fijos o variables, veamos:

- **Los gastos fijos:** son los que se hacen siempre, durante todo el año, como el pago de salarios, el arriendo de las instalaciones, el servicio de internet, el consumo de teléfono, electricidad, agua, etc.
- **Los gastos variables:** son los que están sujetos a diversas circunstancias, como viáticos, transporte, compra de materias primas, etc.

El presupuesto suele realizarse de forma anual, aunque también puede ser semestral o trimestral. Eso depende de las necesidades de la organización o del sector en que se desenvuelve, entre otros factores.

En ambos casos, es fundamental que el detalle de gastos se haga de forma mensual para poder controlar mejor los gastos.

Los gastos que se suelen incluir en un presupuesto, son:

1

Personal: se trata de los gastos que se realizan por todas las personas de la organización que perciben un salario. Es mejor anotar por separado los gastos directos, como los sueldos, y los gastos indirectos, como el pago del seguro social o los impuestos.

2

Inversiones: son los gastos que se realizan en concepto de bienes muebles o inmuebles, por ejemplo, herramientas, maquinaria, vehículos, otros.

3

Administración: son los gastos cotidianos para la gestión de la organización, como los servicios básicos, la publicidad, el alquiler de la oficina, papelería, etc.

4

Producción: todo los gastos en que se incurre para producir un bien o servicio.

Hay que recordar que cada gasto debe estar bien detallado en cada rubro, por ejemplo: en "Papelería", anotar: 2 paquetes de papel para impresora, 12 sobres, 1 facturero de 100 hojas.

Proyección de ingresos

La otra parte fundamental del presupuesto es saber con qué dinero contamos para cubrir los gastos que hemos previsto. Estos ingresos pueden venir de:

Ganancias: es el dinero que se obtiene como resultado de las actividades económicas, emprendimientos o negocios realizados por la organización y que no se han distribuido. Esta es la fuente ideal de financiamiento, pues propicia la no dependencia de ayudas externas y la autonomía de las organizaciones.

Subvenciones: es dinero entregado como ayuda económica para realizar una obra o mantenimiento, suele proporcionarlo el Estado.

Donaciones: son los recursos económicos donados por organismos públicos o privados.

Otros ingresos: son las ganancias que se derivan de cualquier actividad de la institución, por ejemplo, por la venta de activos.

Una vez que tenemos los datos de los gastos e ingresos, se puede ya crear el presupuesto, el mismo que debería ser implementado en cada área o unidad operativa, para, como ya dijimos, facilitar el control y seguimiento de los dineros de manera permanente.

El presupuesto se puede realizar en una hoja del programa Excel, pero dependiendo de la complejidad, se puede usar varias hojas vinculadas entre sí u otros formatos más complejos.

Aquí, un ejemplo básico de cómo elaborar el presupuesto, pues hay muchos modelos, éste es solo uno de ellos:

Ejemplo de plantilla para elaborar un presupuesto					
Partida	Costo unitario	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos					
Fuentes de ingreso					
Contribución propia					
Subvención					
Donaciones					
Total ingresos					
Gastos					
A. Personal					
Administrador					
B. Inversiones					
Terreno					
C. Costos operacionales					
Materia prima					
D. Administrativos					
Servicios básicos					
Total gastos y costos					
(=) Ingresos					
- gastos y costos					

Unidad 3: El proceso contable

Objetivo de esta unidad

Conocer qué es el proceso contable, los estados financieros, las obligaciones, exenciones y responsabilidades tributarias.



Temas a tratar

- Descripción y generalidades; ciclo contable
- Los estados financieros y su funcionalidad
- Obligaciones y exenciones tributarias de acuerdo al sector económico
- Responsabilidades tributarias

Descripción y generalidades

La contabilidad es la disciplina dedicada a recopilar e interpretar la información relacionada con los recursos y patrimonio de una institución. La contabilidad requiere una serie de pasos para llevar las cuentas de forma organizada y sistematizada, que se conoce como proceso contable.



El **proceso contable** es el registro y procesamiento de las operaciones financieras que se realizan en un negocio, empresa o institución, es decir, cómo se reciben, se cobran y se pagan los recursos, bienes y servicios en una organización.

Ese registro se realiza en los libros o cuadernos contables. En ellos se recopila la información financiera, que luego se presenta en forma de reportes denominados "estados financieros".

La frecuencia de los reportes financieros depende de la naturaleza o el tamaño de la empresa, pero lo usual es que sean trimestrales, semestrales o anuales.

A este proceso se le conoce como "ciclo contable", porque no se trata de una sola operación, sino que es una actividad continua, donde se cierra el proceso con un reporte financiero y se empieza otro.

Clasificación y registro de movimientos

Los registros contables, también denominados "libro de comercio" o "libro de contabilidad", son los documentos físicos que contienen todas las operaciones dentro de una empresa. En estos registros se refleja todo movimiento contable con el objetivo de proporcionar información financiera de la entidad. Estos son los pasos a seguir para el registro de la información contable del negocio:

PASOS	¿EN QUÉ CONSISTE?
Tener un plan de cuentas	Es el listado de cuentas activas, pasivas, patrimonial, ingreso, egreso y costos de producción. La EPS tiene su propio plan de cuentas, llamado Catálogo Único de Cuentas, CUC.
Contar con el estado de la situación inicial	Es la "fotografía" del negocio antes de que empiece a funcionar, es el estado financiero del negocio antes de que empiecen sus actividades.
Guardar los documentos de respaldo de cada transacción	Una vez que arranca el negocio, empezará a comprar, vender, hacer pagos de servicios, etc. Cada uno de estos movimientos debe tener un documento que respalde esa transacción, como: facturas, notas de venta, recibos, recibos electrónicos, papeletas de depósito bancario, comprobantes de retención, etc.

PASOS

Anotar movimientos en el libro diario

¿EN QUÉ CONSISTE?

Esta labor se la hace diariamente con la ayuda del plan de cuentas y consiste en registrar "qué recibo y qué entrego" o "qué tengo y qué debo". Cada movimiento anotado debe llevar el nombre de transacción mercantil.

Anotar cada movimiento en el libro mayor

Este trabajo se lo hace luego de cada registro en el libro diario. Consiste en acumular los valores de cada cuenta contable que participó en la transacción mercantil.

Elaborar el balance de comprobación

El balance de comprobación es un estado financiero en el que se suman los valores que constan el libro mayor para determinar el movimiento del activo, pasivo y patrimonio.

Elaborar estados financieros

Los estados financieros son las "fotografías" del negocio después de un período de operación, por ejemplo, mensual. Los estados financieros básicos son: el estado de situación y el estado de resultados.

Analizar información de estados financieros

La información contable que se presenta en los estados financieros debe servir para interpretar si el camino escogido fue positivo o negativo.

Estados Financieros

Los estados financieros son herramientas de gestión que ayudan a tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, de los recursos con los que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado y la rentabilidad generada, entre otros aspectos de relevancia para la operación y administración de la organización.

Los estados financieros más utilizados, son:

- **Balance general**, es un informe financiero o estado contable de la situación del patrimonio de una empresa, es decir, de su estado global, en ese momento.

Veamos un ejemplo:

BALANCEADOS SUPERIOR BALANCE GENERAL AL 01/JULIO/2007					
1 ACTIVO	\$	\$	2. PASIVO	\$	\$
1.1 Activo Corriente		4,600.00	2.1 Pasivo Corriente		400.00
1.1.2. Caja Chica	0.00		2.1.1 Cuentas por pagar	400.00	
1.1.3. Bancos	4,600.00		2.2 Pasivo de Largo Plazo		3,000.00
1.2 Activo Fijo		2,100.00	2.2.1 Préstamos Bancarios	3,000.00	
1.2.2. Galpón	700.00		3. PATRIMONIO		
1.2.3. Equipo de Computación	800.00		3.1 Capital Social		3,300.00
1.2.4. Muebles y enseres	600.00		3.1.1 Capital	3,300.00	
TOTAL ACTIVOS:		6,700.00	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		6,700.00
ELABORADO POR			APROBADO POR		

- **Estado de resultados**, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un reporte financiero que se enfoca en los ingresos y gastos de un determinado período de tiempo, lo que refleja el beneficio o pérdida que se ha generado en ese lapso. El análisis de esa información sirve como referencia para tomar decisiones sobre el negocio o actividad económica.



"BALANCEADOS SUPERIOR"
BALANCE DE RESULTADOS
al 31 de Julio del 2007

	Costos Fijos	Costos Variables	\$
VENTAS			3,000.20
(-) COSTO DE VENTAS			<u>2,494.27</u>
MATERIA PRIMA	0.00	2,143.00	
MANO DE OBRA		188.00	
GASTOS DE FABRICACION	<u>17.17</u>		
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			<u>505.93</u>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	330.55	22.00	
(-) GASTOS DE VENTAS		14.00	
(-) GASTOS FINANCIEROS		30.00	-
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO			
ANTES DE IMPUESTOS			<u>109.38</u>

Elaborado por.

Aprobado por.

- **Balance de comprobación**, es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ellas (ya sea deudor o acreedor). Esto permite establecer un resumen básico de un estado financiero.



"BALANCEADOS SUPERIOR"
BALANCE DE COMPROBACION
al 31 de Julio del 2007

#	CUENTAS	SUMAS		SALDOS	
		DEBITOS	CREDITOS	DEUDOR	ACREEDOR
1	BANCOS	5,920.18	4,377.40	1,542.78	
2	MUEBLES Y ENSERES	700.00	0.00	700.00	
3	EQUIPO DE COMPUTO	800.00	0.00	800.00	
4	INSTALACIÓN Y GALPON	600.00	0.00	600.00	
5	CUENTAS POR PAGAR	1,682.00	1,692.00		10.00
6	PRESTAMOS BANCARIOS	125.00	3,000.00		2,875.00
7	CAPITAL SOCIAL	0.00	3,300.00		3,300.00
8	CAJA CHICA	176.60	76.60	100.00	
9	MAQUINARIA Y EQUIPO	1,990.00	0.00	1,990.00	
10	IVA COMPRAS Y SERVICIOS	257.40	0.00	257.40	
11	INVENTARIO MATERIA PRIMA	2,397.00	2,397.00	0.00	
12	INVENTARIO PRODUCCIÓN EN PROCESO	2,788.08	2,788.08	0.00	
13	GASTOS DE FABRICACIÓN	181.08	181.08	0.00	
14	GASTOS DE VENTA	14.00	0.00	14.00	
15	MANO DE OBRA DIRECTA	200.00	200.00	0.00	
16	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS	0.00	49.63		49.63
17	INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	2,788.08	2,494.27	293.81	
18	CAJA	2,940.18	2,940.18	0.00	
19	RETENCIONES 2% IR	60.02	0.00	60.02	
20	VENTAS	3,000.20	3,000.20	0.00	
21	COSTO DE VENTAS	2,494.27	2,494.27	0.00	
22	GASTO FINANCIERO	30.00	0.00	30.00	
23	GASTO ADMINISTRATIVO	352.55	0.00	352.55	
24	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	0.00	505.93		505.93
	TOTALES	29,496.64	29,496.64	6,740.56	6,740.56

Documentos que respaldan el proceso contable

Entre los documentos de respaldo de ingresos y gastos, podemos nombrar:



Facturas

Documento formal que comprueba la entrega y recepción de dinero a cambio de un bien o servicio, puede ser físico o electrónico. Para el SRI (Servicio de Rentas Internas) el único documento válido para justificar gastos en la declaración de impuestos, es la factura. Este documento debe reunir ciertos requisitos de fondo y forma para que se considere válido:

- Antes de llenar una factura se debe verificar que este documento tenga validez.
- La factura no puede tener borrones ni manchas.
- La fecha de emisión debe corresponder a la del momento en que se realiza la transacción, es decir, el día, mes y año que se realiza esa compra o venta.
- Debe constar el nombre de la persona que compra, así como su número de RUC (Registro Único de Contribuyentes), dirección y teléfono.
- Se debe detallar la cantidad, precio unitario y precio total de la compra realizada.
- Debe contar con la firma y sello de quien entrega la factura.

Notas de venta o tiquetes de cajas registradoras

Este documento permite justificar el ingreso o egreso de dinero a cambio de un bien o servicio, pero es importante tomar en cuenta la siguiente diferencia entre estos y una factura:



“La diferencia entre una nota de venta y una factura es que la primera se utiliza cuando los compradores son personas naturales o empresas que tienen derecho a crédito tributario para reclamar el IVA pagado en el proceso de producción, mientras que la segunda, no toma en cuenta esa consideración y se entrega a todos los consumidores finales” (El Universo, 2004).

Para mayor información, puede consultar en el siguiente link:

<https://www.sri.gov.ec/web/guest/facturacion-fisica>



Liquidación de compras y servicios

Estos comprobantes son entregados por aquellas organizaciones que se encuentran obligadas llevar Contabilidad (artículos del 19 al 21 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno -LORTI- y el artículo 37 de su Reglamento), y son utilizadas cuando la persona que presta el servicio o vende un bien, no cuenta con facturas y su trabajo es manual, es decir, de condición rústica.

Comprobantes de retención

Estos documentos son impresos para negocios obligados a llevar contabilidad. Cada vez que vendamos nuestros productos o servicios a estos negocios recibiremos un comprobante de retención. Los comprobantes de retención disminuyen el pago que recibe el negocio por cada factura cancelada.



Una vez que hemos visto las herramientas para realizar una adecuada administración, es necesario conocer algunos aspectos tributarios que norman al sector económico:

Obligaciones y exenciones tributarias de acuerdo al sector económico

Todas las ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos que realicen actividades económicas son considerados como contribuyentes y tienen obligaciones tributarias. La legislación tributaria ecuatoriana establece dos tipos de contribuyentes:

Personas naturales: son todos los individuos nacionales y extranjeros que realizan actividades económicas en nuestro país.

Aquellas personas naturales obligadas a llevar contabilidad, son todos los individuos nacionales y extranjeros que realizan actividades económicas en nuestro país y cuyos ingresos son mayores a 100 mil dólares al año, o su capital de trabajo sea mayor a 60 mil dólares, o cuyos costos y gastos anuales hayan sido superiores a 80 mil dólares.

Personas jurídicas: son las sociedades. Este grupo comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.

Responsabilidades tributarias

1

Obtener el RUC: el Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

2

Presentar declaraciones: las sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través de internet, en la página web del SRI Sistema de Declaraciones, o por ventanilla en bancos o cooperativas autorizadas. Deben presentarse todas las declaraciones juntas, es decir, consolidadas, esto es que, independientemente del número de actividades económicas que realice o de los establecimientos que la organización tenga en diferentes lugares, la declaración se hace de una sola vez.

• **Declaración del impuesto al valor agregado (IVA):** se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. El IVA se establece en una sola declaración por período, sea como agente de retención o de percepción.

Para mayor información sobre declaraciones del IVA, consulte en el siguiente link: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/normativa-para-agentes-de-retencion-y-contribuyentes-especiales>

- **Declaración del impuesto a la renta:** la declaración del impuesto a la renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al estado de situación financiera, estado de resultados y la conciliación tributaria.

- **Declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta:** se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales. Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables de las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones; adicionalmente, se debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

- **Declaración del impuesto a los consumos especiales:** únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.



3

Presentar anexos: los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el período indicado, es decir, conforme al noveno dígito de su RUC. Veamos los tipos de anexos:

- **Anexo de retenciones en la fuente del impuesto a la Renta por otros Conceptos (REOC).** Es un reporte mensual de información relativa a las compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

- **Anexo Transaccional Simplificado (ATS).** Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

- **Anexo de impuesto a la renta en Relación De Dependencia (RDEP).** Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del impuesto a la renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones, en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año. Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.

- **Anexo de ICE.** Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos o servicios, describiendo su marca y presentación, por ejemplo: 1 caja de cigarrillos, marca Marlboro, presentación de media cajetilla o 6 cigarrillos.

Este anexo deberá ser presentado a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios períodos mensuales. Estos contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, y cada vez que exista una modificación del PVP, precio de venta al público.

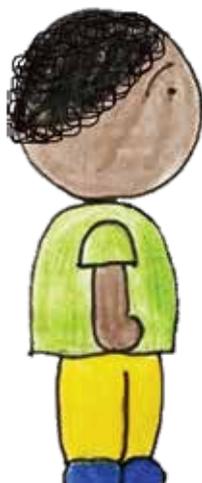
Régimen Simplificado

Las organizaciones que se encuentran bajo el Régimen Simplificado son aquellas que se encuentran en el sector de la economía popular y solidaria, descritas en el artículo 1 de la Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000343, publicada en el Registro Oficial No. 819 del 16 de agosto de 2016 que, al iniciar actividades económicas cuenten con un capital social propio, igual o inferior a dieciocho (18) fracciones básicas gravadas con tarifa cero de impuesto a la renta, aplicable a personas naturales, vigente en el año fiscal corriente.

En este caso, se considerará como capital social propio al declarado en los documentos de constitución de la organización, presentados a la autoridad encargada de su regulación y control al momento de inscribirse. Esta información podrá ser requerida por el SRI directamente a las entidades públicas competentes.

Las organizaciones que integren el Régimen Simplificado de la Economía Popular y Solidaria estarán sujetas a las siguientes reglas especiales, entre las cuales nombramos las siguientes:

- Para fines tributarios pueden contar únicamente con un registro simplificado de ingresos, egresos, activos y pasivos, en lugar de llevar contabilidad.
- Pueden emitir liquidaciones de compra para sustentar actos económicos solidarios aunque los miembros a quienes se los emita posean un número de RUC, pudiendo consolidarse las transacciones por cada miembro de la organización de manera anual.



Para mayor información sobre obligaciones tributarias, se puede consultar en la página web del SRI, donde se encuentran guías para el contribuyente, tutoriales, podcasts y capacitaciones virtuales para el usuario:

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/quiero-capacitarme>

<https://www.sri.gob.ec/web/guest/guias-tributarias>

Unidad 4: Rendición de cuentas

Objetivo de esta unidad

Conocer qué es el proceso de rendición de cuentas, los instrumentos para realizarlo y la importancia de la transparencia y la socialización.



Temas a tratar

- Por qué rendir cuentas
- Instrumentos para rendir cuentas
- Importancia de la participación y la socialización

Rendir cuentas, un desafío ineludible

La transparencia y la rendición de cuentas se han convertido en desafíos ineludibles para todo tipo de organización. Ya no son suficientes los discursos acerca de la buena gestión de los recursos, sino que debe darse cuenta de ellos, de las actividades realizadas y del impacto que han generado. Hoy, la rendición de cuentas es un ejercicio que otorga legitimidad a las instituciones.

Cada organización, dependiendo de si se trata de una institución gubernamental, empresa privada, organización social u otras, concibe la rendición de cuentas de diferente manera y le imprime características distintas, incluso según el contexto local, nacional o internacional en donde se lleve a cabo. La rendición de cuentas es una forma de autorregulación, que permite:

- Asumir la responsabilidad de las acciones implementadas y sus consecuencias
- Responder con transparencia a las y los integrantes de las organizaciones
- Alcanzar los objetivos y metas propuestas
- Compartir toda la información de manera abierta, oportuna y fácil de entender

Antes de iniciar el proceso de rendición de cuentas, resulta útil tener claras algunas respuestas:

- **¿Cuál es el objetivo de rendir cuentas en una organización?** Que las socias y socios conozcan en qué se utilizó los recursos, qué tipo de gestión hizo para alcanzar el fin de la organización.
- **¿Quiénes deben rendir cuentas y a quién?** Todas las personas a las que se les ha entregado recursos, desde el presidente de la organización hasta el socio que realizó un comisión de servicios; todas y todos los que hayan recibido recursos.
- **¿Cómo se debe rendir cuentas?** Por medio de un informe digital o físico, que tenga las firmas de responsabilidad. Además, debe ser socializado en asamblea general o de socias y socios y difundirse por todos los canales pertinentes, como carteles, mails, whatsapp, otros.
- **¿Cómo participar en la rendición de cuentas?** En primer lugar, asistiendo al evento de rendición de cuentas y participando activamente, practicando la escucha activa y el cuestionamiento para obtener las respuestas necesarias. Y, si es el caso, aprobar el informe.

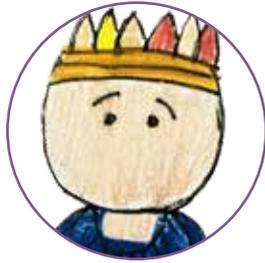
Ahora bien, para el proceso de rendición de cuentas se precisa establecer ciertos mecanismos y procedimientos, veamos:

Instrumentos para rendir cuentas e informar

Entre los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas existen ciertas herramientas y procesos que se pueden aplicar, según Alnoor Ebrahim (2003):



Herramientas: son técnicas que generalmente se aplican durante un período limitado de tiempo para obtener información útil para la rendición de cuentas, por ejemplo, informes económicos, memorias anuales, evaluaciones de desempeño. Estas técnicas se realizan de forma permanente, pues la idea es contar con estos insumos para las rendiciones de cuentas semestrales o anuales.



Los procesos: son más amplios y multifacéticos que una herramienta, pero también son menos tangibles y menos limitados en el tiempo. Un proceso puede involucrar el uso de varias herramientas para la rendición de cuentas, por ejemplo, la publicación de la información sobre ella en páginas web de manera pública (a esto se le llama "transparencia" porque muestra la información abiertamente), o de sus memorias anuales. Ambos ejemplos constituyen procesos participativos y de autorregulación de la rendición de cuentas.

De acuerdo a Alicia Arias (2011), en su publicación "Situación de la Transparencia y Rendición de Cuentas en las Organizaciones No Gubernamentales", existen algunos instrumentos que pueden utilizar las organizaciones sociales para transparentar la información:

- **Boletines electrónicos e impresos:** información relacionada con la gestión (actividades de la organización, como mingas, reuniones, elecciones, otras), o sobre información económica (gastos, ingresos). Los boletines pueden ser mensuales, semestrales o anuales.

- **Auditorías externas:** se trata de la revisión del manejo financiero de la organización por parte de un agente externo a la misma. Observan los respaldos de los gastos e ingresos, como facturas, notas de venta, liquidaciones y ven que todo esté bien cuadrado.

- **Informes de los consejos directivos:** son informes de los gastos realizados por los miembros del consejo directivo para realizar su gestión, como viajes para realizar trámites, negociaciones, compras, viáticos.

- **Informes técnicos y financieros:** describen todas las acciones realizadas para el funcionamiento de la organización durante un período determinado, como la actualización de socias y socios o la directiva; la obtención y manejo de recursos económicos como subvenciones, donaciones, créditos. Es decir, son informes sobre la ejecución misma de la organización. Pueden ser anuales o semestrales.

- **Mecanismos de control interno:** son procesos de verificación y evaluación de la actuación de los niveles directivos, por ejemplo, una comisión de vigilancia que se crea en la asamblea general para observar la actuación del cabildo.

- **Planificación anual:** permite monitorear el cumplimiento de las metas, objetivos y actividades que estaban incluidas en esa planificación, comparar sus resultados, ver las desviaciones, sacar conclusiones.

La misma autora, dice acerca de la necesidad de rendir cuentas, que:

“Es recomendable vencer la idea de mando y control porque está fundamentada en el miedo [es mejor] ganar la confianza y el compromiso de los colaboradores”.

Por su parte, el Instituto de Comunicación y Desarrollo (2004), expone así la importancia de la participación en el proceso de rendición de cuentas:

“La participación es un proceso importante en la rendición de cuentas. La consulta con la comunidad, en sus variadas formas y la contribución de la comunidad al diseño, identificación y posterior ejecución de un proyecto, son un actual gran desafío para las organizaciones sociales. La participación de los beneficiarios parece ser un objetivo de muchos, pero un logro de pocos. La cultura de participación, o de no participación, puede estar en el meollo del problema” (p. 12).



LA CLAVE

No solo es importante rendir cuentas, sino ser transparentes y socializar la información. Estas acciones legitiman la organización y crean confianza entre las y los socios y la sociedad en general.

EVALUACIÓN DEL MÓDULO



- ¿Qué áreas crearía en su organización según sus objetivos? En otras palabras, qué estructura organizacional tendría?
- Esboce un presupuesto en función de los recursos disponibles y fuentes de financiamiento que se hayan identificado.
- ¿Por qué el proceso contable es uno de los instrumentos para el control de los recursos?
- Formule el procedimiento de presentación y aprobación del informe para la rendición de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

- Burbano, J & Ortiz, A (1995). Los presupuestos (2ª Ed.). Santafé de Bogotá. Mc-Graw Hill.

- Chanlat, J. (2006). Ciencias sociales y administración. Medellín. Fondo Editorial Universidad Eafit.

- Care Perú (2010), Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía, Lima, 56 p.

- El Universo, (2004). Nota de venta no es igual a factura. El Universo. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/2004/12/19/0001/9/754B428E042244ADB814AA395D-F1A7F0.html#:~:text=La%20diferencia%20entre%20una%20nota,se%20entrega%20a%20todos%20los>

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. World development, 31(5), 813-829.

- Eckerd, J. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Programa de capacitación y metodología. Gobierno de Chile. Versión preliminar. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>

- Fuente: <https://www.caracteristicas.co/presupuesto/#ixzz6bHHp29Ks>

- Fuente: <https://www.endvawnow.org/es/articles/1344-elaboracin-del-presupuesto.html>

- Fuente: <https://concepto.de/recursos-de-una-empresa/#ixzz6bMzDcLhB>

- fuente: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/finanzas/manejar-las-finanzas/presupuesto-anual/principal>

- Fuente: <http://actualidadempresa.com/estructura-organizacional-su-definicion-desarrollo-configuracion-y-unidades-organizativas/> (estructura de la organizativa)

- García López, J.M. (2010). "El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

- Jiménez Castro, W. (1963). Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: Fondo de Cultura Económica.

- Pública (IFAI). 47 p.

- Reyes Ponce, A. (2004) Administración moderna. México: Limusa

- Schedler, A. (2004). ¿ Qué es la Rendición de Cuentas?, México, Instituto Federal de Acceso a la Información. Cuadernos de transparencia, 3.

GLOSARIO

- **Amortización:** en el contexto de este documento, el término puede tener dos usos:

1. Extinguir el capital de préstamo o deuda
2. Recuperar los fondos invertidos en alguna empresa

- **Indicador:** es un dato que da una idea o ayuda a percibir una situación económica

- **Provisión:** cantidad de dinero que se reserva para realizar algún tipo de gasto

- **Registrar:** inscribir datos en los libros de contabilidad

- **Síntesis:** resumen, sumario

- **Solvencia:** capacidad de pago, liquidez de los estados financieros



El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el programa PROamazonía (MAG/MAAE/PNUD) presentan el módulo **“La organización y la necesidad de administrarla”** dirigido, de manera especial, al acompañamiento de las y los facilitadores en el proceso de creación y fortalecimiento de las organizaciones sociales.

Se trata, más que de una exposición de pasos o procedimientos, de un soporte conceptual básico sobre la importancia y necesidad de las organizaciones sociales de fortalecerse a través de una acertada elección de su figura legal y una eficiente administración y gestión organizacional, con un enfoque participativo y de cohesión social. Es decir, que la o el facilitador logre transferir una visión de lo colectivo como la vía idónea para enfrentar crisis económicas y de mercado, intercambiar conocimientos e información y apropiarse y liderar sus procesos de gestión y desarrollo a través de la inclusión y la participación.

 AgriculturaEc/ Ambiente_Ec / PnudEcuador / PROAmazoniaEC

 AgriculturaEcuador / AmbienteEc / PnudEcuador / PROAmazoniaEC

 Agricultura.ec / Ambienteeec / PnudEcuador

 AgriculturaEcuador / AmbienteEc / PnudEcuador / PROAmazonia Ecuador