



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**INFORME DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

TÍTULO:

Planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los
Cerros del cantón Montecristi

AUTORA: Melanie Annabel Mero Macias

TUTOR: Ing. Jesús Tomalá Pinto

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Manta – Manabí – Ecuador

Agosto 2025

 Uleam ELOY ALFARO DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, contable y comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular Proyecto de Investigación bajo la autoría de la Mero Macias Melanie Annabel, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría período académico 2025 - 2026 (1), cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es "Planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros del cantón Montecristi".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 5 de agosto del 2025

Lo certifico,


Ing. Jesus Tomalá Pinto
Docente Tutor
Área: Contabilidad y auditoría

Nota 1: Este documento debe ser realizado únicamente por el/la docente tutor/a y será receptado sin enmendaduras y con firma física original.

Nota 2: Este es un formato que se llenará por cada estudiante (de forma individual) y será otorgado cuando el informe de similitud sea favorable y además las fases de la Unidad de Integración Curricular estén aprobadas.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es “Planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros del cantón Montecristi”, corresponde de manera original y autentica autoría, con una investigación completa y respeto a los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el texto.

Asumo la responsabilidad del presente trabajo de investigación, así como las conclusiones y los efectos legales. Declaro que el presente informe es patrimonio de la carrera de Contabilidad y Auditoría y de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Atentamente,

Melanie Mero

Melanie Annabel Mero Macias

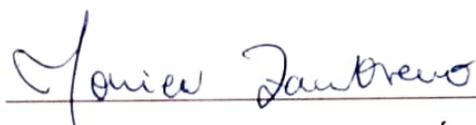
C.I. 1317019246

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Srta. Mero Macias Melanie Annabel de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

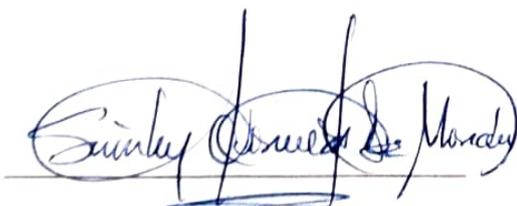
Con el tema: **"Planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros del cantón Montecristi"**

Para constancia firma:



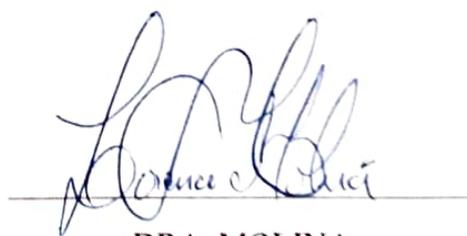
MGS. ZAMBRANO VERA MÓNICA

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MGS. VINUEZA TELLO
SHIRLEY ELIZABETH

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



DRA. MOLINA
CEVALLOS LORENA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y ser mi guía constante en cada paso de este camino académico y personal.

A mis padres, Carlos Alfredo Mero Alonzo y Herminia Annabel Macías Robles, por su amor incondicional, su apoyo permanente y por ser ejemplo de esfuerzo, dedicación y perseverancia en mi vida.

A mis abuelos: a Guillermo Mero Pico, quien desde el cielo me acompaña con su bendición, y a mis abuelas, Maura Robles Bacusoy y Victoria Liduvina Alonzo, por sus cuidados, oraciones y palabras de aliento que siempre me han reconfortado.

A mi hermana, Karla Anahí Mero Macias por su presencia constante y por ser un pilar fundamental en cada etapa de este proceso.

A mi mejor amigo, Mick Posligua Holguín, quien ha sido como un hermano, por su compañía, sus consejos, su apoyo incondicional y por estar siempre dispuesto a escucharme y motivarme en los momentos difíciles.

Y a mis demás familiares, quienes de una u otra manera han sido parte importante de este logro, brindándome su cariño, palabras de aliento y apoyo en los momentos necesarios.

Mero Macias Melanie Annabel

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, por haberme brindado una educación de calidad, valores, experiencias y herramientas que han sido fundamentales en mi crecimiento personal y académico. Gracias por ser el espacio donde florecieron mis sueños y donde aprendí a superar desafíos con disciplina y determinación.

A la Fundación Los Cerros, mi más profundo agradecimiento por abrir sus puertas, permitiendo desarrollar este proyecto de investigación en sus instalaciones, su confianza y colaboración fueron clave para que este trabajo se logró llevar a cabo con responsabilidad y compromiso.

A mis queridos docentes, quienes con su paciencia, exigencia y entrega dejaron una huella en mi formación académica.

A mi tutor de tesis, Ing. Jesús Tomalá, le extiendo un agradecimiento muy especial, su guía constante, sus observaciones y su exigencia académica fueron pilares esenciales para la elaboración de esta investigación. Gracias por confiar en mi capacidad y por acompañarme con respeto y dedicación en este proceso tan importante.

Finalmente, a todas aquellas personas que directa o indirectamente aportaron su apoyo, su tiempo o una palabra de aliento. Esta meta alcanzada no habría sido posible sin el respaldo de quienes creyeron en mi cuando más lo necesitaba.

Mero Macias Melanie Annabel

RESUMEN

El presente trabajo, titulado “Planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros del cantón Montecristi”, tiene como objetivo analizar el plan presupuestario para la toma de decisiones. Fundación Los Cerros, dedicada a la prestación de servicios turísticos y hoteleros, enfrenta una problemática que radica en la ausencia de una planificación presupuestaria y estrategias preventivas ante contingencias, por lo cual genera una asignación ineficiente de los recursos, afectando la estabilidad financiera de la empresa.

La investigación se basó en un diseño metodológico aplicado y de campo, con un enfoque mixto el cual conlleva el problema desde lo cuantitativo y lo cualitativo. Además, se utilizaron métodos analíticos, de observación y descriptivo, apoyados en técnicas como entrevistas semiestructuradas, encuestas, lista de verificaciones, matriz FODA, análisis financieros e indicadores lo que facilitó la recolección de datos concretos.

A partir del diagnóstico efectuado, se evidenció la necesidad de fortalecer mecanismos de control y anticipación por lo que se propone un modelo de planificación presupuestaria, la cual busca orientar la toma de decisiones hacia criterios técnicos más eficientes, optimizar el uso de recursos y generar mayor sostenibilidad en la gestión financiera de la Fundación Los Cerros.

Palabras claves: presupuesto, toma de decisiones, análisis financiero, control.

ABSTRACT

The present study, titled “Budgetary Planning and its effect on decision-making at Los Cerros Foundation in the Montecristi canton”, aims to analyze the budget plan in relation to decision-making processes. Los Cerros Foundation, which is engaged in providing tourism and hospitality services, faces a challenge due to the lack of budgetary planning and preventive strategies for contingencies. This has resulted in inefficient resource allocation, affecting the financial stability of the organization.

The research is based on an applied and field-based methodological design with a mixed approach, enabling the problem to be addressed from both quantitative and qualitative perspectives. Analytical, observational, and descriptive methods were used, supported by techniques such as semi-structured interviews, surveys, checklists, SWOT matrix, financial analysis, and performance indicators, which facilitated the collection of concrete data.

Based on the diagnosis carried out, the need to strengthen control and anticipation mechanisms became evident. Therefore, a budget planning model is proposed to guide decision-making based on more efficient technical criteria, optimize the use of resources, and enhance the financial sustainability of Los Cerros Foundation.

Keywords: budget, decision-making, financial analysis, control.

ÍNDICE

CERTIFICACION DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	iv
DEDICATORIA	v
RECONOCIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Fundamentación teórica.....	4
1.1.1 Variable Independiente: Planificación presupuestaria.....	4
1.1.1.1 Concepto de planificación.....	4
1.1.1.2 Concepto del presupuesto.....	5
1.1.1.3 Concepto de planificación presupuestaria.....	5
1.1.1.4 Importancia de la planificación presupuestaria.....	7
1.1.1.5 Objetivos de la planificación presupuestaria.....	7
1.1.1.6 Clasificación del presupuesto.....	8
1.1.1.7 Ventajas y limitaciones del presupuesto.....	9
1.1.2 Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	10
1.1.2.1 Concepto de toma de decisiones.....	10
1.1.2.2 Importancia de la toma de decisiones.....	11
1.1.2.3 Características de la toma de decisiones.....	11
1.1.2.4 Tipos de decisiones.....	13
1.2. Antecedentes Investigativos	14

1.3. Fundamentación Legal	23
CAPITULO II.....	24
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO	24
2.1. Metodología.....	24
2.1.1. Modalidad de la investigación.....	24
2.1.1.1. Método cuantitativo.....	24
2.1.1.2. Método analítico.....	24
2.1.1.3. Método de observación.....	25
2.1.2. Tipo de investigación.....	25
2.1.2.1. Investigación descriptiva.....	25
2.1.1.2. Investigación explicativa.....	25
2.1.1.3. Investigación no experimental.....	26
2.1.1.4. Investigación de campo.....	26
2.1.1.5. Investigación cualitativa.....	26
2.1.1.6. Investigación cuantitativa.....	27
2.1.3. Población y muestra.....	27
2.1.3.1. Población.....	27
2.1.3.2. Muestra.....	28
2.2. Técnicas e instrumentos.....	29
2.2.1. Entrevistas semi – estructuradas.....	29
2.2.2. Encuestas.....	29
2.2.3. Lista de verificación o Checklist.....	29
2.2.4. Matriz FODA.....	30
2.2.5. Análisis de documento.....	30
2.3. Información general de la empresa.....	31
2.3.1. Reseña histórica.....	31
2.3.2. Misión.....	32

2.3.3.	Visión.....	32
2.3.4.	Objetivos.....	32
2.3.5.	Logo.....	33
2.3.6.	Ubicación geográfica.....	33
2.3.7.	Estructura organigrama.....	34
2.4.	Análisis e interpretación de resultados	34
2.4.1.	Entrevista con el administrador.	34
2.4.2.	Entrevista con la contadora.	35
2.4.3.	Encuestas.....	36
2.4.4.	Lista de verificación o Checklist.....	37
2.4.5.	Matriz FODA.....	40
2.4.6.	Análisis financiero de Fundación Los Cerros.....	42
2.4.7	Análisis de indicadores financieros	51
2.4.8	Análisis documental.....	54
2.5.	Triangulación de la información.....	58
CAPITULO III		60
3.	PROPUESTA.....	60
3.1.	Título	60
3.2.	Justificación	60
3.3.	Objetivo General.....	60
3.3.1.	Objetivos Específicos.....	60
3.4.	Beneficiarios	61
3.5.	Factibilidad	61
3.5.1.	Factibilidad financiera.....	61
3.5.2.	Factibilidad legal.....	61
3.5.3.	Factibilidad técnica.....	62
3.6.	Descripción de la propuesta.....	62

3.7.	Desarrollo de la propuesta	62
3.7.1.	Fase 1: Proponer estrategias para el diagnóstico y la gestión presupuestaria 66	
3.7.2.	Fase 2: Diseñar herramientas técnicas como una planificación presupuestaria mensual y un flujograma del proceso presupuestario para su optimización.	67
3.7.3.	Fase 3: Proponer indicadores presupuestarios que permitan evaluar la ejecución financiera, el desempeño del modelo y el uso de eficiencia de los recursos. 78	
CONCLUSIONES.....		79
RECOMENDACIONES		80
BIBLIOGRAFÍA.....		81
ANEXOS.....		87
ANEXO 1		87
ANEXO 2		90
ANEXO 3		93
ANEXO 4.....		103
ANEXO 5.....		104
ANEXO 6.....		105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y Limitaciones del Presupuesto.....	9
Tabla 2. Tipos de decisiones.....	13
Tabla 3. Población de empleados.....	28
Tabla 4. Personal seleccionado y técnicas de recolección de información.....	28
Tabla 5. Lista de verificaciones de Fundación Los Cerros.....	37
Tabla 6. Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo.....	38
Tabla 7. Implementación de la matriz FODA en la planificación presupuestaria de la Fundación Los Cerros.....	40
Tabla 8. Análisis financiero vertical del estado de situación financiera de la Fundación Los Cerros 2023-2024.....	42
Tabla 9. Análisis financiero vertical del estado de resultado del 2023-2024.....	44
Tabla 10. Análisis financiero horizontal del estado de situación financiera de la Fundación Los Cerros 2024-2023.....	46
Tabla 11. Análisis financiero horizontal del estado de resultados integrales la Fundación Los Cerros del 2024-2023.....	49
Tabla 12. Indicador de liquidez del 2023.....	51
Tabla 13. Indicador de liquidez del 2024.....	51
Tabla 14. Indicador de endeudamiento total 2023.....	52
Tabla 15. Indicador de endeudamiento total 2024.....	52
Tabla 16. Indicador de rentabilidad 2023.....	52
Tabla 17. Indicador de rentabilidad 2024.....	52
Tabla 18. Indicador de rentabilidad 2023.....	53
Tabla 19. Indicador de rentabilidad 2024.....	53
Tabla 20. Presupuesto de ingresos y gastos de enero - junio del 2023.....	54
Tabla 21. Presupuesto de ingresos y gastos de julio - diciembre del 2023.....	55
Tabla 22. Presupuesto de ingresos y gastos del mes de enero - junio del 2024.....	56
Tabla 23. Presupuesto de ingresos y gastos del mes de julio a diciembre del 2024.....	57
Tabla 24. Matriz de evaluación presupuestaria.....	66
Tabla 25. Ingresos operacionales.....	67
Tabla 26. Ingresos no operacionales.....	68
Tabla 27. Gastos operativos directos.....	68
Tabla 28. Gastos operativos indirectos.....	68

Tabla 29. Gastos administrativos.	69
Tabla 30. Fondo de contingencia.	69
Tabla 31. Proyecciones de ingresos para el 2026 en adelante.	70
Tabla 32. Proyecciones de ingresos para el 2026 en adelante.	71
Tabla 33. Proyecciones de gastos para el 2026 en adelante.....	71
Tabla 34. Proyecciones de ingresos para el 2026 en adelante.	72
Tabla 35. Flujo de caja de enero a junio del 2026 en adelante.	73
Tabla 36. Flujo de caja de julio a diciembre del 2026 en adelante.	75
Tabla 37. Diseño del flujograma del proceso presupuestario.	77
Tabla 38. Indicadores propuestos.....	78
Tabla 39. Elaboración del presupuesto.	93
Tabla 40. Riesgos presupuestarios.	94
Tabla 41. Presupuesto para cubrir los imprevistos.	94
Tabla 42. Actualización del presupuesto.....	95
Tabla 43. Presentación de los informes presupuestarios.....	96
Tabla 44. El presupuesto para mejorar la calidad de los servicios.	97
Tabla 45. Retroalimentación para la evaluación del presupuesto.	98
Tabla 46. Información del presupuesto.....	99
Tabla 47. Eficacia del presupuesto.	100
Tabla 48. Cronograma para ejecutar el presupuesto.	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación del Presupuesto.	8
Figura 2. Factores que caracterizan la toma de decisiones.....	12
Figura 3. Logo de la Fundación Los Cerros.	33
Figura 4. Ubicación de Google Maps.....	33
Figura 5. Organigrama de Fundación los Cerros.....	34
Figura 6. Representación gráfica de la lista de verificaciones.	39
Figura 7. Representación gráfica de la pregunta 1.	93
Figura 8. Representación gráfica de la pregunta 2.	94
Figura 9. Representación gráfica de la pregunta 3.	95
Figura 10. Representación gráfica de la pregunta 4.	96
Figura 11. Representación gráfica de la pregunta 5.	97
Figura 12. Representación gráfica de la pregunta 6.	98
Figura 13. Representación gráfica de la pregunta 7.	99
Figura 14. Representación gráfica de la pregunta 8.	100
Figura 15. Representación gráfica de la pregunta 9.	101
Figura 16. Representación gráfica de la pregunta 10.	102

INTRODUCCIÓN

Una adecuada planificación presupuestaria es esencial para la sostenibilidad de las organizaciones, en especial aquellas que son sin fines de lucro ya que, a diferencia de las entidades públicas o privadas que cuentan con fuentes de financiamiento estable, estas organizaciones gestionan sus recursos de forma eficiente para garantizar su continuidad en el tiempo. Por ello, el uso debido de una planificación presupuestaria permite comprender la situación actual y proyectar escenarios a futuros, optimizar la asignación de recursos, anticiparse a los imprevistos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, dado que el inadecuado uso de esta herramienta genera desequilibrios financieros.

A nivel mundial, múltiples investigaciones han evidenciado que una apropiada planificación tiene un efecto positivo para el rendimiento institucional. La implementación de modelos presupuestarios, en países como España, Chile y Colombia, ha facilitado mejorar la eficiencia operativa, la optimización de costos y fortalecimiento el control interno en las ONG. Estos hechos han evidenciado que, al disponer de presupuestos mensuales, una correcta gestión financiera y establecer fondos de contingencia, no solo aumenta la transparencia, sino que también facilita la toma de decisiones.

A nivel nacional, investigaciones como la de Sandoval & Tocagón (2023), demuestran que por ejemplo en el Consejo Nacional Electoral obstaculizó el logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, plantean Espinal & Toaza (2024), que la planificación presupuestaria promueve la transparencia institucional. Por otro lado, afirman Morales et al. (2020), que el anticipar escenarios financieros permite la mejora continua del desempeño al dar respuestas ante contingencias.

A nivel local, plantea Álava (2021), que la planificación y ejecución presupuestaria en el GAD de Manta se identificó deficiencias en la aplicación de herramientas financieras lo cual afectó la eficiencia en la asignación de los recursos, esta investigación se basa en la urgente necesidad de contar con una estructura presupuestaria organizada y adecuada para optimizar la gestión institucional. Sin embargo, gran parte de las investigaciones se basan en instituciones públicas o grandes empresas, lo cual dejan de lado a las ONG evidenciando un vacío sobre como estas organizaciones pueden beneficiarse de modelos presupuestarios más estructurados ya que suelen trabajar con recursos limitados y sin apoyo gubernamental.

De esta perspectiva, el inadecuado uso de una planificación presupuestaria genera desequilibrios económicos, el uso ineficaz de los recursos, interrupciones en los programas previstos y pérdida de ingresos por eventos cancelados o en la mayoría de los casos de situaciones inesperadas, lo cual dificulta la determinación de prioridades, la evaluación del logro de metas y de información confiable para establecer una toma de decisiones.

Ante esta situación, la investigación presente aborda la problemática enfocada en la deficiencia planificación presupuestaria mensual y la ausencia de un fondo de contingencia en la Fundación Los Cerros, afectando de forma directa la gestión financiera y la eficacia en la toma de decisiones.

En el apartado del diseño teórico, se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la planificación presupuestaria en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros? Para posteriormente analizar el objeto de estudio el cual corresponde a la planificación presupuestaria de la Fundación Los Cerros, enfocándose en la correcta gestión de los recursos financieros logra mejorar la toma de decisiones y enfrentar los imprevistos.

Además, el objetivo general de esta investigación es analizar cómo la planificación presupuestaria incide en la toma de decisiones estratégicas en la Fundación Los Cerros. Para alcanzar este objetivo, se han definido las siguientes tareas científicas que orientarán la ejecución del estudio y permitirán obtener resultados; diagnosticar la situación actual de la Fundación Los Cerros, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión presupuestaria; establecer un modelo de planificación presupuestaria mensual que facilite el control efectivo de ingresos y gastos; y crear un fondo de contingencia destinado a cubrir gastos imprevistos y garantizar la sostenibilidad financiera de la Fundación Los Cerros.

Asimismo, se definen dos variables principales la cual es la planificación presupuestaria como variable independiente, entendida como el proceso organizado de estimación y control financiero. Por otro lado, la variable dependiente que es la toma de decisiones relacionada como la capacidad de seleccionar alternativas que permitan alcanzar los objetivos de manera eficiente y oportuna.

En lo que respecta al diseño metodológico, esta investigación tiene un enfoque mixto, combinado de herramientas cualitativas y cuantitativas lo que permitió obtener una visión integral. Se emplearon métodos empíricos como la observación directa, entrevistas

semiestructuradas y encuestas, asimismo se utilizaron técnicas complementarias como lista de verificación, matriz FODA y análisis documental de presupuestos anteriores.

La población se encuentra conformada por el personal administrativo de la fundación, seleccionando una muestra representativa para el levantamiento de información que sea relevante y confiable.

El resultado principal de esta investigación es diseñar una planificación presupuestaria, el cual se presenta la implementación de un presupuesto de ingresos y gastos mensual con un fondo de contingencia, para optimizar la gestión financiera y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Se espera que el desarrollo de la planificación presupuestaria permita establecer un adecuado manejo de sus ingresos y gastos para poder responder ante situaciones imprevistas, mejorando la toma de decisiones.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1 Variable Independiente: Planificación presupuestaria.

1.1.1.1 Concepto de planificación.

La planificación es un proceso sistemático mediante el cual se define y se organizan las decisiones para alcanzar los resultados deseados en el futuro, partiendo de un análisis de la realidad actual e identificando las oportunidades y limitaciones que pueden incidir en el logro de los objetivos. (Azuke, 2023 citado por Lino Gómez, 2025), han afirmado lo siguiente:

La planificación ayuda a equilibrar las tareas que la empresa puede gestionar con los imprevistos o problemas que se escapan de su control, pero que deben ser abordados porque afectan su funcionamiento. El análisis de la situación actual de la organización, identificando fortalezas y áreas de mejora, así como la revisión de los objetivos y estrategias para alcanzarlos, son partes fundamentales del proceso de planificación. Estas etapas permiten optimizar la gestión empresarial, incluso cuando los resultados no son esperados. La planificación es crucial porque favorece una toma de decisiones más efectiva. (pág. 37)

Lo citado por los autores resaltan que la planificación no solo garantiza metas futuras, sino que establecen un método para analizar la situación actual y poder anticipar factores que puedan influir en los resultados convirtiéndose en una herramienta esencial para lograr coordinar recursos, prever riesgos y responder ante situaciones imprevistas. Su función radica en tomar decisiones estratégicas para permitir que las organizaciones se puedan adaptar de forma oportuna y mejorar su operatividad frente a cambios o dificultades.

Planea Figueroa (2023), que la planificación es la fase inicial de la ejecución de las actividades del proceso administrativo ya que permite asignar y lograr establecer parámetros para el logro de los objetivos planteados. Dentro de esta fase se obtiene la información pertinente sobre el proyecto lograr definir metas claras y asignar las diferentes responsabilidades.

La teoría que destaca el autor Figueroa sobre la planificación es acertada, ya que dentro de los procesos de las organizaciones principalmente en las áreas administrativas se establece el rumbo estratégico, la asignación de recursos, identificación de necesidades y la proyección de los resultados esperados, los cuales son elementos que estructuran el accionar organizacional y orienta cada actividad hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.1.1.2 Concepto del presupuesto.

Destaca Veintenilla (2021), que el presupuesto es una herramienta eficaz dentro de una planificación financiera, ya que permite dirigir y controlar estructuradamente los movimientos económicos que se generan en los diferentes periodos ya estos sean mensuales, trimestrales o anuales. Al ser parte del proceso de decisiones también promueve una administración responsable y alineada con los objetivos estratégicos de la entidad.

Lo mencionado por Veintenilla respecto al presupuesto resulta pertinente ya que es una herramienta que no solo limita únicamente al control de ingresos y gastos, sino que cumple una función estratégica al permitir planificar, coordinar y evaluar los recursos disponibles, permitiendo conectar la planificación con los objetivos reales de la organización dando una dirección clara a la gestión.

1.1.1.3 Concepto de planificación presupuestaria.

Plantea Sánchez (2024), que la planificación presupuestaria es un proceso organizado que permite a una entidad definir sus objetivos financieros, identificar los recursos disponibles y establecer la mejor forma de usar esos recursos al momento de crear el presupuesto.

Menciona Vera (2024), se entiende por planificación presupuestaria al proceso mediante el cual una entidad organiza anticipadamente la distribución de sus recursos financieros en un periodo específico, estimando ingresos y gastos en función de sus metas estratégicas y utilizando esta planificación como guía para las decisiones financieras.

En concordancia con lo expuesto por los autores, la planificación presupuestaria es un proceso sistemático mediante el cual se proyecta, organiza y asignan los recursos financieros y materiales necesarios para ejecutar las actividades de una entidad durante un periodo determinado, la cual permite establecer relación entre los objetivos y la disponibilidad de recursos facilitando la coordinación, el control y la evaluación de gestión.

Afirman Pillasagua & Lino (2024), que una planificación presupuestaria permite alinear los recursos disponibles con los objetivos estratégicos, facilitando políticas de mediano y largo que se ejecuten correctamente en un corto plazo, optimizando la toma de decisiones y priorizando los proyectos claves para asegurar una gestión enfocada en resultados.

El planteamiento de Pillasagua & Lino es acertado ya que efectivamente permite organizar adecuadamente los recursos, dirigirlos hacia el logro de los objetivos estratégicos facilitando las metas plantadas a mediano y largo plazo por lo cual puede concentrarse en acciones efectivas a corto plazo, lo que dará como resultado una gestión más eficiente enfocada en que los resultados sean reales.

Por otro lado, Ramírez & Marbella (2022), están de acuerdo que la elaboración de presupuesto es un proceso esencial para una gestión eficaz de los recursos, cuando se desarrollan los presupuestos detallados, las personas y las organizaciones pueden tomar decisiones financieras eficientes y eficaces, optimizar el gasto y alcanzar sus objetivos financieros a corto y largo plazo.

En base a lo establecido por los autores, este proceso maneja los recursos a nivel personal como organizacional. Asimismo, resaltan que un presupuesto detallado facilita a la toma de decisiones, lo cual lo he evidenciado ya que efectivamente permite evitar los gastos innecesarios y se enfocan en alcanzar las metas establecidas.

Afirman Calle & Reyes (2024), que la implementación de una planificación presupuestaria sería de mucha utilidad pues esta proporciona una comprensión clara de una situación financiera con la cual se podrá evidenciar un estado económico actual y todas las proyecciones que se provee alcanzar en un futuro, dado que esta estrategia promueve un control financiero al establecer límites y prioridades en los gastos. (pág. 13)

Calle & Reyes destacan que la planificación presupuestaria es acertada ya que permite tener una visión clara sobre los estados financieros actuales y proyectar metas claras a futuro con mayor precisión. Desde mi experiencia, considero que esta herramienta es fundamental para poder establecer límites y prioridades lo que contribuye a una gestión eficiente.

1.1.1.4 Importancia de la planificación presupuestaria.

Rocafuerte (2021), en su trabajo de investigación titulado Planificación presupuestaria y su importancia para establecer las utilidades futuras, afirma lo siguiente:

La planificación presupuestaria constituye una herramienta financiera importante en la determinación de utilidades futuras lo que permite conocer los escenarios prospectivos que pueden surgir, es necesario enfatizar que estos resultados conllevan a decisiones que permitan establecer planes estratégicos que permita obtener financiamiento, por el contrario decisiones de inversión que permita a la empresa a maximizar sus ingresos, mejorar su infraestructura, de tal manera que establezcan proyectos estratégicos que permitan un mayor crecimiento como empresa. (pág. 17)

Considero que el enfoque del autor Rocafuerte en su investigación es muy acertado ya que destaca como la planificación presupuestaria es una herramienta clave para proyectar las utilidades y tomar decisiones estrategias para la empresa, dicho esto, el tener una visión clara de los posibles escenarios financieros permite no solo prepararse mejor ante cualquier situación, sino también a identificar oportunidades de financiamiento o inversión, ayudando al crecimiento y fortalecer el rumbo de la empresa.

1.1.1.5 Objetivos de la planificación presupuestaria.

El objetivo principal de una planificación presupuestaria es poder garantizar la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo. Plantea Vigil (2018), lo siguiente:

Uno de los objetivos que tienen las entidades es que permite detectar desviaciones y tomar medidas correctivas con la oportunidad debida, por lo cual, se considera como un instrumento de control de las operaciones lo que permite reaccionar a tiempo y de forma oportuna a desviaciones de esta. (pág. 13)

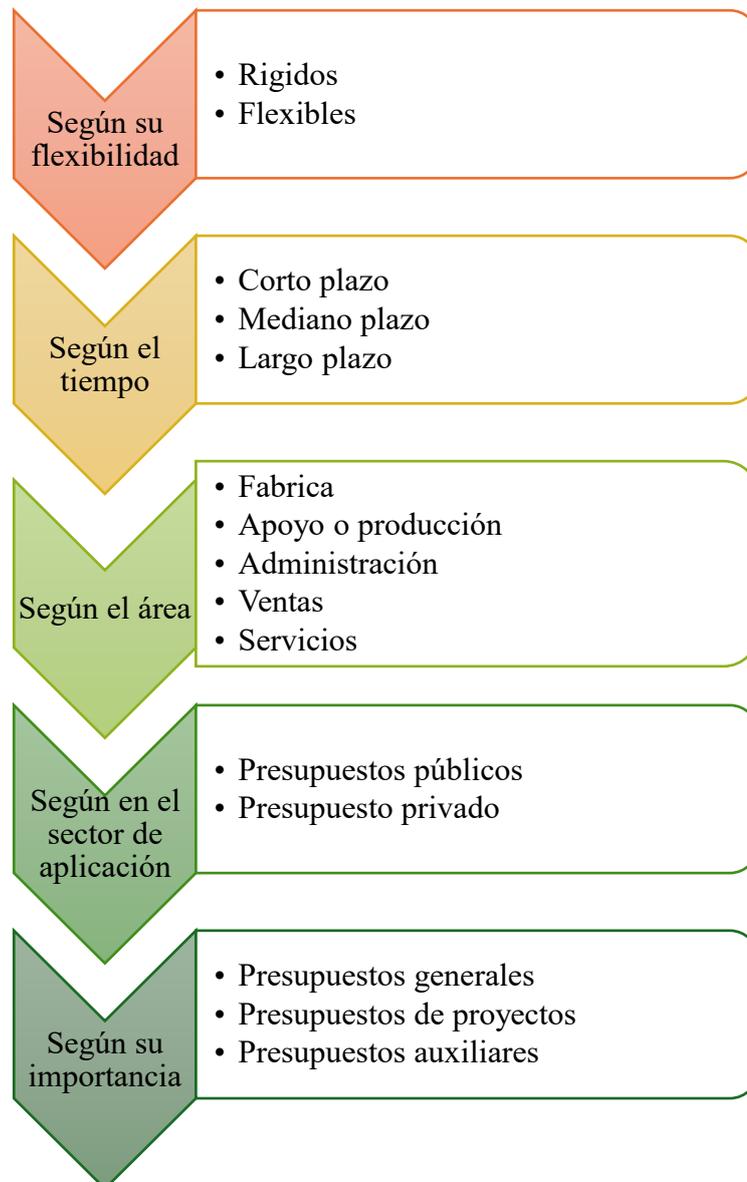
El enfoque de Vigil resalta que la planificación presupuestaria es una herramienta de control, las organizaciones no deberían limitarse a elaborar un presupuesto, sino que deben utilizarlo de manera correcta para monitorear sus operaciones y detectar a tiempo cualquier desviación, así podrá convertirse en una herramienta indispensable para garantizar la sostenibilidad financiera y mantener el equilibrio en la gestión económica de la organización.

1.1.1.6 Clasificación del presupuesto.

La clasificación del presupuesto es una herramienta la cual permite ordenar y presentar la información financiera de la organización de manera clara y precisa. Al clasificar el presupuesto se logra no solo un mejor seguimiento del uso de los recursos sino también de una mayor transparencia en la gestión ya sea pública o empresarial.

Figura 1.

Clasificación del Presupuesto.



Nota: El gráfico presenta una clasificación del presupuesto según distintos criterios en el ámbito contable y administrativo. Fuente: Núñez (2019), Morales (2019) y Ochoa (2013).

1.1.1.7 Ventajas y limitaciones del presupuesto.

Es fundamental que las organizaciones identifiquen tanto las ventajas como las limitaciones de una planificación presupuestaria ya que les permite evaluar sus beneficios, como el control y la eficiencia en el uso de los recursos, así como reconocer sus posibles limitaciones en la toma de decisiones.

Tabla 1.

Ventajas y Limitaciones del Presupuesto.

Ventajas del presupuesto	Limitaciones del presupuesto
➤ Permite planificar como se utilizarán los recursos disponibles, evitando gastos innecesarios.	➤ Si se basa en cifras poco reales o que no estén correctamente estimadas se pueden llevar a errores en la gestión.
➤ Permite tomar decisiones informadas al tener una visión clara de ingresos y egresos.	➤ Dificultad al aplicar si el personal no está capacitado para el manejo.
➤ Facilita el control y seguimiento de los gastos en cada área de la organización.	➤ Puede volverse rígido ante situaciones imprevistas si no se incluye márgenes de flexibilidad.
➤ Establece prioridades y metas.	➤ Requiere tiempo, dedicación para su elaboración además de una actualización constante.
➤ Promueve la transparencia en el uso de los fondos, la cual es importante para donantes y beneficiarios.	➤ Puede ser mal interpretado si no se comunica adecuadamente.

Nota: El cuadro comparativo representa las ventajas y limitaciones que se dan en un presupuesto. Adaptado de Presupuestos Empresariales (pág. 13), por Hidalgo et al. (2020).

1.1.2 Variable Dependiente: Toma de decisiones.

1.1.2.1 Concepto de toma de decisiones.

Luperdi et al. (2021), mencionan que la toma de decisiones se basa en el análisis de datos objetivos y cuantitativos. Por ello, el presupuesto representa una herramienta financiera fundamental ya que permite prever riesgo, proyectar resultados y analizar el impacto de distintas alternativas antes de escoger una opción.

La perspectiva que presentan estos autores es fundamental ya que en la actualidad la toma de decisiones se basa en datos concretos y que sean medibles. Además, el uso de estas herramientas financieras como lo es el presupuesto permite analizar con mayor claridad los posibles escenarios antes de tomar una decisión.

Afirma Vergara et al. (2004), la toma de decisiones se aplica en todas las organizaciones al ejecutar funciones como la planificación, organización, dirección y control. No obstante, para que un proceso de toma de decisiones sea completo, deben cumplirse el reconocer de la situación actual y la meta alcanzar, ser consciente de la necesidad de tomar una decisión, estar motivado para cerrar esa brecha, como último punto, evaluar si la empresa y el responsable disponen de los recursos necesarios para tener éxito.

En este contexto, los autores poseen una visión estructurada sobre el desarrollo de un proceso de la toma de decisiones, su planteamiento destaca que, en cualquier organización, la eficacia de las decisiones depende no solo de la disponibilidad de recursos, sino también de la claridad de los objetivos y de contar con las condiciones adecuadas para poder alcanzarlos.

Riquelme (2018, como se citó en Prado, 2024), afirma que la toma de decisiones es una habilidad fundamental que solo posee los seres humanos ya que surge de la combinación entre la capacidad de pensar y la voluntad. Es decir, es el resultado de unir el pensamiento con la intención lo que permite dirigir nuestras acciones hacia una meta común.

Desde esta perspectiva, la toma de decisiones no solo depende de la capacidad de razonar y querer actuar sino también de las condiciones en las que se encuentra la organización. En la Fundación Los Cerros, las decisiones deben estar respaldadas por una correcta planificación presupuestaria permitiendo conocer con claridad los recursos disponibles y prever posibles dificultades económicas.

1.1.2.2 Importancia de la toma de decisiones.

Hilario et al. (2020, como se citó en Garofalo & Gilces, 2024), la toma de decisiones es importante dentro del entorno organizacional ya que permite a los líderes y a las entidades comprender de forma más profunda los retos que enfrentan, la cual se convierte en un instrumento estratégico que orienta las acciones hacia soluciones eficientes y sostenibles, fortaleciendo así la capacidad de respuesta frente a escenarios complejos.

Por otro lado, López et al. (2023, como se citó en Aguilar Cevallos, 2024), dan a conocer que una toma de decisiones adecuada constituye un factor esencial para lograr el éxito organizacional, el cual este proceso requiere analizar de manera integral las distintas alternativas disponibles valorando tanto los riesgos como las oportunidades que cada una de ellas represente con el fin de seleccionar la opción más alineada con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Lo mencionado por estos autores coinciden que la importancia de la toma de decisiones se trata de un proceso que exige análisis, responsabilidad y visión estratégica, asimismo destacan la relación entre una correcta toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales. En el caso de Fundación Los Cerros, es fundamental ya que permite el uso adecuado de los recursos y la planificación de cada acción que puede impactar directamente en la comunidad de sus programas y en la confianza de quienes se encuentran apoyando su labor.

1.1.2.3 Características de la toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso fundamental dentro de las organizaciones que consiste en seleccionar la mejor alternativa entre varias opciones disponibles con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Por ello, Rodríguez & Pinto (2018) afirman que las características fundamentales son las siguientes:

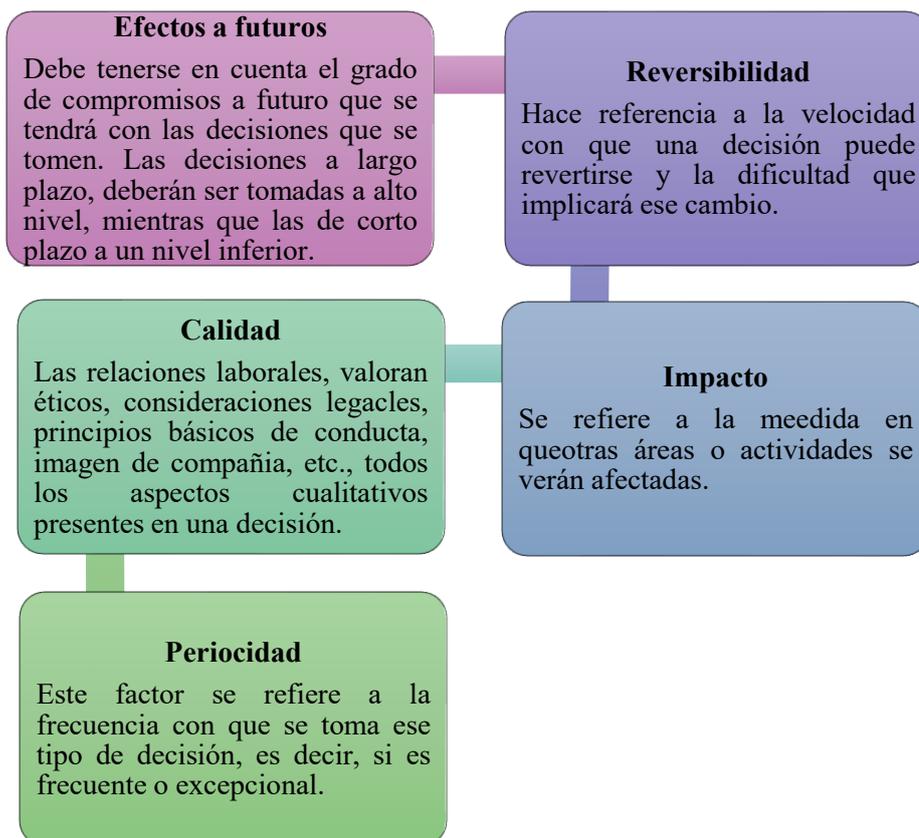
- La inmediatez en que deben tomar las decisiones en cada nivel de organización, lo que supone una adecuada planificación del proceso.
- La preferencia por crear grupos de decisión para realizar mejores procesos del análisis de información.
- La necesidad de generar estrategias de disponer y distribuir recursos para la conformación de una adecuada infraestructura de apoyo de los procesos de decisión.

- La identificación de las fuentes de información para recuperar con éxito la información necesaria (pág. 49)

Por otra parte, Salano (2018, como citó en Garofalo & Gilces, 2024), expresa lo siguiente:

Figura 2.

Factores que caracterizan la toma de decisiones.



Nota: Factores que caracterizan la toma de decisiones. Adaptado de Gestión Financiera para la toma de decisiones del Centro Médico “Corazones Felices”, en la ciudad de Santo Domingo (pág. 37), por Garofalo & Gilces (2024).

De este modo, estos autores se complementan destacando la necesidad de tomar decisiones con una buena planificación siempre, trabajando en equipo y con información confiable. Por otro lado, se deben considerar factores como las consecuencias a futuro, la posibilidad de cambiar la decisión, las áreas afectadas, su ética y frecuencia en la que se toman, demostrando que decidir no es solo escoger una opción que les conviene sino pensar en el impacto que tendrá en la empresa tanto como en la actualidad como en el futuro.

1.1.2.4 Tipos de decisiones.

En una organización se toman diferentes tipos de decisiones que varían permitiendo orientar el funcionamiento de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, tácticas, operativas, decisiones programadas y no programadas. Maldonado (2014, como citó en Yanchatuña, 2019), señalan cuales son los tipos de decisiones que permiten realizar una toma de decisiones adecuada para un correcto desarrollo de la empresa.

Tabla 2.

Tipos de decisiones.

Tipos de decisiones	Descripción
Estratégicas	Tomadas por los directivos de más alto nivel, son a largo plazo, con gran importancia y alto nivel de incertidumbre. Sus consecuencias pueden ser irreversibles.
Tácticas	Tomadas por los directivos intermedios, son a mediano plazo y con un nivel de incertidumbre menor que las estratégicas. Consecuencias normalmente reparables.
Operativas	Tomadas en los niveles más bajos de la jerarquía, ejecución corriente y con un gran grado de repetición elevado. Consecuencias fácilmente reparables.
Decisiones programadas	La mayoría de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son de naturaleza rutinaria (avería de máquinas, bajas por enfermedad de trabajadores). A las decisiones que se toman para solucionar problemas rutinarios o habituales se las denomina decisiones programadas. Son las propias de los administradores de los niveles inferiores.
Decisiones no programadas	Son las que se adoptan para solucionar problemas singulares (si se aumenta el volumen de ventas o no, si se reestructura la organización para aumentar la eficiencia, la tecnología que se debe aplicar para la elaboración de un nuevo producto).

Nota: Tipos de decisiones que se toman en una organización. **Fuente:** Yanchatuña (2019).

1.2. Antecedentes Investigativos

Antecedente N°1

Autor	Laura M. Aníbal Santana
Título	El presupuesto como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en los Establecimientos Públicos
Año	2021
Repositorio	https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/12c0c4a4-34e0-4bd0-a90f-8c67697a0e68/content
Metodología	La investigación emplea una metodología documental y cualitativa, fundamentada en el análisis de fuentes primarias como la ejecución presupuestal del 2016 al 2019, y secundarias que son las leyes, artículos científicos y normativa.
Problemática	Los establecimientos públicos se encuentran afectados por una ejecución presupuestaria inapropiada, debido a las continuas modificaciones del presupuesto inicial el cual ha sido aprobado, los cambios operativos y la debilidad en la supervisión de los gastos institucionales.
Propuesta	Desarrollar presupuestos flexibles en las instituciones públicas para mejorar la toma de decisiones en general, garantizar una implementación efectiva y reducir cambios innecesarios.
Conclusión	El presupuesto público es una herramienta importante para la toma de decisiones en los establecimientos públicos ya que el uso de esta y de indicadores disminuye las modificaciones presupuestarias que se dan continuamente para mejorar la eficiencia en la gestión de sus recursos.

Nota: Esta investigación muestra el como una adecuada planificación presupuestaria y su ejecución permite tomar decisiones estratégicas permitiendo disminuir los cambios que se dan a menudo.

Antecedentes N°2

Autor	Sandoval Oñate, Celena Mayumi; Tocagón Chicaiza, Karla Estefanía.
Título	Análisis de la Ejecución Presupuestaria en el Consejo Nacional Electoral (CNE) año 2021
Año	2021
Repositorio	https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15052/2/02%20LCA%20032%20Tesis.pdf
Metodología	Una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo. Se realizó un análisis documental de los informes del CNE correspondiente al año 2021, evaluado la ejecución presupuestaria en relación con los objetivos institucionales.
Problemática	La investigación aborda la eficiencia en la ejecución presupuestaria del CNE durante el año 2021, identificando desviaciones entre la planificación y la ejecución real y como esas afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales
Propuesta	Se surge fortalecer mecanismos de control interno y mejorar la planificación presupuestaria para alinear de manera más efectiva los resultados disponibles con las metas institucionales, garantizando una ejecución más eficiente y transparente.
Conclusión	La gestión presupuestaria del CNE en 2021 presentó ineficiencias debido a la falta de alineación entre los procesos administrativos y las metas previstas lo que afectó el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nota: La investigación muestra que una mejor planificación presupuestaria ayuda a las organizaciones alcanzar sus objetivos al tiempo que garantiza una ejecución eficiente y transparente.

Antecedente N°3

Autor	Aguilar Mayorga Cristina María
Título	Modelo presupuestario como estrategia empresarial para la toma de decisiones en empresas de servicios
Año	2022
Repositorio	https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ab3168d2-9e02-4442-b58d-b167b9dddd86/content
Metodología	La metodología del estudio fue cualitativa, descriptivo y explicativo. Se aplicó el método deductivo mediante un análisis sintético, esta investigación fue de campo y se desarrolló directamente en la empresa SeguSuárez Cía. Ltda. Se utilizaron encuestas y cuestionarios basados en el modelo COSO II para evaluar el control interno y su población consta de 21 empleados y los datos fueron procesados con herramientas estadísticas para sustentar la propuesta del modelo presupuestario.
Problemática	La empresa SeguSuárez Cía. Ltda., no dispone de un modelo de presupuesto y procesos formales lo cual dificulta la toma de decisiones.
Propuesta	Modelo presupuestario como estrategia empresarial, basado en una estructura organizacional definida, procesos presupuestarios estandarizados y el fortalecimiento del control interno. Por otro lado, se propone la implementación de un ciclo presupuestario adaptado de prácticas del Ministerio de Finanzas, apoyando en herramientas como el Modelo COSO II.
Conclusión	La revisión teórica sobre presupuestos, resultados económicos, financieros, estrategia empresarial y optimización de recursos evidencia que la empresa no cuenta con un modelo presupuestario formal, gestionando sus recursos de forma empírica.

Nota: La presente investigación evidencia la importancia de contar con un modelo presupuestario formal lo cual es indispensable para la correcta toma de decisiones.

Antecedente N°4

Autor	Palomino Huamán Raúl
Título	Programación presupuestaria y ejecución presupuestal del programa presupuestal 006 en la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja, 2021
Año	2022
Repositorio	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109452/Palomino_HR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Metodología	El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño no experimental, transeccional y correlacional simple. Se emplearon cuestionarios validos por expertos, aplicados a 20 trabajadores de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la universidad. El análisis de datos se realizó con el software SPSS v26.
Problemática	Se presentan niveles de deficiencia en la programación presupuestaria y la ejecución, la cual demuestra una brecha en la gestión entre lo planificado y lo ejecutado.
Propuesta	Determinar la relación entre la programación presupuestaria y ejecución presupuestal del programa 0066, promoviendo una gestión presupuestaria basada en resultados, que permita una mejor asignación y aprovechamiento de los recursos financieros institucionales.
Conclusión	Entre más precisa y apropiada sea una programación presupuestaria incrementará la efectividad en la gestión de los recursos, por lo que optimizar la planificación ayuda a disminuir la problemática entre lo planificado y lo ejecutado, logrando que el presupuesto sea eficiente.

Nota: La investigación muestra que una planificación presupuestaria adecuada influye en la asignación y utilización de recursos, fomenta una cultura de gestión centrada en los resultados y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Antecedente N°5

Autor	Robles Yarin, Michel
Título	Toma de decisiones financieras y gestión presupuestal en la municipalidad distrital de Omacha, provincia de Paruro, Cusco - 2021
Año	2022
Repositorio	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84251/Robles_YM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Metodología	La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, con diseño no experimental. Se aplicó la técnica de encuesta mediante cuestionarios dirigidos a servidores públicos de la municipalidad, validados por juicio de expertos y confiabilidad según el coeficiente Alpha de Cronbach.
Problemática	Restricciones y controles de una planificación fiscal que afectan la capacidad de gestión financiera de los municipios.
Propuesta	Determinar la relación existente entre la toma de decisiones financieras, considerando las decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes y la gestión presupuestal, a fin de mejorar los procesos de ejecución de recursos públicos.
Conclusión	Al mejorar una gestión presupuestaria contribuye a una gestión financiera transparente y eficaz en el distrito.

Nota: La investigación demuestra que una gestión pública eficiente se basa en las decisiones financieras que se encuentren fundamentadas, dándole importancia a las necesidades de potenciar las capacidades técnicas de los funcionarios públicos para optimizar la ejecución del presupuesto.

Antecedente N°6

Autor	Sillo Sánchez Jeannette Elizabeth
Título	Planificación presupuestaria y la toma de decisiones en la unidad educativa particular “Espíritu Santo” de la ciudad de Ambato
Año	2020
Repositorio	https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11108/1/TUA_EXCOMCYA003-2020.pdf
Metodología	El enfoque que se utilizó para esta investigación es mixto ya que se aplicaron entrevistas al rector y encuestas al personal administrativo, utilizando métodos lógicos como el inductivo, deductivo, analítico y sintético para interpretar los datos.
Problemática	Ausencia de una planificación presupuestaria la cual restringe la previsión de ingresos y gastos, no cuentan con directrices definidas de cobro y organización de gastos, impactando a la gestión financiera y la toma de decisiones.
Propuesta	Diseño de una planificación presupuestaria integral: diagnóstico financiero, misión, visión, objetivos, políticas, presupuesto de ingresos y egresos, flujo de caja y de proyección de estados financieros, con el fin de optimizar la gestión institucional.
Conclusión	La planificación presupuestaria es clave para una gestión eficiente siendo su aplicación para fortalecer la toma de decisiones, mejorar la administración de recursos y contribuye a la estabilidad financiera y la calidad educativa de la institución.

Nota: La investigación ha demostrado que la implementación de la planificación presupuestaria mejora la gestión institucional, enriquece la toma de decisiones y aumenta la eficiencia de recursos financieros.

Antecedente N°7

Autor	Erika Vanessa Arévalo Mermao
Título	El presupuesto y su incidencia en la toma de decisiones en Nippon Electric Company, Miraflores, 2018.
Año	2020
Repositorio	https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24987/AREV_ALO%20MERMAO%20ERIKA%20VANESSA_total.pdf?sequence=3&isAllowed=y
Metodología	La investigación empleó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y nivel correlacional utilizando un diseño no experimental y transversal. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra no probabilística de trabajadores de la empresa, y los datos se analizaron mediante estadísticas descriptiva e inferencial.
Problemática	Presenta debilidades en la elaboración y ejecución de presupuesto, lo que complica la toma de decisiones y afecta la rentabilidad.
Propuesta	Establecer un sistema de presupuesto efectivo que faciliten el adecuado uno de una planificación presupuestaria, respaldada de decisiones oportuna y estratégicas.
Conclusión	Existe una relación significativa entre una gestión presupuestaria adecuada y una mejor toma de decisiones dentro de la empresa. Adoptar un sistema presupuestario eficiente ayuda a maximizar los recursos y aumentar la rentabilidad.

Nota: La investigación demuestra cuando una empresa enfrenta dificultades en la preparación y ejecución de su presupuesto, es una pérdida de éxito gerencial e impacta negativamente en la rentabilidad.

Antecedente N°8

Autor	Prado Sarmiento, Camila Milagros
Título	Planificación presupuestaria y su efecto en el flujo de caja para la toma de decisiones en las empresas de carga en el distrito del Cercado de Arequipa 2022
Año	2024
Repositorio	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/141186/Prado_SCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Metodología	La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y nivel correlacional donde se utilizó un diseño no experimental y transversal. La muestra incluyó empresas de carga en el Cercado de Arequipa donde se aplicaron encuestas estructuradas a los responsables financieros, cuyos datos fueron analizados con técnicas estadísticas.
Problemática	Ausencia de estrategias en la planificación presupuestaria, lo que impacta de manera directa el manejo del flujo de caja y restringe la eficacia en la toma de decisiones.
Propuesta	Se planteó un modelo de planificación presupuestaria que incluya presupuestos detallados, monitorio constante de ingresos y egresos, herramientas de gestión financiera para mejorar el flujo de caja facilitando las decisiones oportunas.
Conclusión	Una planificación presupuestaria organizada influye de manera favorable en el flujo de caja, lo que refuerza la toma de decisiones, lo cual la implementación favorece la estabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Nota: Este estudio evidencia que una adecuada planificación presupuestaria es clave para mantener un flujo de caja saludable, permitiendo decisiones financieras más acertadas y fortaleciendo la gestión operativa en el sector transporte.

Antecedente N°9

Autor	Moposita Buñay, Xavier Alejandro
Título	Planificación presupuestaria y su incidencia en la toma de decisiones para la distribuidora “DIDACTIC BOOK LV&SV CIA LTDA” de la ciudad de Ambato.
Año	2018
Repositorio	https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8815/1/TUAEX_COMCYA013-2018.pdf
Metodología	Se aplicó a un enfoque mixto con métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético, histórico y lógico, donde se utilizaron entrevistas al gerente general y encuestas al personal administrativo y operativo.
Problemática	La distribuidora no cuenta con una herramienta que permita controlar y comparar resultados operativos y administrativos donde se identificaron los siguientes problemas: la ausencia de un modelo de planificación presupuestaria, escasez de atención de la gerencia a las operaciones y resultados, y una toma de decisiones empírica.
Propuesta	Diseñar e implementar un modelo de planificación presupuestaria que permita estructurar adecuadamente los recursos, establecer metas y objetivos claros, contribuir a la toma de decisiones informadas. Se desarrollarán presupuestos de venta, compras, flujo de caja y gastos operacionales.
Conclusión	La elaboración de presupuestos se establece como un recurso importante para potenciar la operatividad y una estructura interna, fortaleciendo la anticipación a inconvenientes, de esta manera, se maximizará la utilización de los recursos económicos,

Nota: Este trabajo enfatiza que la falta de una planificación presupuestaria restringe el control interno y la eficacia administrativa, su aplicación mejora la habilidad de tomar decisiones, la estructura interna y su gestión financiera.

1.3.Fundamentación Legal

La presente investigación se sustenta en el marco normativo ecuatoriano que regula el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias como el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro entre ellas las fundaciones.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

En su art 19 establece la obligación de llevar contabilidad, señalando que todas las sociedades están obligadas a llevar registros contables y declarar el impuesto sobre la renta en base a los resultados que dichos registros arrojen. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Reglamento personalidad jurídica organizaciones sociales – Decreto ejecutivo 193

En su art 10 establece que las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de más fundadores. Esta organización busca o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, ambientales, deportivas, así como actividades relacionas con la filantropía y beneficien públicas; entre otras.

Reglamento de personas jurídicas fin fines de lucro – Decreto Ejecutivo 3054

El art 4 dispone que las fundaciones y las corporaciones de segundo y tercer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares de los Estados Unidos de América en una cuenta de integración de capital.

Por otro lado, el art 27 menciona para los fines de control antes descritos, las fundaciones o corporaciones están obligadas a proporcionar las actas de asambleas, informes económicos, informes de auditoría y memorias aprobadas o cualquier otra información que se refiera a sus actividades, requerida de manera anticipada y publica a los distintos ministerios y organismos de control y regulación, asimismo tendrán la obligación de facilitar el acceso a los funcionarios competentes del Estado para realizar verificaciones físicas.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología

La presente investigación se basó en un diseño metodológico organizado que facilitó el análisis del impacto de la planificación presupuestaria en la toma de decisiones dentro de la Fundación Los Cerros del cantón Montecristi. Este diseño respondió a la naturaleza aplicada del estudio, combinando diversas modalidades, enfoques y métodos para asegurar la validez científica y la utilidad práctica de los resultados.

2.1.1. Modalidad de la investigación.

2.1.1.1. Método cuantitativo.

El método cuantitativo fue una estrategia utilizada para medir y analizar datos numéricos con el propósito de comprender el fenómeno estudiado. Según Jiménez et al. (2022), este método se empleó cuando se buscó observar, medir y comparar características que podían expresarse en cifras, con el fin de obtener conclusiones verificables y confiables.

Desde esta perspectiva, el método cuantitativo resultó útil cuando se buscó obtener información precisa sobre tendencias o comportamientos de una población. La aplicación de encuestas, Checklist facilitó la medición de frecuencias. Además, al aplicar técnicas estadísticas fueron posibles las conclusiones sustentadas en datos verificables.

2.1.1.2 Método analítico.

Mencionan los autores Reyes et al. (2022), que el método analítico consiste en descomponer un problema en partes más pequeñas, que se investigó cada parte por separado y posteriormente se analizó las relaciones entre ellas, con el fin de comprender el fenómeno en su totalidad.

Como mencionan los autores, esta técnica permitió una comprensión detallada de cómo los elementos de la planificación presupuestaria influyen en la toma de decisiones, además permitió el análisis minucioso para detectar patrones recurrentes y posibles áreas de mejora dentro del proceso administrativo.

2.1.1.3 Método de observación.

La observación se concibe como una herramienta científica cuya función es examinar cuidadosamente los fenómenos en su concepto real. Plantea Gavidia (2022), la observación en la investigación es una táctica y estrategia que permitió examinar fenómenos en su contexto natural, planificando la manera de registrar y analizar los datos que se obtuvieron de forma sistemática.

2.1.2 Tipo de investigación.

La presente investigación se clasifica como aplicada ya que busca dar solución práctica a un problema real de la Fundación Los Cerros mediante el diseño de un modelo de planificación presupuestaria. Adopta un enfoque mixto, ya que combina herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión amplia y precisa del problema. Desde el enfoque cuantitativo se trabajó con información contable y financiera histórica permitiendo identificar comportamientos presupuestarios, desviaciones y niveles de ejecución. Por su parte, el enfoque cualitativo permitió analizar criterios y experiencias del personal a través de encuestas y entrevistas identificando factores internos que influyen en la planificación presupuestaria.

2.1.2.1 Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva se orienta a puntualizar las características de una población o un fenómeno determinado la cual utilizó criterios sistemáticos que permitió observar el comportamiento o su estructura. Según Guevara et al. (2020), este tipo de investigación tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitieron establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con las otras fuentes.

2.1.1.2 Investigación explicativa.

Plantea Pereyra (2022), que la explicativa permitió establecer las causas de los hechos, las circunstancias en que produce un fenómeno y su objetivo es justificar porque acontece algo. Estudio las condiciones en que manifiesta un fenómeno y la relación que puede existir entre variables.

Esta investigación me permitió identificar las causas y circunstancias de un fenómeno y analizar la relación entre variables. Fue clave para entender por qué existen problemas en la planificación presupuestaria de la Fundación Los Cerros y como estos afectan a la toma de decisiones lo que facilitó fundamentar las propuestas de mejora.

2.1.1.3 Investigación no experimental.

La investigación no experimental fue clave en el desarrollo de este estudio ya que se consiguió observar la realidad de la Fundación sin alterar su funcionamiento interno. Plantea Pereyra (2022), que la investigación no experimental consiste en observar un hecho tal como es en su ambiente natural y se recolectan los datos para analizarlos.

En este caso, fue adecuado para comprender como se lleva a cabo la planificación presupuestaria en la práctica y como influyó en la toma de decisiones en su día a día permitiendo recoger información fiel a la realidad de la institución.

2.1.1.4 Investigación de campo.

Describen Barbosa & Molar (2020), que se le llama investigación de campo y consiste en la observación y cuidadosa recolección de materiales y datos sobre eventos al ocurrir estos dentro de un contexto o ambiente natural. Por otro lado, es necesario los datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas a fin de tener fundamentos que se pudieron sustentar para llevar a cabo este proceso de investigación.

Esta investigación permitió conocer el valor de obtener la información directamente del entorno en el que se desarrollaron los hechos, ya que este enfoque fue coherente con el objetivo central del estudio la cual es observar de forma directa de cómo se lleva a cabo la planificación, lo que permitió comprender mejor los procesos teniendo un enriquecimiento del análisis e interpretación de los resultados.

2.1.1.5 Investigación cualitativa.

Plantea Alegre (2022), que la investigación cualitativa es un enfoque que incluye la perspectiva de los participantes a través de técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de contenido, permitiendo obtener datos profundos y no numéricos.

La investigación cualitativa abordará los aspectos subjetivos y las percepciones de quienes participan en la gestión presupuestaria de la fundación, por medio de entrevistas, se recopiló opiniones, experiencias y puntos de vista que facilitaron una comprensión profunda de como el personal percibe la importancia y efectividad de la planificación presupuestaria en su labor diaria

2.1.1.6 Investigación cuantitativa.

Afirman Vásquez et al. (2023), que la investigación cuantitativa se fundamenta en la recolección y análisis de datos objetivos, que son medibles con instrumentos estructurados que permitieron interpretar fenómenos específicos a través de rigurosos procesos sistemáticos, siendo útil en los aspectos concretos de la realidad, ya que facilitó la validación de hallazgos mediante evidencia verificable.

Esta investigación se enfocó en analizar la información financiera y operativa de la Fundación Los Cerros, con énfasis en los ingresos, gastos y el efecto que generan los eventos cancelados en el presupuesto general, lo que facilitó identificar con precisión la magnitud del problema y la evaluación de como una planificación presupuestaria adecuada incide positivamente en la toma de decisiones estratégicas.

2.1.3 Población y muestra.

2.1.3.1 Población.

Para el desarrollo de la presente investigación, se determina la población objeto de estudio estuvo conformada por los empleados que realizan el presupuesto en la Fundación. Según Arias et al. (2016), la población representa el conjunto definido y accesible de casos que comparten características específicas y sobre los cuales se obtiene la información. Identificar claramente a la población permite que los resultados obtenidos de la muestra sean extrapolables al grupo general de interés.

La población fue fundamental para enfocar esta investigación ya que se pudo delimitar con claridad a los participantes relacionados directamente con la planificación presupuestaria en la Fundación Los Cerros.

Tabla 3.*Población de empleados.*

Ítem	Cargos	Cantidad
1	Administrador	1
2	Contadora	1
3	Asistente contable	1
4	Analista financiero	1
5	Jefe operativo	1
TOTAL		5

2.1.3.2 Muestra.

Con la aplicación del enfoque cuantitativo, es necesario que se limite la población a un grupo más reducido, es así como la muestra de acuerdo con Arias et al. (2016), la muestra corresponde a una representativa de la población seleccionada para participar en la investigación, responde a criterios que permiten estudiar una facción del total, ahorrando tiempo y recursos sin comprometer la calidad del análisis.

En el desarrollo de esta investigación, se tomó como muestra a la totalidad de la población, puesto que su tamaño es reducido, lo cual permitió abarcar a todos los participantes posibles, lo que contribuyó a reducir posibles sesgos y a garantizar con mayor solidez en los resultados obtenidos.

Tabla 4.*Personal seleccionado y técnicas de recolección de información.*

Ítem	Cargos	Cantidad	Instrumento
1	Administrador	1	Entrevista
2	Contadora	1	Entrevista
3	Asistente contable	1	Encuesta
4	Analista financiero	1	Encuesta
5	Jefe operativo	1	Encuesta
TOTAL		5	

2.2. Técnicas e instrumentos

Los métodos y técnicas seleccionados en este estudio facilitaron la recopilación de información actualizada y relevante sobre los procesos de gestión financiera y la calidad de las decisiones estratégicas dentro de la Fundación Los Cerros. Estas herramientas contribuyeron al análisis de los factores que inciden en la eficiencia presupuestaria, favoreciendo propuestas para optimizar la utilización de recursos y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional.

2.2.1 Entrevistas semi – estructuradas.

Las entrevistas semiestructuradas son una técnica esencial en el enfoque cualitativo de la investigación, ya que facilitan el equilibrio entre la estructura y la flexibilidad en la obtención de información. Plantea Ibarra (2023), esta técnica facilitó la adaptación de las preguntas en tiempo real durante la conversación, lo que favoreció respuestas más profundas y aumentó la validación de datos recopilados.

En el desarrollo de esta investigación, se realizaron entrevistas a profundidad con los responsables de la elaboración de la planificación presupuestaria de la Fundación Los Cerros, lo cual se obtuvo la recolección de información cualitativa donde se obtuvo enriquecimiento en el análisis global del problema.

2.2.2 Encuestas.

Las encuestas realizadas fueron creadas como herramientas estructuradas que permitieron la recopilación de datos cuantitativos relacionados con la planificación presupuestaria y el efecto en la toma de decisiones, se llevó a cabo una prueba copiloto con la finalidad de verificar la claridad, relevancia y adecuación de las preguntas con respecto a el objetivo del estudio, asegurando la validez del instrumento, reduciendo los posibles fallos y fortaleciendo la confiabilidad de los datos recopilados.

2.2.3 Lista de verificación o Checklist.

La lista de verificación o también conocida como Checklist, se utilizó como una herramienta complementaria para evaluar de manera sistemática el cumplimiento de actividades vinculadas con la planificación presupuestaria. Plantea Salamanca (2019), que

esta es una herramienta que permitió verificar que todas las tareas o criterios fueran considerados durante el proceso y revisados adecuadamente.

Se desarrolló una matriz de verificación adaptada a la realidad de la Fundación, la cual incluyó preguntas claves sobre los principales elementos del proceso presupuestario, lo que facilitó una evaluación estructurada de las prácticas existentes y proporcionó información relevante para el análisis y la formulación de propuestas.

2.2.4 Matriz FODA.

Según Camacaro (2023), la matriz FODA es considerada una herramienta fundamental para examinar la situación de la organización ya que permitió identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto internas como externas con el fin de orientar la toma de decisiones y definir acciones concretas frente al entorno.

Tal como menciona Camacaro, análisis FODA que fue aplicado en la investigación permitió identificar factores internos y externos que influyen en la gestión presupuestaria de la Fundación Los Cerros, facilitando una comprensión integral de su entorno y capacidades, la cual funcionó como una herramienta clave que se diagnosticó la situación actual y orientar futuras decisiones financieras.

2.2.5 Análisis de documento.

Mencionan Medina et al. (2023), que el análisis documental resultó ser una técnica útil y eficaz en el proceso de investigación, ya que facilitó la obtención de información relevante y el acceso a diversas perspectivas sobre un problema específico, su aplicación requirió de un tratamiento metodológico riguroso, ya que podrían surgir limitaciones o sesgos que influyeran en la interpretación de datos.

Esta técnica fue fundamental en esta investigación ya que permitió examinar la profundidad de la planificación presupuestaria de la Fundación Los Cerros a partir del presupuesto de ventas y del presupuesto de gastos, estos documentos proporcionaron información relevante sobre las proyecciones financieras y su ejecución real, facilitando comprender el comportamiento presupuestario y las decisiones administrativas.

2.3. Información general de la empresa

2.3.1. *Reseña histórica.*

La Fundación Los Cerros tiene sus raíces en un proyecto religioso que se remontan a principios del siglo XX. Las instalaciones donde funciona actualmente la Fundación fueron originalmente construidas para el funcionamiento de una escuela de formación pastoral, la cual, este proyecto habría surgido durante el gobierno de Eloy Alfaro, periodo en el cual se permitió el ingreso y la práctica de religiones distintas a la católica en el país.

Se fundó la escuela bíblica, impulsada por la iglesia Alianza Cristiana y Misionera, con el objetivo de formar personas comprometidas con la predicación del evangelio en diferentes regiones del Ecuador, siendo así quien administró la escuela durante varios años, organizando programas de formación pastoral y difundiendo sus principios cristianos mediante la labor de los pastores capacitados en el lugar.

Con el paso del tiempo y con el objetivo de preservar la labor espiritual desarrollada en el lugar, un grupo de siete a nueve personas decidió constituir formalmente una organización sin fines de lucro. Aproximadamente en el año de 1950 se estableció legalmente la Fundación Benéfica Hacienda los Cerros, entidad que obtuvo su personería jurídica y continuó con la labor iniciada por la comunidad religiosa.

Desde entonces, la organización ha sido conocida popularmente como el Campamento de los Cerros, aunque dicho nombre nunca fue registrado de manera oficial. La fundación ha contado desde su creación con un directorio que se renueva cada dos años y que se encarga tomar decisiones sobre su funcionamiento, este órgano directivo ha estado integrado por un pastor y por profesionales creyentes, quienes colaboran de forma voluntaria, sin recibir compensación económica, motivados por su fe y compromiso con el proyecto.

En la actualidad, la Fundación Los Cerros mantiene su esencia espiritual y comunitaria. Si bien cuenta con cerca de 70 a 80 años de existencia formal como fundación, se estima que las instalaciones donde se fundó la antigua escuela de pastores tienen una antigüedad superior a los 100 años, lo que le otorga un significativo valor histórico y social.

2.3.2. Misión.

Ser un grupo de personas que trabajan inspiradas y motivados por el amor a Dios y el deseo de satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, con amabilidad, servicios originales, en un ambiente único y auténtico, a través de la protección y conservación del medio ambiente y recursos naturales siendo testigos fieles de la obra de Dios cumplida en Jesucristo.

2.3.3. Visión.

Ser el lugar más auténtico de la región, reconocidos por el profundo amor que tenemos hacia Dios, por la excelencia en el servicio y la experiencia inmemorable que se lleva cada uno de nuestros huéspedes y clientes.

2.3.4. Objetivos.

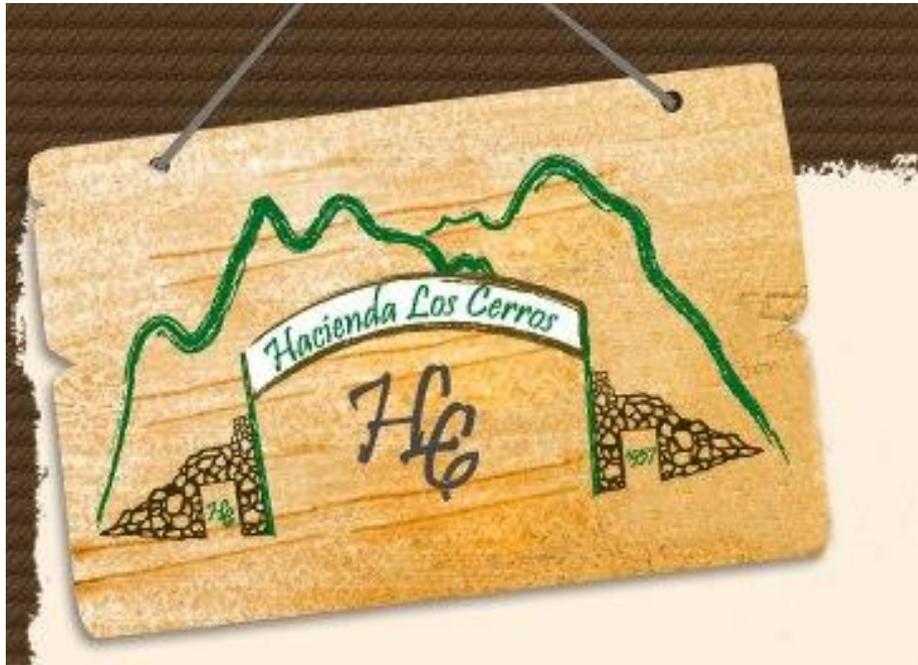
Nuestro objetivo principal es día a día trabajar por la satisfacción total de cada uno de nuestros huéspedes y clientes.

- Trabajar para el desarrollo de un producto turístico único en su género.
- Trabajar para renovar y mejorar la atención y el servicio, para mantener a la hacienda en los primeros lugares turísticos del Ecuador y del mundo.
- Elevar los estándares de calidad de los servicios que ofrecemos, así como la eficiencia operacional.

2.3.5. Logo.

Figura 3.

Logo de la Fundación Los Cerros.

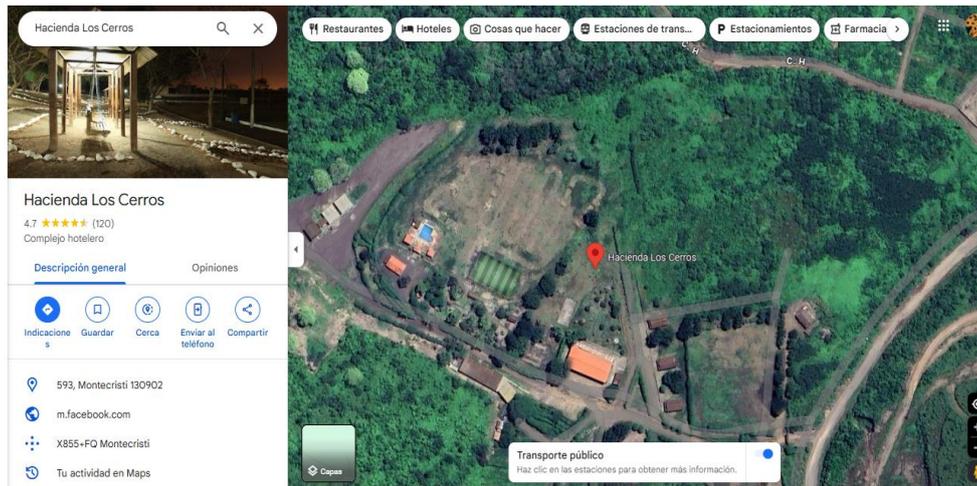


Fuente: Fundación Los Cerros.

2.3.6. Ubicación geográfica.

Figura 4.

Ubicación de Google Maps.

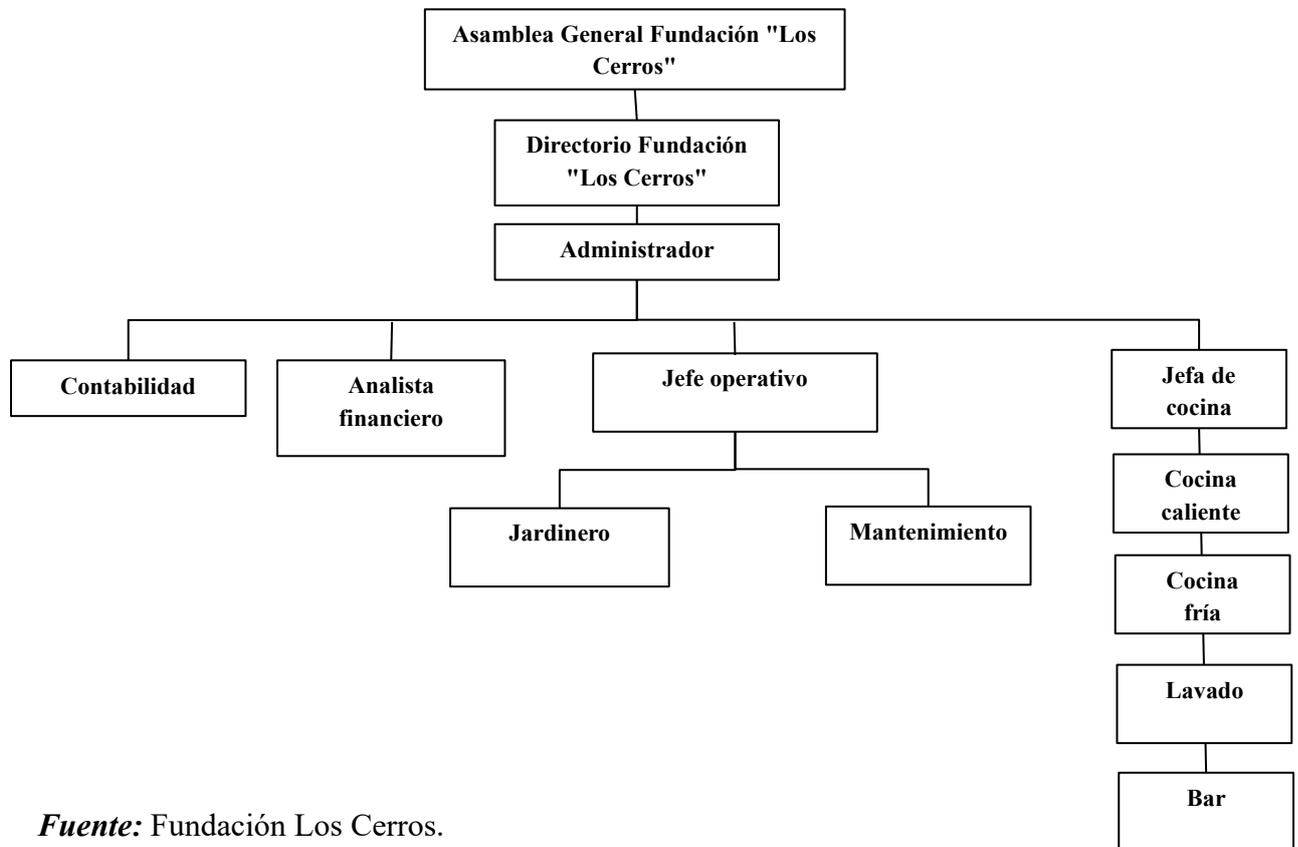


Fuente: Google Maps.

2.3.7. Estructura organigrama.

Figura 5.

Organigrama de Fundación los Cerros.



Fuente: Fundación Los Cerros.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Entrevista con el administrador.

La entrevista evidenció que la Fundación basa su planificación presupuestaria en datos históricos, utilizando como referencia los ingresos y egresos de años anteriores, lo que les permitía elaborar los presupuestos de ingresos y gastos, principalmente con una periodicidad anual. Este enfoque les permitía anticiparse a las temporadas altas y bajas del año, ajustando sus proyecciones según los patrones de comportamiento identificados en ejercicios anteriores; sin embargo, limita la capacidad de respuesta frente a contingencias variaciones inesperadas, evidenciando una debilidad en la flexibilidad del proceso.

El proceso involucra a las áreas de administración, planificación y contabilidad, pero carece de lineamientos técnico o políticas formales, lo que podrían afectar la consistencia y transparencia de las decisiones. Aun así, se identificó que la Fundación cuenta con herramientas tecnológicas de apoyo que fortalece el proceso.

En caso de recursos limitados, la prioridad se orienta al personal y a los gastos operativos básicos, aunque no existen mecanismos claros de seguimiento que garanticen el cumplimiento presupuestario, esta planificación presupuestaria influye de manera decisiva en la gestión operativa y estratégica, particularmente en el mantenimiento y las acciones preventivas.

Para mejorar este proceso y en virtud de los hallazgos, se concluye que para optimizar el proceso presupuestario es recomendable la implementación de políticas formales que institucionalicen los procedimientos de planificación, así como el diseño de mecanismos de seguimiento periódico, tales como informes mensuales. Al incorporar la formulación de escenarios alternativos o planes de contingencia que permitan una respuesta oportuna y flexible ante situaciones imprevistas, garantizando así una mayor estabilidad financiera y una mejor capacidad de adaptación a los cambios del entorno. **(VER ANEXO 1)**

2.4.2. Entrevista con la contadora.

La entrevista brindó una visión clara del progreso de la planificación presupuestaria, reconociendo que este proceso es considerado como una herramienta esencial para anticipar ingresos y gastos, garantizar el uso adecuado de los recursos y contribuir a la estabilidad financiera.

El área de contabilidad se centra en el análisis de datos históricos y la elaboración de informes, aunque su participación directa en el presupuesto es limitada lo que refleja la necesidad de una mayor integración entre las funciones de contabilidad y la planificación.

El presupuesto se evalúa anualmente, a menos que surjan circunstancias extraordinarias, restringiendo la habilidad de ajustarse a lo inesperado, asimismo, se reconocen las vulnerabilidades como la falta de políticas internas, así como la utilización de información financiera que es incompleta o no se encuentra actualizada.

En cuanto al cumplimiento presupuestario, se mantienen informes mensuales y se realizan reuniones de seguimiento para facilitar la supervisión, pero el presupuesto no siempre demuestra claramente las prioridades estratégicas, lo que puede afectar la alineación entre la planificación y los objetivos.

Se destacan los retos como la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas, mejorar el registro, el análisis de la información financiera y ofrecer capacitaciones al personal involucrado, también se reconoce el riesgo como errores en las proyecciones y la falta de datos actualizados la cual podría generar desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado.

Si bien la Fundación valora la planificación presupuestaria y cuenta con ciertos mecanismos de control se requiere fortalecer el proceso a través de una mejor organización interna, mayor precisión técnica y el uso de herramientas que facilitan la toma de decisiones.
(VER ANEXO 2)

2.4.3. Encuestas.

Los resultados de la encuesta evidencian que el personal mantiene una percepción positiva sobre el presupuesto, logrando reconocer su importancia para planificar y administrar sus recursos, siendo la mayoría que afirman conocer los procedimientos para su elaboración lo que significa que existe una base sólida para la gestión financiera. Además, el presupuesto es visto como un elemento clave para mejorar la calidad de los servicios y cumplir con los objetivos.

Se identifican aspectos que requieren atención ya que una parte del personal presenta dificultades para identificar los riesgos presupuestarios limitando la capacidad de anticiparse a posibles contingencias, también se conoce que el fondo de la Fundación es insuficiente lo cual genera vulnerabilidad que podrían afectar la estabilidad financiera.

La comunicación entre la dirección y el personal no se da de manera constante lo que reduce las oportunidades de una retroalimentación y dificulta una mejora continua en el proceso presupuestario, asimismo las actualizaciones las opiniones por el personal encuestado es diversa por lo que sería conveniente establecer políticas claras que permitan mantener la información vigente. Las encuestas demuestran que la gestión presupuestaria cuenta con fortalezas como la transparencia, eficacia y la confianza en la información, pero enfrentan desafíos como la detección de riesgos, los imprevistos y la comunicación interna.
(VER ANEXO 3)

2.4.4. Lista de verificación o Checklist.

Tabla 5.

Lista de verificaciones de Fundación Los Cerros.

N°	ASPECTOS PARA EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El presupuesto institucional está aprobado mediante un documento oficial?	1		Se encuentra aprobado por el acta de reunión anual de la Asamblea.
2	¿Se cuenta con lineamientos escritos o manuales para formular el presupuesto?	1		Se cuenta con un instructivo interno básico que guía la elaboración del presupuesto
3	¿Se ha realizado un análisis de escenarios para estimar recursos?	1		Se consideran antecedentes históricos y posibles escenarios como la situación política y económica del país.
4	¿El presupuesto incluye un cronograma de ejecución detallado?		0	No se ha incorporado un cronograma porque el presupuesto se ajusta según como haya sido el desempeño económico mensual, a veces con pequeños ajustes.
5	¿Existe un equipo interdisciplinario que revisa el presupuesto antes de su aprobación?	1		El presupuesto es revisado por el administrador, analista financiero, contadora, asistente contable y jefe operativo después es revisado por el directorio antes de ser enviado a la Asamblea.
6	¿El presupuesto asigna recursos a proyectos priorizados en base a los objetivos estratégicos?		0	Se priorizan necesidades operativas inmediatas.
7	¿Se revisa el presupuesto cuando ocurren cambios legales o normativos?	1		El presupuesto ha sido modificado en ciertos periodos para la adaptación de la situación.

8	¿Existe un informe mensual o trimestral de avances presupuestarios?	0	No, solo existe uno anual.
9	¿Hay registros firmados de ajustes presupuestarios aprobados?	1	Realmente en la fundación casi no se realizan ajustes porque se elaboran en base a las estimaciones prudentes y se mantiene una ejecución controlada
10	¿Se retroalimenta el ciclo presupuestario con los aprendizajes del anterior?	1	Se toman en cuenta errores y aciertos del periodo anterior para mejorar la siguiente planificación
Calificación Total			7
Ponderación Total			10
Nivel de Confianza NC= (CP/PT)		70%	MODERADO
Nivel de Riesgo NR= 100%- NC		30%	MODERADO

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Tabla 6.

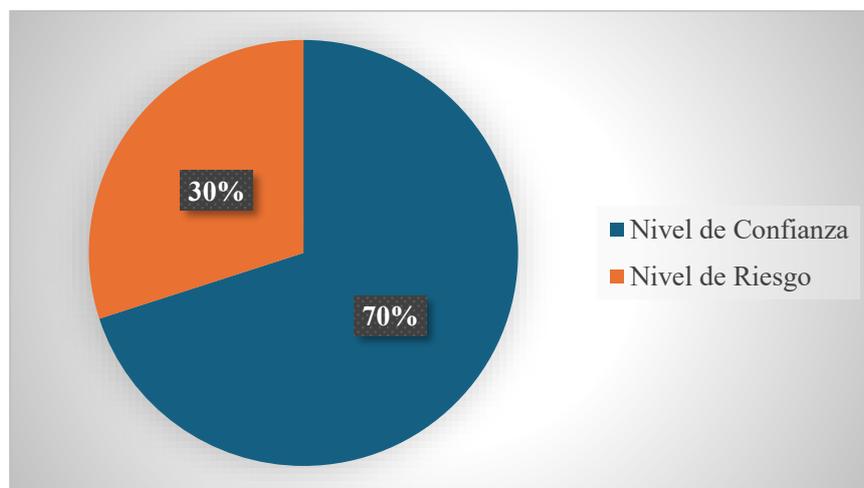
Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo.

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85%- 50%	49% -25%	24% -5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Nota: Calificaciones para el nivel de confianza y nivel de riesgo.

Figura 6.

Representación gráfica de la lista de verificaciones.



Análisis:

Se alcanzó un nivel de confianza del 70% y un nivel de riesgo del 30% lo que señala un nivel moderado, demostrando que la presupuestación ofrece beneficios como la aprobación oficial del presupuesto, los controles internos y los informes colaborativos de la Asamblea, lo que demuestra una base sólida.

Sin embargo, se identificaron algunas limitaciones como la falta de un plan de acción, la débil conexión con los objetivos estratégicos y la carencia de un informe periódico lo que dificulta la toma de decisiones, evidenciando áreas que requieren ser reforzadas para mejorar el manejo del presupuesto y la fiabilidad.

2.4.5. Matriz FODA.

Tabla 7.

Implementación de la matriz FODA en la planificación presupuestaria de la Fundación Los Cerros.

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZA	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un presupuesto anual basado en información del presupuesto histórico. • Uso de herramientas básicas que ayudan en el presupuesto de ventas y gastos. • Retroalimentación del ciclo presupuestario basado en años anteriores. • Compromiso del personal administrativo con el proceso presupuestario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas formales que regulen el proceso de elaboración del presupuesto. • Revisión y control presupuestario se realiza una vez al año. • Ausencia de indicadores presupuestarios. • Limitada capacitación del personal en planificación presupuestaria.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de planificación presupuestaria mensual más flexible. • Acceso a capacitaciones en herramientas contables y software de planificación. • Implementar la digitalización del proceso presupuestario para automatizar los reportes, facilitando decisiones rápidas y efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica nacional que altera los costos proyectados. • Ausencia de fondo de contingencia que permita afrontar emergencias. • Dependencia económica de ingresos por servicios turísticos que pueden verse afectados por factores externos.

Análisis:

La matriz FODA revela que la Fundación Los Cerros cuenta con fortalezas importantes como la elaboración anual del presupuesto basada en información histórica y el compromiso del personal administrativo, la cual favorece la continuidad y estabilidad del proceso presupuestario. Sin embargo, existen debilidades entre ellas está la ausencia de políticas formales que regulen el proceso, la ausencia de seguimiento periódico, la carencia de indicadores la cual dificulta evaluar el desempeño de la Fundación.

En cuanto al entorno externo, tiene oportunidades claras para mejorar entre ellas está la posibilidad de contar con una planificación presupuestaria mensual, acceso a capacitaciones y la digitalización del proceso los cuales pueden ayudar a mejorar el análisis y la toma de decisiones. Por otro lado, las amenazas como la inestabilidad económica, dependencia de ingresos vulnerables y la ausencia de un fondo de contingencia representan riesgos que pueden comprometer la efectividad del proceso presupuestario y la toma de decisiones basada en dicho presupuesto.

2.4.6. Análisis financiero de Fundación Los Cerros.

Tabla 8.

Análisis financiero vertical del estado de situación financiera de la Fundación Los Cerros 2023-2024.

FUNDACIÓN LOS CERROS				
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA				
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 - 2024				
(EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES)				
	2023	2024	2023	2024
ACTIVO				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 14.631,73	\$ 366,46	3,67%	0,04%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	\$ -	\$ 729,47	0,00%	0,09%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$ -	\$ 513,42	0,00%	0,06%
TOTAL, DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 14.631,73	\$ 1.609,35	3,67%	0,19%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
Terrenos	\$ 239.000,00	\$ 239.000,00	59,95%	28,16%
Edificio	\$ 47.000,57	\$ 47.000,57	11,79%	5,54%
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	\$ 64.150,74	\$ 66.825,14	16,09%	7,87%
Muebles y enseres	\$ 15.086,53	\$ 24.611,73	3,78%	2,90%
Equipo de Computación	\$ -	\$ 1.569,18	0,00%	0,18%
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 27.624,00	\$ 27.624,00	6,93%	3,25%
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ -9.383,48	-9383,48	-2,35%	-1,11%
Otras no relacionadas	\$ -	\$ 450.000,00	0,00%	53,01%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$ 523,67	\$ -	0,13%	0,00%
TOTAL, DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 384.002,03	\$ 847.247,14	96,33%	99,81%
TOTAL, DE ACTIVOS	\$ 398.633,76	\$ 848.856,49	100,00%	100,00%
PASIVO				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes	\$ -	\$ 11.528,78	0,00%	1,36%
Otras relacionadas	\$ -	\$ 962,41	0,00%	0,11%
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes	\$ 2.996,46	\$ -	0,75%	0,00%
Obligaciones con el IESS	\$ 808,92	\$ 1.210,45	0,20%	0,14%
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	\$ -	\$ 8.991,81	0,00%	1,06%
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	\$ 3.805,38	\$ 22.693,45	0,95%	2,67%
PASIVOS NO CORRIENTES				
PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ -	\$ 2.966,40	0,00%	0,35%

TOTAL, DE PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ 2.966,40	0,00%	0,35%
TOTAL, DE PASIVOS	\$ 3.805,38	\$ 25.659,85	0,95%	3,02%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y/o asignado	\$ 16.309,00	\$ -	4,09%	0,00%
Aportes de socios, accionistas, partícipes, fundadores, constituyentes, beneficiarios u otros titulares de derechos representativos de capital para futura capitalización	\$ -	\$ 16.309,00	0,00%	1,92%
Superávit por revaluación de inversiones (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	\$ -	\$ 371.594,26	0,00%	43,78%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$ 6.925,12	\$ -	1,74%	0,00%
Utilidad del ejercicio	\$ 112.522,35	\$ -	28,23%	0,00%
Excedente / pérdida del ejercicio económico (con socios)	\$ -	\$ 435.293,38	0,00%	51,28%
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 259.071,91	\$ -	64,99%	0,00%
TOTAL, DEL PATRIMONIO	\$ 394.828,38	\$ 823.196,64	99,05%	96,98%
TOTAL, DE PASIVO + PATRIMONIO	\$ 398.633,76	\$ 848.856,49	100,00%	100,00%

Nota: Elaboración propia, basada en información de la declaración de impuesto a la renta sociedades.

Se observa que en el año 2023 los activos no corrientes representan el 96.33% del total de activo, mientras que en 2024 esta participación aumenta al 99.81% evidenciando una fuerte concentración del capital en activos fijos e inversiones de largo plazo. Entre estos, se destacan los terrenos, edificios y construcciones en curso, así como la incorporación de “otras no relacionadas”, que en el 2024 alcanza del 53.01% del total de activo, siendo este comportamiento que la Fundación ha priorizado la inversión en infraestructura o activos estratégicos a largo plazo.

Por otro lado, los activos corrientes disminuyeron del 3.67% en 2023 al 0.19% en 2024, lo que refleja una grave pérdida de liquidez, estos cambios se atribuyen principalmente en la reducción del efectivo y equivalentes de efectivo, que disminuyó del 3.67% al 0.04%. Durante el 2024, se muestran exenciones fiscales a favor del contribuyente (IVA e impuesto sobre la renta), su impacto en la estructura de activos no es representativo y no compensa la disminución del efectivo, lo que limita la disponibilidad de fondos líquidos para cubrir los gastos o emergencias.

Respecto al pasivo, se mantiene en niveles bajos en ambos años, en el 2023 representa el 0.95% de total del balance incrementándose a un 3.02% en el 2024, lo cual indica una estructura financiera con baja dependencia de financiamiento externo. En el 2024 los pasivos corrientes aparecen las cuentas por pagar comerciales del 1.36%, obligaciones con el IESS y otros beneficios laborales, lo que sugiere un leve incremento en las obligaciones operativas que a su vez se registra el 0.35% a pasivos no corrientes a beneficios a empleados reflejando el cumplimiento de compromisos laborales de largo plazo.

En cuanto al patrimonio, se observa que la principal fuente de financiamiento representa el 99.05% en 2023 y 96.98% en 2024, a pesar de que disminuyó un poco, en términos absolutos el patrimonio se duplica entre ambos años, siendo este aumento al cambio en la estructura interna del patrimonio, en el 2023 los principales componentes eran las utilidades acumuladas y utilidad del ejercicio que juntas alcanzaban el 28.23%, mientras que en 2024 toman relevancia dos nuevas partidas que es el excedente del ejercicio económico con un 51.28% y el superávit por revaluación de inversiones el 43.78%, lo que indica que la fundación ha realizado ajustes contables o revalorizaciones de activos.

Tabla 9.

Análisis financiero vertical del estado de resultado del 2023-2024.

FUNDACIÓN LOS CERROS				
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES				
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023- 2024				
(EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES)				
	2023	2024	2023	2024
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDAD ORDINARIAS				
VENTAS LOCALES DE BIENES				
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	\$ -	\$ 500.000,00	0,00%	75,13%
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS				
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	\$ 120.555,14	\$ 32.996,36	41,99%	4,96%
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	\$ 55.568,73	\$ 77.252,67	19,35%	11,61%
TOTAL, DE INGRESOS DE ACTIVIDAD ORDINARIAS	\$ 176.123,87	\$ 610.249,03	61,34%	91,70%
OTROS INGRESOS				
Por regalías y otras cesiones de derechos	\$ -	\$ 49.746,94	0,00%	7,48%
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	\$ 111.000,00	\$ -	38,66%	0,00%
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES				
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS				

No relacionadas	\$ -	\$ 5.478,18	0,00%	0,82%
TOTAL, INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 111.000,00	\$ 55.225,12	38,66%	8,30%
TOTAL, DE INGRESOS	\$ 287.123,87	\$ 665.474,15	100,00%	100,00%

COSTOS Y GASTOS

GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS

Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$ 31.076,50	\$ 37.426,11	10,82%	5,62%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 4.727,64	\$ 9.455,73	1,65%	1,42%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 5.564,32	\$ 7.436,23	1,94%	1,12%
Honorarios profesionales y dietas	\$ 15.774,00	\$ 15.830,76	5,49%	2,38%
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	\$ -	\$ 35.448,45	0,00%	5,33%

GASTOS POR DEPRECIACIONES

DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
Acelerada	\$ 9.383,48	\$ -	3,27%	0,00%
Otras depreciaciones	\$ 1.154,45	\$ -	0,40%	0,00%

OTROS GASTOS

Transporte	\$ 2.874,56	\$ 500,18	1,00%	0,08%
Consumo de combustibles y lubricantes	\$ 2.705,60	\$ 5.298,45	0,94%	0,80%
Gastos de viaje	\$ -	\$ 560,15	0,00%	0,08%
Gastos de gestión	\$ -	\$ 4.689,67	0,00%	0,70%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 40.474,78	\$ 82.919,13	14,10%	12,46%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 33.417,43	\$ 1.325,26	11,64%	0,20%
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	\$ 818,28	\$ 1.044,95	0,28%	0,16%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ -	\$ 9.271,65	0,00%	1,39%
IVA que se carga al costo o gasto	\$ -	\$ 395,52	0,00%	0,06%
Servicios públicos	\$ 8.114,55	\$ 10.495,35	2,83%	1,58%
Otros	\$ 18.515,93	\$ 8.083,18	6,45%	1,21%
TOTAL, DE COSTOS Y GASTOS	\$ 174.601,52	\$ 230.180,77	60,81%	34,59%

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 112.522,35	\$ 435.293,38	39,19%	65,41%
-------------------------------	----------------------	----------------------	---------------	---------------

Nota: Elaboración propia, basada en información de la declaración de impuesto a la renta sociedades.

Dentro del año 2023, los ingresos de la Fundación se concentraron en la presentación de servicios locales donde el 41.99% correspondió a servicios gravados con IVA y el 19.35% a servicios exentos, el año 2024 hubo un cambio en su estructura ya que refleja el 75.13% proviene de la venta de bienes locales exentos de IVA, reflejando una modificación en la actividad operativa de la fundación, pasando de priorizar servicios a generar ingresos principalmente por la venta de bienes.

Por otro lado, los ingresos no operacionales representaron en el año 2023 el 38.66% generada por la utilidad en la venta de activo, en 2024, este tipo de ingresos se reduce al 8.30% lo cual indica una menor dependencia de operaciones extraordinarias y una mayor estabilidad en las actividades ordinarias.

En cuanto a los costos y gastos en el año 2023 representaron el 60.81% del total de ingresos mientras que en el 2024 descendieron al 34.59%, lo cual evidencia una mejora en la eficiencia operativa, los gastos más representativos fueron sueldos y remuneraciones que pasaron del 10.82% al 5.62% suministro y materiales que bajaron del 14.10% al 12.46% y honorarios profesionales que se mantuvieron estables, aunque en el 2024 se incorporan pagos a no residentes que elevan su participación conjunta al 7.71%.

En otros rubros, se disminuye del 11.64% al 0.20% y en el 2024 ya no se registran depreciaciones lo que reduce la carga contable por uso de activos, siendo el resto de los gastos operativos como transporte, seguros, servicios públicos e impuestos mantienen una baja participación individual dentro del total.

Como resultado de este comportamiento la utilidad del ejercicio muestra un crecimiento pasando del 39.19% en 2023 al 65.41% en 2024, lo cual responde tanto al aumento de ingresos operacionales como a un control más eficiente del gasto, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la fundación.

Tabla 10.

Análisis financiero horizontal del estado de situación financiera de la Fundación Los Cerros 2024-2023.

FUNDACIÓN LOS CERROS					
ESTADO SITUACIÓN FINANCIERA					
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023- 2024					
(EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES)					
	2024	2023	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)	
ACTIVO					
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 366,46	\$ 14.631,73	\$ -14.265,27	-97,50%	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	\$ 729,47	\$ -	\$ 729,47	100,00%	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)	\$ 513,42	\$ -	\$ 513,42	100,00%	
TOTAL, DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.609,35	\$ 14.631,73	\$ -13.022,38	-89,00%	

**ACTIVOS NO CORRIENTES
PROPIEDADES, PLANTA Y
EQUIPO**

Terrenos	\$ 239.000,00	\$ 239.000,00	\$ -	0,00%
Edificio	\$ 47.000,57	\$ 47.000,57	\$ -	0,00%
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	\$ 66.825,14	\$ 64.150,74	\$ 2.674,40	4,17%
Muebles y enseres	\$ 24.611,73	\$ 15.086,53	\$ 9.525,20	63,14%
Equipo de Computación	\$ 1.569,18	\$ -	\$ 1.569,18	100,00%
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 27.624,00	\$ 27.624,00	\$ -	0,00%
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ -9.383,48	\$ -9.383,48	\$ -	0,00%
Otras no relacionadas	\$ 450.000,00	\$ -	\$ 450.000,00	100,00%
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto a la Renta)		\$ 523,67	\$ -523,67	-100,00%
TOTAL, DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 847.247,14	\$ 384.002,03	\$ 463.245,11	120,64%
TOTAL, DE ACTIVOS	\$ 848.856,49	\$ 398.633,76	\$ 450.222,73	112,94%

PASIVO

PASIVOS CORRIENTES

Cuentas y documentos por pagar comerciales corrientes	\$ 11.528,78	\$ -	\$ 11.528,78	100,00%
Otras relacionadas	\$ 962,41	\$ -	\$ 962,41	100,00%
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes	\$ -	\$ 2.996,46	\$ -2.996,46	-100,00%
Obligaciones con el IESS	\$ 1.210,45	\$ 808,92	\$ 401,53	49,64%
Otros Pasivos Corrientes Por Beneficios a Empleados	\$ 8.991,81	\$ -	\$ 8.991,81	100,00%
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	\$ 22.693,45	\$ 3.805,38	\$ 18.888,07	496,35%

PASIVOS NO CORRIENTES

PASIVOS NO CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 2.966,40	\$ -	\$ 2.966,40	100,00%
TOTAL, DE PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 2.966,40	\$ -	\$ 2.966,40	100,00%

TOTAL, DE PASIVOS	\$ 25.659,85	\$ 3.805,38	\$ 21.854,47	574,30%
--------------------------	---------------------	--------------------	---------------------	----------------

PATRIMONIO

Capital suscrito y/o asignado	\$ -	\$ 16.309,00	\$ -16.309,00	-100,00%
Aportes de socios, accionistas, partícipes, fundadores, constituyentes, beneficiarios u otros titulares de derechos representativos de capital para futura capitalización	\$ 16.309,00	\$ -	\$ 16.309,00	100,00%
Superávit por revaluación de inversiones (procedente de la aplicación de normas ecuatorianas de contabilidad - NEC)	\$ 371.594,26	\$ -	\$ 371.594,26	100,00%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 6.925,12	\$ -6.925,12	-100,00%
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ 112.522,35	\$ -112.522,35	-100,00%
Excedente / pérdida del ejercicio económico (con socios)	\$ 435.293,38	\$ -	\$ 435.293,38	100,00%

Propiedades, Planta y Equipo	\$	-	\$	259.071,91	\$	-259.071,91	-100,00%
TOTAL, DEL PATRIMONIO	\$	823.196,64	\$	394.828,38	\$	428.368,26	108,49%
TOTAL, DE PASIVO + PATRIMONIO	\$	848.856,49	\$	398.633,76	\$	450.222,73	112,94%

Nota: Elaboración propia, basada en información de la declaración de impuesto a la renta sociedades.

Durante el periodo 2024, la fundación experimentó un crecimiento total de activos del 112.94% pasando de \$398.633,76 en 2023 a \$848.856,49 en 2024 siendo este un incremento por el fuerte aumento en los activos no corrientes que crecieron un 120.64% destacando la incorporación de una cuenta de “otras no relacionadas” por \$450.000,00, adquiriendo activos como muebles y enseres con 63.14% y equipos de computación del 100% además de una leve inversión en construcción en curso del 4.17%.

Los activos corrientes disminuyeron en 89% siendo el efectivo el rubro más afectado con una reducción del \$14.265,27, equivalente al -97.50% indicando un menor nivel de liquidez inmediata. Sin embargo, los créditos tributarios por IVA e IR compensan parcialmente esta baja.

Por otro lado, en el pasivo el aumento es notorio ya que creció a un 574.30% de \$3.805,38 a \$25.659,85, lo cual se debe principalmente al surgimiento de nuevas cuentas por pagar comerciales, beneficios a empleos y obligaciones con el IESS, mientras que se cancelaron completamente las obligaciones con instituciones financieras corrientes, se registra la incorporación de pasivos no corrientes por beneficios a empleados, inexistentes en el periodo anterior.

El patrimonio aumentó un 108.49% impulsado por el reconocimiento de un superávit por revalorización de inversiones de \$371.594,26 y un excedente económico del ejercicio fiscal de \$435.293,38. Se eliminaron los registros de capital suscrito, utilidades acumuladas y utilidad del ejercicio, lo que refleja un cambio en la estructura contable y financiera de la entidad.

La Fundación Los Cerros está experimentando un crecimiento del patrimonio y los activos, con un aumento considerable de las inversiones a largo plazo y un enfoque estructurado para sus fuentes de financiamiento, lo que evidencia una disminución de liquidez que podría requerir seguimiento para mantener el equilibrio financiero.

Tabla 11.

Análisis financiero horizontal del estado de resultados integrales la Fundación Los Cerros del 2024-2023.

FUNDACIÓN LOS CERROS				
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES				
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023- 2024				
(EXPRESADO EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES)				
	2024	2023	Variación Absoluta (\$)	Variación Relativa (%)
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDAD				
ORDINARIAS				
VENTAS LOCALES DE BIENES				
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	\$ 500.000,00	\$ -	\$ 500.000,00	100,00%
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS			\$ -	
Gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	\$ 32.996,36	\$ 120.555,14	\$ -87.558,78	-72,63%
Gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	\$ 77.252,67	\$ 55.568,73	\$ 21.683,94	39,02%
TOTAL, DE INGRESOS DE ACTIVIDAD ORDINARIAS	\$ 610.249,03	\$ 176.123,87	\$ 434.125,16	246,49%
			\$ -	
OTROS INGRESOS			\$ -	
Por regalías y otras cesiones de derechos	\$ 49.746,94	\$ -	\$ 49.746,94	100,00%
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	\$ -	\$ 111.000,00	\$ -111.000,00	-100,00%
INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES				
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS				
No relacionadas	\$ 5.478,18	\$ -	\$ 5.478,18	100,00%
TOTAL, INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 55.225,12	\$ 111.000,00	\$ -55.774,88	-50,25%
TOTAL, DE INGRESOS	\$ 665.474,15	\$ 287.123,87	\$ 378.350,28	131,77%
COSTOS Y GASTOS				
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$ 37.426,11	\$ 31.076,50	\$ 6.349,61	20,43%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 9.455,73	\$ 4.727,64	\$ 4.728,09	100,01%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 7.436,23	\$ 5.564,32	\$ 1.871,91	33,64%
Honorarios profesionales y dietas	\$ 15.830,76	\$ 15.774,00	\$ 56,76	0,36%

Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	\$ 35.448,45	\$ -	\$ 35.448,45	100,00%
GASTOS POR DEPRECIACIONES DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
Acelerada	\$ -	\$ 9.383,48	\$ -9.383,48	-100,00%
Otras depreciaciones	\$ -	\$ 1.154,45	\$ -1.154,45	-100,00%
OTROS GASTOS				
Transporte	\$ 500,18	\$ 2.874,56	\$ -2.374,38	-82,60%
Consumo de combustibles y lubricantes	\$ 5.298,45	\$ 2.705,60	\$ 2.592,85	95,83%
Gastos de viaje	\$ 560,15	\$ -	\$ 560,15	100,00%
Gastos de gestión	\$ 4.689,67	\$ -	\$ 4.689,67	100,00%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 82.919,13	\$ 40.474,78	\$ 42.444,35	104,87%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1.325,26	\$ 33.417,43	\$ -32.092,17	-96,03%
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	\$ 1.044,95	\$ 818,28	\$ 226,67	27,70%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 9.271,65	\$ -	\$ 9.271,65	100,00%
IVA que se carga al costo o gasto	\$ 395,52	\$ -	\$ 395,52	100,00%
Servicios públicos	\$ 10.495,35	\$ 8.114,55	\$ 2.380,80	29,34%
Otros	\$ 8.083,18	\$ 18.515,93	\$ -10.432,75	-56,34%
TOTAL, DE COSTOS Y GASTOS	\$ 230.180,77	\$ 174.601,52	\$ 55.579,25	31,83%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 435.293,38	\$ 112.522,35	\$ 322.771,03	286,85%

Nota: Elaboración propia, basada en información de la declaración de impuesto a la renta sociedades.

En el año 2024, la Fundación presentó un crecimiento en sus ingresos totales, los cuales aumentaron un 131.77% con respecto al año anterior, lo cual se debe a la incorporación de ventas locales de bienes exentos de IVA por \$500.000,00 que no existían en el 2023, además de ingresos por regalías y transmisiones de derechos por \$49.746,94 e intereses financieros por \$5.478,18 que antes no se generaban, también se presenta una disminución del 72.63% en los servicios gravados con IVA, lo que pudiera indicar una menor contratación de ciertos servicios o un cambio en la naturaleza de las actividades.

Por el lado de los costos y gastos, el incremento fue del 31.83%, lo cual es menor al crecimiento de los ingresos, lo cual, este comportamiento es favorable, ya que muestra que la Fundación controló sus gastos operativos pese al crecimiento de actividades. También se destacan algunos aumentos puntuales como los honorarios a no residentes, los beneficios sociales, y el fuerte aumento en suministros y materiales, que se duplicaron, se eliminaron totalmente las depreciaciones lo que puede indicar activos totalmente depreciados o falta de

actualización contable, y disminuyeron fuertemente los gastos de mantenimiento y de transporte.

La Fundación alcanzó una utilidad neta de \$435.293,38, lo que representa un incremento del 286.85% respecto a 2023, esta notable mejora sugiere que, en 2024, fue más rentable y pudo generar un mayor excedente para su sostenibilidad o reinversión en actividades sociales.

2.4.7 *Análisis de indicadores financieros*

Tabla 12.

Indicador de liquidez del 2023.

Indicador de liquidez			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2023
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$14.631,73}{\$3.805,38}$	3,85

Tabla 13.

Indicador de liquidez del 2024.

Indicador de liquidez			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2024
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$1.609,35}{\$22.693,45}$	0,07

Análisis: En el año 2023, Fundación Los Cerros presenta un índice de 3.85 lo que significa que por cada dólar invertido que se debía a corto plazo tenía \$3.85 disponible en activos líquidos para cubrirlo. Sin embargo, en el 2024 cayó drásticamente siendo a 0.07, lo que quiere decir que apenas tiene \$0.07 centavos disponible. Este cambio representa un problema de liquidez severo lo cual puede dificultar el cumplimiento de obligaciones inmediatas lo que refleja que, aunque existan ingresos no se encuentran administrando de forma eficiente los recursos a corto plazo, lo que conlleva a la necesidad de una planificación presupuestaria mensual y un control de flujo de caja.

Tabla 14.*Indicador de endeudamiento total 2023.*

Indicador de endeudamiento total			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2023
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$	$\frac{\$3.805,38}{\$398.633,76} * 100$	0,95

Tabla 15.*Indicador de endeudamiento total 2024.*

Indicador de endeudamiento total			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2024
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$	$\frac{\$25.659,85}{\$848.856,49} * 100$	3,02

Análisis: En el año 2023 muestra un 0.95% y el año 2024 subió a 3.02% lo que significa que la Fundación Los Cerros, no tiene obligaciones con terceros y depende en gran medida de sus propios recursos.

Tabla 16.*Indicador de rentabilidad 2023.*

Indicador de rentabilidad			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2023
Margen neto (Superávit)	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ingresos}} * 100$	$\frac{\$112.522,35}{\$287.123,87} * 100$	39,19

Tabla 17.*Indicador de rentabilidad 2024.*

Indicador de rentabilidad			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2024
Margen neto (Superávit)	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ingresos}} * 100$	$\frac{\$435.293,38}{\$665.474,15} * 100$	65,41

Análisis: En el año 2023, la Fundación tuvo un margen neto del 39,19% y en el 2024 aumento a un 65.41%, lo cual significa una mejora, es decir, tiene una eficiencia mayor en el control del gasto o un incremento importante en ingresos no operacionales, resulta clave ya que evidencia una gestión sana de los recursos económicos.

Tabla 18.

Indicador de rentabilidad 2023.

Indicador de rentabilidad			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2023
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activo total}} * 100$	$\frac{\$112.522,35}{\$398.633,76} * 100$	28,23

Tabla 19.

Indicador de rentabilidad 2024.

Indicador de rentabilidad			
Indicador	Fórmula	Datos	Año 2024
Rentabilidad sobre activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activo total}} * 100$	$\frac{\$435.293,38}{\$848.856,49} * 100$	51,28

Análisis: En base a los resultados obtenidos, se evidencia que la rentabilidad sobre los activos ha mejorado ya que en el 2023 fueron de 28.23% y en el 2024 a 51.28%, lo que significa que la fundación está utilizando de manera eficiente sus recursos para generar utilidad.

2.4.8 *Análisis documental.*

Presupuesto de ingresos y gastos - 2023

Tabla 20.

Presupuesto de ingresos y gastos de enero - junio del 2023.

N°	DETALLE DE GASTOS	MESES					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	SUELDOS + APORTE IESS	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64
2	FONDOS DE RESERVA	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23
3	BENEFICIOS SOCIALES (DÉCIMO 3RO Y DÉCIMO 4TO)	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33
4	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
5	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
6	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
7	SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91
8	INTERNET	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99
9	SERVICIOS CONTABLES	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
TOTAL, PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10
TOTAL, PRESUPUESTO DE INGRESOS		\$9.401,80	\$5.704,80	\$8.590,00	\$6.542,98	\$12.110,00	\$9.830,20
SALDO ANTERIOR			\$2.613,70	\$1.530,40	\$3.332,30	\$3.087,18	\$8.409,08
PRESUPUESTO INGRESOS - GASTOS		\$2.613,70	\$1.530,40	\$3.332,30	\$3.087,18	\$8.409,08	\$11.451,18

Tabla 21.*Presupuesto de ingresos y gastos de julio - diciembre del 2023.*

N°	DETALLE DE GASTOS	MESES						TOTAL
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	SUELDOS + APORTE IESS	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 4.677,64	\$ 56.131,68
2	FONDOS DE RESERVA	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 238,23	\$ 2.858,76
3	BENEFICIOS SOCIALES (DÉCIMO 3RO Y DÉCIMO 4TO)	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 388,33	\$ 4.659,96
4	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
5	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
6	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 8.400,00
7	SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 214,92
8	INTERNET	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 25,99	\$ 311,88
9	SERVICIOS CONTABLES	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 1.920,00
TOTAL, PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 6.788,10	\$ 81.457,20
TOTAL, PRESUPUESTO DE INGRESOS		\$4.078,39	\$8.652,48	\$8.738,00	\$9.482,20	\$8.023,35	\$7.620,15	\$ 98.774,35
SALDO ANTERIOR		\$11.451,18	\$8.741,47	\$10.605,85	\$12.555,75	\$15.249,85	\$16.485,10	
PRESUPUESTO INGRESOS - GASTOS		\$8.741,47	\$10.605,85	\$12.555,75	\$15.249,85	\$16.485,10	\$17.317,15	

Presupuesto de ingresos y gastos – 2024

Tabla 22.

Presupuesto de ingresos y gastos del mes de enero - junio del 2024.

N o	DETALLE DE GASTOS	MESES					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	SUELDOS + APORTE IESS	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12
2	FONDOS DE RESERVA	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75
3	BENEFICIOS SOCIALES (DÉCIMO 3RO Y DÉCIMO 4TO)	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18
4	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
5	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
6	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
7	SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91
8	SEGURO VEHICULAR	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
9	INTERNET	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
10	SERVICIOS CONTABLES	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL, PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96
TOTAL, PRESUPUESTO DE INGRESOS		\$7.294,19	\$6.352,44	\$7.396,55	\$12.948,34	\$12.274,55	\$11.643,44
SALDO MES ANTERIOR		\$17.317,15	\$18.038,38	\$17.817,87	\$18.641,46	\$25.016,84	\$30.718,44
PRESUPUESTO INGRESOS - GASTOS		\$18.038,38	\$17.817,87	\$18.641,46	\$25.016,84	\$30.718,44	\$35.788,92

Tabla 23.*Presupuesto de ingresos y gastos del mes de julio a diciembre del 2024.*

N o	DETALLE DE GASTOS	MESES						TOTAL
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	SUELDOS + APOORTE IESS	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 4.090,12	\$ 49.081,44
2	FONDOS DE RESERVA	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 2.889,00
3	BENEFICIOS SOCIALES (DÉCIMO 3RO Y DÉCIMO 4TO)	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 394,18	\$ 4.730,12
4	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
5	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 2.160,00
6	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00
7	SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 214,92
8	SEGURO VEHICULAR	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 1.080,00
9	INTERNET	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 720,00
10	SERVICIOS CONTABLES	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 2.400,00
TOTAL, PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 6.572,96	\$ 78.875,48
TOTAL, PRESUPUESTO DE INGRESOS		\$5.527,44	\$7.497,01	\$7.027,44	\$6.294,88	\$7.263,58	\$5.450,00	\$ 96.969,86
SALDO MES ANTERIOR		\$35.788,92	\$34.743,40	\$35.667,46	\$36.121,94	\$35.843,86	\$36.534,49	
PRESUPUESTO INGRESOS - GASTOS		\$34.743,40	\$35.667,46	\$36.121,94	\$35.843,86	\$36.534,49	\$35.411,53	\$ 18.094,38

Análisis:

El análisis de los presupuestos de la Fundación Los Cerros durante los años 2023 y 2024 evidencia una mejora en la eficiencia del gasto. En el 2024, el gasto mensual se redujo de \$6.788,10 a \$6.572,96, gracias a una disminución en el rubro de sueldos y aportes al IESS, lo que permitió un ahorro anual sin afectar los servicios esenciales.

Si bien los ingresos en 2024 fueron ligeramente inferiores, un 1.83% menos que en el 2023, el saldo acumulado aumentó de \$17.317,15 a \$35.411,53, lo que refleja un mayor control financiero y capacidad de ahorro, esta mejora se debió a una planificación más prudente y al ajuste responsable de los egresos.

Sin embargo, se mantiene una alta dependencia del gasto en sueldos, que representa más del 60% del total mensual, lo que limita la flexibilidad presupuestaria. Por otro lado, los ingresos presentan fluctuaciones marcadas de un mes a otro, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la proyección y diversificación de las fuentes de financiamiento.

En resumen, la Fundación ha optimizado el uso de sus recursos, pero debe revisar su estructura de gasto y mejorar la estabilidad de sus ingresos para asegurar sostenibilidad en el largo plazo.

2.5.Triangulación de la información.

La triangulación de la información se realizó integrando métodos cualitativos, cuantitativos y documentales, lo cual permitió validar de manera sólida los hallazgos obtenidos a lo largo del proceso investigativo, ya que, en primer lugar, las entrevistas dirigidas a las autoridades de la Fundación Los Cerros evidenciaron que no se dispone de un modelo formal de planificación presupuestaria.

Además, se constató que la gestión financiera actual responde más a la experiencia empírica que a lineamientos técnicos. Por otro lado, las encuestas aplicadas al personal operativo reflejaron un bajo nivel de conocimiento sobre los procesos de formulación, ejecución y control del presupuesto, así como la ausencia de participación en la toma de decisiones presupuestarias.

El análisis documental a través de una lista de verificación permitió constatar la falta de cronogramas definidos, registros presupuestarios actualizados, formatos normalizados y procesos establecidos para la revisión periódica de lo ejecutado versus lo planificado. Estos hallazgos fueron reforzados mediante el análisis FODA, en el que se identificaron debilidades como la carencia de planificación presupuestaria mensual, la inexistencia de indicadores financieros y la falta de comparación sistemática entre lo planificado y lo ejecutado, mientras que entre las amenazas se destaca la inestabilidad de ingresos y la dependencia de donaciones.

Finalmente, los resultados del análisis financiero tanto horizontal como vertical pusieron en evidencia diferencias significativas entre los ingresos y egresos de los años 2023 y 2024, así como un manejo poco estratégico de los recursos, sin fondos de contingencia ni mecanismos de evaluación presupuestaria. De esta manera, la unión de los datos recopilados a través de las distintas herramientas confirma la necesidad urgente de establecer un modelo estructurado de planificación presupuestaria que permita a la Fundación optimizar sus recursos, tomar decisiones con base técnica y proyectar su sostenibilidad institucional.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Título

Modelo de planificación presupuestaria para la Fundación Los Cerros

3.2. Justificación

La Fundación Los Cerros enfrenta actualmente importantes desafíos en su gestión financiera debido a la ausencia de una planificación presupuestaria formal y sistemática, lo cual limita su capacidad para anticipar ingresos y egresos, controlar eficientemente los recursos y responder oportunamente a situaciones imprevistas. Esta carencia afecta directamente la sostenibilidad operativa y pone en riesgo la continuidad de los servicios que ofrece, los cuales son fundamentales para la comunidad a la que sirve.

Fundación Los Cerros se mantiene principalmente de sus propios ingresos obtenidos mediante la prestación de servicios turísticos y espirituales, el contar con un modelo de planificación presupuestaria que se adapte a la realidad de la organización con el propósito de no solo organizar y optimizar la gestión de los recursos financieros sino también de proporcionar una herramienta estratégica que respalde de decisiones fundamentadas en información clara, confiable y oportuna, contribuyendo su sostenibilidad y fortalecimiento a largo plazo.

Al implementar este modelo de planificación presupuestaria mejora la capacidad de gestionar, reducir riesgos financieros y aumenta la transparencia, los cuales son aspectos que contribuirá a consolidar la confianza de las personas involucradas y garantiza que el impacto social sea positivo y sostenible a la comunidad.

3.3. Objetivo General

Diseñar un modelo de planificación presupuestaria para la Fundación Los Cerros

3.3.1. *Objetivos Específicos.*

- Proponer estrategias para el diagnóstico y la gestión presupuestaria.

- Diseñar herramientas técnicas como una guía mensual y un flujograma del proceso presupuestario para optimizar la planificación presupuestaria.
- Establecer indicadores de evaluación presupuestaria que permitan monitorear y controlar la ejecución financiera de manera efectiva.

3.4. Beneficiarios

La implementación del modelo de planificación presupuestaria beneficiará directamente a la Fundación Los Cerros, en especial a su equipo administrativo y al directorio quienes contarán con una herramienta estructurada para la toma de decisiones financieras al mejorar la gestión de los recursos se facilitará la planificación de actividades, el mantenimiento de infraestructura y la sostenibilidad de los servicios ofrecidos.

De forma indirecta son los huéspedes, clientes y grupos comunitarios que participan en actividades espirituales, recreativas y de formación en la Fundación también se verán beneficiados ya que garantizará la continuidad y mejora de los servicios prestados.

3.5. Factibilidad

La viabilidad del modelo de planificación presupuestaria propuesto ha sido evaluada desde tres perspectivas fundamentales: financiera, legal y técnica, las cuales cada una de ellas demuestra que la implementación no solo es factible, sino también pertinente y beneficiosa para la gestión.

3.5.1. Factibilidad financiera.

La implementación del modelo no representa una carga económica significativa la cual se ejecutará mediante el uso de los recursos institucionales disponibles siendo su principal inversión el tiempo de formación y sistematización interna con un retorno positivo en eficiencia y control financiero. En mediano plazo, permitirá identificar áreas de ahorro, reducir gastos innecesarios y mejorar la asignación.

3.5.2. Factibilidad legal.

El modelo se enmarca en la normativa ecuatoriana vigente para organizaciones sin fines de lucro la cual cumple con los principios de contabilidad gubernamental, y requisitos del SRI. Además, aporta el fortalecimiento del control interno cumpliendo con estándares de transparencia exigidos por entes reguladores y potenciales donantes.

3.5.3. Factibilidad técnica.

La utilización de este modelo hace uso de herramientas contables básicas, como hojas de cálculos, formatos estándares y de procesos presupuestarios que pueden ser utilizados por trabajadores de la Fundación con la debida capacitación de estos recursos evitando contratar personal externo, esta implementación se adapta a las condiciones operativas institucionales sin fines de lucro, otorgando así, enfoque a la simplicidad y eficiencia.

3.6.Descripción de la propuesta

Se propone diseñar un modelo de planificación presupuestaria que se adapte a las condiciones y necesidades de la Fundación Los Cerros, el cual permite sistematizar la planificación, asignación y seguimiento de sus recursos financieros de manera integral. Se presenta una metodología organizada en fases que incluye el diagnóstico actual, el diseño de herramientas técnicas y la evaluación y seguimiento mediante indicadores de desempeño que permita medir la efectividad del modelo presupuestario y realizar las respectivas acciones correctivas.

El modelo contempla la elaboración de un presupuesto mensual detallado que proyecte ingresos y egresos, junto con la creación de un fondo de contingencia destinado a cubrir imprevistos económicos, asegurando así la estabilidad financiera de la organización. También incluye la definición clara de roles y responsabilidades, y la incorporación de mecanismos de control que faciliten el monitoreo constante de la ejecución presupuestaria.

De esta forma, se proporciona a la Fundación una herramienta práctica y dinámica que no solo optimiza el uso de sus recursos, sino que también promueve una cultura organizacional orientada a la planificación, la eficiencia y la transparencia, no solo fortalecerá la estructura financiera, sino que consolidará la confianza institucional y asegurará la continuidad de los servicios que benefician a la comunidad a largo plazo.

3.7.Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta se estructura en tres fases que permiten construir un modelo de planificación presupuestaria funcional, adaptado a las necesidades específicas de la Fundación Los Cerros y orientado a optimizar su gestión financiera.

La primera fase, se basa en el diagnóstico de la situación presupuestaria actual, donde se recaba la información cuantitativa y cualitativa mediante el análisis documental de los presupuestos históricos, entrevista con el personal y encuestas con el equipo administrativo, el cual permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión financiera.

En la segunda fase, se procede a realizar el diseño del modelo mencionado donde se elaboran herramientas técnicas como un presupuesto mensual detallado de ingresos y gastos, flujogramas que describan el proceso, incluyendo el fondo de contingencia para imprevistos garantizando así la sostenibilidad y flexibilidad del modelo.

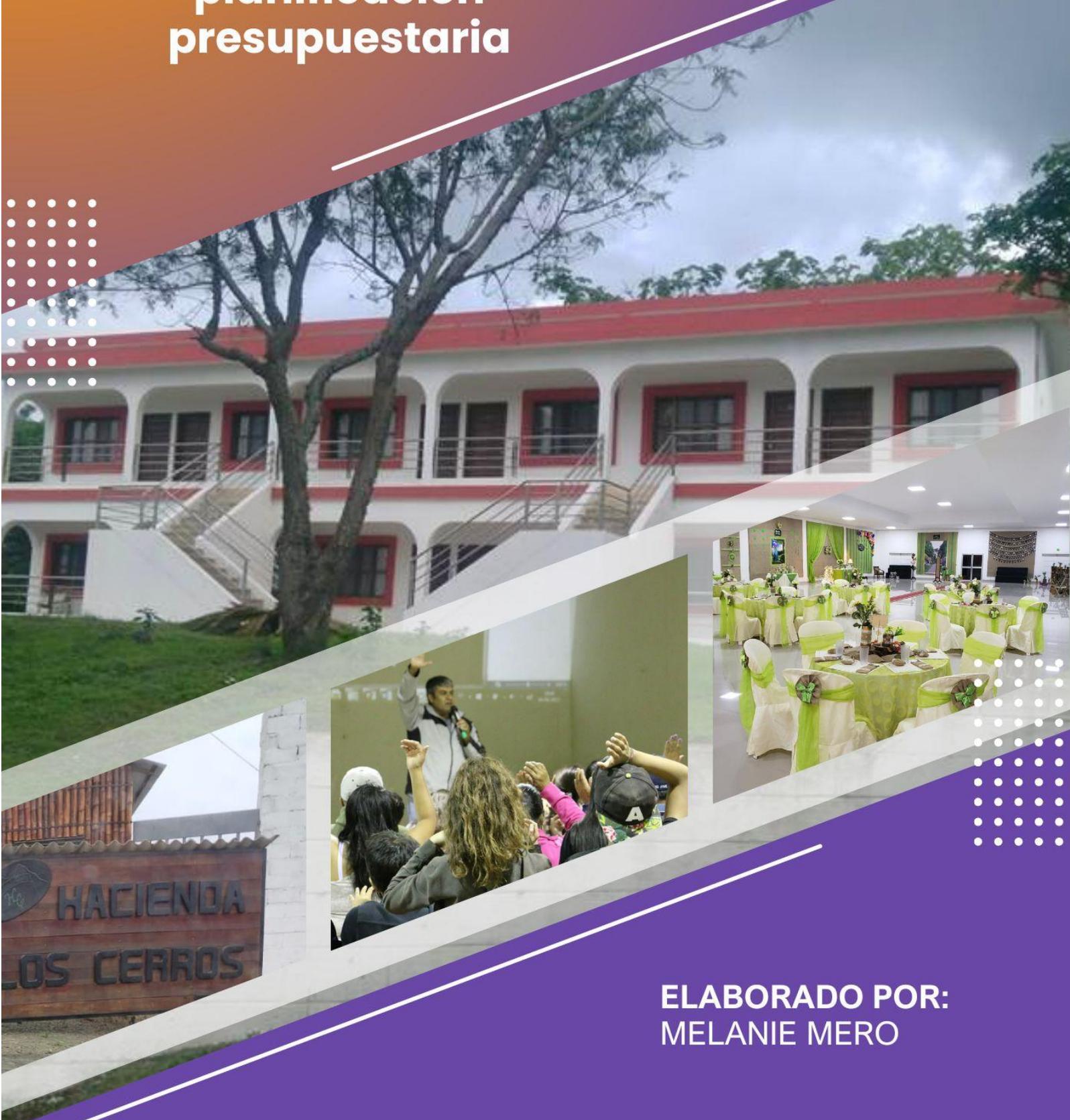
En la tercera fase, se busca orientar una evaluación y seguimiento mediante la utilización de indicadores de desempeño que permitan medir la eficacia del modelo en la práctica, esta retroalimentación constante posibilita la mejora continua del modelo, realizando los ajustes correspondientes en cuanto a las realidades vayan cambiando para fortalecer la capacidad de la toma de decisiones estratégicas de la Fundación.

Finalmente, el desarrollo de la propuesta tiene como finalidad asegurar el proceso que no solo mejora el control financiero, sino que también fomenta una gestión transparente, eficiente y alineada con los objetivos de la Fundación.

FUNDACIÓN LOS CERROS



Modelo de
planificación
presupuestaria



ELABORADO POR:
MELANIE MERO

Introducción

El modelo propuesto busca optimizar la gestión financiera de la Fundación Los Cerros mediante una planificación presupuestaria mensual estructurada, que permita prever ingresos y egresos, controlar el flujo de caja y monitorear la ejecución financiera, buscando no solo responder la necesidad de orden y eficiencia financiera, sino que incide directamente en la toma de decisiones al proporcionar información clara, oportuna y verificable que sustenta las acciones estratégicas y operativas de la Fundación.

Objetivo General

El objetivo principal del presente modelo de planificación presupuestaria mensual es establecer un instrumento técnico y estratégico que permita a la Fundación Los Cerros gestionar de manera eficiente y transparente sus recursos financieros.

Objetivos específicos

- Proponer estrategias para el diagnóstico y la gestión presupuestaria.
- Diseñar herramientas técnicas como una guía mensual y un flujograma del proceso presupuestario para optimizar la planificación presupuestaria.
- Establecer indicadores de evaluación presupuestaria que permitan monitorear y controlar la ejecución financiera de manera efectiva.

Políticas para la planificación presupuestaria

1. El presupuesto se deberá de revisar mensualmente para ajustar proyecciones y responder a cambios internos o externos.
2. El personal responsable del presupuesto recibirá formación semestralmente en planificación, control y evaluación financiera.
3. El presupuesto debe contemplar escenarios alternativos y un fondo de contingencia mínimo del 5% de los ingresos.
4. Se elaborarán informes semestralmente en la ejecución y se realizarán reuniones de seguimiento para aplicar acciones correctivas.

3.7.1. Fase 1: Proponer estrategias para el diagnóstico y la gestión presupuestaria

Dentro de la primera fase, se establecerán las estrategias necesarias para llevar a cabo un diagnóstico riguroso sobre la gestión presupuestaria de la Fundación Los Cerros, asimismo proponer acciones orientadas a su fortalecimiento, lo cual implica definir los métodos y herramientas que se emplearán para conocer la situación financiera actual, identificar fortalezas y debilidades.

Estrategias para el diagnóstico presupuestario

Para comprender el estado de la situación actual de la gestión presupuestaria, se aplicarán las siguientes estrategias:

Análisis técnico de la ejecución presupuestaria histórica. Se revisarán los registros financieros junto a los presupuestarios de los últimos dos años para tener una visión de cómo se han ejecutado los ingresos y egresos, permitiendo detectar en que parte se encuentran las desviaciones y que tan efectivo ha sido el manejo de los recursos.

Evaluación del sistema de planificación y control presupuestario. Para evaluar cómo está organizado el proceso presupuestario, se usará una matriz permitiendo calificar diferentes aspectos del sistema, facilitando ver con claridad que tan avanzado está el sistema y en qué aspectos se puede mejorar.

Tabla 24.

Matriz de evaluación presupuestaria.

Componente	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
Programación presupuestaria	No existe	Anual básica	Mensual proyectada
Registro contable	Manual	Parcialmente digitado	Digitalizado con seguimiento
Planificación vs ejecución	No se realiza	Ocasional	Mensual sistemática
Evaluación de resultados	Empírica	Parcial con indicadores	Formal y con retroalimentación
Fondo de contingencia	No existe	Formal	Estructurado con normativas interna

Levantamiento de información cualitativa al personal clave. Se realizarán entrevistas y encuestas para obtener percepciones y experiencias del personal involucrado en la gestión presupuestaria, complementando el análisis cuantitativo con información contextual y operacional.

3.7.2. Fase 2: Diseñar herramientas técnicas como una planificación presupuestaria mensual y un flujograma del proceso presupuestario para su optimización.

La segunda fase consiste en un diseño estructurado del modelo presupuestario tiene como propósito proporcionar a la Fundación Los Cerros, con el objetivo de establecer una herramienta técnica, dinámica y adaptable que permita gestionar los recursos económicos de forma ordenada, anticipada y sostenible.

Proyección mensual de ingresos y egresos.

Clasificación de ingresos:

Ingresos operacionales: Son aquellos recursos económicos que la fundación tiene de manera constante o periódica por la prestación de servicios relacionados con su actividad principal, provenientes por el uso de su infraestructura las cuales constituyen una base financiera para la sostenibilidad operativa de la organización.

Tabla 25.

Ingresos operacionales.

Clasificación de ingresos para el 2026 en adelante	
Ingresos operacionales	Valor
Servicios de alimentación	Por definir la empresa
Alquiler de piscina	Por definir la empresa
Alquiler de infraestructura deportiva	Por definir la empresa
Alquiler de salón para eventos sociales	Por definir la empresa
Servicio de hospedaje	Por definir la empresa
Alquiler de espacios exteriores para actividades grupales y recreativas	Por definir la empresa

Ingresos no operacionales: Son ingresos ocasionales que no forman parte de la actividad de la fundación. Se generan por operaciones inusuales como la venta de terrenos los cuales no se consideran sostenibles en el largo plazo.

Tabla 26.

Ingresos no operacionales.

Clasificación de ingresos para el 2026 en adelante	
Ingresos no operacionales	Valor
Venta de terrenos	Por definir la empresa

Clasificación de gastos:

Gastos operativos directos: Son aquellos pagos que la Fundación Los Cerros realiza de manera periódica y están directamente relacionados con la ejecución de sus actividades fundamentales, garantizando que las funciones esenciales se desarrollen con normalidad y continua.

Tabla 27.

Gastos operativos directos.

Clasificación de gastos para el 2026 en adelante	
Gastos operativo directo	Valor
Sueldos + Aporte IESS	Por definir la empresa
Fondos de reserva	Por definir la empresa
Beneficios sociales	Por definir la empresa

Gastos operativos indirectos: Corresponden a los desembolsos que resultan indispensables para mantener el funcionamiento general.

Tabla 28.

Gastos operativos indirectos.

Clasificación de gastos para el 2026 en adelante	
Gasto operativo indirecto	Valor
Mantenimiento de instalaciones	Por definir la empresa
Servicios de agua potable	Por definir la empresa
Servicios de energía eléctrica	Por definir la empresa

Gastos administrativos: Son aquellos destinados para el manejo y la gestión de la fundación, los cuales permiten una administración organizada, el cumplimiento de obligaciones legales y el respaldo técnico a las actividades operativas.

Tabla 29.

Gastos administrativos.

Clasificación de gastos para el 2026 en adelante	
Gastos administrativos	Valor
Servicios de teléfono	Por definir la empresa
Seguro vehicular	Por definir la empresa
Servicios de internet	Por definir la empresa
Servicios contables	Por definir la empresa

Mecanismos de control presupuestario.

- Registro mensual actualizado por el área contable.
- Revisión comparativa planificado vs ejecutado.
- Informe trimestral de ejecución presupuestaria al directorio.
- Reuniones bimensuales de revisión y ajustes.

Implementación del fondo de contingencia.

- El fondo se alimentará con el 5% del superávit mensual.
- Su uso estará limitado a eventos no recurrentes o de fuerza mayor.

Tabla 30.

Fondo de contingencia.

Mes	Superávit mensual	5% Fondo	Fondo acumulado	Uso autorizado	Saldo restante

Proyección de ingresos para el año 2026 en adelante

Tabla 31.

Proyecciones de ingresos para el 2026 en adelante.

N°	DETALLE DE INGRESOS	MESES					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	\$ 2.191,35	\$ 1.582,51	\$ 2.098,23	\$ 2.558,24	\$ 3.200,47	\$ 2.818,42
2	ALQUILER DE PISCINA	\$ 525,92	\$ 379,80	\$ 503,58	\$ 613,98	\$ 768,11	\$ 676,42
3	ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	\$ 350,62	\$ 253,20	\$ 335,72	\$ 409,32	\$ 512,08	\$ 450,95
4	ALQUILER DE SALÓN PARA EVENTOS SOCIALES	\$ 3.067,89	\$ 2.215,52	\$ 2.937,53	\$ 3.581,53	\$ 4.480,66	\$ 3.945,78
5	SERVICIO DE HOSPEDAJE	\$ 1.753,08	\$ 1.266,01	\$ 1.678,59	\$ 2.046,59	\$ 2.560,38	\$ 2.254,73
6	ALQUILER DE ESPACIOS EXTERIORES PARA ACTIVIDADES GRUPALES Y RECREATIVAS	\$ 876,54	\$ 633,01	\$ 839,29	\$ 1.023,29	\$ 1.280,19	\$ 1.127,37
TOTAL, DE INGRESOS		\$ 8.765,39	\$ 6.330,05	\$ 8.392,94	\$ 10.232,94	\$ 12.801,89	\$ 11.273,66

Tabla 32.*Proyecciones de ingresos para el 2026 en adelante.*

N°	DETALLE DE INGRESOS	MESES						TOTALES
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	\$ 1.260,77	\$ 2.119,62	\$ 2.069,21	\$ 2.070,74	\$ 2.006,41	\$ 1.715,46	\$ 25.691,43
2	ALQUILER DE PISCINA	\$ 302,58	\$ 508,71	\$ 496,61	\$ 496,98	\$ 481,54	\$ 411,71	\$ 6.165,94
3	ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	\$ 201,72	\$ 339,14	\$ 331,07	\$ 331,32	\$ 321,03	\$ 274,47	\$ 4.110,63
4	ALQUILER DE SALÓN PARA EVENTOS SOCIALES	\$ 1.765,07	\$ 2.967,47	\$ 2.896,90	\$ 2.899,04	\$ 2.808,97	\$ 2.401,64	\$ 35.968,00
5	SERVICIO DE HOSPEDAJE	\$ 1.008,61	\$ 1.695,70	\$ 1.655,37	\$ 1.656,59	\$ 1.605,13	\$ 1.372,37	\$ 20.553,14
6	ALQUILER DE ESPACIOS EXTERIORES PARA ACTIVIDADES GRUPALES Y RECREATIVAS	\$ 504,31	\$ 847,85	\$ 827,69	\$ 828,30	\$ 802,56	\$ 686,18	\$ 10.276,57
TOTAL, DE INGRESOS		\$ 5.043,06	\$ 8.478,48	\$ 8.276,86	\$ 8.282,97	\$ 8.025,64	\$ 6.861,83	\$ 102.765,71

Proyección de gastos para el año 2026**Tabla 33.***Proyecciones de gastos para el 2026 en adelante*

N°	DETALLE DE GASTOS	MESES					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	SUELDOS + APOORTE IESS	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88
2	FONDOS DE RESERVA	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49
3	BENEFICIOS SOCIALES (DECIMO 3RO Y DECIMO 4TO)	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25
4	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
5	MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
6	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00

7	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
8	SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91
9	SEGURO VEHICULAR	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
10	INTERNET	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00
11	PROGRAMA CONTABLE CONTIFICO	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24
12	SERVICIOS CONTABLES	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
TOTAL, PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 6.885,77					

Tabla 34.

Proyecciones de ingresos para el 2026 en adelante.

N o	DETALLE DE GASTOS	MESES						TOTALES
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1	SUELDOS + APORTE IESS	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 4.383,88	\$ 52.606,56
2	FONDOS DE RESERVA	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 239,49	\$ 2.873,88
3	BENEFICIOS SOCIALES (DECIMO 3RO Y DECIMO 4TO)	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 391,25	\$ 4.695,04
4	MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
5	MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
6	SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 1.560,00
7	SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 9.000,00
8	SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 17,91	\$ 214,92
9	SEGURO VEHICULAR	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 1.080,00
10	INTERNET	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 43,00	\$ 515,94
11	PROGRAMA CONTABLE CONTIFICO	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 40,24	\$ 482,88
12	SERVICIOS CONTABLES	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 2.160,00
TOTAL, PRESUPUESTO DE GASTOS		\$ 6.885,77	\$ 82.629,22					

Tabla 35.*Flujo de caja de enero a junio del 2026 en adelante.*

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Saldo inicial	\$ 35.411,53	\$ 36.885,87	\$ 34.811,65	\$ 56.499,56	\$ 79.474,33	\$ 93.129,29
Ingresos						
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	\$ 2.160,90	\$ 1.273,76	\$ 7.214,29	\$ 7.536,01	\$ 5.206,05	\$ 3.939,73
ALQUILER DE PISCINA	\$ 518,62	\$ 305,70	\$ 1.731,43	\$ 1.808,64	\$ 1.249,45	\$ 945,54
ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	\$ 345,74	\$ 203,80	\$ 1.154,29	\$ 1.205,76	\$ 832,97	\$ 630,36
ALQUILER DE SALÓN PARA EVENTOS SOCIALES	\$ 3.025,26	\$ 1.783,26	\$ 10.100,01	\$ 10.550,41	\$ 7.288,47	\$ 5.515,63
SERVICIO DE HOSPEDAJE	\$ 1.728,72	\$ 1.019,01	\$ 5.771,43	\$ 6.028,81	\$ 4.164,84	\$ 3.151,79
ALQUILER DE ESPACIOS EXTERIORES PARA ACTIVIDADES GRUPALES Y RECREATIVAS	\$ 864,36	\$ 509,50	\$ 2.885,72	\$ 3.014,40	\$ 2.082,42	\$ 1.575,89
Total, Ingresos	\$ 8.643,60	\$ 5.095,03	\$ 28.857,17	\$ 30.144,03	\$ 20.824,21	\$ 15.758,94
Egresos						
SUELDOS + APORTE IESS	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01
FONDOS DE RESERVA	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75
BENEFICIOS SOCIALES (DECIMO 3RO Y DECIMO 4TO)	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67	\$ 746,67
SERVICIOS DE TELÉFONO	\$ 251,30	\$ 251,30	\$ 251,30	\$ 251,30	\$ 251,30	\$ 251,30
SEGURO VEHICULAR	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
INTERNET	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00

PROGRAMA CONTABLE CONTIFICO	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24
SERVICIOS CONTABLES	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00
Total, Egresos	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26

Flujo de caja económico	\$	36.885,87	\$	34.811,65	\$	56.499,56	\$	79.474,33	\$	93.129,29	\$	101.718,97
-------------------------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	------------

Financiamiento

Préstamo recibido	0	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Pago de préstamos	0	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total, Financiamiento	0	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

Flujo de caja financiero	\$	36.885,87	\$	34.811,65	\$	56.499,56	\$	79.474,33	\$	93.129,29	\$	101.718,97
--------------------------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	-----------	----	------------

Tabla 36.*Flujo de caja de julio a diciembre del 2026 en adelante.*

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	\$ 101.718,97	\$ 99.661,75	\$ 106.084,94	\$ 109.333,35	\$ 114.653,30	\$ 121.765,90	
Ingresos							
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	\$ 1.278,01	\$ 3.398,11	\$ 2.604,41	\$ 3.122,30	\$ 3.570,46	\$ 2.006,24	\$ 43.310,29
ALQUILER DE PISCINA	\$ 306,72	\$ 815,55	\$ 625,06	\$ 749,35	\$ 856,91	\$ 481,50	\$ 10.394,47
ALQUILER DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	\$ 204,48	\$ 543,70	\$ 416,71	\$ 499,57	\$ 571,27	\$ 321,00	\$ 6.929,65
ALQUILER DE SALÓN PARA EVENTOS SOCIALES	\$ 1.789,21	\$ 4.757,36	\$ 3.646,18	\$ 4.371,22	\$ 4.998,65	\$ 2.808,74	\$ 60.634,41
SERVICIO DE HOSPEDAJE	\$ 1.022,41	\$ 2.718,49	\$ 2.083,53	\$ 2.497,84	\$ 2.856,37	\$ 1.605,00	\$ 34.648,23
ALQUILER DE ESPACIOS EXTERIORES PARA ACTIVIDADES GRUPALES Y RECREATIVAS	\$ 511,20	\$ 1.359,24	\$ 1.041,77	\$ 1.248,92	\$ 1.428,19	\$ 802,50	\$ 17.324,12
Total, Ingresos	\$ 5.112,04	\$ 13.592,45	\$ 10.417,66	\$ 12.489,21	\$ 14.281,86	\$ 8.024,98	\$ 173.241,16
Egresos							
SUELDOS + APORTE IESS	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 4.190,01	\$ 50.280,12
FONDOS DE RESERVA BENEFICIOS SOCIALES (DECIMO 3RO Y DECIMO 4TO)	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 240,75	\$ 2.888,96
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 420,29	\$ 5.043,47
MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
SERVICIO DE AGUA POTABLE	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00
	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 3.120,00

SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	\$	746,67	\$	746,67	\$	746,67	\$	746,67	\$	746,67	\$	746,67	\$	8.960,00
SERVICIOS DE TELÉFONO	\$	251,30	\$	251,30	\$	251,30	\$	251,30	\$	251,30	\$	251,30	\$	3.015,64
SEGURO VEHICULAR	\$	90,00	\$	90,00	\$	90,00	\$	90,00	\$	90,00	\$	90,00	\$	1.080,00
INTERNET	\$	60,00	\$	60,00	\$	60,00	\$	60,00	\$	60,00	\$	60,00	\$	720,00
PROGRAMA CONTABLE CONTIFICO	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	40,24	\$	482,88
SERVICIOS CONTABLES	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	250,00	\$	3.000,00
Total, Egresos	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	7.169,26	\$	86.031,07

Flujo de caja económico	\$	99.661,75	\$	106.084,94	\$	109.333,35	\$	114.653,30	\$	121.765,90	\$	122.621,62
-------------------------	----	-----------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------

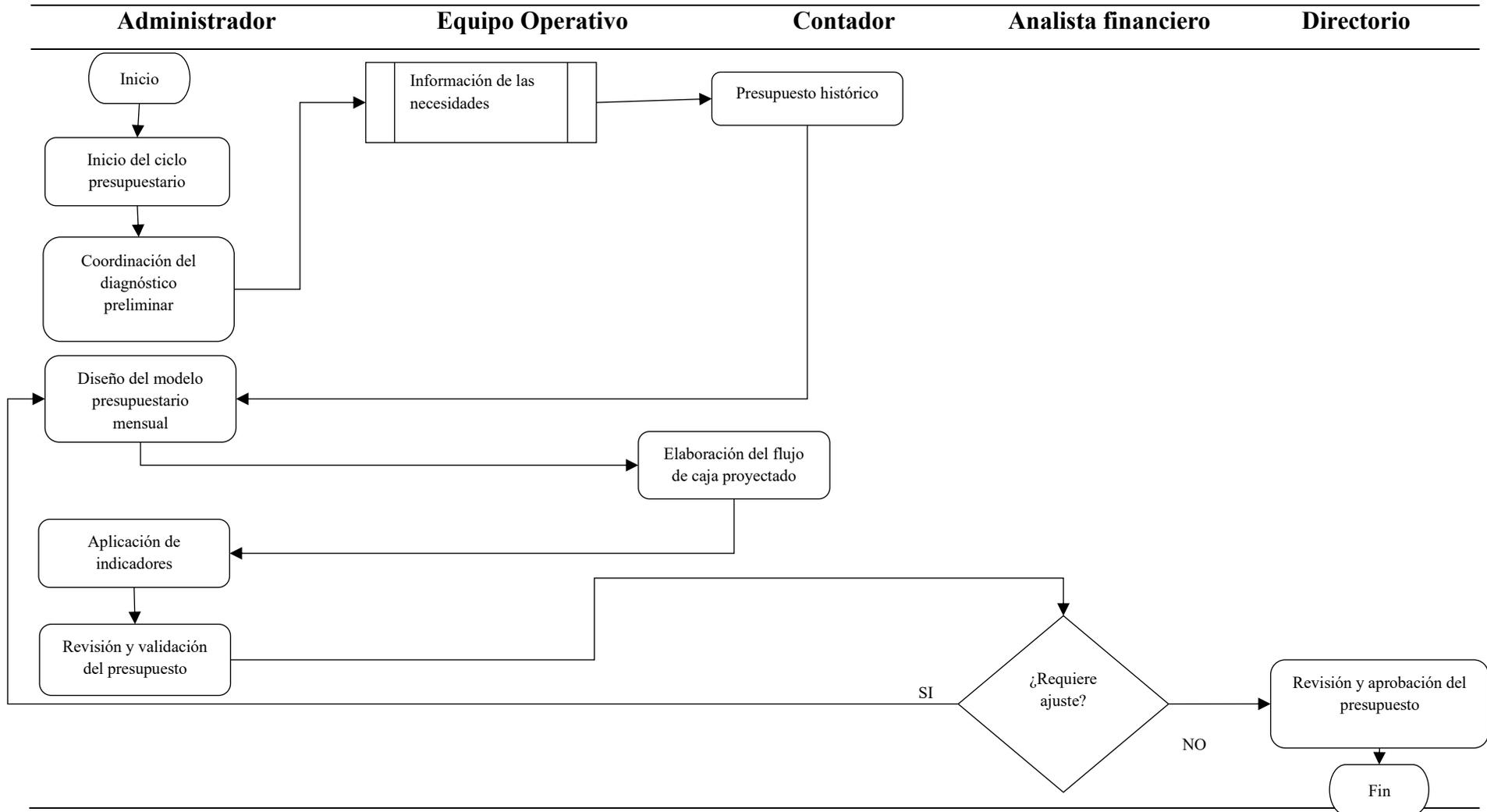
Financiamiento

Préstamo recibido	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Pago de préstamos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Total, Financiamiento	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

Flujo de caja financiero	\$	99.661,75	\$	106.084,94	\$	109.333,35	\$	114.653,30	\$	121.765,90	\$	122.621,62
--------------------------	----	-----------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------

Tabla 37.

Diseño del flujograma del proceso presupuestario.



3.7.3. Fase 3: Proponer indicadores presupuestarios que permitan evaluar la ejecución financiera, el desempeño del modelo y el uso de eficiencia de los recursos.

Indicadores de ejecución presupuestaria: Evalúan el cumplimiento de lo planificado.

Indicadores de desempeño financiero: Miden eficiencia, efectividad y ahorro.

Indicadores de uso del fondo de contingencia: Determina su aplicación y cobertura.

Tabla 38.

Indicadores propuestos.

Indicador	Fórmula	Categoría	Frecuencia	Interpretación
Ejecución presupuestaria	$(\text{Gastos reales} / \text{Ingresos reales}) * 100$	Ejecución	mensual	Si supera el 100%, indica déficit
Superávit	$\text{Ingresos reales} - \text{Gastos reales}$	Desempeño	Mensual	Cuantifica el ahorro o exceso de ingresos.
Cumplimiento de ingresos	$(\text{Ingresos reales} / \text{Ingresos proyectados}) * 100$	Ejecución	Mensual	Evalúa la efectividad de la proyección de ingresos.
Cumplimiento de egresos	$(\text{Gastos reales} / \text{Gastos proyectados}) * 100$	Ejecución	Mensual	Controla el cumplimiento del presupuesto de gasto.
Variación de ingresos	$(\text{Ingreso actual} - \text{Ingreso anterior}) / \text{Ingresos anteriores} * 100$	Desempeño	Mensual	Detecta caídas o aumentos en los ingresos.
Uso del fondo de contingencia	$(\text{Monto utilizado} / \text{Fondo acumulado}) * 100$	Contingencia	Trimestral	Evalúa que tanto se recurre al fondo y su sostenibilidad.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico permitió identificar que la Fundación Los Cerros carece de una estructura formal en su planificación presupuestaria, a pesar de contar con herramientas básicas de control, el proceso se desarrolla de forma empírica, con escasa integración entre áreas, uso limitado de datos actualizados y sin procedimientos estandarizados, estos hallazgos reflejan que la gestión financiera se ve comprometida ante la inadecuada planificación técnica, lo que repercute negativamente en la toma de decisiones institucionales.
2. El desarrollo del modelo de presupuesto mensual detallado representa un aporte técnico que responde a las debilidades detectadas en el diagnóstico, este modelo incorpora la proyección y control de ingresos y gastos por categorías, con revisiones periódicas, lo cual mejora la trazabilidad financiera.
3. Los resultados evidencian que la Fundación Los Cerros carece de un plan técnico financiero que permita la creación de un fondo para afrontar contingencias, lo cual limita su capacidad de respuesta ante eventualidades y pone en riesgo la continuidad de sus actividades. En este sentido, la investigación, propone la incorporación de dicho fondo como parte esencial del modelo de planificación presupuestaria, constituyéndose como una estrategia de protección que fortalezca la institución y mejore la resiliencia institucional para garantice el cumplimiento de los objetivos sociales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda seguir el modelo de planificación presupuestaria propuesto, que define roles, periodicidad, responsables y mecanismos de control, esta herramienta debe aplicarse en la práctica institucional como parte del sistema de gestión, permitiendo una mejor coordinación administrativa y facilitando decisiones fundamentadas en datos reales y actualizados, en beneficio del cumplimiento de los fines sociales de la Fundación.
2. Se recomienda institucionalizar el modelo propuesto mediante su integración en la gestión contable de la Fundación, complementándolo con capacitaciones técnicas para el personal responsable y revisiones mensuales, su implementación práctica contribuirá al control financiero, permitirá anticipar desviaciones y fortalecerá la toma de decisiones oportunas, especialmente en un entorno con ingresos irregulares como el de la Fundación, lo cual permitirá alinear la ejecución de recursos con los objetivos institucionales.
3. Establecer un fondo de contingencia del 5% tal cual lo resalto en mi propuesta, para que sirva como herramienta financiera, este sería un porcentaje fijo de los ingresos mensuales o ya sean extraordinarios, priorizando la transparencia, la cual debe de establecerse como política institucional, asegurando la estabilidad financiera ante escenarios inesperados, sin afectar la operación y compromisos de la Fundación.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Cevallos, K. G., & Camacho Arauz, K. D. (2024). *Planificación financiera para la toma de decisiones de la empres "Motorepuestos El Carmen"*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/6436/1/ULEAM-CT.AUD-0183.pdf>
- Álava Suárez, S. A. (2021). *Análisis del plan operativo anual y la ejecución presupuestaria - caso: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Manta 2018-2019*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/4202>
- Alegre Brítez, M. Á. (2022). *Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. Obtenido de <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Barbosa Moreno, A., Orozco, M. E., & Molar Orozco, J. F. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas. Grupo Editorial Patria*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=e5otEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+M%C3%A9todos+y+t%C3%A9cnicas&ots=a_5lLhiCeL&sig=Jz1vdBpHWr7_f63TP0r5lejFnuU&redir_esc=y#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20invest
- Cabeza de Vergara, L., Santiago, A. E., & Vivero Santis, S. M. (2004). *Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. Pensamiento & Gestión*, (17), 1-38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601701.pdf>
- Calle García, J. A., & Reyes Tello, J. V. (2024). *Planificación presupuestaria e información financiera en el GAD Parroquial El Anegado*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734756>
- Camacaro, B. (2023). *La matriz FODA*. Obtenido de <https://api-saber.ucab.edu.ve/server/api/core/bitstreams/b60de0bc-1d51-4496-b299-a1d7ee414d5b/content>

- Carrillo Espinal, E. F., & Toaza Tipantasig, E. S. (2024). Integración de la contabilidad gubernamental y planificación presupuestaria: eficiencia y transparencia en la gestión financiera Integración de la contabilidad gubernamental y la planificación presupuestaria: eficiencia y transparencia en la gestión financ. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/381496123_Integracion_de_la_contabilidad_gubernamental_y_planificacion_presupuestaria_eficiencia_y_transparencia_en_la_gestion_financiera Integration_of_governmental_accounting_and_budget_planning_efficiency_and
- Figueroa Arteaga, J. L. (2023). *Gestión presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón "Las Naves" periodo 2021*. Obtenido de <https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/13833>
- Garofalo Muñoz, G. D., & Gilces Napa, E. V. (2024). *Gestión financiera para la toma de decisiones del Centro Médico "Corazones Felices", en la ciudad de Santo Domingo, periodo 2024*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/6449/1/ULEAM-CT.AUD-0195.pdf>
- Gavidia Ruíz, Á. (2022). La observación en la investigación, método o técnica, a propósito de la táctica y la estrategia. *Revista Médica De Trujillo*, 17(3), 076-077. Obtenido de <https://doi.org/10.17268/rmt.2022.v17i3.4857>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. *Recimundo*, 4(3), 163-173. Obtenido de [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hidalgo Achig, M. d., Villarroel Mayra, Á. A., & Hidalgo Achig, M. F. (2020). *PRESUPUESTOS EMPRESARIALES*. Obtenido de <https://istvicenteleon.edu.ec/cidivl/wp-content/uploads/2020/03/Libro-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Ibarra Sáiz, M. S., González Elorza, A., & Rodríguez Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación*

Educativa, 41(2), 501-522. Disponible en. *Revista de Investigación Educativa*.
Obtenido de <https://doi.org/10.6018/rie.546401>

Jiménez Moreno, J. A., Contreras Espinoza, I. d., & López Ornelas, M. (2022). Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: un análisis epistemológico. *Revista humanidades*, 12(2), e51418-e51418. *Revista Humanidades*. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rh/v12n2/2215-3934-rh-12-02-00113.pdf>

Lino Gómez, L. L. (2025). *PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INFLUENCIA EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN EL GAD PARROQUIAL DE NOBOA DEL CANTÓN 24 DE MAYO*. Unesum. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7495>

Lucio Pillasagua, A. d., & Lino Gómez, L. L. (Agosto de 2024). INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOS GAD PARROQUIALES. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27(4). Obtenido de <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2723>

Luperdi Castañeda, J. A., Alzamora Carrión, J. H., & Velasco Taipe, M. A. (2021). *Los presupuestos y la toma de decisiones*. Obtenido de https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5820/Los_presupuestos_y_la_toma_de_decisiones_Libro_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Holces, W., Loaiza Carrasco, R., & Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>

Morales Manjarres, J. M. (2019). *Planeación presupuestaria y su incidencia en la rentabilidad para la empresa de servicios "Servicolor" del cantón Pelileo*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/10062>

Núñez Mejía, J. A. (2019). *Planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera en el comercial "María Lida Vargas Guevara"*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9707>

- Ochoa Ayora, A. C. (2013). *PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA, PERÍODO 2013*. Loja - Ecuador. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/server/api/core/bitstreams/6afb6ed9-489d-4454-8eae-cf2edef6cd5f/content>
- Pereyra, L. E. (2022). *Metodología de la investigación. Klik*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=6e-KEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Prado Sarmiento, C. M. (2024). *Planificación presupuestaria y su efecto en el flujo de caja para la toma de decisiones en las empresas de carga en el distrito del Cercado de Arequipa*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/141186/Prado_SCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez Luque, M. M. (2022). *Ejecución presupuestaria del GAD parroquial rural de Ricaurte*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/12935>
- Reyes Blácido, I., Guerra, E. D., Reyes, N., Luque, O., & Urbina, M. (2022). *Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica*. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3106>
- Rocafuerte Pinargote, R. D. (2021). *Planificación presupuestaria y su importancia para establecer las utilidades futuras*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5836>
- Rodríguez Crus, Y., & Pinto, M. (2018). *Uso de Información para la tomas de decisiones*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/ulead/188298>
- Salamanca Castro, A. B. (2019). *Checklist para autores y checklist para lectores diferentes herramientas con diferentes objetivos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7125323>
- Sánchez Baidar, R. J. (2024). *Ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Pimocha*. Obtenido de

<https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/15778/E-UTB-FAFI-CA-000388.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sandoval Oñate, C. M., & Tocagon Chicaiza, K. E. (2023). *Análisis de la Ejecución Presupuestaria en el Consejo Nacional Electoral (CNE) año 2021*. Obtenido de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/15052>

Señalin Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., & Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 92, 2020. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/29065286026.pdf>

Sillo Sánchez, J. E. (2020). *Planificación presupuestaria y la toma de decisiones en la Unidad Educativa Particular "Espíritu Santo" de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11108/1/TUAEXCOMCYA003-2020.pdf>

Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R. D., Vera Treves, R., & Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. Obtenido de <https://unglueit-files.s3.amazonaws.com/ebf/b1d763e3953440199ad2b90c990cf3fa.pdf>

Veintenilla Proaño, J. M. (2021). *Gestión y manejo de inventarios mediante el presupuesto financiero para la empresa FOX MEN*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/355c771e-92d4-4323-bbe7-c73505573ffe/content>

Vera Rivera, M. A. (2024). *ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL GAD PARROQUIAL ANCONCITO DURANTE EL PERÍODO 2019-2023*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/12615/1/UPSE-TCA-2025-0039.pdf>

Vigil Dávalos, M. J. (2018). *La planificación presupuestaria y su influencia en el mantenimiento de activos fijos de la municipalidad provincial de Tacna, periodo 2016*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/621>

Yachatuña Laura, E. J. (2019). *La planificación financiera como factor clave para la toma de decisiones en Automotores Villena Cía. Ltda. del cantón. Ambato - Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e646a322-5e86-4610-bc52-c412a3a13a2a/content>

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista con el administrador



Universidad Laica "Eloy Alfaro" De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Dirigida a: Administrador de la Fundación Los Cerros del cantón de Montecristi.

Objetivo del instrumento: Obtener información cualitativa para analizar la planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros.

Instrucciones al entrevistado:

Estimado/a, esta entrevista tiene fines académicos dentro de un estudio de investigación de la carrera de Contabilidad y Auditoría. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y únicamente utilizadas para fines investigativos.

Preguntas de la entrevista

1. ¿Cómo define usted la planificación presupuestaria dentro del contexto de la Fundación? → Presupuesto Venta anual y mensual en base al histórico
→ Presupuesto de gastos mensual en base al histórico
Se analiza años anteriores y aumento en precios de insumos.

2. ¿Qué importancia considera que tiene la planificación presupuestaria en la gestión de la Fundación?

Es sumamente importante. nos ayuda a tener una visión del año y prever temporadas altas y bajas.

3. ¿Con qué periodicidad elaboran o actualizan los presupuestos?

Una vez al año.

4. ¿Cuáles son las etapas que siguen para estructurar el presupuesto?

- histórico
- reservas programadas

5. ¿Qué personas o áreas participan en el proceso de elaboración y revisión del presupuesto?

Administración - Planificación
Contabilidad.

6. ¿Existen políticas, normas técnicas u orientaciones internas que regulen la planificación presupuestaria?

No.

7. ¿Cuentan con sistemas o herramientas tecnológicas para apoyar la planificación y el control presupuestario?

Si.

8. ¿Cuáles son los principales desafíos que han identificado durante el proceso de planificación presupuestaria?

La inestabilidad del país.

9. ¿Qué criterios aplican para priorizar gastos y atender sobrecostos cuando se presentan recursos limitados o situaciones imprevistas?

→ Personal y deudas
→ Gastos básicos operativos.

10. ¿Con qué frecuencia y en qué condiciones realizan ajustes al presupuesto?

1 vez al año.

11. ¿Qué mecanismos de seguimiento utilizan para asegurar el cumplimiento de lo presupuestado

Ninguno

12. ¿Cree que, en general, la Fundación cumple con el presupuesto tal como se lo planificó? Si no se cumple, ¿qué razones o situaciones provocan esos cambios?

Si cumplimos

Inestabilidad provoca cambios.

13. ¿Cómo influye la planificación presupuestaria en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la Fundación?

100%.

De la mano.

14. ¿Qué tipo de decisiones considera usted que se ven más beneficiadas por una buena planificación presupuestaria?

Planificación Operativa

Planificación Mantenimiento

Planificación Preventiva

15. ¿Qué aspectos priorizaría para fortalecer la calidad de la planificación presupuestaria en la Fundación?

Historico

Pre reservas

Mantenimientos

Inversiones

Ab.

ANEXO 2

Entrevista con la contadora



Universidad Laica "Eloy Alfaro" De Manabí
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Dirigida a: Contadoras de la Fundación Los Cerros del cantón de Montecristi

Objetivo del instrumento: Obtener información cualitativa para analizar la planificación presupuestaria y su efecto en la toma de decisiones de la Fundación Los Cerros.

Instrucciones al entrevistado:

Estimado/a, esta entrevista tiene fines académicos dentro de un estudio de investigación de la carrera de Contabilidad y Auditoría. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y únicamente utilizadas para fines investigativos.

Preguntas de la entrevista

1. ¿Por qué cree que la planificación presupuestaria es importante para la Fundación?

La planificación presupuestaria es esencial porque nos permite anticipar ingresos y gastos, facilitando una mejor asignación de recursos y mantener la estabilidad financiera.

2. ¿Cuál es el rol que cumple el área contable en la elaboración del presupuesto?

El área contable se encarga de recopilar y analizar los datos financieros históricos, además de preparar los reportes necesarios para construir el presupuesto.

3. ¿Cómo participa el departamento contable cuando se arma el presupuesto?

Normalmente solo reviso el presupuesto final antes de su aprobación, no participamos mucho en su elaboración.

4. ¿Con qué frecuencia revisan o actualizan el presupuesto?

El presupuesto se revisa y actualiza anualmente, salvo que ocurran cambios muy grandes que obligue hacer ajustes en camino.

5. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan al planificar el presupuesto?

Una de las dificultades es la falta de políticas claras para orientar la elaboración del presupuesto y la incertidumbre en el entorno económico.

6. ¿Existen normas o políticas claras para orientar la elaboración del presupuesto?

No contamos con políticas claras y formales, pero cada área sabe que hacer con base en la experiencia de años anteriores.

7. ¿La información financiera que usan para planificar el presupuesto le parece completa y actualizada?

La información financiera es limitada y en ocasiones no está totalmente actualizada, lo que dificulta disponer de datos precisos y en tiempo real.

8. ¿Cree que el presupuesto refleja bien las prioridades y objetivos de la Fundación?

No siempre, a veces el presupuesto refleja más los gastos previstos que las prioridades estratégicas.

9. ¿Qué herramientas usan para controlar que el presupuesto se cumpla?

Utilizamos reportes mensuales y reuniones de seguimiento para evaluar el avance del presupuesto.

10. ¿Ha visto que el presupuesto se aplique tal como se planificó? ¿Por qué sí o no?

En general, sí se cumple.

11. ¿Cómo se coordinan con la administración para tomar decisiones en base al presupuesto?

La coordinación en la administración se realiza mediante reuniones periódicas formales donde se revisan los avances y se analizan posibles ajustes al presupuesto, garantizando que las decisiones se tomen de manera conjunta.

12. ¿Qué cosas cree que se podrían mejorar en el proceso de planificación presupuestaria?

Sería útil formalizar políticas.

13. ¿Qué retos ve en el futuro para que el presupuesto sea más útil para la gestión contable?

Un reto importante es la implementación de sistemas tecnológicos adecuados para mejorar el registro y análisis de la información financiera, así como fortalecer la capacitación del personal.

14. ¿Cuáles son los principales riesgos que identifica al momento de planificar el presupuesto?

Los principales riesgos incluyen la falta de información actualizada y detallada, posibles errores en la estimación de los gastos e ingresos.

15. ¿Qué tipo de capacitaciones cree que serían útiles para mejorar la planificación presupuestaria?

Capacitaciones en manejo avanzado de software contable.

ANEXO 3

Pregunta 1: ¿Conoce los pasos formales para elaborar el presupuesto institucional?

Tabla 39.

Elaboración del presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 7.

Representación gráfica de la pregunta 1.



Análisis: El 80% de los participantes de la encuesta saben cuáles son los procedimientos para seguir para la creación de un presupuesto, lo que refleja un alto nivel de comprensión. No obstante, un 20% aún desconoce estos pasos, lo que pone en evidencia la urgencia de reforzar para garantizar que todo el personal implicado entienda los procedimientos formales.

Pregunta 2: ¿Sabe identificar los principales riesgos presupuestarios?

Tabla 40.

Riesgos presupuestarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60,00%
No	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 8.

Representación gráfica de la pregunta 2.



Análisis: El 60% de los participantes identifican los riesgos presupuestarios, mientras que el 40% no lo reconocen, lo que revela una comprensión limitada sobre la gestión de riesgos presupuestarios, indicando un área de mejora para aumentar la capacidad de anticipación y mitigación de posibles problemas financieros.

Pregunta 3: ¿Considera que el presupuesto incluye suficientes recursos para cubrir imprevistos o emergencias?

Tabla 41.

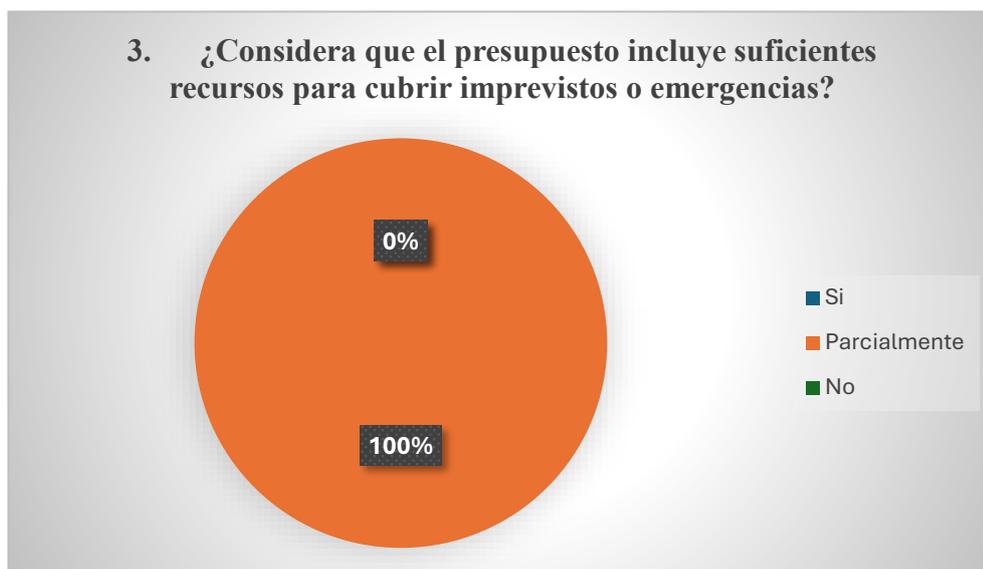
Presupuesto para cubrir los imprevistos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
Parcialmente	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 9.

Representación gráfica de la pregunta 3.



Análisis: El 100% de los participantes, en parte, creen que el presupuesto cuenta con los fondos necesarios para prevenir emergencias que se puedan presentarse, lo que refleja una percepción consistente de insuficiencia de recursos para emergencias, lo que puede afectar la capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas.

Pregunta 4: ¿ Con qué frecuencia considera necesario actualizar el presupuesto para que sea más efectivo?

Tabla 42.

Actualización del presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	2	40,00%
Trimestralmente	1	20,00%
Semestralmente	1	20,00%
Anualmente	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 10.

Representación gráfica de la pregunta 4.



Análisis: En cuanto a la frecuencia de actualización en el presupuesto, el 40% opina que debe ser mensual, mientras que el resto se distribuye equitativa entre trimestral, semestral y anual, siendo el 20% cada uno, demostrando una tendencia a preferir revisiones frecuentes para mantener el presupuesto eficaz y adaptado a las condiciones cambiantes.

Pregunta 5: ¿Qué tan clara le parece la presentación de los informes presupuestarios que recibe?

Tabla 43.

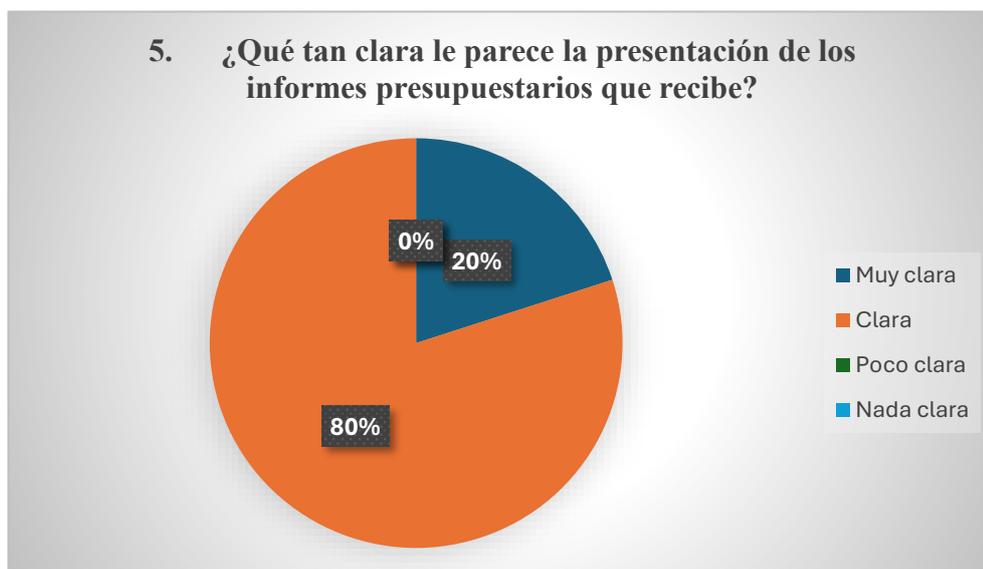
Presentación de los informes presupuestarios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy clara	1	20,00%
Clara	4	80,00%
Poco clara		0,00%
Nada clara		0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 11.

Representación gráfica de la pregunta 5.



Análisis: El 100% de los encuestados considera que la prestación de los informes presupuestarios es clara o muy clara, con un 80% que evalúa como clara y un 20% como muy clara, lo que indica que la información presupuestaria se comunica de forma comprensible lo cual facilita una correcta interpretación para las decisiones.

Pregunta 6: ¿Cree que el presupuesto ayuda a mejorar la calidad de los servicios de la Fundación?

Tabla 44.

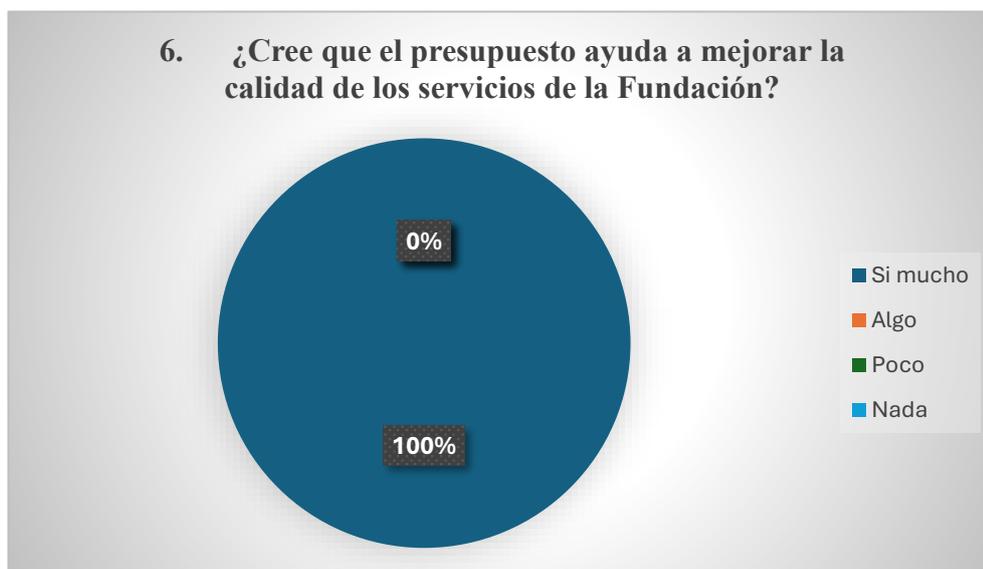
El presupuesto para mejorar la calidad de los servicios.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si mucho	5	100,00%
Algo		0,00%
Poco		0,00%
Nada		0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 12.

Representación gráfica de la pregunta 6.



Análisis: El 100% de los encuestados considera que el presupuesto contribuye significativamente a la mejora de la calidad de los servicios de la Fundación Los Cerros, lo cual refleja una conformidad que resalta la opinión favorable sobre el impacto del presupuesto en la gestión y prestación del servicio.

Pregunta 7: ¿Existe retroalimentación entre la dirección y el personal al evaluar el presupuesto?

Tabla 45.

Retroalimentación para la evaluación del presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	20,00%
Algunas veces	4	80,00%
Nunca		0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 13.

Representación gráfica de la pregunta 7.



Análisis: El 80% de los participantes señalan que la retroalimentación entre la dirección y el personal al revisar el respectivo presupuesto se da solo algunas veces, mientras que el 20% afirma que siempre existe, lo cual indica que la comunicación en este sentido puede ser inconsistente, necesitando reforzar los mecanismos de retorno para mejorar el proceso evaluativo.

Pregunta 8: ¿Qué tan confiable considera la información que sustenta el presupuesto?

Tabla 46.

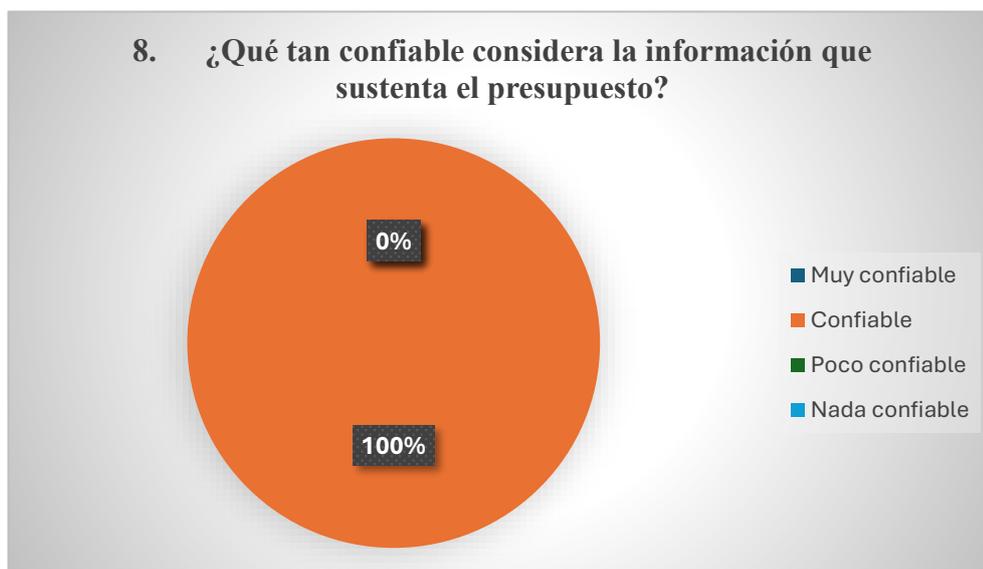
Información del presupuesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy confiable		0,00%
Confiable	5	100,00%
Poco confiable		0,00%
Nada confiable		0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 14.

Representación gráfica de la pregunta 8.



Análisis: La totalidad de los encuestados consideran confiable la información que respalda el presupuesto, lo que demuestra la confianza en los datos y la documentación que fundamentan la planificación financiera.

Pregunta 9: ¿Qué tan eficaz considera el presupuesto para cumplir los objetivos de la Fundación?

Tabla 47.

Eficacia del presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficaz	2	40,00%
Eficaz	3	60,00%
Poco eficaz		0,00%
Nada eficaz		0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 15.

Representación gráfica de la pregunta 9.



Análisis: El 60% de los participantes en la encuesta opinan que el presupuesto es efectivo para lograr los objetivos de la Fundación, mientras que un 40% lo ve como muy efectivo, lo que refleja una percepción mayormente favorable sobre la habilidad del presupuesto para cumplir con las metas establecidas.

Pregunta 10: ¿Se cumplen los cronogramas previstos al ejecutar el presupuesto?

Tabla 48.

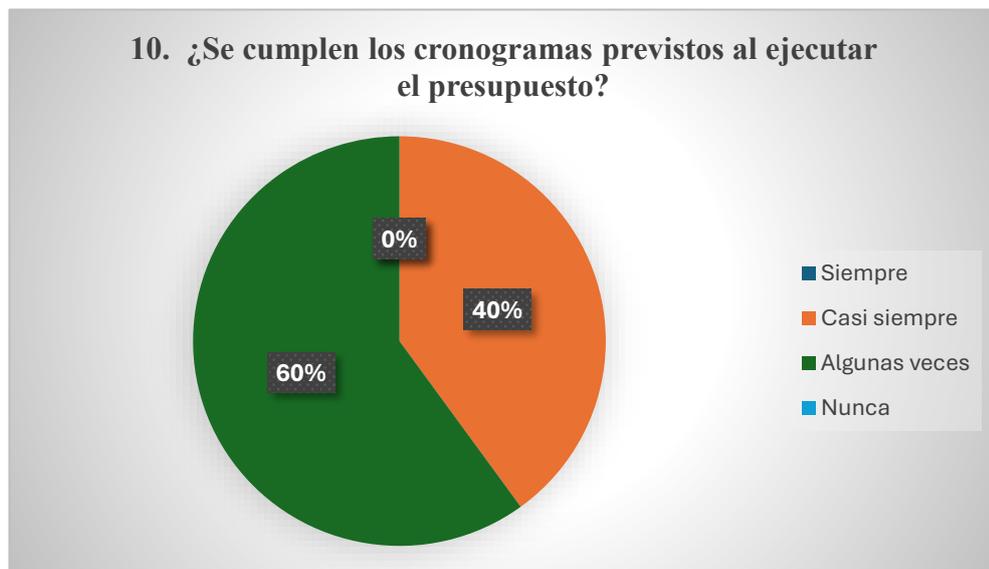
Cronograma para ejecutar el presupuesto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		0,00%
Casi siempre	2	40,00%
Algunas veces	3	60,00%
Nunca		0,00%
TOTAL	5	100,00%

Elaborado por: Melanie Mero (2025).

Figura 16.

Representación gráfica de la pregunta 10.



Análisis: En cuanto al cumplimiento de los cronogramas previstos al ejecutar el presupuesto, el 60% manifiestan que se cumplen algunas veces y el 40% casi siempre, reflejando que existe un refuerzo por respetar los plazos, pero hay ocasiones en que se presentan retrasos o dificultades en la ejecución temporal.

ANEXO 4

Lista de verificación



Universidad Laica "Eloy Alfaro" De Manabí
 Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio
 Carrera de Contabilidad y Auditoría

CHECK LIST

N°	ASPECTOS PARA EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El presupuesto institucional está aprobado mediante un documento oficial	✓		Acta de Sesión convocada de Asamblea
2	Se cuenta con lineamientos escritos o manuales para formular el presupuesto	✓		
3	Se ha realizado un análisis de escenarios para estimar recursos	✓		
4	El presupuesto incluye un cronograma de ejecución detallado		✓	
5	Existe un equipo interdisciplinario que revisa el presupuesto antes de su aprobación	✓		Directivos
6	El presupuesto asigna recursos a proyectos priorizados con base en objetivos estratégicos		✓	
7	Se revisa el presupuesto cuando ocurren cambios legales o normativos relevantes	✓		
8	Existe un informe mensual o trimestral de avances presupuestarios		✓	
9	Hay registros firmados de ajustes presupuestarios aprobados	✓		
10	Se retroalimenta el siguiente ciclo presupuestario con los aprendizajes del anterior	✓		

ANEXO 5

Evidencia mediante fotografías de la Fundación Los Cerros.



ANEXO 6

Evidencia tutorías con el Ing. Tomalá

